

REPUBLIQUE DE GUINEE

Travail-Justice-Solidarité



**GUIDE METHODOLOGIQUE
D'ELABORATION DU CADRE
DE DEPENSES A MOYEN
TERME (CDMT) MINISTERIEL**

MINISTERE DU BUDGET
DIRECTION GENERALE DU BUDGET
SERVICE REFORMES BUDGETAIRES

Conakry, le 02 mars 2023

Table des matières

SIGLES ET ABREVIATIONS	3
AVANT PROPOS.....	4
INTRODUCTION.....	5
Objectifs du Guide	6
I.1. Définition, objectifs, caractéristiques du CDMT	7
1.1.1 Définitions des CBMT et CDMT.....	7
I.2. Quelques concepts clés du CDMT.....	10
III.2 CADRE ORGANISATIONNEL	17
MESSAGE DU MINISTRE SIGLES ET ABREVIATIONS TABLE DES MATIERES	
INTRODUCTION	19
I. POLITIQUE DU MINISTERE	19
II. PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES n+1 à n+3.....	19
III.PRESENTATION ET BUDGETISATION DES PROGRAMMES	19
IV. DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION.....	20
CONCLUSION	20
LISTE DES TABLEAUX.....	20
LISTE DES GRAPHIQUES	21
LISTE DES ANNEXES.....	21
MESSAGE DU MINISTRE	22
SIGLES ET ABREVIATIONS TABLE DES MATIERES RESUME EXECUTIF.....	22
INTRODUCTION.....	22
I. POLITIQUE DU MINISTERE.....	22
1. Présentation des missions et politiques	22
2. Bilan et orientations stratégiques	23
2.1. Bilan stratégique global années n-2 à n.....	23
2.3. Partenaires et groupes cibles	23

II.PROGRAMMATION PLURIANNUELLE N+1 à N+3	23
4. Financement des programmes par nature de dépense	23
5. Présentation des coûts des actions par programme	23
III.PRESENTATION DES PROGRAMMES	24
III.1.1.2. Priorités du programme X... de l'année n+1	24
III.1.1.3. Intervenants du programme X.....	24
III.1.1.4. Cadre de performance du programme X.....	24
III.2. Budgétisation pluriannuelle (programme/action).....	24
Format du cadre de Performance	24
Liste des graphiques.....	25
Liste des figures (idem au précédent)	25
Liste des annexes.....	25
IV. DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION.....	25
IV.1. Description du dispositif.....	25
IV.3. Suivi Evaluation du niveau stratégique.....	25
IV.4. Suivi Evaluation du niveau opérationnel	25
CONCLUSION	25

SIGLES ET ABREVIATIONS

AE	Autorisation d'Engagement
BAS	Budget d'Affectation Spéciale
BP	Budget Programme
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CP	Crédit de Paiement
DGB	Direction Générale du Budget
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
LORF	Loi Organique Relative aux lois des Finances
NBE	Nomenclature Budgétaire de l'Etat
PAP	Projet Annuel de Performance
PNDES	Plan National de Développement Economique et Social
PRMP	Personne Responsable des Marchés Publics
RAP	Rapport Annuel de Performance
RGGBCP	Règlement Général sur la Gestion Budgétaire et la Comptabilité Publique
SG	Secrétaire Général

AVANT PROPOS

Notre Gouvernement a placé le Ministère du Budget au cœur du processus de la relance et de l'opérationnalisation efficace de la programmation budgétaire. Pour assurer cette mission stratégique, le Ministère à travers la Direction Générale du Budget a conçu un Guide Méthodologique d'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) ministériel et ce, pour renforcer la cohérence entre les processus de planification et de budgétisation.

Ce nouvel outil de programmation et de budgétisation permet d'améliorer la gestion des dépenses destinées au financement des stratégies sectorielles et à la mise en œuvre des politiques publiques.

Cette volonté affichée vise, d'une part, à rendre l'action publique plus efficace et, d'autre part, à définir de nouvelles politiques qui répondront au mieux aux demandes des citoyens. Ceci permettra au gouvernement de prendre des mesures appropriées à court et à moyen terme et d'utiliser rationnellement les ressources internes et externes.

En effet, le CDMT permet aux ministères dépensiers de mieux planifier et de gérer plus efficacement leurs ressources, non seulement dans le cadre de l'exercice budgétaire mais aussi dans une perspective à moyen terme. Il en résulte une bonne maîtrise des dépenses publiques et une meilleure allocation des ressources.

L'intérêt essentiel demeure d'harmoniser la compréhension des concepts et normaliser la démarche de l'élaboration du CDMT. Le présent guide fournit des réponses précises et pratiques aux questions ci-après :

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

Ce document s'adresse à tous les Ministères, Institutions, Collectivités Territoriales et Etablissement Publics Administratifs (EPA) qui doivent s'impliquer pleinement dans le processus d'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT). Le but est de renforcer la participation des différents acteurs aux processus de programmation et de budgétisation des dépenses publiques.

INTRODUCTION

Le Gouvernement guinéen s'est résolument engagé ces dernières années sur la voie de la modernisation de son système de gestion des finances publiques. Parmi ces réformes figurent la Loi Organique Relative aux Lois de Finances (LORF) du 06 Août 2012 ainsi que ses textes d'application notamment le décret portant Règlement Général sur la Gestion Budgétaire et la Comptabilité Publique (RGGBCP) qui a été publié le 15 janvier 2013, le cadre de gouvernance des finances publiques en 2014 et l'arrêté portant nouvelle nomenclature du budget de l'Etat en 2014. Ce qui traduit la volonté du Gouvernement d'asseoir durablement un système de gestion des finances publiques efficace, et au service du développement de la Guinée. Par ces textes, notre pays ambitionne d'instaurer la culture de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) à travers une programmation pluriannuelle et les cadres budgétaires et de dépenses à moyen terme (CBMT/CDMT) qui sont des outils majeurs pour y arriver.

Le présent guide vise à faciliter la compréhension et l'appropriation du nouveau cadre de gestion financière notamment la planification et la programmation budgétaire. Il permettra aux acteurs de se familiariser avec les nouvelles approches pour une meilleure formulation budgétaire avec pour but ultime d'instaurer dans toutes les Administrations Publiques le Budget Programme.

Pour y arriver, le Gouvernement a mis en place un centre de perfectionnement en finances publiques en vue de renforcer les capacités opérationnelles des cadres du pool financier. Ces formations reçues seront un tremplin pour la mise en œuvre de ces réformes.

Ce guide méthodologique a été élaboré selon l'approche participative avec l'implication des responsables des BSD et DAFs de certains départements ministériels. Son utilisation par les acteurs permettra une prise en compte des priorités dans la planification et la budgétisation, une meilleure articulation entre les stratégies, politiques ministérielles et le budget.

Ce nouveau mode de gestion permettra :

- L'utilisation efficace des ressources budgétaires par la mise en œuvre des activités ;
- L'atteinte des objectifs fixés (ce que veulent les citoyens) à travers l'obtention de résultats escomptés (changements mesurables à opérer) ;
- Le suivi et l'évaluation systématique (systèmes de S&E et d'information) des résultats ;
- La communication sur les objectifs et résultats attendus de la mise en œuvre des politiques publiques par les ministères et institutions.

Le présent guide comprend cinq (5) grandes parties ainsi que des tableaux joints en annexe ce sont :

- I- Définition et Objectifs du CDMT Ministériel ;
- II- Rappel des principes de base ;
- III- Cadre institutionnel et organique ;
- IV- Calendrier d'élaboration du CDMT Ministériel ;
- V- Plan de présentation du document CDMT Ministériel ;
- VI- Note explicative du document de CDMT Ministériel.

Objectifs du Guide

L'objectif global de ce guide est d'assurer une meilleure maîtrise des processus de planification et de formulation budgétaire 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 du pays. A ce titre, ce guide :

- Harmonise la compréhension des concepts de planification et de budgétisation par programme ;
- Fixe les principes directeurs d'élaboration du CDMT ministériel ;
- Propose un modèle de présentation des documents du CDMT ministériel ;
- Fixe les étapes d'élaboration, orientés vers la performance et les résultats.

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

Ce chapitre a pour objet de définir et caractériser les principaux concepts utilisés dans l'élaboration du CDMT. Il s'agit plus explicitement d'e leurs donner un contenu concret, afin que tous les acteurs impliqués dans ce processus de programmation aient la même compréhension.

I.1. Définition, objectifs, caractéristiques du CDMT

Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) constitue avec les cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) les deux principaux outils de programmation budgétaire institués par la loi organique d'août 2012.

1.1.1 Définitions des CBMT et CDMT

Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) détermine l'ensemble des ressources et dépenses des organismes publics. C'est le Véritable instrument d'allocation des ressources aux différents secteurs d'intervention de l'Etat, il tient compte des contraintes financières d'une part et d'autre part de l'ensemble des priorités du pays en moyen terme ;

Selon la LORF, le cadre budgétaire à moyen terme est un document établi chaque année par le Gouvernement, définissant, en fonction d'hypothèses économiques réalistes, précises et justifiées, l'évolution sur trois ans :

- De l'ensemble des recettes et dépenses des organismes publics, y compris celles financées par les contributions des bailleurs de fonds internationaux, décomposées par grandes catégories ;
- Du besoin ou de la capacité de financement des administrations publiques en résultant ainsi que des opérations de financement et du niveau global d'endettement financier des administrations publiques qui en découlent.

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) Global quant à lui, présente des projections détaillées des agrégats budgétaires en ressources et en emplois (cadrage budgétaire). Principal instrument de discipline budgétaire, ils tiennent compte des enveloppes communiquées par le CBMT et proposent une ventilation par programmes, actions et activités en vue d'atteindre les objectifs précis, sur la base de la stratégie du secteur et/ou du ministère.

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme Sectoriel est un instrument de programmation pluriannuelle qui assure la répartition des dépenses par ministère relevant d'un même secteur dont l'objectif est d'assurer une meilleure adéquation des politiques sectorielles avec les priorités stratégiques des ministères.

Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme Ministériel est un instrument de programmation pluriannuelle qui assure la répartition des dépenses d'un ministère entre les structures ou programmes. Son objectif est d'assurer une meilleure adéquation entre les stratégies ministérielles et la budgétisation.

1.1.2 OBJECTIFS SPECIFIQUES DU CDMT MINISTERIEL

Le CDMT ministériel vise à :

- Assurer la discipline budgétaire globale ;
- Allouer les ressources de manière efficace ;
- Assurer une prestation efficiente des services publics ;
- Exprimer les besoins de financement des programmes et actions du ministère, en relation avec les objectifs stratégiques visés et les cibles annualisées ;
- Etablir une cohérence entre les objectifs stratégiques, les programmes, les actions et les dotations budgétaires ;
- Renforcer la cohérence entre les charges de fonctionnement et celles d'investissement en s'assurant notamment que les charges récurrentes engendrées par les dépenses en capital sont prises en compte ;
- Donner une bonne lisibilité des interventions du gouvernement sur le moyen terme ;
- Améliorer les conditions de préparation de la loi de finances.

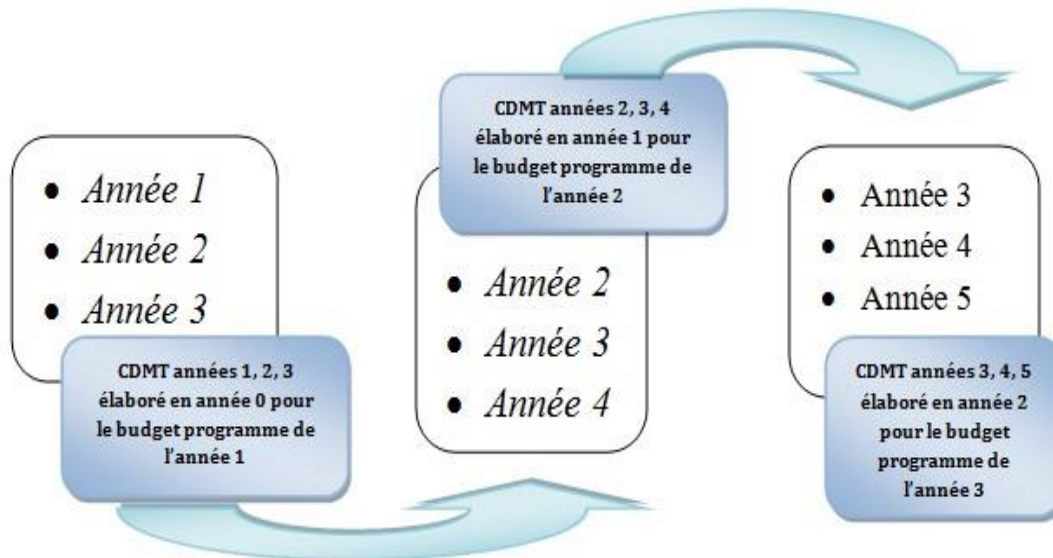
1.1.2 Caractéristiques du CDMT ministériel

Le CDMT doit réunir les principales caractéristiques ci- après :

- **Exhaustif** : le CDMT doit identifier l'ensemble des besoins et tenir compte de tous les postes de dépenses (fonctionnement et investissement) ;
- **Réaliste** : le CDMT doit respecter les allocations budgétaires issues du CBMT. Les coûts des activités doivent être rigoureusement évalués ;
- **Cohérent** : le caractère cohérent du CDMT s'observe à deux niveaux. Au niveau vertical, le CDMT doit être cohérent avec les orientations stratégiques nationales, sectorielles et ministérielles. Au niveau horizontal, la déclinaison entre les programmes, actions, activités et tâches doit être cohérente ;

- **Triennal** : le CDMT ministériel doit avoir un horizon de trois ans. Un horizon plus éloigné conduirait à faire des projections irréalistes ;
- **Glissant** : le caractère glissant du CDMT renvoie à sa révision annuelle ; ce qui permet de tenir compte de l'évolution du contexte, et des résultats de l'évaluation des programmes.

Figure 1: Illustration du caractère glissant du CDMT



1.1.4 Intérêt du CDMT Ministériel

Le CDMT présente de nombreux avantages, il permet de :

- Faciliter la gestion des tensions entre les besoins de financement des politiques et les réalités budgétaires ;
- Produire des informations cohérentes permettant d'opérationnaliser les politiques publiques ;
- Accroître la prévisibilité du financement des politiques sectorielles prioritaires du pays ;
- Promouvoir une approche participative des services opérationnels chargés d'exécuter les activités ;
- Servir de plaidoyer pour la mobilisation des ressources en vue du financement des programmes ;
- Renforcer la préparation du budget annuel et lui donner plus de crédibilité et d'efficacité.

NB : le CDMT ministériel est un support indispensable à l'élaboration du budget programme et la mise en place des Autorisations d'Engagements (AE).

I.2. Quelques concepts clés du CDMT

La L/2012/N°012/CNT du 06 août 2012, portant Loi Organique Relative aux lois de Finances a introduit de nouveaux concepts et outils en leur donnant une définition précise, orientée vers la performance de l'action publique. Aussi, il s'agit de donner un contenu plus opérationnel à ces notions qui sont des concepts clés utilisés dans l'élaboration des CDMT.

Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique définie dans une perspective de moyen terme. Un programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même ministère. A ces programmes sont associés des objectifs, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières par les corps et institutions de contrôle et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin de gestion par les ministères concernés (article 23 de la LORF).

Exemples de programmes pour un ministère X :

- **Programme 1** : Pilotage et soutien ;
- **Programme 2** : Extension de la couverture et amélioration de la qualité des services de santé ;
- **Programme 3** : Accessibilité financière aux soins de santé et participation.

Les objectifs d'un programme décrivent les buts de celui-ci. En principe, les objectifs attachés à un programme sont établis de manière pérenne, afin de permettre la mesure de leur performance sur une période significative.

Les objectifs globaux du programme sont les objectifs que le programme contribue à atteindre à travers sa mise en œuvre.

Exemples d'objectifs globaux du ministère X :

- Promouvoir un système d'éducation pour tous ;
- Améliorer la qualité de l'Éducation ;
- Améliorer la gestion financière, humaine et matérielle.

Les objectifs spécifiques d'un programme sont les objectifs à atteindre à travers la mise en œuvre du programme. Ils doivent répondre au problème central que le programme se propose de résoudre.

Exemple d'objectif spécifique pour un programme dans un ministère X :

Contrôler la progression du paludisme dans zones rurales

L'action est la composante élémentaire d'un programme, à laquelle sont associés des objectifs précis, explicites et mesurables. C'est un objectif de politique publique rattaché à un programme auquel sont associés des moyens en fonctionnement et investissement. Elle vise la réalisation d'un objectif intermédiaire du programme dont elle fait partie. Elle comporte un ensemble d'activités à exécuter dans le cadre de sa mise en œuvre.

Exemples d'actions d'un programme pour un ministère X :

- Réglementer et contrôler la qualité des intrants ;
- Promouvoir l'utilisation des intrants et équipement agricole ;
- Programmer la productivité agricole en Afrique de l'ouest.

L'activité est une combinaison d'intrants (ressources humaines, matérielles et financières) en vue de contribuer à la production d'un extrant (résultat) qui peut être un bien ou un service entrant dans le cadre de la réalisation d'un objectif spécifique. Elle est le travail qui doit être entrepris avec les moyens fournis pour produire les résultats attendus.

Exemples d'activités d'un Programme X :

- Dotation des bibliothèques en livres ;
- Dotation des élèves en manuels ;
- Élaboration de nouveaux programmes.

Le projet d'investissement est un ensemble cohérent et organisé des Tâches à réaliser, limitées dans le temps et dans l'espace en vue d'atteindre un objectif donné. Ces tâches sont pour l'essentiel des opérations sur biens et services immobilisés, qui selon la nomenclature budgétaire en vigueur se regroupent en trois (03) catégories :

- Les opérations d'acquisition d'immobilisations incorporelles (Brevets, licences, marques, procédés, modèles, dessins, concession, études diverses) ;

- Les opérations d'acquisition de terrains ;
- Les opérations d'acquisition des actifs matériels (travaux de mise en valeur des terres ; Acquisition d'immeubles ; construction, agrandissement, réhabilitation d'immeubles ;
Rénovation et gros entretien des immeubles ; achats, installations et rénovations des équipements des immeubles ; voiries et réseaux, ouvrages d'art, travaux d'infrastructures ;
Achat de matériel et mobilier de bureau).

NB : un projet d'investissement peut s'exécuter dans plusieurs localités à la fois contrairement à une activité d'investissement qui est réalisée dans une seule localité. Il a le même niveau hiérarchique que l'activité.

La tâche est la composante opérationnelle élémentaire d'une activité dans un programme. Elle doit être immédiatement évaluable et rattachée à une ou plusieurs natures économiques de la dépense, telles que définies dans la nomenclature budgétaire. Elle permet non seulement une évaluation précise du coût de l'activité mais également d'établir le lien entre le programme et la nomenclature budgétaire. Il convient de souligner qu'il n'est pas admissible de formuler une tâche en termes de paragraphes budgétaires (carburant et lubrifiant, indemnité de mission, etc.). Ces derniers en effet constituent des moyens nécessaires à la mise en œuvre d'une ou de plusieurs tâches.

Exemples de tâche d'une activité pour un ministère X :

- Suivre les travaux d'évaluation des équipes ;
- Equiper les salles de classe en tables bancs.

Les résultats représentent les effets des activités en termes de produits physiques ou de prestations de service.

Exemple de résultats pour un programme dans un ministère X :

- Les structures sanitaires sont régulièrement approvisionnées ;
- Les concertations dans le cadre de la lutte contre le sida et le paludisme sont régulièrement tenues ;
- Le coût de l'ordonnance a diminué.

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. C'est un instrument de mesure, en termes de taux ou de nombre, destiné à caractériser un résultat et à suivre sa réalisation.

Exemples d'indicateurs pour les résultats attendus d'un Programme X :

- Pourcentage d'enfants vaccinés contre la poliomyélite ;
- Taux d'approvisionnement des centres de santé en médicaments ;
- Nombre de concertations tenues.

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

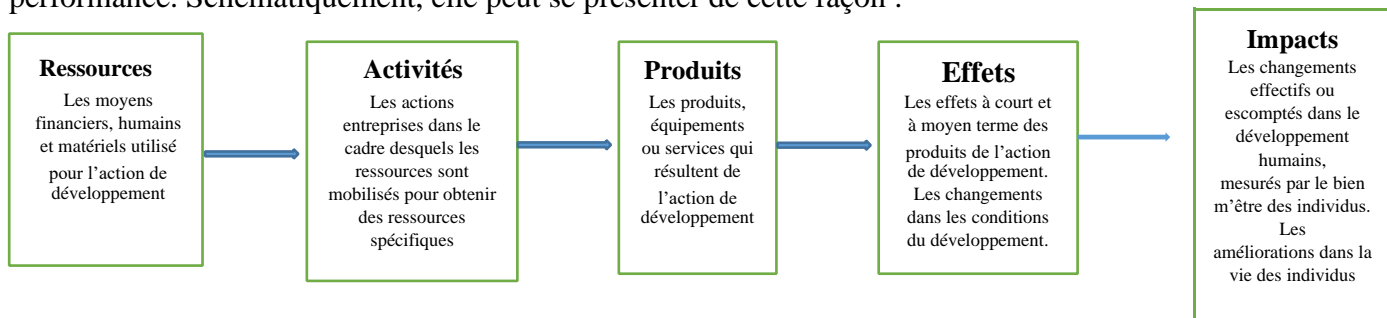
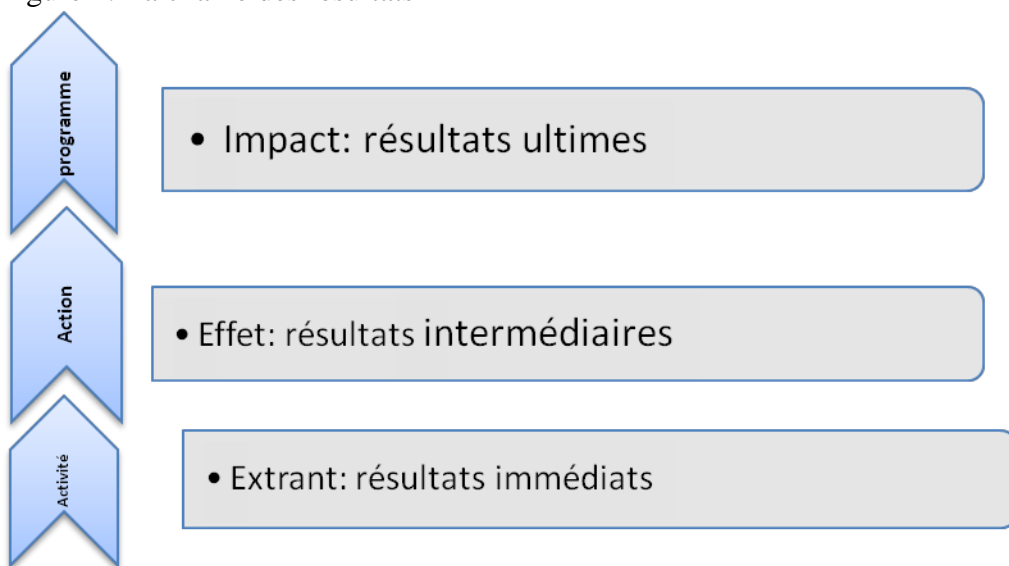


Figure 2: La chaîne des résultats



II. RAPPEL DES PRINCIPES DE BASE

L'élaboration du document de CDMT ministériel par une équipe compétente (cellule CDMT) doit respecter les principes fondamentaux ci-dessous :

Principe 1 : Les programmes budgétaires sont portés par des actions. Il convient qu'ils soient approuvés par le Conseil de Cabinet de chaque ministère ;

Principe 2 : Les actions sont portées par des structures telles que définies à travers les cadres organiques des ministères et institutions. Les actions ont le même niveau hiérarchique que les programmes d'investissement ;

Principe 3 : Plusieurs structures d'un même ministère peuvent porter une seule et même action ;

Principe 4 : Au cas où une structure contribuerait à plusieurs actions, une première option serait de tenir compte de sa décomposition en service/division ou en section. La seconde option pourrait être de la rattacher à l'action où sa contribution est prépondérante ;

Principe 5 : Les activités sont gérées par des agents relevant des plus petites unités de services (chefs services ou sections). Un agent peut être responsable de plusieurs activités, les activités ont le même niveau hiérarchique que les projets ;

Principe 6 : Les objectifs et les indicateurs ainsi que leurs cibles doivent être en lien avec les données du cadre de résultats des plans ou stratégies du ministère ;

Principe 7¹ : Le nombre minimal de programmes² doit être de 3 et le nombre maximal de programmes ne doit pas dépasser 5 ;

Principe 8 : Chaque programme doit être composé au maximum de 10 actions et chaque action sera composée de 30 activités maximums ;

***NB :** Les actions non portées par des structures sont transformées en activités rattachées aux actions appropriées.*

¹ Quelques bonnes pratiques

Au maximum : 5 programmes par ministère ; 1 objectif général par programme ; 10 objectifs spécifiques par programme ; 10 résultats par programme ; 1 à 3 indicateurs par objectif ; 2 indicateurs par résultat ; 10 actions par programme ; 30 activités et projets par action.

² Un nombre trop élevé de programme peut conduire à une fragmentation budgétaire ; pour des raisons de lisibilité, le nombre d'objectifs et d'indicateurs doit aussi être limité.

TERMINOLOGIE A RETENIR :

- **Un programme sous forme de non substantif ;**
- **Un objectif s'écrit sous forme de verbe à l'infinifit ;**
- **Un résultat sous forme verbal passif ;**
- **Une action sous forme de verbe à l'infinifit ;**
- **Une activité ou un projet sous forme de non substantif**

Le libellé de certaines activités

Pour les dépenses de personnel, utiliser une ligne d'activité par action libellée « assurer la rémunération du personnel » ;

Pour les dépenses de biens et services utiliser une ligne d'activité par action libellée « assurer le fonctionnement de(Nom de la structure centrale ou déconcentrée) » ;

Pour les transferts courants utiliser une ligne par action libellée « Appuyer les activités de..... (Nom de l'EPA ou autre bénéficiaire) » ;

Pour les investissements utiliser des lignes indiquant la nature de l'investissement telles que : « Réaliser les travaux de construction de..... » ;

« Réaliser l'étude technique ou de faisabilité de » ; « Acquérir des

Pour chaque projet, utiliser une ligne « Mettre en œuvre le projet ».

III. CADRE INSTITUTIONNEL ET ORGANISATIONNEL

III.1 CADRE INSTITUTIONNEL

Les Ministres et les Hautes Autorités responsables des institutions sont les ordonnateurs³ du budget de l'Etat. Sur la base des objectifs généraux fixés par eux, le responsable⁴ de programme détermine les objectifs spécifiques, affecte les moyens et contrôle les résultats des services chargés, sous sa responsabilité, de la mise en œuvre du programme. Il s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion.

Les cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) permettent à l'administration guinéenne de se placer dans une perspective budgétaire à moyen terme, et pas seulement annuelle. Couvrant généralement une période de trois, dont l'exercice immédiatement à venir ; ils comprennent à la fois des plafonds annuels à caractère prescriptif et des estimations à terme à caractère descriptif. Pour rappel, il existe un consensus international sur l'intérêt d'inscrire le budget dans une perspective à moyen terme. En premier lieu, les CDMT peuvent constituer, à l'usage des autorités budgétaires, un instrument précieux pour gérer l'ensemble des dépenses de l'Etat et de ses démembrements et assurer la discipline budgétaire à travers :

- Les estimations de dépenses, qui contiennent des informations sur le coût des politiques et programmes en cours, constituent la référence pour établir les budgets des exercices suivants ;
- Les plafonds de dépenses sont une contrainte imposée du sommet sur les dépenses des exercices futurs. En second lieu, les CDMT contribuent à la maîtrise des dépenses en permettant de prendre en compte des politiques pluriannuelles dont la mise en œuvre se situe dans un horizon assez lointain, telles que les grands projets d'investissement, les nouveaux programmes et les restructurations.

En outre, cette perspective à moyen terme éclaire les gestionnaires des ministères sectoriels et des organismes publics sur l'orientation générale de l'action publique et sur les changements en matière de financement, ce qui leur donne le temps de s'adapter pour mieux planifier leurs activités.

³ Le Ministre en charge des Finances est l'unique Ordonnateur des Recettes de l'Etat

⁴ Dans la pratique actuelle ce rôle est dévolu aux membres de la cellule CDMT

III.2 CADRE ORGANISATIONNEL

La Cellule CDMT ministériel se compose comme suit :

→ **Un Président** : Le Secrétaire Général ;

→ **Les Rapporteurs** : Le Directeur Général du Bureau de Stratégie et Développement (BSD)
et le Chef de Division des Affaires Financières (DAF) ;

→ **Les Membres**⁵ : le Chef de la division des ressources humaines (DRH), la Personne responsable des marchés publics (PRMP), le Contrôleur financier (CF), le Chef Section Comptable matière et matériel (CMM), le Chef Service modernisation du système d'information (SMSI) et les directeurs généraux et nationaux.

⁵ Pour une question d'efficacité la liste des membres doit être réduite

CALENDRIER D'ELABORATION DU CDMT MINISTERIEL

PERIODE	ACTIVITE	RESPONSABLE
Elaboration des CDMT Ministériel Janvier à mai (Pré-cadrage)	Etape 1 : Détermination des enveloppes ministérielles de référence	Cellule CDMT
	Etape 2. Répartition des enveloppes ministérielles par nature de dépense	
	Etape 3 : Détermination des coûts des activités des structures (PTBA)	
	Etape 4. Validation et transmission du CDMT ministériel à la Direction Générale du Budget (DGB)	Ministre
Finalisation des CDMT Ministériel Juin à juillet	Etape 5 : Finalisation des coûts des activités par action (PTBA) sur la base des enveloppes CDMT globales notifiées par le Gouvernement	Cellule CDMT
Premier Ajustement Août-Septembre	Etape 6 : Correction des données du document CDMT Ministériel sur la base des arbitrages issues des conférences budgétaires de la Direction Générale du Budget	
Second Ajustement Octobre	Etape 7 : Correction des données du document CDMT Ministériel sur la base des décisions du Conseil des Ministres	
Troisième Ajustement Décembre	Etape 8 : Correction des données du document CDMT sur la base du vote de la Loi de Finances par l'Assemblée Nationale	

IV. PLAN DE PRESENTATION DU DOCUMENT CDMT

MESSAGE DU MINISTRE

SIGLES ET ABREVIATIONS

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

I. POLITIQUE DU MINISTERE

I.1. Présentation des missions et politiques publiques du ministère

I.2. Bilan et orientations stratégiques

I.2.1. Bilan stratégique global de n-2 à n

I.2.2. Orientations stratégiques

I.2.3. Partenaires et groupes cibles du Ministère

II. PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES n+1 à n+3

II.1. Caractéristiques générales du CDMT et règles observées dans son élaboration

II.2. Financement Global du Ministère

II.3. Financement des programmes par nature de dépense

II.4. Synthèse des coûts globaux des programmes

III. PRESENTATION ET BUDGETISATION DES PROGRAMMES

III. 1. Présentation des Programmes

III.1.1 Programme 1 : Pilotage et soutien

III.1.1.1. Description du programme 1

III.1.1.2. Les priorités du programme 1 en n+1

III.1.1.3. Les intervenants du programme 1

III.1.1.4. Cadre annuel de performance du programme 1

III.1.2. Programme 2 :

III.1.2.1 Description du programme 2

III.1.2.2 Les priorités du programme 2 en n+1

III.1.2.3. Les intervenants du programme 2

III.1.2.4 Cadre annuel de performance du programme 2

III.1.3. Programme 3

III.1.3.1. Description du programme 3

III.1.3.2. Les priorités du programme 3 en n+1

III.1.3.3. Les intervenants du programme 3

III.1.3. 4 Cadre annuel de performance du programme 3

III.1.4 Programme 4 :

III.1.4. 1. Description du programme 4

III.1.3.2 .Les priorités du programme 4 en n+1

III.1.4.3. Les intervenants du programme 4

III.1.4.4. Cadre annuel de performance du programme 4

III 2 Budgétisation des Programmes

III.2.1 Programme 1 Pilotage et soutien

III.2.2 Programme 2

III.2.3 Programme 3 :

III.2.4 Programme 4 :

IV. DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION

IV.1. Description du dispositif

IV.2. Acteurs et outils du dispositif

IV.3. Suivi Evaluation des niveaux stratégiques et Opérationnel

CONCLUSION

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 01 : Financement global des dépenses du Ministère

Tableau 02 : Coûts globaux des programmes du Ministère

Tableau 03 : Coût total des programmes par nature de dépenses

Tableau 04 : Situation du personnel du Ministère

Tableau 05 : Les principaux acteurs du programme X

Tableau 06 : Le cadre annuel de performance du programme X

Tableau 08 : Les principaux acteurs du projet d'un programme X

Tableau 09 : Cadre annuel de performance du programme

Tableau 10 : Programme X par action/projet

LISTE DES GRAPHIQUES⁶

Graphique 1 : Poids des programmes dans le budget n+1

Graphique 2 : Evolution comparée des allocations budgétaires des programmes n+1 à n+3.

LISTE DES FIGURES

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Liste des actions/projets par programmes

Annexe 2 : Liste des activités prioritaires n+1

Annexe 3 : Coût des activités, actions-projets/ programme X à n+1 à n+3

⁶ Le nombre de graphiques est volontiers

V. NOTE EXPLICATIVE DU DOCUMENT DE CDMT

MESSAGE DU MINISTRE

- Mettre l'accent sur l'approche participative et itérative ;
- S'engager avec ses collaborateurs par rapport aux objectifs et résultats (PNDES, politique sectorielle et Lettre de mission, etc.) ;
- Situer la contribution du département dans la mise en œuvre de la Stratégie Nationale de Développement ;
- Le Document permet l'orientation vers des résultats perceptibles par les citoyens dans la mise en œuvre de la politique du département ;
- Signature du Ministre.

SIGLES ET ABREVIATIONS TABLE DES MATIERES RESUME EXECUTIF

- Présentation de l'allocation des ressources.
- Identification des réallocations de ressources entre programmes au cours de la période du CDMT, montrer leur lien avec la stratégie du secteur, et/ou du plan de développement.
- Indiquer, si pertinent, les difficultés de financement de la stratégie, suggérer des mesures (par exemple, révision du planning de mise en place de la stratégie).

INTRODUCTION

- Situer le sectoriel et le ministère dans le contexte national et international ;
- Justification de l'élaboration CDMT du ministère ;
- Annoncer les réformes majeures entreprises ;
- Annoncer la structure du document.

I. POLITIQUE DU MINISTERE

1. Présentation des missions et politiques

- Présenter les missions et politiques conduites par les ministères en prenant en compte les décrets qui organisent les attributions des ministères et institutions, les plans nationaux et les lettres de missions adressées annuellement aux autorités ministérielles ;
- Exploiter les documents de politiques et/ou stratégies lorsque les ministères en disposent ;
- Annoncer la liste des programmes.

2. Bilan et orientations stratégiques

2.1. Bilan stratégique global années n-2 à n

- Il s'agit de faire le point sur la mise en œuvre de chaque stratégie sur les 3 dernières années (difficultés, succès, défis et les leçons à tirer).
- Ressortir les défis et les contraintes majeures auxquels il faut des réponses appropriées au regard des diagnostics du secteur porté par le ministère.

2.2. Orientations stratégiques • Quelles sont les orientations opérées au plan stratégique s'il y a lieu, au regard du bilan ? Se référer aux axes stratégiques de la lettre de mission.

- Ressortir la cohérence des orientations avec celles des stratégies nationales (Objectifs stratégiques et résultats poursuivis).

2.3. Partenaires et groupes cibles

- Etablir un tableau qui fait le point sur les partenaires, les populations cibles des politiques et la nature des relations stratégiques entretenues avec eux en vue de l'atteinte des résultats prévus.

II. PROGRAMMATION PLURIANNUELLE N+1 à N+3

1. Caractéristiques générales du CDMT et règles observées dans son élaboration

Présenter les éléments caractéristiques du cadre des dépenses, les principes et règles qui ont prévalu dans l'estimation des enveloppes (globales, par programme et action) ;

- Présenter l'articulation de chaque programme avec les différents axes de politiques stratégiques nationales et sectorielles, Etc.

2. Synthèse des coûts par programme

- Voir tableau Synthèse des coûts par programme

3. Financement Global des programmes du ministère

- Voir tableau de financement des programmes du ministère

4. Financement des programmes par nature de dépense

- Il s'agit de présenter globalement les tableaux de financement des programmes du ministère et la situation des personnels (voir DRH).

5. Présentation des coûts des actions par programme

- Voir tableau de présentation des coûts des actions par programme.

6. Présentation des coûts des actions, activités par programme • Voir tableau de présentation des coûts des actions/programme.

III. PRESENTATION DES PROGRAMMES

III.1. Présentation par Programme⁷ III.1.1. Programme X⁸ :

III.1.1.1. Description du programme X

- Prendre en compte le champ couvert, les objectifs et résultats attendus, les liens de cohérence avec les axes stratégiques des politiques sectorielles et nationale.

III.1.1.2. Priorités du programme X... de l'année n+1

- Ressortir les activités prioritaires par action ;
- Justifier le caractère prioritaire des activités en liens avec les résultats attendus.

III.1.1.3. Intervenants du programme X

- Il s'agit de présenter la liste des acteurs concernés par le programme, leur influence sur les activités du programme, les approches stratégiques à mener vers chaque intervenant pour obtenir sa pleine contribution à l'atteinte des objectifs du programme

III.1.1.4. Cadre de performance du programme X

- Présenter les objectifs, les résultats, les principaux indicateurs et cibles annuels et leur cohérence avec ceux des politiques et stratégies nationales et sectorielles.

III.2. Budgétisation pluriannuelle (programme/action)⁹

III.2.1. Programme 1 : Pilotage et soutien

III.2.2. Programme 2 :

III.2.3. Programme 3 :

III.2.4. Programme 4 :

Format du cadre de Performance¹⁰

- Pour chaque programme ; **Liste des tableaux**
- (Il s'agit des différents tableaux insérés dans l'ensemble du document) ;

⁷ Répéter les mêmes actions pour les autres programmes

⁸ X prends les valeurs comprises entre 1 et 5

⁹ : Il est souhaitable que le nombre de programmes ne dépasse pas cinq

¹⁰ Présenter une matrice pour chaque programme.

Liste des graphiques

- Les différentes présentations et démonstrations peuvent être accompagnées de graphiques illustratifs)

Liste des figures (idem au précédent)

Liste des annexes

- Annexe 1: liste des actions/projets par programme
- Annexe 2 : Activités priorités des actions par programme
- Annexe 3 : Coût des actions/projets/activités par programme

IV. DISPOSITIF DU SUIVI-EVALUATION

IV.1. Description du dispositif

- Cadre institutionnels (instances niveaux sectoriel/ministériel ; central/déconcentré) conforme à celui de la politique nationale.

IV.2. Acteurs et outils du dispositif

- Présenter pour chaque niveau (central/déconcentré) les acteurs impliqués dans le suivi évaluation et les outils utilisés

IV.3. Suivi Evaluation du niveau stratégique

- Présenter l'instance politique chargée de l'orientation et de la validation

IV.4. Suivi Evaluation du niveau opérationnel

- Présenter l'instance technique chargée du suivi de mise en œuvre aux niveaux central et déconcentré.

CONCLUSION

- Présenter les défis majeurs à relever pour tout le ministère
- Présenter les recommandations pour la réalisation des résultats par programme

CONCLUSION

Ce présent guide méthodologique d'élaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme Ministériel (CDMT) constitue un véritable outil d'aide à la décision qui a un caractère didactique pour les cadres des différents ministères et institutions.

Il permet de mieux cerner la nature du CDMT, en tant qu'outil de programmation et de budgétisation pluriannuelle glissante permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective triennale. Un tel outil est extrêmement utile pour créer le lien entre les politiques sectorielles et leur traduction budgétaire.

Ce document permet entre autres :

- D'exprimer les besoins de financement des programmes et actions du ministère, en lien avec les objectifs stratégiques visés et mesurés par les indicateurs de performance ;
- D'établir une cohérence entre les objectifs stratégiques, les programmes, les actions et les ressources budgétaires mobilisables ;
- De donner plus de lisibilité aux interventions du gouvernement et de ses PTF sur le moyen terme ;
- D'améliorer et de faciliter les conditions de préparation de la loi de finances.

Pour que le CDMT joue pleinement son rôle, toutes les décisions qui ont des implications financières doivent être prises en compte. 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. Des telles interventions ont un impact négatif sur le processus de développement.