Module 2

CADRE TECHNIQUE DE PLANIFICATION STRATEGIQUE

Objectif de ce module

Le présent module vise à montrer aux participants la place de la planification stratégique dans l'élaboration du Budget Programme

2

Sommaire

I. Définitions

II. Contexte historique de la planification au Cameroun

III. Le processus de planification stratégique

IV. Les enjeux de planification pour le budget programme

V. La pratique de la planification stratégique (Vision 2035 – DSCE – CBMT- CDMT)

3

Résultats attendus

Au terme de ce module, le participant est capable de :

1. Comprendre le contexte historique de la planification au Cameroun
2. Appréhender le processus de planification stratégique
3. Saisir l'importance de la planification stratégique pour le budget programme

Définitions

Définitions de la planification stratégique

(1) La planification

La planification consiste à projeter dans l'avenir des évolutions plausibles du développement socioéconomique de la Nation à un horizon donné et à élaborer un cadre d'action global.

On distingue:

- **La planification stratégique** qui se situe au niveau politique ;
- **La planification structurelle** qui se situe au niveau de la programmation ;
- **La planification opérationnelle** qui se situe au niveau des activités (elle prend en compte les ressources humaines, les activités, les coûts et l'organisation de la mise en œuvre

Définitions de la planification stratégique

(1) La planification stratégique

Exercice de planification axé sur les résultats qui consiste, pour une organisation, à se fixer des objectifs en considérant sa mission, son environnement et ses capacités. Il en résulte un plan à moyen ou long terme qui détermine l'affectation des ressources de l'organisation de manière à atteindre des résultats significatifs.

Contexte historique de la planification au Cameroun

1. La planification du développement au Cameroun après les indépendances
2. Les plans d'ajustements structurels
3. Le retour à l'exercice de planification

La planification du développement au Cameroun

- La pratique de la planification date de l'indépendance du pays avec l'élaboration et la mise en œuvre avec succès de cinq plans quinquennaux.

- **Sur la période 1960 - 1980**
  - 1er plan (1960-1965): plan expérimental
  - 2nd plan (1965 – 1970) baptisé « plan paysan »
  - 3e plan (1970-1975) ou « plan production et de la productivité »
  - 4e plan 1975-1980): promouvoir la bonne santé des agro-industries crées et des sociétés d'encadrement
  - 5e plan (1981 – 1985) ou « plan de maîtrise »

La planification du développement au Cameroun

Le revenu réel par habitant a doublé en 20 ans, passant de 21 500 Fcfa en 1960 à 187 000 Fcfa en 1980.

La réalisation des cinq premiers a permis:

- **Sur le plan industriel:** la création des entreprises tel que: SOSUCAM, CHOCOCAM, SOCATRAL, la SEMRY, le projet MIDERIM, CDC, PAMOL, SOCAPALM, CELLUCAM…etc;
- **Sur le plan infrastructurel:** la construction des voies de communication(routes, chemin de fer etc…..
- **Au niveau du développement rural:** ces plans recherchaient la création et l'extension des grandes plantations modernes et complexes agro- industriels: ZAPI de l'est, le projet SODEMKAM….

La planification du développement au Cameroun

- **Sur la période 1986 -1990**

- 6e plan (1886 – 1990) élaboré mais non mis en œuvre

La vision « santé pour tous en l'an 2000 » ne sera pas réalisée à cause de la crise

Les leçons de 25 années des plans quinquennaux

❖ **Forces**

- Volonté politique forte(vote à l'Assemblée Nationale);

- Implication de toutes les forces vives de la Nation à sa préparation et à son exécution (consultation de la base au sommet);

- Fixer les bases de l'économie camerounaise.

La planification du développement au Cameroun

❖ **Faiblesses**

- La faible flexibilité ou adaptabilité par rapport à l'évolution de l'environnement économique;
- L'Etat supplante le secteur privé dans l'activité économie;
- La rigidité de la loi, ne donne pas toujours la possibilité de redimensionner les projets en temps de crise
- La durée de cinq ans est assez longue pour avoir une nette visibilité

Plans d'ajustement structurels

Repère: 1987

C'est la crise économique

La dette publique du Cameroun se chiffre **1 027 milliards de FCFA**, dont 881 milliards de FCFA de dette extérieure.

- Ere des plans d'ajustement structurel;
- Dévaluation du FCFA (1994);
- programmes triennaux de réformes structurelles (1997).

Plans d'ajustement structurels

Repère: 2000

- L'admission du Cameroun à l'initiative PPTE (mai)

Le Cameroun s'engage notamment à :

- Rédiger un document de stratégie de réduction de la pauvreté (DSRP) à long terme (conforme aux OMD) ;
- Poursuivre des réformes structurelles et stabiliser son cadre macro-économique ;
- Pratiquer la bonne gouvernance et lutter contre la corruption.

- La circulaire présidentielle 1999/2000 relative à la préparation du budget fait obligation à tous les départements ministériels de présenter à l'appui de leur projet d'investissement public un document de politique et de stratégie sectorielle

Plans d'ajustement structurels

Les leçons de 30 années d'Ajustement Structurelle

- ***AVANTAGES:***

  - Stabilisation des grandeurs macro économiques;

  - Réduction de la dette L'Etat(PPTE. IADM. C2D);

  - Crédibilité interne et externe retrouvée(reprise des investissements extérieurs UE; BM; France; Japon etc..).

- ***INCONVENIENTS:***

  - Désorganisation de la fonction publique(baisse des salaires; gel des effectifs ; réduction des crédits dédiés à la GRH);

  - Augmentation de la pauvreté (Enquêtes locales et internationales);

  - Incapacité à développer une véritable politique de développement à long terme(les PAS/politiques conjoncturelles très budgétaires.

Retour à l'exercice de planification

Repère: 2004

- Le chef de l'Etat dans son discours de prestation de serment instruit le Gouvernement de « revenir à la planification à moyen et long terme »

- Création du Ministère de la Planification, de la Programmation du Développement et de l'Aménagement du Territoire ayant notamment pour missions:
  - l'élaboration du cadre global de **planification stratégique** du développement du pays
  - La réalisation des études et analyses prospectives sur le développement du pays à moyen et long termes

Retour à l'exercice de planification

Repère: 2006 - 2009

L'atteinte du point d'achèvement de l'initiative PPTE (2006), ouvre véritablement la voie une réappropriation du développement par les autorités camerounaises.

- Adoption de la loi RFE;
- Vision de Développement est définie et adopté (2009);
- DSCE est adopté.

Repère: depuis 2009

- Arrimage des stratégies sectorielles et ministérielle au DSCE.

Retour à l'exercice de planification

- Les avantages de la planification stratégique

- la flexibilité ou l'adaptabilité de toute stratégie, qui doit être dynamique et ajustable aux changements conjoncturels et structurels de l'environnement ;

- la sélectivité des choix de développement, laquelle garantit mieux la satisfaction de manière équitable de tous les bénéficiaires, toutes catégories sociales de sexe masculin ou féminin confondues ;

Retour à l'exercice de planification

- La participation de tous les acteurs au développement concernés ;
- Le réalisme des actions arrêtées, pour tenir compte des contraintes de ressources.

Enjeux de la planification stratégique pour le budget programme

Enjeux de la planification stratégique pour le budget programme

1. Enjeux au niveau macro économique;
2. Enjeux au niveau des administrations publiques;
3. Enjeux au niveau de l'AN.

Enjeux au niveau macro économique

La planification stratégique parce qu'elle fournit la visibilité sur les objectifs et résultats de développement, permet:

- de rompre avec la navigation à vue et de garantir la performance des interventions de développement;
- d'améliorer l'efficacité et l'efficience des ressources budgétaires;
- d'optimiser l'utilisation des financements extérieurs captés pour les interventions de développement;

Enjeux au niveau macro économique

- d’assurer in fine les plus value à l’économie et aux populations;

- De passer d’une gestion conjoncturelle de l’économie à une gestion structurelle qui implique à la fois le court, le moyen et le long terme.

Enjeux au niveau des administrations publiques

La planification stratégique parce qu'elle fournit les instruments de suivi de la performance à moyen et long terme, permet au niveau des administrations publiques (ministères, EPA, EPC):

- De fournir la visibilité sur les interventions dans leur périmètre de compétence à mettre en œuvre à moyen terme;
- D'accompagner véritablement le développement du secteur qui constitue l'essence de leur existence;
- De faciliter les analyses intra et intersectorielles nécessaires au suivi de la mise en œuvre du DSCE;
- De fournir le matériau de base pour l'élaboration de la loi de finance.

Enjeux au niveau de l'AN

Parce que la Loi portant RFE renforce l'information du parlement en matière de vote du budget et du contrôle de son exécution, la planification stratégique permet:

- De procéder à une affectation optimale des ressources publiques aux interventions de développement;
- De faciliter le suivi de l'exécution du budget et le contrôle de l'usage des fonds publics.

Processus de planification stratégique

1. Typologie des stratégies de développement
2. Vue synoptique du processus d'élaboration d'une stratégie

Typologie des stratégies de développement

(1) Stratégies nationales

- Vision de Développement à Long Terme (25 ans);
- DSCE (10 ans).

(2) Stratégies sectorielles

- Stratégie du secteur global de la gouvernance (10 ans)

La stratégie sectorielle concerne un secteur précis et trouve son fondement au niveau des orientations stratégiques fixées par le DSCE pour le secteur.

On distingue 7 secteurs dans le DSCE:

Souveraineté, Production, Infrastructure, Education, Santé, Rural et Industrie

Typologie des stratégies de développement

Exemple :

- La stratégie de développement du secteur rural;
- La stratégie de développement des services sociaux.

(3) Les stratégies ministérielles

Elles prennent leur source dans les orientations stratégiques déclinées dans la stratégie sectorielle et couvre le périmètre d'intervention d'un ministère.

La stratégie ministérielle ; en plus de son cadre organique; prend en compte les missions organiques des organismes placés sous sa tutelle.

Typologie des stratégies de développement

Exemple: STRATEGIE DU MINATD

Pour réaliser les ambitions affirmées dans la stratégie, le MINATD entend organiser ses actions autour de cinq (5) axes stratégiques complémentaires :

- Approfondissement du processus de la décentralisation ;
- Modernisation de l'Administration du Territoire ;
- Renforcement de la protection et la sécurisation des personnes et des biens ;
- Développement des capacités opérationnelles ;
- Amélioration de la gouvernance.

Typologie des stratégies de développement

(4) Les stratégies thématiques

Ce sont les stratégies définies pour la mise en relief d'un pan d'activité important du travail gouvernemental.

Exemple:

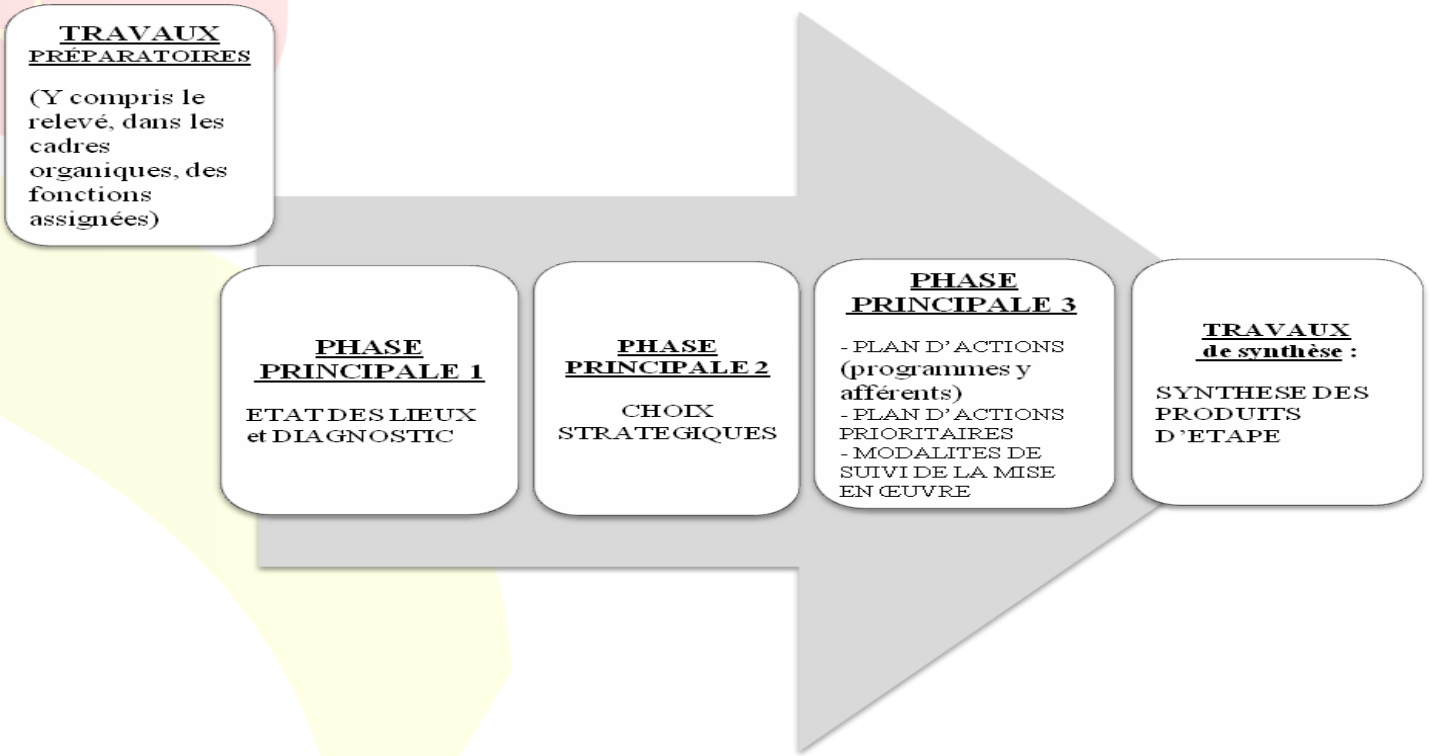
- les stratégies élaborées au niveau des EPA pourraient être classées dans cette catégorie.
- la stratégie de compétitivité de l'économie camerounaise.

Typologie des stratégies de développement

5) Stratégies spatiales

- Plans Communaux de Développement (5 à 10 ans)

Vue synoptique du processus d'Elaboration d'une stratégie



La pratique de la planification stratégique (Vision 2035 – DSCE – CBMT- CDMT)

Vision de développement 2035

les objectifs généraux de la vision

Objectif principal: Devenir un pays émergent, démocratique et uni dans sa diversité à l'horizon 2035.

Objectifs Généraux

- Réduire la pauvreté à un niveau socialement acceptable
- Atteindre le stade de pays à revenu intermédiaire
- Devenir un nouveau pays industrialisé
- Consolider le processus démocratique et renforcer l'unité nationale

Vision de développement 2035

Phasage de la vision

- PHASE I: 2010-2020

- Modernisation de l'économie et accélération de la croissance(DSCE)

- PHASE II: 2020-2027

- Atteindre le niveau de pays à revenu intermédiaire (revenu compris entre 3706 et 11455 $ de 2007)

- PHASE III: 2027-2035

- Devenir un nouveau pays industrialisé et un pays émergent avec une part du secteur secondaire à près de 40% du PIB

Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)…

Articulation Vision /DSCE

- DSCE : PHASE I de la vision.
- DSCE : Cadre de référence de l'action gouvernementale pour la période 2010-2020.
- DSCE a été validé par le Gouvernement, le Comité Technique de suivi du DSRP, avec la participation de la société civile, secteur privé et Partenaires Techniques et Financiers.

Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)…

Grands axes de la stratégie

1. ACCELERATION DE LA CROISSANCE

- Développement des Infrastructures (énergie, routes, Télécommunication, ..)
- Modernisation de la l'appareil de production;
- Développement du capital humain;
- Accélération de l'intégration régionale et diversification des échanges commerciaux;
- Financement de l'économie.

Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)…

2. PROMOTION DE L'EMPLOI

- Accroissement de l'offre d'emplois décents;
- Mise en adéquation de la demande d'emplois;
- Amélioration de l'efficacité du marché de l'emploi.

Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)…

3.RENFORCEMENT DE LA GOUVERNANCE ET DE LA GESTION STRATEGIQUE DE L'ETAT

- Renforcement de l'Etat de droit et la sécurité des biens et des personnes;
- Amélioration de l'environnement des affaires;
- Approfondissement du processus de décentralisation;
- Poursuite de la modernisation de l'administration publique;
- Protection de l'espace économique national.

Stratégie pour la Croissance et l'Emploi (DSCE)…

Cadre opérationnel du DSCE

- Stratégies sectorielles : déclinaison sectorielles du DSCE devant être en cohérence avec celui-ci;
- Stratégies sous sectorielles à périmètre ministériel: déclinaison des stratégies sectorielles;
- Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT);
- Cadres des dépenses à Moyen Terme Ministériels (Chiffrages des programmes issus des stratégies et programmation à moyen terme).

Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT)

Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT): outil d'évaluation et de programmation à moyen terme des ressources et des charges de l'Etat.

Il tente de réconcilier les priorités intersectorielles définies dans la stratégie nationale et la disponibilité financière, en proposant une ventilation prévisionnelle des ressources aux différents secteurs et chapitres du budget de l'Etat.

Cadres des Dépenses a Moyen Terme (CDMT)

Définition

- Le **CDMT ministériel** est un outil de programmation des dépenses du ministère qui tient compte des enveloppes indicatives de ressources prévues dans le CBMT et propose une ventilation à moyen terme des ressources entre les programmes et les actions en vue d'atteindre les objectifs définis et arrêtés par le ministère concerné.
- Ex: CDMT du MINFOF

Cadres des Dépenses A Moyen Terme (CDMT)

- **Rôle**

- C'est un instrument de programmation des dépenses publiques sur une base pluriannuelle ;

- Il sert à arrimer le budget de l'État aux objectifs sectoriels/nationaux afin de faire du budget un instrument efficace d'exécution de la stratégie ;

- Il constitue le document de base des discussions en conférences budgétaires.

Cadres des Dépenses A Moyen Terme (CDMT)

- Il constitue le document de base des discussions en conférences budgétaires ;
- C'est un instrument de plaidoyer pour la mobilisation des fonds auprès des partenaires au développement ;
- C'est un input pour la préparation du projet de performance des administrations.

Cadres des Dépenses A Moyen Terme (CDMT)

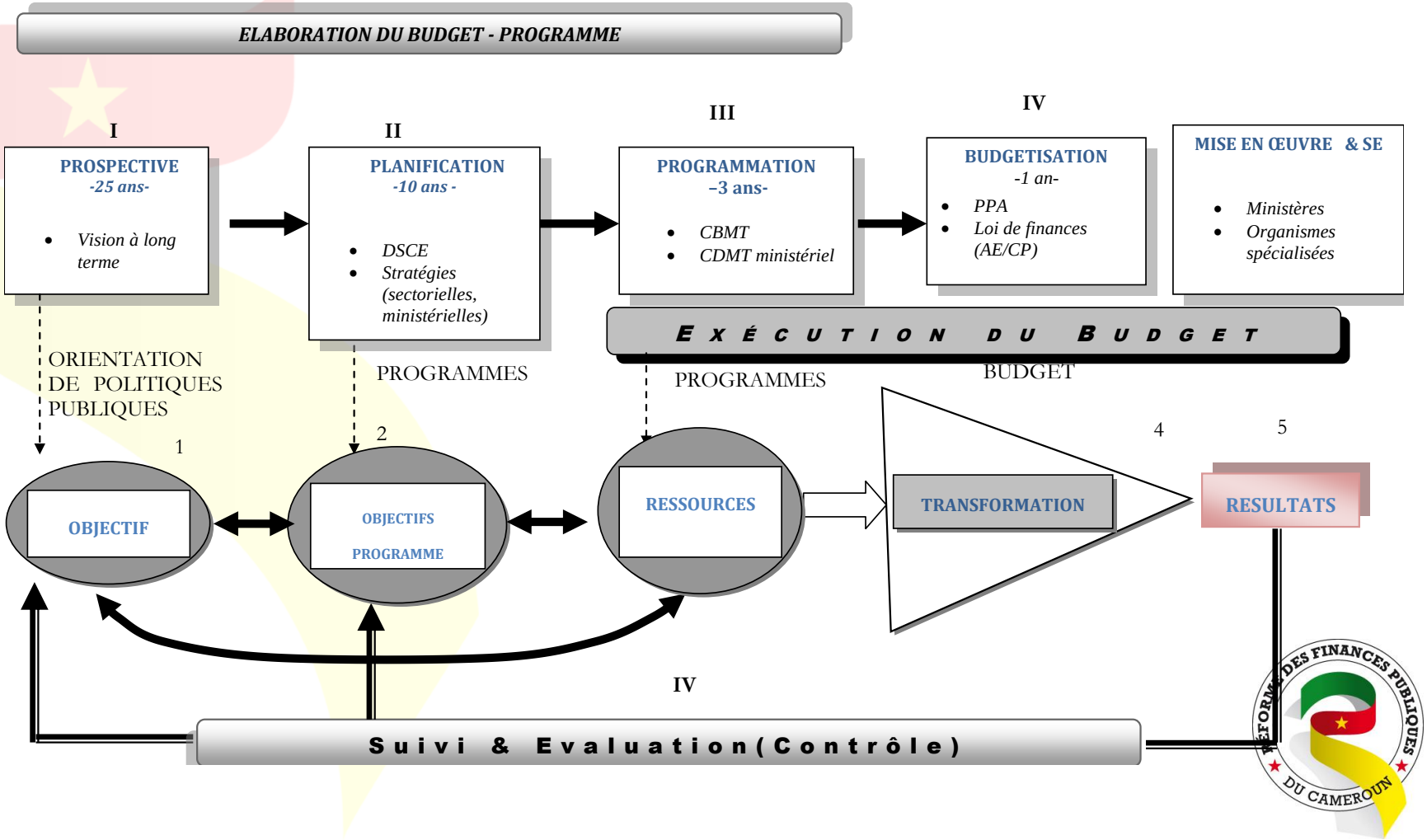
- Le CDMT sert à exprimer les besoins de financement des programmes et projets, à partir du chiffrage détaillé des activités constituantes et sur la base d'un échéancier d'objectifs et du niveau induit d'exécution des programmes, actions, activités et tâches.
- Un bon CDMT devrait remplir au moins les 3 caractéristiques suivantes:

  - Etre réaliste ;

  - Avoir un horizon bien déterminé ;

  - Prendre en compte toutes les dépenses (de fonctionnement et d'investissement des services centraux, déconcentrés, et extérieurs).

Processus d'intégration des politiques et stratégies dans le budget



Merci
pour votre
aimable attention