



REPUBLIQUE DU BENIN
Fraternité – Justice – Travail



*Au service
des peuples
et des nations*

Manuel de procédures

ELABORATION DU BUDGET-PROGRAMME ET DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Manuel de procédures
Elaboration du Budget-Programme
et du Plan de Travail Annuel

SOMMAIRE

MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE L'ÉLABORATION DU MANUEL DE PROCÉDURES D'ÉLABORATION DU BUDGET-PROGRAMME ET DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	7
INTRODUCTION	9
CHAPITRE I : DEMARCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU BUDGET-PROGRAMME	11
I. Historique du Budget Programme	13
II. Définition et importance du Budget-Programme	13
III. Processus d'élaboration du budget-programme	14
CHAPITRE II : DIFFERENTES ETAPES D'ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	47
I. Le Plan de Travail Annuel (PTA) : Définition	49
II. Relation entre Plan de Travail Annuel (PTA) et le Budget-Programme	49
III. Processus d'élaboration d'un Plan de Travail Annuel (PTA)	50
IV. Tableau n°15 : Canevas de présentation du Plan de Travail Annuel (PTA)	56
V. Importance et Contenu du PTA	59
VI. Le Cadre institutionnel mis en place pour l'élaboration du Plan de Travail Annuel	66
VII. Validation du Plan de Travail Annuel	69
VII. Les principaux outils de suivi évaluation	69
TABLE DES MATIERES	95

MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE L'ÉLABORATION DU MANUEL DE PROCÉDURES D'ÉLABORATION DU BUDGET-PROGRAMME ET DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

Supervision			
Ministre du Développement, de l'Analyse Economique et de la Prospective (MDAEP)		Représentant Résident du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) – Bénin	
Marcel A. de SOUZA		Nardos BEKELE – THOMAS	
Direction technique			
Directeur Général du Suivi des Projets et Programmes		Economiste Principal/PNUD	
Amadou SEIDOU		El Hadj FALL	
Personnes ressources			
Salem AOUTCHEME		Mathieu CLOWELA	
Comité de rédaction			
Gérard YEDO	Janvier P.ALOFA	Achille M. HOUSSOU	André-Félix SOSSOU
Cossi HOUENINVO	Adrien TIGO	Etienne de SOUZA	François-Corneille KEDOWIDE
Equipe de lecture/relecture			
Evariste AGLI	Innocent K. LOKOSOU	Christian EYEBIYI	Obed CHOUCHOU
Hyacinthe HESSOU	Sonia BOUEYE MISSIHOUN	Fanny DAMIANO ASSOGBA	Célestin ADANLIENNCLOUNON
Antoine OKE			
Membres de l'équipe du PADC-OMD			
Coordonnateur	Expert Evaluation des Politiques Publiques et appui à la chaîne PPBS	Expert Plaidoyer OMD et Développement Humain Durable	Expert Suivi-Evaluation SCRP et efficacité de l'aide
André-Félix SOSSOU	Cossi HOUENINVO	Fanny DAMIANO ASSOGBA	Sonia BOUEYE MISSIHOUN
Assistante Administrative et Financière	Assistante de Direction	Distribution	
Raymonde MENOMON	Carmen ADOMOU	Soumaïla FAFOUMI	Cyriaque BODONON

INTRODUCTION

Depuis 1999, le Bénin s'est engagé dans la réforme de la gestion budgétaire à travers la modernisation du système de gestion des finances publiques. Cette réforme vise essentiellement le passage progressif d'une gestion budgétaire basée sur les moyens à une gestion axée sur les résultats. Elle a, entre autres, pour objectifs de renforcer le cadre macroéconomique et d'assurer l'efficacité et la qualité de la dépense dans l'optique d'atteindre les résultats afin d'accélérer la lutte contre la pauvreté et le développement.

La lutte contre la pauvreté et l'amélioration des performances de l'économie nationale constituent des socles de la réforme budgétaire, qui nécessitent une meilleure gestion des finances publiques. De même, la Gestion Axée sur les Résultats (GAR) contribue à l'efficacité des dépenses publiques et favorise le contrôle de l'action publique et la reddition de compte.

L'approche programme mise en œuvre dans le cadre de la réforme budgétaire est caractérisée par l'élaboration d'un budget programme triennal glissant et de ses outils d'opérationnalisation. La démarche programmatique utilisée permet de décliner les programmes en projets, actions et activités assortis des indicateurs requis pour faciliter le suivi et l'évaluation. Ces indicateurs objectivement vérifiables permettent de mesurer la performance des programmes à travers l'analyse des informations collectées sur l'atteinte des résultats escomptés. Cette démarche constitue l'un des outils clés de la gestion axée sur les résultats..

La mesure des performances ne saurait être efficace que si, en amont, les outils de programmation sont bien conçus et harmonisés. C'est dans ce cadre que la DGSP avec l'appui technique et financier du PNUD a conçu ce manuel d'élaboration du budget programme et de ses outils d'opérationnalisation. Le présent manuel décrit la démarche méthodologique appropriée pour conduire les travaux d'élaboration du budget programme et du Plan de Travail Annuel. Le manuel est structuré en trois grandes parties :

- une introduction ;
- un premier chapitre traitant le budget programme, les concepts, définitions clés et démarche méthodologique de son élaboration ;
- un deuxième chapitre traitant le Plan de Travail Annuel, concepts et définitions clés ainsi que la démarche méthodologique de son élaboration.

CHAPITRE I : DEMARCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU BUDGET-PROGRAMME

I. Historique du Budget Programme

Depuis les années 60, la méthode utilisée pour élaborer et exécuter les budgets n'était pas de nature à assurer l'efficacité des dépenses publiques. Les résultats ainsi enregistrés sont restés mitigés par rapport aux efforts consentis par les principaux acteurs.

En 1999, avec l'appui de la Banque mondiale, le Bénin a adhéré à la réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (GBAR). Il s'est agi d'améliorer la gestion budgétaire avec l'élaboration des budgets-programmes qui constitue l'outil par excellence de planification triennale et de gestion de l'action publique. Ensuite, le Gouvernement a adopté, par Décret N°2005-789 du 29 décembre 2005, le Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR). L'objectif principal visé par cette réforme est d'instaurer un processus de passage progressif d'une gestion budgétaire basée sur les moyens à une gestion budgétaire axée sur les résultats, à travers une plus grande responsabilisation des ministères dépensiers dans la préparation, l'exécution et le suivi et l'évaluation de leurs budgets programmes respectifs.

L'introduction des budgets-programmes dans les institutions publiques a été progressive. Elle a commencé avec six ministères pilotes en 2000, avant d'être généralisée à l'ensemble des ministères, après des ajustements sur la démarche en vue d'améliorer l'exercice. Mais, depuis 2006, en plus de leurs propositions budgétaires contenues dans le budget classique, tous les ministères sectoriels élaborent les budgets-programmes dans une perspective globale de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

II. Définition et importance du Budget-Programme

1. Définition

Le budget-programme est un cadre de dépenses à court et à moyen termes liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. Il établit les liens entre les objectifs de politique publique, les programmes et les dépenses budgétaires. Il est constitué d'un ensemble de programmes. Chaque programme comporte un certain nombre de projets/actions reliés entre eux par des liens logiques contenus dans un cadre logique ou cadre de résultats.

Autrement dit, le budget programme est un ensemble de lignes de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un groupe d'actions auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus. Ces résultats sont mesurés à l'aide d'indicateurs préalablement définis.

2. Importance

Le budget- programme est un document qui précise comment les moyens sollicités seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés (traçabilité des ressources, résultats et impacts attendus). Il constitue un système d'allocation de ressources qui établit un lien entre les coûts des programmes et leurs résultats. Il décrit les actions à mener et retrace les moyens et les résultats sur une période glissante de trois (03) ans déclinée annuellement.

3. Qu'est-ce qu'un programme du budget programme

Le programme est l'élément fondamental du Budget-Programme. Le programme est la déclinaison au niveau d'un ministère de la politique publique représentée par la mission. Il est le cadre de la spécification des crédits. Pour atteindre son objectif, le programme est articulé en actions. L'objectif du programme se concrétise en résultats mesurés par l'évolution d'indicateurs permettant ainsi une évaluation objective de l'action publique.

Un programme du budget programme est donc caractérisé par un lien logique entre objectif, résultats, produits, activités et indicateurs de performance. Dans ce cas, c'est la méthode de la budgétisation axée sur les résultats qui est utilisée pour allouer des ressources aux activités. Elle consiste à élaborer des Budgets-programmes sur la base des résultats souhaités qui sont articulés dès le début du processus budgétaire et par référence, auxquels, les résultats effectivement obtenus sont mesurés en fin d'exercice.

III. Processus d'élaboration du budget-programme

L'élaboration des Budgets-programmes obéit à l'approche de budgétisation axée sur les résultats. Elle doit suivre une démarche itérative basée sur les techniques de planification, de programmation et de budgétisation. Elle est conçue suivant une approche participative afin que les documents finaux reflètent les besoins exprimés par les différents acteurs et traduisent leur adhésion dans la mise en œuvre des projets et actions retenus.

Une caractéristique essentielle du processus de la budgétisation axée sur les résultats est qu'elle cherche à établir une relation entre les résultats obtenus et le budget, d'où une meilleure transparence et un renforcement de la responsabilité directe des gestionnaires de programmes.

L'élaboration du budget-programme nécessite la collecte des données ou d'informations sur les orientations nationales de développement et sur les secteurs d'intervention du Ministère sectoriel concerné. La recherche documentaire portera entre autres sur les documents ci-après :

- les Etudes Nationales de Perspectives à Long Terme (NLTPS) ;

- les Orientations Stratégique de Développement (OSD) ;
- les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD);
- le Programme d'Action Prioritaire du Gouvernement ;
- le Document de Stratégie de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté ;
- les documents de politique et stratégies sectorielles du ministère ;
- les Budget-Programmes des années antérieures ;
- le Programme d'Investissement Public triennal dont la tranche annuelle (n+1) correspond au budget d'investissement du Ministère ;
- divers documents ou rapports sur les secteurs du ministère concerné;
- les différents rapports de performance du Ministère concerné ;
- les rapports d'évaluation des divers programmes ou projets du ministère concerné;
- les textes portant organisation, attributions et fonctionnement du ministère concerné.

Le processus d'élaboration du budget-programme démarre par l'élaboration du Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDS-MT)

1. Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDS-MT)

L'élaboration du CDS-MT implique une forte participation des coordonnateurs et des responsables de structures. Plusieurs étapes marquent son élaboration.

L'élaboration du CDS-MT démarre par une consultation de la DPP et de la DRFM avec les Coordonnateurs de projets et les Responsables de structures. Cette consultation permet de recueillir des informations sur le budget de l'année courante et d'éventuelles suggestions et propositions budgétaires pour les trois années à venir.

Sur cette base, les coordonnateurs de projets et les responsables de structures du ministère préparent les premiers plans de travail annuel pour l'année N et leurs propositions budgétaires pour les années N+1 et N+2 de leurs structures avec les actions envisagées qui sont ensuite discutées lors des rencontres. Ces rencontres se tiennent généralement au cours du mois de juin. Après ces séances, les propositions budgétaires de tous les coordonnateurs et responsables de structures sont collectées et consolidées programme par programme du budget programme pour élaborer le premier CDS-MT du ministère. Ce CDS-MT est examiné au CODIR du ministère avant d'être transmis aux structures et aux coordonnateurs pour revoir leurs échelles de priorités de l'année N. Ce CDS-MT a pour objectif principal de permettre une meilleure programmation des ressources au niveau des structures et projets du ministère. Il permet également aux structures de faire une meilleure échelle de priorité de leurs

activités pour l'année N en se basant sur les expériences vécues dans la gestion de l'année N-1. Son élaboration repose sur les instruments que sont les documents de politiques, stratégies sectorielles, conventions et autres accords tels que cités ci-dessus.

Les besoins de dépenses sont basés sur l'évaluation des coûts des activités prioritaires.

L'élaboration du CDS-MT implique une forte participation des coordonnateurs et des responsables de structures.

Plusieurs étapes résumées dans le tableau ci-dessous marquent son élaboration.

N°	Etapes	Description	Structures responsables	Période
	Projections des ressources mobilisables sur la base des prévisions des coordonnateurs et responsables de structure	<p>Intrants : proposition de besoins des gestionnaires de crédits (Coordonnateurs et responsables des structures)</p> <p>Taches : -Traitement et compilation des besoins exprimés par les gestionnaires de crédits</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimation des dépenses en capital (ressources intérieures et extérieures) • Estimation des crédits de fonctionnement ; <p>Extrants : Tableau de projection des ressources par projet et par structure</p>	<p>CSE/DPP</p> <p>DRFM</p>	2eme quinzaine de avril
	Fixation des plafonds préliminaires	<p>Intrants : Tableau de projection des ressources par projet et par structure</p> <p>Taches : Allocation des crédits aux projets, programmes et structures sur la base des priorités, et autres instructions/ et recommandation du comité de pilotage de la réforme</p> <p>Extrants : Tableau de référence définissant les crédits estimatifs alloués à chaque gestionnaire de crédits</p>	<p>CSE/DPP et SB/ DRFM</p>	2eme quinzaine de avril

N°	Etapes	Description	Structures responsables	Période
	<p>Evaluation des coûts et priorisation des activités.</p>	<p>Intrants : Tableau de référence définissant les crédits estimatifs alloués à chaque gestionnaire de crédits</p> <p>Taches :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Estimation des coûts réels (fonctionnement et investissements) sur 3ans des activités -Priorisation des activités pertinentes intégrant les facteurs de coûts et limites des ressources prévisionnelles conformément aux orientations du budget de l'année N. -Transmission du projet de CDSMT à la DGB/ MEF <p>Extrants : Draft du CDSMT</p>	<p>CSE</p>	<p>Mai</p>

L'élaboration du Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDS-MT) constitue une étape du processus d'élaboration du budget programme

2. Présentation du processus d'élaboration du Budget-Programme au niveau des ministères sectoriels

L'élaboration des Budgets-programmes obéit à l'approche de budgétisation axée sur les résultats. Elle doit suivre une démarche itérative basée sur les techniques de planification, de programmation et de budgétisation. Elle est conçue suivant une approche participative afin que les documents finaux reflètent les besoins exprimés par les différents acteurs et traduisent leur adhésion dans la mise en œuvre des projets et actions retenus.

Une caractéristique essentielle du processus de la budgétisation axée sur les résultats est qu'elle cherche à établir une relation entre les résultats obtenus et le budget, d'où une meilleure transparence et un renforcement de la responsabilité directe des gestionnaires de programmes.

La budgétisation axée sur les résultats implique la mise en place d'une chaîne de résultats dans un cadre logique articulé autour d'éléments tels que : objectifs, résultats escomptés, produits et indicateurs de performance. Le cadre logique établit une relation dans laquelle les besoins de ressources découlent des objectifs et des résultats escomptés.

Les principales étapes de l'élaboration du budget-programme sont les suivantes :

N°	Etapes	Description	Responsables	Période	Observations
	Elaboration d'une note d'orientation du budget programme pour l'année N ; N+1 et N+2.	<p>Intrants : Note d'orientations économiques du Budget Général de l'Etat, stratégie sectorielle, point des réformes du secteur, point d'exécution du BP en cours</p> <p>Tâches : Définition des grandes orientations du secteur pour le triennal</p> <p>Extrant : Projet de note d'orientation sectorielle du Budget Programme</p>	CSE/DPP en collaboration avec la DRFM-	Mai	Faire participer un représentant de l'ETARB à l'élaboration de la note d'orientation sectorielle afin qu'il relaye l'information à la DGB pour la prise en compte réel des besoins du secteur à la finalisation du CDMT global
	Lancement du processus	<p>Intrants : Projet de note d'orientation sectorielle du Budget Programme</p> <p>Tâches : Présentation de la note d'orientation, des directives et des canevas à toutes les structures du ministère au cours d'un atelier</p> <p>Extrants : Note d'orientation et canevas du BP validés</p>	CSE/DPP en collaboration avec la DRFM	Juin	
	Envoi des canevas à toutes les structures du ministère pour la collecte des données	<p>Intrants : Note d'orientation et canevas du BP validés</p> <p>Tâches : Transmission des canevas du BP aux structures</p> <p>Extrants :-</p>	DPP	Juin (pendant 2 semaines)	

N°	Etapes	Description	Responsables	Période	Observations
	Analyse de la structure de chaque programme	<p>Intrants : CDSMT par structure, canevas du BP</p> <p>Taches :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concertations par programme pour élaborer le précis stratégique, les grandes lignes du cadre logique et justifier la pertinence du programme. -Travaux par structure pour la détermination des projets et activités s'inscrivant dans les grandes lignes retenues pour le cadre logique. ; -Production des différents tableaux (TEF, TRP, TFP, TPB-BC, T-CDMT/ programme...) entrant dans l'élaboration des programmes au niveau de chaque programme. Les activités et les projets identifiés au niveau de chaque structure sont exploités au niveau de chaque programme sous la responsabilité du Chef de File. -Synthèse et production du 1^{er} draft du programme. Elle est organisée au niveau de chaque programme du budget programme ; <p>Extrants : 1^{er} draft de structure de chaque programme</p>	Comité de Gestion des Programmes avec l'appui de la CSE	Juillet	

N°	Etapes	Description	Responsables	Période	Observations
	Transmission du draft de chaque programme par le Chef de File du Programme à la DPP pour étude et synthèse.	Intrants : Draft de structure de chaque programme Taches : envoi du Draft de structure de chaque programme	Chef de file des programmes	Juillet (n-1)	
	Consolidation des drafts de programme/	Intrants : Drafts de programme Tâches -Vérification de la cohérence et harmonisation les différents tableaux au niveau de tous les programmes. -Montage du premier draft du budget- programme. Extrant : 1^{er} Draft du budget-programme		1 ^{ère} quinzaine d'août	
	Organisation d'un atelier de validation du draft du budget-programme.	Intrants : 1 ^{er} Draft du budget-programme Taches -Examen et amendement par programme du draft Extrants : Document du budget programme des années N, N+1 et N+2 du ministère	CSE/ DPP	Août	

N°	Etapes	Description	Responsables	Période	Observations
	Arbitrages budgétaires, revue, allocation des crédits, finalisation et approbation du budget programme.	<p>Intrants : CDMT, CDSMT, draft du BP</p> <p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Révision de la budgétisation des activités du BP conformément au CDMT adressé par le MEF -Rédaction d'un argumentaire adressé à la DGB pour sollicitation de crédits additionnels <p>Extrants : Document du BP finalisé</p>	CSE/DPP en collaboration avec la DRFM	Aout	
	Soumission du budget programme au Comité de Pilotage de la réforme budgétaire du Ministère	<p>Intrants : Document du BP finalisé</p> <p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transmission du BP aux membres du Comité de Pilotage de la réforme budgétaire pour avis -Prise en compte des éventuelles observations du Ministre et des membres du Comité de Pilotage de la réforme budgétaire <p>Extrants : Budget-programme validé par le Ministre</p>	DPP	Septembre	
	Transmission du document du Budget Programme validé à la DGB/ MEF	<p>Intrants : Budget-programme validé par le Ministre</p> <p>Tâches : Transmission du document à la DGB/ MEF</p>	DPP	Septembre (n-1) au plus tard la dernière semaine	

3. Les différentes parties d'un budget programme

Les différents constituants d'un budget programme se présentent comme suit :

1. Introduction Générale
2. Précis stratégique
3. Ancrage institutionnel de la mise en œuvre du budget programme ;
4. Introduction de chaque programme
5. Cadre logique de chaque programme ;
6. Tableau des indicateurs de chaque programme
7. Tableau de mode de calcul des indicateurs de chaque programme ;
8. Tableau de réalisation de chaque programme ;
9. Tableau d'évaluation financière de chaque programme ;
10. Tableau de financement de chaque programme ;
11. Conclusion pour chaque programme ;
12. Tableau de passage du budget programme au budget classique ;
13. Tableau de financement général ;
14. Tableau du CDMT global par programme ;
15. Conclusion Générale ;
16. Annexe : Tableau de justification des crédits par programme ;

1. Introduction Générale

Cette partie aborde la nécessité d'élaborer un budget programme pour un secteur. Elle présente également les différentes parties du budget programme et le crédit global accordé au ministère pour l'année budgétaire pour laquelle le budget programme est élaboré.

2. Précis stratégique

Le précis stratégique présente le diagnostic stratégique des domaines de compétence du ministère ainsi que sa mission et sa vision. Il fait le résumé synthétique des politiques et stratégies national et sectoriel. Les objectifs en relation avec la mission et les attributions du ministère ainsi que les stratégies de mise en œuvre du budget-programme sont présentés. Le contexte du budget-programme doit être clairement décrit. Le besoin est défini et appuyé d'une analyse courte et solide de l'écart entre les situations actuelles et celles recherchées. Les résultats stratégiques du budget-

programme doivent être précisés et contribueront aux attributions du ministère. Les bénéficiaires intermédiaires et finales visés par le budget-programme sont identifiés. La manière dont le budget-programme prévoit rejoindre la population cible avec ses produits et services est bien formulée. Les résultats attendus s'entendent des avantages que le ministère et par extension les gestionnaires se sont engagés à fournir à la population cible pendant la période de financement. Pour élaborer le précis stratégique, il est nécessaire d'exploiter les principaux documents de planification. Le processus nécessite la collecte des données ou d'informations sur les orientations nationales de développement et sur les secteurs d'intervention du Ministère sectoriel concerné.

La bonne rédaction du précis s'appuie sur l'analyse des différents documents de politiques, stratégies sectorielles et autres conventions. La liste est énoncée plus haut.

Ancrage institutionnel de la mise en œuvre du budget programme

Les structures chargées de mettre en œuvre le budget-programme et les projets qui constituent des actions ou activités du budget-programme sont regroupés par programme. La présentation de cet ancrage institutionnel permet de connaître les acteurs de la mise en œuvre d'un programme et de situer la responsabilité qui est l'un des principes de la Gestion Axée sur les Résultats. Cet ancrage institutionnel est rédigé par la Cellule de Suivi-Evaluation de la Direction de la Programmation et de la Prospective.

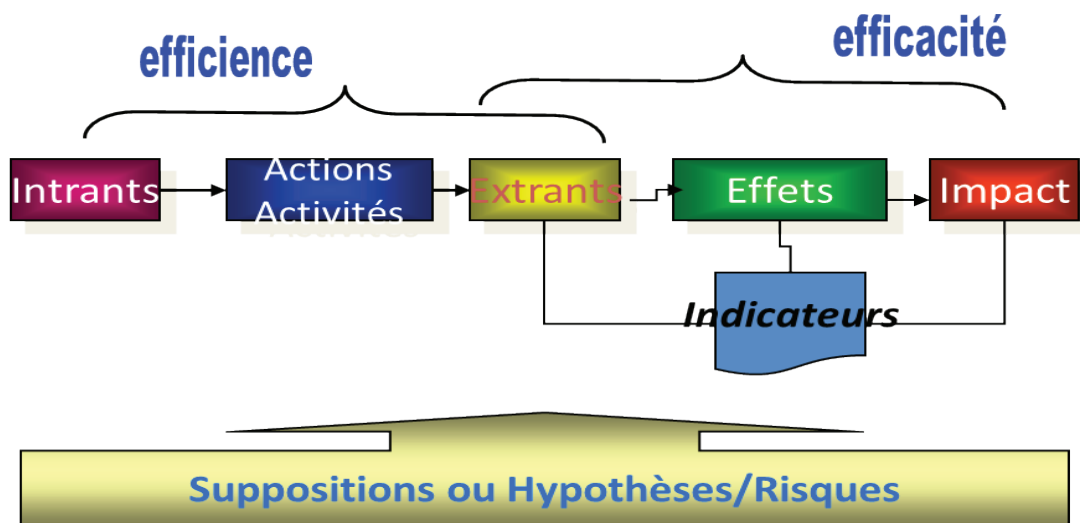
3. Introduction de chaque programme

Chaque programme, dans son introduction, présente un bref diagnostic et la justification dudit programme. Les objectifs, les résultats attendus ainsi que la consistance, la stratégie de mise en œuvre du programme, les structures impliquées dans sa mise en œuvre constituent les éléments clés sur lesquels l'accent est mis.

4. Le cadre logique ou cadre de résultat

La chaîne des résultats est un outil qui trace le sentier à suivre pour résoudre les problèmes précédemment identifiés dans le diagnostic stratégique établi lors de l'élaboration du précis stratégique du B-P. Elle indique clairement, à travers les relations de cause à effet, comment les changements interviennent d'une part et les liens logiques entre les activités ou actions et les divers niveaux de résultats susceptibles d'être réalisés pendant une certaine période d'autre part si les hypothèses sont valables et que les risques ne se matérialisent pas.

Schéma 1 : Chaîne de résultat



Quant au Cadre de Résultats (cadre logique), il découle de la chaîne de résultats et vise à faciliter la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement qu'est le programme. Il s'agit d'un cadre définissant la logique suivie pour la réalisation des objectifs de développement du programme en liant tous les niveaux de la chaîne de résultats, les indicateurs ainsi que les facteurs extérieurs qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec dudit programme.

Tableau 1 : Cadre Logique ou Cadre de Résultats

Cause-effet	Indicateurs	Moyens /source de verifications	Hypothèses / Suppositions critiques
Objectif global (finalité)	Indicateurs d'impacts		
Objectif spécifique	Indicateurs d'effets		
Extrants (produits)	Indicateurs de produits		
Actions/ Activités	Indicateurs d'actions/ activités		
Intrants	Indicateurs d'intrants		

Tableau 2 : Questions essentielles et terminologie générale

Questions essentielles et terminologie générale	Niveau de résultats
<p>Termes : vision, but, objectif, réalisation à plus long terme, résultats à long terme</p> <p>Questions : À quoi essayons-nous de parvenir ? Pourquoi travaillons-nous sur ce problème ? Quel est notre but global ?</p>	<u>Objectif global</u>
<p>Termes : résultat positif immédiat ou correspondant, conditions préalables, résultats à court et à moyen terme</p> <p>Questions : Où voulons-nous être dans cinq ans ? Quels sont les éléments immédiats que nous essayons de changer ? Quels sont les éléments qui doivent être mis en place avant que nous puissions atteindre nos objectifs et avoir un impact ?</p>	<u>Objectif Spécifique</u>
<p>Termes : projets, programmes</p> <p>Questions : Quels sont les éléments qui doivent être produits ou fournis par l'intermédiaire des projets ou des programmes pour que nous puissions obtenir nos résultats à court et à moyen terme ? Quels sont les éléments que les différentes parties prenantes doivent apporter ?</p>	<u>Extrants (produits)</u>
<p>Termes : mesures</p> <p>Questions : Que faut-il faire pour obtenir ces produits ?</p>	<u>Actions ou Activités</u>

Source : Extrait du Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les Résultats de Développement, PNUD 2009

Le canevas du cadre de résultats utilisé au niveau national est le suivant :

Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources/Moyen de vérification	Hypothèses ou conditions critiques
OBJECTIF GLOBAL			
OBJECTIFS SPECIFIQUES 1. Objectif spécifique 1 2. Objectif spécifique 2 3. Objectif spécifique 3			
RESULTATS 1. Résultat 1 2. Résultat 2 3. Résultat 3			

Logique d'intervention	Indicateurs de performance	Sources/Moyen de vérification	Hypothèses ou conditions critiques
ACTIONS/ACTIVITES	Dépenses ordinaires	Dépenses en capital	Total
1. Objectif spécifique 1 1.1 Résultat 1.1 1.1.1 Action ₁ 1.1.2 Activité ₁ 1.1.3 Activité 2 1.1.4 Activité ₃ 1.2 Action ₂ 1.2.1 Activité ₁ 1.2.2 Activité 2 1.2.3 1.2.4			
1 Objectif spécifique ₂ 2 Résultat 2.1 2.1 Action ₁ 2.1.1 Activité ₁ 2.1.2 Activité 2 2.1.3 Activité ₃ 2.2 Action 2			

Question : Quand définir la chaîne de résultats et élaborer le Cadre de Résultats ?

L'établissement de la chaîne de résultats et l'élaboration du Cadre de Résultats s'effectuent lors de l'élaboration du B-P notamment après le précis stratégique qui indique déjà des intitulés des programmes à mettre en œuvre. Cette tâche s'effectue au cours du mois de mai de chaque année.

Pour réussir cette étape, il est nécessaire que des réflexions de base s'opèrent auparavant par les cadres des DPP. Les fruits de ces réflexions doivent être soumis à tous les acteurs de la structure (ministère ou institution) lors d'un atelier ou tout autre cadre approprié permettant aux acteurs concernés d'examiner la question. Devront prendre part à cet atelier, les cadres de la DPP et les spécialistes du secteur.

4. Comment définir un objectif

La rédaction des objectifs doit préciser sur quoi et sur qui porte l'analyse. En plus, trois règles importantes sont à observer autant que faire se peut :

- ✓ l'objectif doit comporter des verbes d'action mesurable tels que «augmenter», «diminuer», «réduire», «stabiliser»... ;
- ✓ faire suivre le verbe d'action mesurable, d'un chiffre de l'action à mener (diminuer de x%; ...) et,
- ✓ préciser la durée de l'action engagée (diminuer de x% sur x mois, années,...).

Matrice d'aide à la rédaction d'objectifs

Délimiter l'objectif

- ✦ Quel en est précisément l'objet ?
- ✦ Quelle est la population concernée ?
- ✦ Quelle est l'unité géographique à prendre en compte ?

Choisir les verbes d'action mesurable

- ✦ Augmenter
- ✦ Diminuer
- ✦ Maintenir

Quantifier la mesure de l'action envisagée

- ✦ De Combien ?

Définir la durée de l'action envisagée

ou la date à laquelle les résultats sont escomptés

- ✦ Sur quelle durée ?

Exemple d'objectif :
***augmenter de 15% d'ici 2015,
le niveau de satisfaction des
usagers du MDAEP.***

**Question : Quand définir les
objectifs ?**

La définition des objectifs s'effectue lors de l'établissement de la chaîne de résultats. Les objectifs dérivent du diagnostic établi au niveau du précis stratégique.

Définition et caractéristiques d'un indicateur

Dans tous les cas, les indicateurs pour être objectivement vérifiables, doivent obéir aux critères «**CREAM +**» présentés dans le tableau ci-après :

Tableau 3 : Caractéristiques d'un indicateur

Clear (Clair)	précis, direct et non ambigu au sujet de ce qu'il doit représenter
Relevant (Pertinent)	L'indicateur mesure quelque chose d'important pour vérifier l'atteinte de l'objectif ou la réalisation des produits
Economic (Economique)	il peut être mesuré à un coût raisonnable
Adequate (Adéquat)	il représente bien ce qu'il devrait décrire
Monitoreable (Mesurable)	les données requises pour le calcul de l'indicateur sont produites et disponibles à temps. L'indicateur doit renvoyer à un état futur souhaité (par rapport à la situation de départ), afin qu'on puisse par la suite déterminer si cet état a été atteint ou non.
+	il représente la valeur marginale, en d'autres termes combien d'information additionnelle l'indicateur pourvoit-il en comparaison des autres indicateurs proposés ou existants ?

Tableau 4 : Matrice de décision des indicateurs

Matrice de décision des indicateurs							
Indicateurs	Clair	Relevant	Economic	Adequate	Monitoreable	+	Décision
Indicateur 1	O	N	O	O	O	O	Rejet
Indicateur 2	O	O	O	O	O	O	Bon
Indicateur 3	O	O	O	O	O	N	Rejet

En d'autres termes, ne retenir que les indicateurs qui remplissent tous les critères sus cités.

Exemple d'indicateur : Taux de satisfaction des usagers du MDAEP.

Documentation d'un indicateur

Un indicateur, une fois défini, doit être expliqué et documenté afin qu'il soit compris de tout le monde et construit de manière homogène.

Ainsi, il est indispensable de mettre en place des fiches techniques de description des indicateurs.

Question : Qu'est-ce qu'une fiche technique d'un indicateur ? Comment peut-elle se présenter ? Qu'est-ce que cela comporte comme informations ?

La fiche technique pour documenter un indicateur peut se présenter de la façon suivante :

Tableau 5 : Fiche d'un indicateur

Intitulé de l'indicateur	
Code : Code du niveau de la chaîne de résultat auquel il se rattache	Intitulé du niveau du Cadre de Résultat auquel il se rattache
Définition : Il s'agit de la définition complète de l'indicateur. Il doit être défini de façon détaillée et dans un langage accessible à tous.	Méthodologie de calcul : Il s'agira dans cette rubrique de définir clairement et de façon détaillée le mode de calcul de l'indicateur.
Unité de mesure : L'unité peut être un nombre (nombre d'études réalisés), un pourcentage (Taux de pannes non réparées), un ratio (coefficient, ratio étudiants/places assises) ou sans unité (Niveau de transfert des compétences).	La précision doit être apportée sur l'ensemble des variables nécessaires à son calcul ainsi qu'au mode de collecte de ces dernières.

<p>Fréquence de publication : Il s'agit du temps entre deux publications. La fréquence peut être semestrielle, annuelle, quinquennale (indicateurs de l'EDS par exemple), décennale (indicateurs du recensement).</p> <p>La fréquence de publication de la plupart des indicateurs du PAP est annuelle.</p>	<p>Commentaires : Il s'agit de commenter, donner entre autres, les avantages, les limites éventuelles de l'indicateur. Autrement dit, il faut indiquer toutes les notions utiles en vue de faciliter l'interprétation de l'indicateur.</p> <p>Dans certains cas, mention doit être faite du débat qui est fait sur l'indicateur au niveau national.</p>
<p>Niveau de désagrégation : Le niveau de désagrégation peut être selon le genre (sexe), la catégorie d'âge, le milieu (urbain, rural), selon le découpage administratif (national, département, commune, arrondissement...) etc.</p>	<p>Limites et biais connus : Préciser les limites et biais connus et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites.</p>
<p>Sources de données: Une fois la méthodologie de calcul définie, il est question ici de préciser la structure productrice ou de la collecte des données de chaque composante entrant dans le calcul de l'indicateur.</p> <p>S'il s'agit d'un organisme extérieur (le cas des enquêtes), la précision sur la structure responsable du contrôle de la qualité ne doit pas être omise.</p>	<p>Modalités d'interprétation : Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur.</p>
<p>Structure de publication : Nom de la structure responsable de la centralisation des données et de la production de l'indicateur.</p>	<p>Sens d'évolution souhaité : À la hausse / à la baisse.</p>
20XX (année de référence)	(Valeur de référence)
Valeurs cibles de l'indicateur	
2011	
2012	
2013	
2014	
2015	
Date de la dernière mise à jour de cette fiche : JJ / MM / AAAA	

Question : Quand est-ce qu'il faut définir les indicateurs, les retenir et les documenter ?

Les indicateurs de performance sont identifiés au fur et à mesure de l'établissement de la chaîne de résultats ou de la conception du cadre de résultats. Autrement dit, si les objectifs et les extrants sont bien définis, l'identification des indicateurs ne devrait causer aucun problème.

Toutefois, il est recommandé que les travaux sur les indicateurs se poursuivent via un atelier technique de **trois, quatre ou cinq jours** compte tenu de l'envergure des programmes du B-P.

Ainsi, une fois le premier draft du B-P rendu disponible, les acteurs de la structure (ministère ou institution) doivent se retrouver en atelier pour discuter spécifiquement sur les indicateurs. Ces travaux vont consister à affiner davantage les indicateurs en passant au peigne fin les critères puis à les documenter.

Le pilotage de ces travaux doit être confié au Service Statistique (SS) de la DPP en collaboration avec la Cellule Suivi-Evaluation (CSE).

Il est recommandé que lesdits travaux s'effectuent avant la validation du B-P et plus précisément au cours du mois de mai de chaque année.

L'indicateur peut prendre plusieurs valeurs à savoir : la **valeur de référence**, le **seuil de tolérance**, la **cible** et la **valeur réalisée**. La définition de ces concepts ainsi que la démarche de leur détermination constitue l'objet de la section suivante.

5. Valeur de référence, Seuil de Tolérance, Cible et ses caractéristiques

La valeur de référence ou référence est la valeur affectée à un indicateur et qui sert de base pour qualifier et donner un statut à la mesure faite. La référence se rapporte à des résultats obtenus dans le passé récent, ou à ce qu'on pensait pouvoir atteindre raisonnablement dans un contexte donné. Elle décrit les conditions de démarrage et le point de repère qui permettra d'apprécier les progrès réalisés par la mise en œuvre du programme.

Quant au **seuil de tolérance** de l'indicateur, il s'agit de la valeur à ne pas franchir ou qui est considérée comme la limite acceptable.

S'agissant de la **cible**, elle traduit « l'objectif » à atteindre.

En résumé, un objectif bien libellé, découlant d'un diagnostic soigneusement établi, indique l'indicateur, la cible et dans une certaine mesure la valeur de référence.

La valeur de l'indicateur calculée en fin de période est appelée « **réalisation** » ou « **valeur réalisée** ». Elle traduit le niveau de réalisation de l'objectif.

Définition et caractéristiques d'une cible

La fixation d'une cible doit obéir à des normes et standards. Les critères **SMART** sont utilisés pour identifier des cibles appropriées aux indicateurs de performance. Ces critères sont présentés et détaillés dans le tableau ci-après.

Tableau 6 : Caractéristiques d'une cible

(S) Spécifique	Une cible se rapporte à un seul indicateur si ce dernier répond aux critères «CREAM+»
(M) Mesurable	La cible doit pouvoir se mesurer
(A) Atteignable	La cible doit pouvoir se réaliser dans la période définie. Il s'agit d'un critère qui se réfère à la capacité interne de la structure responsable. A-t-elle les ressources (RH, RM, RF et le temps) nécessaires pour l'atteinte de la cible?
(R) Réaliste	<p>La cible doit être réaliste. Elle doit être définie en fonction des activités que la structure envisage de réaliser pendant la période définie. Elle doit être ni trop prudente, ni trop ambitieuse.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Elle peut être fonction des objectifs fixés par le Gouvernement dans le domaine; ✦ Elle peut être aussi établie selon une valeur normalisée lorsqu'il s'agit d'un indicateur standardisé ; ✦ Elle doit également tenir compte de la valeur de référence (donnée de base) qui constitue le point de départ.
(T) Définie dans le Temps	Spécifier la période (généralement fixe) pendant laquelle, la cible doit être réalisée.

Dès que la valeur de référence et la cible de l'indicateur sont déterminées et adoptées par les instances appropriées, la fiche technique de l'indicateur énoncée plus haut pourra être complètement renseignée.

Question : Quand est ce qu'il faut déterminer les cibles ?

Même si des propositions sont faites au niveau du premier draft du B-P et que ces dernières sont réexaminées après les travaux sur les indicateurs, il n'en demeure pas moins que les valeurs retenues « cibles » sur le triennal du B-P fassent l'objet de discussions à l'atelier de validation du B-P qui doit se tenir au cours du mois d'août de chaque année.

Au cours de cet atelier, les enveloppes financières accordées aux programmes peuvent être modifiées et en fonction de ces dernières, les cibles peuvent être revues.

Dans le planning d'exécution de cet atelier, les questions sur les cibles doivent apparaître clairement car bien souvent, c'est lors des revues du PTA ou de l'élaboration des rapports de performance que les acteurs se rendent compte de ce que les cibles fixées n'étaient pas réalistes.

6. Tableau des indicateurs de chaque Programme

C'est un tableau qui est réalisé à partir des indicateurs du cadre logique et qui retrace l'évolution sur plusieurs années (au moins deux ans avant et deux ans après l'année budgétaire) et le mode de calcul des indicateurs de performance retenus dans le cadre logique. Ces indicateurs sont très utiles pour le suivi et l'évaluation des programmes. Indicateurs. Dans ce tableau, sont mentionnées les valeurs de base ou de référence et les valeurs cibles des indicateurs définis dans le cadre logique.

La formule et les variables qui permettent de déterminer la valeur de réalisation de l'indicateur doivent être clairement transcrites dans la colonne « Mode de calcul ». Ce tableau facilite la collecte de données et le calcul de la valeur de réalisation de l'indicateur. Il se présente comme suit :

Tableau n°7 : Canevas de présentation du tableau des indicateurs de performance

Libellés des indicateurs de performance	Unité	Mode de calcul ¹	Réalizations			Valeurs Cibles			Structure responsable ²	Observations
			N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2		
1-										
2-										
3-										

Tableau de réalisation des Programmes

Ce tableau justifie la pertinence des crédits sollicités au cours de la première année budgétaire (année N). Il présente la première année d'exécution du budget programme. Il est très important et utile lors de l'élaboration du Plan de Travail Annuel. Il se présente comme suit :

¹ Il s'agit de la méthodologie de calcul indiquée dans la fiche des indicateurs.

² Il s'agit de la structure de publication indiquée dans la fiche des indicateurs.

Légende :

Pers : Dépenses de personnel

ABS : Achat de Biens et Services

AGR : Acquisitions et Grosses Réparations

Trans : Transfert et Subventions d'exploitation

D.C : Dépenses en Capital ;

Fin Int : Financement Intérieur ;

Fin Ext : Financement Extérieur ;

D.O : Dépenses Ordinaires.

7. Tableau d'évaluation financière des Programmes

C'est une évaluation financière détaillée des activités du cadre logique par nature de dépenses sur trois ans. L'évaluation financière ou la budgétisation tient compte du cadre des dépenses à moyen terme (CDMT). Il s'agit d'une évaluation monétaire des actions programmées (charges de personnel, achats de biens et services, Acquisition et grosses réparations, acquisition d'équipements (BESA), transfert, subvention d'exploitation, „Le tableau d'évaluation financière retrace l'analyse des programmes par nature de dépense. L'outil de base pour l'élaboration du tableau d'évaluation financière est le bas du cadre logique (à partir des actions et activités). Dans la feuille Excel, on lie le bas du cadre logique au tableau d'évaluation. La connaissance du contenu du tableau d'évaluation est indispensable pour comprendre son élaboration.

Dépenses ordinaires : Elles regroupent les dépenses de personnel (Pers), des achats de biens et services (ABS), les acquisitions et grosses réparations (AGR), les subventions d'exploitation et autres transferts courants (Trans).

Dépenses en capital : Ce sont des crédits accordés aux projets inscrits au Programme d'Investissements Publics (PIP). Il s'agit des dépenses d'investissements sur ressources intérieures et ressources extérieures.

Le tableau d'évaluation financière est présenté suivant le canevas ci-après :

Tableau n° 9 : Canevas de tableau d'évaluation financière d'un Programme

Actions/Activités	N					N+1					N+2				
	Pers	ABS	Trans	AGR	Dép.en Cap	Pers	ABS	Trans	AGR	Dép.en Cap	Pers	ABS	Trans	AGR	Dép.en Cap
Activité 2.1.1.2															
Activité 2.1.1.3															
Action 2.1.2															
Activité 2.1.2.1															
Activité 2.1.2.2															
Activité 2.1.2.3															
TOTAL															

Légende :

Pers : Dépenses de personnel **ABS** : Achat de Biens et Services

AGR : Acquisitions et Grosses Réparations

Trans : Transfert et Subventions d'exploitation

Dép.en Cap : Dépenses en Capital

8. Tableau de financement des Programmes

C'est un tableau synthétique qui présente les emplois et les ressources du programme par grandes masses budgétaires. Il se présente comme suit :

Tableau n° 10 : Canevas du tableau de financement d'un programme

Libellé du Programme	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2
RESSOURCES DU PROGRAMME						
- Financement intérieur						
- Financement Extérieur						
○ Don						
○ Prêt						
EMPLOIS DU PROGRAMME						
- Dépenses de Fonctionnement						
○ Dépenses de Personnel						
○ Achats de Biens et Services						
○ Acquisitions et Grosses Réparations						
○ Transferts						
- Dépenses en capital						
- Financement intérieur						
- Financement extérieur						

Tableau de passage du budget programme au budget classique

Ce tableau résume les informations financières sur tous les programmes en respectant la nomenclature budgétaire du budget classique. Le montant total doit correspondre au montant contenu dans le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) communiqué au Ministère sectoriel par le Ministère de l'Economie et des Finances (MEF). C'est un tableau qui établit la correspondance entre le Budget-Programme et le Budget Classique. Il se présente comme suit :

Tableau n°11 : Canevas du tableau de passage du budget programme au budget classique

Budget Classique						
Budget Programme	Pers	ABS	AGR	TRANS	D. Cap	TOTAL
Programme 1						
Programme 2						
.....						
Programmen						
Total						

Légende :

Pers : Dépenses de personnel

ABS : Achat de Biens et Services

AGR : Acquisitions et Grosses Réparations

Trans : Transfert et Subventions d'exploitation

D.Cap : Dépenses en Capital ;

9. Tableau du CDMT global par Programme

Le tableau du CDMT global donne une répartition du crédit accordé au ministère sectoriel par programme. Il présente la synthèse des informations par nature de dépense sur trois ans de tous les programmes composant le budget programme du ministère. Il se présente comme suit :

Tableau n°12 : Canevas du Tableau du CDMT global par Programme

Programmes	N					N+1					N+2				
	Pers	ABS	Trans	AGR	Dép.en Cap	Pers	ABS	Trans	AGR	Dép.en Cap	Pers	ABS	Trans	AGR	Dép.en Cap
Programme 1															
Programme 2															
Programme 3															
Programme ..n															
TOTAL															

Légende :**Pers** : Dépenses de personnel**ABS** : Achat de Biens et Services**AGR** : Acquisitions et Grosses Réparations**Trans** : Transfert et Subventions d'exploitation**Dép.en Cap** : Dépenses en Capital

10. Annexe du Budget-Programme

L'annexe présente tous autres documents jugés nécessaires pour accompagner le budget-programme. Mais il est nécessaire de signaler que le tableau de justification des crédits par programme doit être obligatoirement réalisé et annexé au budget programme. Ce tableau est assimilé au tableau de passage du budget classique au budget programme qui est isolé et transmis à la Direction Générale du Budget par le ministère sectoriels après le vote du budget général de l'Etat par l'Assemblée Nationale. Il est réalisé pour chaque programme et concerne uniquement l'année budgétaire. Le canevas se présente comme suit :

[illegible]

1. Montage du budget programme

Le montage du budget programme répond au souci de présenter de façon synthétique, cohérente et logique de toutes les différentes parties élaborées. Il est réalisé par un comité restreint composé des rapporteurs de comité de Programme et les Membre de la Cellule de Suivi-Evaluation. Après avoir fini le montage du budget programme, le comité doit procéder à l'analyse de la cohérence des différentes parties avant de le soumettre à la validation. Le document du budget programme se présente sous la forme suivante :

1. Introduction Générale
2. Précis stratégique
3. Ancrage institutionnel de la mise en œuvre du budget programme ;
4. Introduction de chaque programme
5. Cadre logique de chaque programme ;
6. Tableau des indicateurs de chaque programme
7. Tableau de mode de calcul des indicateurs de chaque programme ;
8. Tableau de réalisation de chaque programme ;
9. Tableau d'évaluation financière de chaque programme ;
10. Tableau de financement de chaque programme ;
11. Conclusion pour chaque programme ;
12. Tableau de passage du budget programme au budget classique ;
13. Tableau de financement général ;
14. Tableau du CDMT global par programme ;
15. Conclusion Générale.
16. Annexe : Tableau de justification des crédits par programme ;

2. Validation du document du budget programme

Après le montage du budget programme, la Direction de la Programmation et de la Prospective procède à sa validation au cours d'un atelier. Cette validation permet d'avoir l'adhésion de tous les acteurs de la réforme budgétaire du ministère sectoriel au document du budget programme.

Au cours de cet atelier, des groupes de travail se forment selon les programmes du budget programme. Toutes les structures contribuant à la réalisation d'un programme sont ensemble et forme un groupe de travail.

Ces groupes de travail ont pour tâches :

- revoir par programme les éléments du cadre logique ;
- vérifier la logique verticale et horizontale ;
- vérifier la conformité et la cohérence des objectifs et des actions des programmes avec Bénin 2025 ALAFIA ; aux Orientations Stratégiques de Développement (OSD) ; aux Stratégies de Croissance pour la Réduction de la Pauvreté (SCR), du Programme d'Actions Prioritaires, du document de stratégie sectorielle ;
- vérifier la cohérence des montants de chaque activité au CDMT et au budget classique ;

Chaque programme, groupe de travail désigne un président et un rapporteur. Le rapporteur de chaque programme présente à la plénière les résultats issus du travail du groupe et les difficultés rencontrées. La plénière se prononce sur ces difficultés et faire des propositions pour améliorer le document du budget programme.

Ce document du budget programme validé sera actualisé après le vote du Budget Général du Budget par l'Assemblée Nationale.

CHAPITRE II : DIFFERENTES ETAPES D'ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL

L'approche programme mise en œuvre dans le cadre de la réforme budgétaire est caractérisée par un budget programme triennal comprenant des programmes déclinés en projets/actions et activités. La démarche programmatique utilisée permet de décliner les projets/actions en activités assorties des indicateurs de performances requis pour faciliter le suivi évaluation du programme. Ainsi, dans le cadre du suivi/évaluation de la mise en œuvre du budget programme, il est mis en place un mécanisme fondé sur une liste d'indicateurs clés à suivre et qui permet de les analyser et de produire des rapports mensuels et trimestriels de suivi, des rapports semestriels et annuels de performance pour rendre compte de l'utilisation des ressources. Le dispositif mis en place comprend (i) un ensemble d'outils de programmation et de gestion opérationnelle du budget programme (ii) un système de suivi évaluation intégrant un cadre de concertation de tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du budget programme et les outils de mesure de la performance de la mise en œuvre du budget programme.

I. Le Plan de Travail Annuel (PTA) : Définition

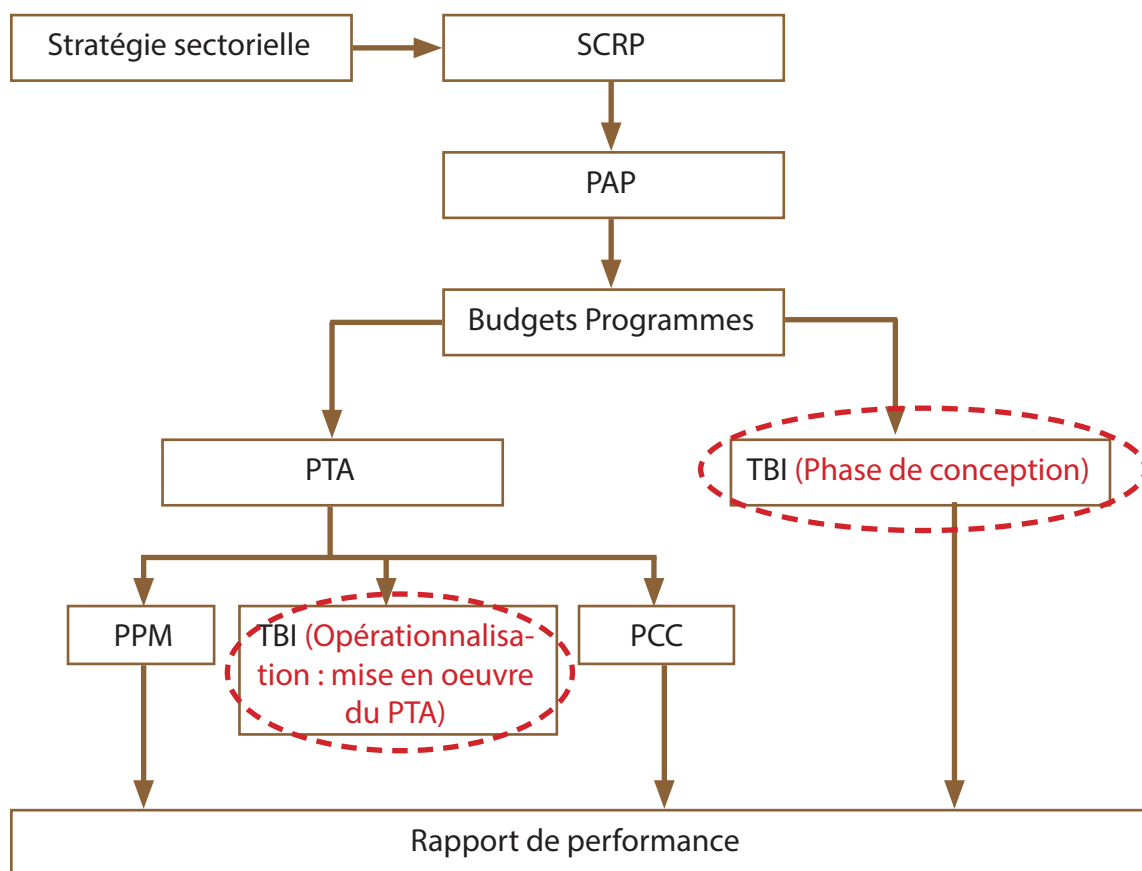
Les outils de programmation et de gestion opérationnelle du budget programme comprennent le Plan de Travail Annuel assorti du Plan de Passation de Marché, de Plan de Consommation de crédit, du tableau de bord des indicateurs.

Le Plan de Travail Annuel est la tranche annuelle du budget programme et permet d'assurer une exécution efficace et un suivi évaluation performant du budget programme. Il est un document de référence pour l'exécution et le suivi-évaluation de la mise en œuvre du budget programme.

C'est un document de base pour le suivi-évaluation des activités exécutés au cours des revues trimestrielles, semestrielles et annuelle.

II. Relation entre Plan de Travail Annuel (PTA) et le Budget-Programme

Le Plan de Travail Annuel est un document d'opérationnalisation de la tranche annuelle du budget programme. Il est élaboré en tenant grand compte du cadre logique et le tableau de réalisation du budget programme. Sa position dans le système de Planification, Programmation, Budgétisation et Suivi-Evaluation mis en place au Bénin à travers la réforme budgétaire est résumée par le schéma ci-dessous.



Quand élaborer le PTA

Le Plan de Travail Annuel (PTA) est élaboré après le vote du Budget Général de l'Etat par l'Assemblée Nationale. Toutefois, le projet de Plan de Travail Annuel est élaboré avant le vote du budget, c'est-à-dire après la validation du budget programme par le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire. Il devrait être ajusté et actualisé après le vote du budget général de l'Etat au cas où le projet de budget transmis à l'Assemblée Nationale aurait connu une modification.

III. Processus d'élaboration d'un Plan de Travail Annuel (PTA)

La mise en œuvre du budget-programme nécessite l'élaboration des documents suivants:

- ✓ le Plan de Travail Annuel (PTA);
- ✓ le Plan de Passation des Marchés (PPM) ;
- ✓ le Plan de Consommation des Crédits (PCC) ;
- ✓ le Tableau de Bord des Indicateurs.

Un Plan de Travail Annuel répond à la chaîne des quatre (04) questions ci-après, qui déterminent à chaque niveau de planification, les réponses attendues des défis à relever et des enjeux y relatifs :

- ✓ Quoi faire ? correspond à la Planification structurelle ;
- ✓ Qui fera ? correspond à la Planification organisationnelle ;
- ✓ Quand ? Planification opérationnelle ;
- ✓ A combien ? Planification financière.

A cet effet, l'élaboration d'un Plan de Travail Annuel est déclinée en quatre étapes à savoir :

- ✓ la Planification structurelle;
- ✓ la Planification organisationnelle;
- ✓ la Planification opérationnelle;
- ✓ la Planification financière.

La déclinaison de chacune de ces étapes est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

N°	Etapes	Description	Période	Responsable
1	Planification structurelle (quoi faire ?)	<p>Intrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Cadre logique ou cadre de résultats du programme <p>Tâche exécutée :</p> <ul style="list-style-type: none"> . décomposition du résultat (exrant) en actions, activités, . déclinaison des activités en sous activités et tâches <p>Produit attendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> . liste exhaustive des activités à réaliser dans le cadre du programme. 	<p>2^{eme} quinzaine du mois de Juillet</p> <p>1^{ere} quinzaine du mois d'octobre</p>	Structures concernées avec l'appui technique de la CSE
2	Planification organisationnelle (qui fera ?)	<p>Intrant :</p> <ul style="list-style-type: none"> . liste exhaustive des activités (déclinées en tâches) à réaliser dans le cadre du programme <p>Tâche exécutée :</p> <ul style="list-style-type: none"> . Assignation aux différentes personnes, structures ou parties prenantes au programme, des responsabilités relatives à chacune des activités retenues <p>Produit attendu :</p> <ul style="list-style-type: none"> . la charte des responsabilités 	1 ^{ere} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la CSE

3	Planification opérationnelle (quand le faire ?)	Intrants : . liste exhaustive des activités (déclinées en tâches) à réaliser dans le cadre du programme . la charte des responsabilités Tâches exécutées : . Estimer les durées des différentes activités du programme . Déterminer ou identifier les relations de précédence et de dépendance qui lient les activités entre elles Produit attendu : Calendrier d'exécution des activités	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la CSE
4	Planification financière (A combien ?)	Intrant : . Liste des activités assorties de calendrier d'exécution . CDMT réparti par nature de dépenses, par structure et par projet Tâches exécutées : Estimer et répartir les coûts par activité Produit attendu : Plan de travail Annuel et Plan de Consommation des Crédits	1 ^{ère} quinzaine du mois d'octobre	Structures concernées avec l'appui technique de la CSE

De façon plus détaillée, le processus se présente comme suit :

3.1 La Planification structurelle

La planification structurelle a pour but de traduire les résultats attendus du programme en une série d'activités structurées et décrites très explicitement. Le point de départ de la planification structurelle est le **produit final (résultats attendus)** du programme. Ces résultats se retrouvent en général dans le cadre logique du programme.

La planification structurelle conduit à la production de trois (03) documents

importants ci-après :

- la liste exhaustive de toutes les activités qui seront réalisées dans le cadre du programme ;
- la description détaillée et précise de chaque activité (décrivant sans ambiguïté le résultat recherché), claire (compréhensive à la lecture) ;
- le regroupement logique des activités en un organigramme sous forme pyramidale avec au sommet le programme et à la base les différentes activités.

L'approche recommandée est l'approche descendante qui préconise la décomposition du programme en résultats (extrants) et ces derniers en actions. Chaque action est

déclinée en activités, sous activités et tâches. La description de l'activité exige de celle-ci les caractéristiques suivantes :

- la clarté et la précision pour en faciliter la réalisation et son évaluation aussi bien en termes de temps requis que de coût y relatif ;
- le détail et une description concrète pour situer les tâches qui incombent aux parties prenantes que sont le chef de file du programme et le responsable de la tâche.

A cette étape, les actions, les activités et les tâches doivent être ordonnancées et hiérarchisées. La hiérarchisation des actions, activités et tâches se présente comme suit:

Programme
Objectif
1 Résultats
1.1 Actions
1.1.1 Activités
1.1.1.1 Tâches

L'ordonnancement consiste en la déclinaison chronologique des actions en activités et tâches.

3.2 La Planification organisationnelle

Elle consiste à procéder à l'assignation aux différentes personnes, structures ou parties prenantes au programme, les responsabilités relatives à chacune des activités résultant de la planification structurelle. Il s'agit des résultats de la planification structurelle auxquels il faut ajouter la liste des structures identifiées.

Le processus consiste à attribuer aux intervenants des responsabilités en fonction de leur disponibilité et compétence. Cette attribution doit se faire selon le bon sens et le réalisme. Le résultat obtenu est la **charte de responsabilité**.

La charte de responsabilité est un diagramme à double entrée qui croise ou met en relation les tâches à réaliser et les intervenants au programme. Elle spécifie pour chaque intervenant le type de responsabilité à assumer et se matérialise par une croix ou un symbole inscrit à l'intersection des lignes et des colonnes du diagramme.

Tableau n° 14 : Diagramme des responsabilités

Tâches \ Intervenants	A	B	C
T1		X	
T2			X
T3	X		
T4			X

La tâche **T1** sera exécutée par l'intervenant **B**, les tâches **T2** et **T4** seront exécutées par l'intervenant **C**, la tâche **T3** par l'intervenant **A**.

Formellement, ce diagramme prend à l'horizontal les noms de tous les intervenants et à la verticale la liste codifiée de toutes les tâches du programme.

Les formes de responsabilités couramment rencontrées sont :

- la responsabilité d'exécution ;
- la responsabilité d'approbation ;
- la responsabilité de contrôle ;
- la responsabilité de suivi ;
- la responsabilité de supervision;
- la responsabilité d'inspection.

3.3 La planification opérationnelle

C'est l'ensemble des opérations visant à programmer dans le temps, la réalisation des activités identifiées lors de la planification structurelle qui consiste à attribuer à chaque activité une « durée probable » de réalisation (date de début et date de fin) qui débouche sur le calendrier d'exécution des activités.

La démarche se présente comme suit :

- utiliser les résultats de la planification structurelle et de la planification organisationnelle ;
- estimer les durées des différentes activités du programme ;
- déterminer ou identifier les relations de précédence et de dépendance qui lient les activités entre elles.

A cet effet, deux questions permettent de mieux identifier les relations de dépendance entre les activités :

- Quelle(s) activité(s) faut-il avoir complètement achevé avant de commencer l'exécution de l'activité(i) ?

- Quelle(s) activité(s) peut-on réaliser simultanément même avec un décalage dans les dates de début ?

Il revient au gestionnaire de procéder à un arbitrage des disponibilités, des compétences, des ressources financières et du temps de réalisation de chaque activité pour tenir dans le délai imparti.

3.4 La planification financière

La planification financière est une démarche de programmation des dépenses à engager dans la mise en œuvre du programme. La finalité est de s'assurer de la mobilisation à bonne date des fonds nécessaires pour assurer le financement des programmes du budget programme. C'est un processus d'analyse qui se base sur :

- les différentes activités résultant de la planification structurelle ;
- les différentes structures intervenant au programme ;
- les crédits répartis par structure et par activité dans le budget classique ;
- les durées estimées de chacune des activités.

Le processus conduit à répartir les coûts des activités sur les douze mois de l'année. Cette démarche permet d'avoir une vue globale sur les décaissements attendus pour les activités prévues et les paiements éventuels y relatifs dans le cadre des passations de marchés publics (prise en compte des résultats du plan de passation des marchés publics). C'est la planification financière qui permet d'obtenir le Plan de Consommation des Crédits qui décrit pour chaque mois, les besoins de financement des activités du budget programme. Le processus repose essentiellement sur l'enveloppe financière disponible conformément au Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

Les réponses claires et précises à la chaîne de questions (qui fait quoi ? quand ? où ? et comment) à travers les étapes décrites supra, aboutissent au document principal appelé « **Plan de Travail Annuel** »

Le Plan de Travail Annuel se présente sous forme d'un tableau à treize (13) colonnes comprenant, le code de l'activité dans le budget programme, l'imputation budgétaire, les résultats, les actions, les activités/projets, les tâches, les indicateurs d'exécution physique, le montant programmé, la source de financement, la période d'exécution, le poids de l'activité, la structure responsable, les structures associées, le mode d'exécution, la supervision et les observations éventuellement.

IV. Tableau n°15 : Canevas de présentation du Plan de Travail Annuel (PTA)

Intitulé du programme

Code	Résultats/ Actions/ Activités/ Tâches	Imputation budgétaire (nature de la dépense)	Montant Programmé (en millions FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (%)	Structure Responsable	Structure associée	Mode d'exécution	Observations
	Résultat 1									
	Action 1.1									
	Activité 1.1.1									
	Tâche 1.1.1.1									
	Tâche 1.1.1.2									
									
	Tâche 1.1.1.n									
	Activité 1.1.2									
	Tâche 1.1.2.1									
	Tâche 1.1.2.2									
									
	Tâche 1.1.2.n									
									
	Activité 1.1.n									
	Action 1.2									
	Activité 1.2.1									
	Activité 1.2.2									

Code	Résultats/ Actions/ Activités/ Tâches	Imputation budgétaire (nature de la dépense)	Montant Programmé (en millions FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (%)	Structure Responsable	Structure associée	Mode d'exécution	Observations
	Action 1.n									
	Activité 1.n.1									
	Tâche 1.n.1.1									
	Tâche 1.n.1.2									
									
	Tâche 1.n.1.m									
	Activité 1.n.2									
									
	Résultat 2									
	Action 2.1									
	Activité 2.1.1									
	Tâche 2.1.1.1									
	Tâche 2.1.1.2									
									
	Tâche 2.1.1.n									
	Activité 2.1.2									
	Activité 2.1.3									
	Action 2.2									
	Activité 2.2.1									

Code	Résultats/ Actions/ Activités/ Tâches	Imputation budgétaire (nature de la dépense)	Montant Programmé (en millions FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (%)	Structure Responsable	Structure associée	Mode d'exécution	Observations
	Activité 2.2.2									
									
	Résultat n									
	Action n.1									
	Activité n.1.1									
	Tâche n.1.1.1									
	Tâche n.1.1.2									
									
	Tâche n.1.1.m									
	TOTAL									

V. Importance et Contenu du PTA

5.1 Importance du PTA

Bien qu'étant un document de référence pour le suivi et de contrôle de l'action publique, le PTA permet de mettre en œuvre de façon rationnelle et méthodique le Budget programme. L'élaboration du PTA permet de veiller à la cohérence entre les activités, leur hiérarchisation et leur ordonnancement.

5.2 Contenu du PTA

Le code du PTA : c'est le code de l'activité au niveau du budget programme. Cette colonne est remplie en se référant au numéro correspondant à l'activité dans le budget programme.

Imputation budgétaire(nature de dépense) : cette colonne précise la nature de la dépense (61, 62, 23, 24, etc.).

Résultat/Actions/Activités/sous-activités/tâches : cette colonne reprend les résultats, actions, activités, tel que présentés dans le budget programme. Cette colonne au niveau du PTA est complétée par les sous activités et les tâches.

Les activités : les activités sont des dérivés des actions. Elles sont identifiées lors de l'élaboration du cadre logique du budget programme, du sous-programme et projet/programme et inscrites dans le budget programme.

Les tâches : elles constituent le dernier niveau de déclinaison des actions.

Montant programmé: c'est le crédit par source de financement affecté à l'activité pour l'année budgétaire. Pour déterminer les coûts des activités, on se réfère à diverses méthodes (consultation du passé, prospection, marché des biens et services et différentes études, enquêtes ou répertoire des prix etc.) ;

La source de financement : cette colonne indique d'où proviennent les ressources financières qui serviront à réaliser l'activité ;

La période d'exécution : cette colonne indique le chronogramme, le planning de réalisation d'une activité ;

La structure responsable : c'est la structure bénéficiaire, en charge de la réalisation de l'activité. Toutefois, elle pourrait ne pas être bénéficiaire de l'activité.

La/les structure(s) associée(s) : ce sont des structures qui contribuent à la réalisation de l'activité.

Le mode d'exécution : Il indique la manière dont les activités seront exécutées. On distingue généralement quatre (04) modes : mode direct, mode consultation, mode régie et maîtrise d'ouvrage délégué.

- **Mode direct** : la structure initie l'activité et l'exécute elle-même. (élaboration des TDR jusqu'à l'étape de mandatement).
- **Mode consultation** : c'est un mécanisme par lequel une structure initie une activité, élabore les TDR et recrute un consultant pour la réaliser. A la fin de l'opération, le consultant dépose un rapport provisoire qui est adopté par la structure initiatrice de l'activité par un atelier de validation. Le produit final issu de la validation est le rapport définitif.
- **mode régie** : ce mode est utilisé pour des activités qui nécessitent de ressources financières préalables à leur exécution. Un appel de fonds est fait et les ressources financières sont rendues disponibles avant l'exécution de l'activité. (la réalisation des missions, des voyages d'études et certaines formations). On ne doit pas le confondre au mode direct.
- **maîtrise d'ouvrage délégué** : c'est un mécanisme par lequel un maître d'ouvrage transfère une partie ou la totalité de ses pouvoirs à une autorité dite agence d'exécution qualifiée en la matière, dans le cadre de l'exécution d'une prestation. Le maître d'ouvrage assure le contrôle et le suivi. Il s'agit de faire-faire.

La pondération : c'est le poids affecté à chaque tâche dans l'activité. Il est exprimé en pourcentage et détermine l'importance de la tâche dans la réalisation de l'activité. Cet exercice vise à calculer le taux d'exécution physique d'une activité/projet. Pour assurer une meilleure pondération des activités et tâches, les acteurs impliqués dans la mise en œuvre d'un programme définissent ensemble une grille de pondération.

L'utilité de la pondération apparaît pendant les revues du PTA, notamment pour apprécier les performances du budget programme. Pour des raisons d'équité, il convient de mettre des valeurs consensuelles.

*** Grille de pondération des activités et tâches dans le cadre d'élaboration du PTA**

A titre indicatif, une grille de pondération a été proposée pour certaines activités courantes exécutées dans les ministères. Elle peut être modifiée et/ou adaptée au contexte de chaque secteur.

a. Pour les études

a.1 Etudes sans pré-qualification

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Elaboration des TDR	10%	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge de l'activité	5%	15%
3	Finalisation des TDR	3%	18%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%	20%
5	Elaboration et Lancement DAO	10%	30%
6	Ouverture, Analyse et Evaluation des offres Adjudication	10%	40%
7	Avis favorable de la DNCMP/CCMP	3%	43%
8	Attribution, Négociation et Signature du marché	2%	45%
9	Réalisation de l'étude	50%	
9.1	-Dépôt Rapport Intérimaire 1	15%	60%
9.2	-Validation du Rapport Intérimaire 1	5%	65%
9.3	-Dépôt Rapport Intérimaire 2	15%	80%
9.4	-Validation du Rapport Intérimaire 2	5%	85%
9.5	-Dépôt Rapport définitif	10%	95%
10	-Approbation du Rapport définitif par les acteurs concernés	5%	100%

NB: la CCMP est mise au niveau de la ligne N°7 car toutes les études ne nécessitent pas l'avis de la DNCMP. Cela dépend de leur coût prévisionnel.

a.2 Etude avec préqualification

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Elaboration des TDR	10%	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge de l'activité	5%	15%
3	Finalisation des TDR	3%	18%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%	20%

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
5	Elaboration et Lancement de l'Appel à manifestation d'intérêt	5%	25%
6	Ouverture, Analyse, Evaluation des offres et Sélection des Consultants shortlistés	5%	30%
7	Approbation par un comité technique sectoriel	3%	33%
8	Elaboration et lancement de la demande de Proposition	5%	38%
9	Ouverture, Analyse et Evaluation des offres	5%	43%
10	Avis favorable de la DNCMP/CCMP	3%	46%
11	Attribution, Négociation et Signature du marché	2%	48%
12	Réalisation de l'étude	47%	
12.1	-Dépôt Rapport Intérimaire 1	15%	63%
12.2	-Validation du Rapport Intérimaire 1	5%	68%
12.3	-Dépôt Rapport Intérimaire 2	15%	83%
12.4	-Validation du Rapport Intérimaire 2	5%	88%
12.5	-Dépôt Rapport définitif	7%	95%
13	-Approbation du Rapport définitif par les acteurs concernés	5%	100%

b. Pour une tâche administrative

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Elaboration des TDR	10%	10%
2	Elaboration projets de textes 1	30%	40%
3	Examen et validation	10%	50%
4	Elaboration projets de textes 2	15%	65%
5	Examen et validation	10%	75%
6	Finalisation du texte	15%	90%
7	Edition du texte	5%	95%
8	Dissémination du texte	5%	100%

c. Pour les travaux

c.1 Pour les études architecturales

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Elaboration des TDR	10%	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge	5%	15%
3	Finalisation des TDR	3%	18%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%	20%
5	Elaboration et lancement de l'Appel à manifestation d'intérêt	5%	25%
6	Ouverture, Analyse, Evaluation des offres et Sélection des Consultants shortlistés	5%	30%
7	Approbation par un comité technique sectoriel	3%	33%
8	Elaboration et Lancement de la demande de Proposition	5%	38%
9	Ouverture, Analyse et Evaluation des offres et Sélection de la meilleure offre	5%	43%
10	Avis favorable de la DNCMP/CCMP	3%	46%
11	Attribution, négociation et signature du marché	2%	48%
12	Réalisation de l'étude	47%	
12.1	-Dépôt Rapport Intérimaire 1	12%	60%
12.2	-Validation du Rapport Intérimaire 1	3%	63%
12.3	-Dépôt Rapport Intérimaire 2	12%	75%
12.4	-Validation du Rapport Intérimaire 2	3%	78%
12.5	-Dépôt Rapport définitif	17%	95%
13	-Approbation du Rapport définitif par les acteurs concernés	5%	100%

c.2 Pour les travaux de construction

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Lancement DAO pour la construction	2%	2%
2	Ouverture, Analyse, Evaluation et Sélection des offres	10%	12%
3	Avis favorable de la DNCMP/CCMP	5%	17%
4	Attribution, négociation et signature du marché	2%	19%
5	Exécution des travaux	70%	89%
6	Réception provisoire	5%	94%
7	Levée des réserves	1%	95%
8	Réception définitive	5%	100%

d. Acquisition d'équipements / Fournitures

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Identification des spécifications et élaboration des TDR	10%	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge	5%	15%
3	Finalisation des TDR	3%	18%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%	20%
5	Appel à manifestation d'intérêt	5%	25%
6	Ouverture, Analyse, Evaluation des offres et Sélection des entreprises shortlistées	5%	30%
8	Elaboration et lancement DAO pour l'acquisition	8%	38%
9	Ouverture, Analyse, Evaluation des offres et Adjudication	10%	48%
10	Avis favorable de la DNCMP/CCMP	3%	51%
11	Attribution, négociation et signature du marché	2%	53%
12	Livraison de l'équipement	33%	86%
13	Installation et essai	3%	89%
14	Réception provisoire	5%	94%
15	Levée des réserves	1%	95%
16	Réception définitive	5%	100%

e. Pour une formation

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Elaboration des TDR	10%	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge	3%	13%
3	Finalisation des TDR	5%	18%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%	20%
5	Elaboration des projets de documents de formation	15%	35%
6	Examen et validation	10%	45%
7	Finalisation et reproduction des documents de formation	10%	55%
8	Préparation matérielle	10%	65%
9	Invitation	5%	70%
10	Organisation de la session de formation	20%	90%
11	Production Rapport de formation	5%	95%
12	Distribution Rapport de formation	5%	100%

f. Pour une mission sur le terrain/voyage d'études/réunion

N°	Description des tâches	Poids (%)	Poids cumulé (%)
1	Elaboration des TDR	10%	10%
2	Observations et amendements par un Comité technique de la structure en charge	3%	13%
3	Finalisation des TDR	5%	18%
4	Approbation par un comité technique sectoriel	2%	20%
5	Obtention autorisation ou ordre de mission	5%	25%
6	Préparation matérielle	15%	40%
7	Organisation de la session de terrain	50%	90%
8	Production & Distribution du rapport de mission	10%	100%

VI Le Cadre institutionnel mis en place pour l'élaboration du Plan de Travail Annuel

Conformément au décret N°2005-789 du 29 décembre 2005, portant approbation du Cadre de Réforme de la Gestion Budgétaire Axée sur les Résultats (CaR-GBAR) et à l'arrêté N°335/MFE/DC/CF/DGB du 5 avril 2006 portant composition et allocation de primes aux acteurs de la réforme budgétaire au sein des ministères sectoriels, il a été retenu une organisation pyramidale à trois niveaux à savoir :

- **le Comité de pilotage de la réforme budgétaire**, une instance supérieure de prise de décision au sein des Ministères sectoriels, présidé par le Ministre du secteur, il est chargé de :
 - i) définir les orientations générales de mise en œuvre de la réforme ;
 - ii) contrôler les services opérationnels de gestion, de suivi et d'évaluation des budgets-programmes ;
 - iii) mettre en œuvre le mécanisme de suivi-évaluation utile à la gestion et à la reddition des comptes ;
 - iv) coordonner les activités de programmation et de suivi-évaluation dans le cadre de la réforme ;
 - v) superviser les activités des Comités de Gestion des programmes.
- **les Comités de gestion des programmes** présidés par les Chefs de file des programmes et composés des superviseurs et des points focaux de suivi-évaluation des différentes structures du Ministère. Ils sont chargés de :
 - i) mettre en œuvre les activités programmées dans le budget-programme et déclinées dans le plan de travail annuel du Ministère ;
 - ii) réaliser et tenir les tableaux de bord des indicateurs de performance des programmes ;
 - iii) élaborer les rapports mensuels, trimestriels et annuels des programmes ;
 - iv) préparer l'avant-projet du budget annuel des programmes.
- **la Cellule de Suivi-évaluation** est placée à la Direction de la Programmation et de la Prospective. Elle est une cheville ouvrière de la réforme budgétaire au sein des Ministères. Elle est chargée de :
 - i) définir et d'élaborer les indicateurs de performance des budgets-programmes ;
 - ii) assurer le suivi et l'évaluation des indicateurs de performance des budgets-programmes ;
 - iii) suivre les activités des points focaux de suivi-évaluation au niveau des programmes du Ministère ;

- iv) appuyer les directions techniques en matière d'élaboration et de suivi-évaluation des budgets-programmes ;
- v) organiser les tournées de contrôle et de suivi physique des projets ;
- vi) établir les bilans trimestriels et les rapports de performance des budgets-programmes ;
- vii) procéder à l'analyse conceptuelle et fonctionnelle du système de collecte et de traitement des données de suivi-évaluation ;
- viii) prendre toutes les initiatives susceptibles d'assurer un meilleur suivi-évaluation des budgets-programmes.

Les Superviseurs de Programme

Désignés au sein des membres du Cabinet, ils sont chargés de superviser les activités de leurs programmes respectifs afin d'en assurer le relais périodiquement au Ministre;

Les Chefs de File de Programmes

Désignés au sein des Directeurs Centraux ou Généraux du Ministère, ils doivent être capables d'élaborer et de veiller à la mise en œuvre des Plans de Travail Annuel, conformément au cadre logique des Programmes. Ils s'appuient dans l'exercice de leur mission sur les Points Focaux de leurs programmes respectifs pour collecter et traiter les informations.

Les Points Focaux de Suivi-Evaluation

Ils constituent au niveau des structures centrales, techniques et organismes sous tutelle, les répondants de la Cellule de Suivi-évaluation. Ils sont placés sous la supervision des responsables des structures d'exécution des Programmes.

Au regard des attributions de chaque acteur et organe de la réforme budgétaire au sein d'un ministère, le cadre institutionnel type requis pour l'élaboration d'un Plan de Travail se présente comme suit :

Le Comité de Pilotage de la Réforme Budgétaire

Le Comité de Pilotage définit les orientations générales d'élaboration et de mise en œuvre du Plan de Travail Annuel du ministère.

La Cellule de Suivi-Evaluation

La Cellule de Suivi-Evaluation est le bras opérationnel de la Réforme Budgétaire au sein des ministères. Elle prépare les canevas appropriés adaptés à l'élaboration du Plan de Travail Annuel et les envoie aux Points Focaux de Suivi-Evaluation. Pour parvenir à de meilleurs résultats, il importe de renforcer la capacité des Points Focaux sur les techniques d'élaboration du PTA.

Les structures du ministère sectoriel à travers les Points Focaux de Suivi-Evaluation

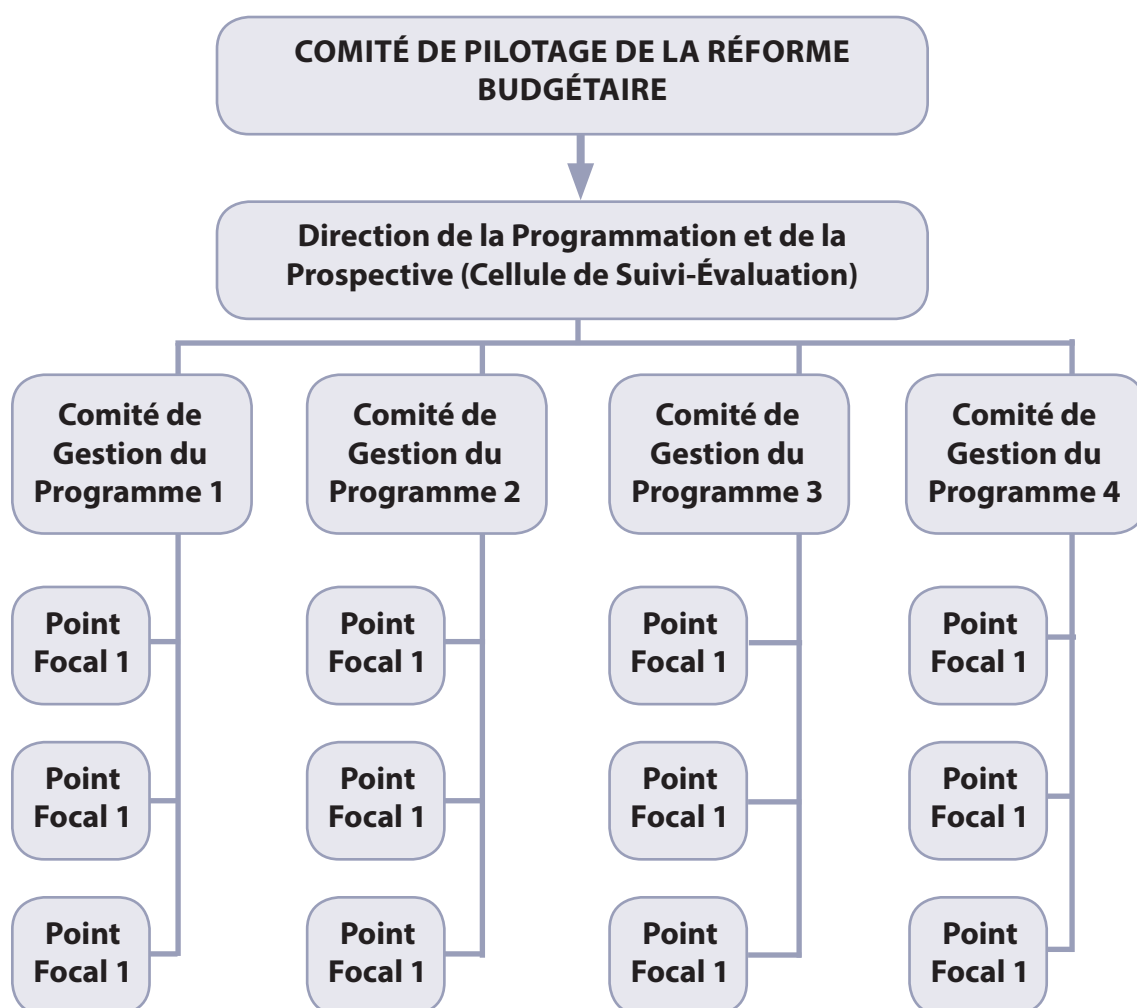
Les Points Focaux remplissent les différents canevas et les retournent à la Cellule de Suivi-Evaluation après avoir assuré la pertinence.

La Cellule de Suivi-Evaluation analyse les données, les traite, et consolide les informations en un seul document.

Les Comités de Gestion des Programmes

Le document consolidé au niveau de la Cellule de Suivi-Evaluation est pré-validé au sein des Comités de Gestion.

Le cadre institutionnel de l'élaboration et de mise en œuvre du Plan e Travail Annuel se résume au schéma suivant :



VII Validation du Plan de Travail Annuel

La validation du PTA permet d'avoir le consensus de tous les Directeurs et gestionnaires de crédits sur l'ensemble des activités retenues dans le budget programme. La validation se fait en atelier organisé par la DPP sous la supervision d'une autorité, le Secrétaire Général du Ministère de préférence, dans sa position de chef de l'Administration. Cette validation intervient après le vote du Budget Général de l'Etat généralement dans le mois de Décembre de l'année N-1.

Après la validation du PTA, le document est transmis à toutes les structures du ministère pour internalisation, mise en œuvre et suivi.

Une fois ces différents outils d'opérationnalisation élaborés, il faut procéder à leur évaluation périodique.

Généralement, le suivi et l'évaluation des ces outils permettent d'identifier les dysfonctionnements et les difficultés qui appellent des corrections et des ajustements. Le suivi et l'évaluation aboutissent à l'élaboration des rapports d'avancement trimestriel, semestriel et le rapport annuel de performance. Pour un meilleur suivi-évaluation, il importe de mettre en place un bon système d'informations pour la circulation et le partage à temps réel d'informations.

VIII Les principaux outils de suivi évaluation

8.1 Tableau de suivi du Plan de Travail Annuel

La mise en œuvre du Plan de Travail Annuel participe de la réalisation du budget programme. Le suivi se veut un exercice continu. Il est une démarche qui se réalise à des moments prédéfinis dans le temps et contribue à vérifier le rythme et d'apprécier le niveau de mise en œuvre du Plan de Travail Annuel. Les observations issues de cet exercice permettent de rendre compte de l'état d'avancement et de l'évolution des changements souhaités en fonction des ressources investies. Selon la situation observée, le suivi induira des modifications ou des corrections de manière à assurer l'atteinte des résultats en fonction des leçons apprises en cours de réalisation.

Le suivi justifie la pertinence des activités réalisées, l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des ressources publiques.

Parmi les principaux outils du suivi, mentionnons : les indicateurs, les enquêtes (de satisfaction), les réunions périodiques, les rapports d'avancement.

Le cadre de suivi des résultats du Plan de Travail Annuel est l'instrument qui permet de recueillir des informations susceptibles de renseigner les indicateurs et de mesurer le niveau d'atteinte des résultats programmés.

Le tableau d'évaluation du Plan de Travail Annuel permet de faire le suivi mensuel cumulé du Plan de Travail Annuel. Il est mis à jour en permanence et présente entre

autres les projets et activités, les opérations physiques programmées, les opérations physiques réalisées et les bilans d'exécution physique et financière de ces activités en faisant ressortir les taux d'exécution physique et financière au regard des pondérations établies, les niveaux de responsabilité et le mode d'exécution. Le canevas se présente comme suit :

Tableau n°16 : Canevas de suivi du Plan de Travail Annuel

Intitulé du Programme :

Code	Résultats/ Actions/ Activités/ Tâches	Indicateurs de performance	Montant Programmé/ Coût	Source de financement	TEP Prévu (%)	TEP atteint (%)	Ecart physique par rapport à la prévision	TEF (%) Base eng. Atteint	Ecart Financier par rapport à la prévision	TEF (%) Base ord. Atteint	Structure responsable	Obs (retard, mesures préconisées)

TEP : Taux d'Exécution Physique TEF : Taux d'Exécution Financière

Après avoir réalisé le tableau de suivi du PTA par programme, on procède à la détermination de la performance de chaque programme.

Le canevas de détermination de la performance des programmes se présente comme suit :

Tableau n°17 : Tableau de performance de chaque programme

Programme	Exécution Physique			Exécution Financière			
				Base engagement			Base Ordonnancement
	Taux prévu (a)	Taux réalisé (b)	Performance (b/a) x 100	Taux prévu (a)	Taux réalisé (b)	Performance (b/a) x100	
Programme 1							
Programme 2							
.....							
Programme n							
Budget Programme							

8.2 Calcul du taux d'exécution physique

La pondération des activités permet de calculer le taux d'exécution physique d'une activité, d'une action, d'un projet et d'un programme. Il faut avant tout procéder à la hiérarchisation et la pondération de toutes les tâches, les activités et les actions contenues dans le PTA. La base d'évaluation est la pondération retenue dans le PTA.

Méthodologie de calcul : Méthode multiple d'indexation par les coûts ou valeur budgétaire

Niveau activité

Le taux d'exécution physique d'une activité est obtenu par une simple addition des poids obtenus par chacune des tâches exécutées. A l'intérieur des actions, les poids des activités sont définis de façon que la somme des poids des activités donne 100% au niveau de l'action. Cela étant, chaque action a pour poids la somme des poids des activités donnant 100%.

Niveau action

Le taux d'exécution physique d'une action est calculé selon une règle de trois qui permet de déterminer le taux physique correspondant à la pondération d'une activité dans une action :

Si **X** est le taux physique d'une activité pondérée à 100% (X = somme des poids des tâches réalisées) et **Y**, le poids de l'activité dans une action pondérée à 100%, le taux physique **T** de l'activité est déterminé de la manière suivante :

100% _____ X %

Y% _____ T ?

$$Y \times X$$

$$T = \frac{\quad}{100}$$

$$100$$

$$\Sigma((\text{Poids de l'activité dans l'action} \times \text{taux physique de l'activité})/100) = T_1 + T_2 + T_3 + T_n \dots = A \text{ (taux d'exécution physique d'une action)}$$

Niveau résultat

Le taux d'exécution physique des résultats est calculé par la méthode de valeur budgétaire.

La valeur budgétaire d'une action est obtenue en multipliant le taux physique de chaque action par son coût.

Le taux d'exécution physique du résultat est obtenu en faisant la somme des valeurs budgétaires des actions du résultat divisée par le coût du résultat.

Exemple

Si **A** = le taux d'exécution physique d'une action

C = le coût d'une action

$$\text{Valeur budgétaire} = A \times C = V_n$$

$$\text{Taux physique d'un résultat ayant trois actions } T = \frac{V_1 + V_2 + V_3}{C_1 + C_2 + C_3}$$

Au niveau des programmes

C'est la méthode de valeur budgétaire qui est également utilisée.

Si **T** = est le taux physique d'un résultat

C = coût d'un résultat

$$\text{Valeur budgétaire d'un résultat} = \text{Taux physique} \times \text{Coût du résultat} = V$$

Taux physique d'un programme ayant deux résultats $T = \frac{V1+V2}{\text{Coût du Programme}}$

Budget Programme

Le Taux d'exécution Physique du budget-programme est obtenu par la moyenne arithmétique des Taux d'exécution Physique des programmes.

8.3 La capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises

Quels ont été les succès clés issus de la mise en œuvre du Plan de Travail Annuel ?

Quels sont les facteurs qui ont soutenu ces succès ?

Les réponses à ces questions permettront aux acteurs de la mise en œuvre du PTA de mettre en exergue et de documenter les bonnes pratiques ayant soutenu l'atteintes de leurs résultats.

De même, la mise en œuvre du PTA n'est pas exempte de difficultés.

Quels ont été les principaux défis, les difficultés et même les circonstances imprévues rencontrées dans la mise en œuvre du PTA ?

Comment ces situations ont-elles été surmontées ?

Les résultats du PTA ont-ils été atteints malgré ces difficultés? si non quels changements doivent être pris en compte pour réaliser ces résultats dans les PTA futurs ?

Quelles erreurs doivent être évitées si l'action devrait être répliquée ?

C'est donc les réponses aux questions ci-dessus qui permettent de capitaliser les connaissances générées en termes de bonnes pratiques et de leçons apprises, et d'améliorer les plans futurs.

CAS PRATIQUE DE PRESENTATION D'UN PLAN DE TRAVAIL ANNUEL A PARTIR D'UN CADRE LOGIQUE D'UN PROGRAMME
CADRE LOGIQUE DU PROGRAMME : ADMINISTRATION ET GESTION DES SERVICES

HIERARCHIE DES OBJECTIFS	INDICATEURS DE PERFORMANCE	SOURCES / MOYENS DE VERIFICATION	HYPOTHESES OU CONDITIONS CRITIQUES
OBJECTIF GLOBAL			
Renforcer la qualité de la gouvernance	Part de la contribution du ministère dans l'amélioration de la gouvernance au niveau national	Rapports de performance	Adhésion de tous les autres acteurs
OBJECTIF SPECIFIQUE			
Améliorer les performances des structures du Ministère	Taux de satisfaction des usagers du ministère	Rapports d'enquêtes d'opinion	Adhésion des usagers et du personnel
RESULTATS :			
1 - La gestion des ressources du Ministère sont améliorées.	Taux d'exécution financière (base engagement et ordonnancement) du Budget-Programme du Ministère	Rapports de la DRFM et de la DPP	
	Taux de mise en œuvre du Plan de formation	Rapport d'activités de la DRH	
	Délai moyen de passation des marchés publics	Rapport d'activités PRPM	Adhésion du personnel
2- Les capacités de planification, de suivi et d'évaluation du Ministère sont renforcées	Délai de production des outils d'opérationnalisation (PTA, PPM et PCC) du budget programme du Ministère	Rapport d'activités de la DPP	Adhésion des acteurs de la réforme budgétaire du Ministère
	Nombre de revues trimestrielles du PTA organisé		
	Taux d'exécution physique du Budget-Programme du Ministère		

3 - Le cadre institutionnel et le système d'information du Ministère sont renforcés	Taux de satisfaction du personnel du Ministère	Rapport d'enquêtes d'opinions de la DRH	Engagement des autorités du ministère
ACTIONS			
1.1 Renforcement des capacités des ressources du Ministère	Nombre d'agents formés Ratio personnel cadre/ ordinateurur		Respect des normes et réglementations
2.1 Renforcement du système de planification, de suivi et d'évaluation du Ministère	Nombre de documents élaborés et rendus disponibles		Adhésion des acteurs de la réforme bugétaire du Ministère
3.1 Fonctionnement et sécurisation du cadre institutionnel et réglementaire du Ministère	Nombre de recommandations issues du rapport d'audit organisationnel mises en oeuvre Délai moyen de mise à disposition du rapport d'audit organisationnel du Ministère	Rapport d'activité du SGM	Adhésion du personnel
3.2 Renforcement du système d'information du Ministère	Nombre de documents posté sur le site web du Ministère Nombre de magazine du Ministère publié Temps d'accès à une page web du ministère.	Rapport d'activités de SGM et de la C/COM	Disponibilité des autorités à différents niveaux
ACTIVITES	DEPENSES ORDINAIRES	DEPENSES EN CAPITAL	TOTAL
Action 1.1: Renforcement des capacités des ressources du Ministère	-	-	
Activité 1-1-1 : Réalisation de l'étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GePEC)			

Activité 1-1-2 : Elaboration du plan de formation du ministère			
Activité 1-1-3 : Animation du cadre de concertation des points focaux des gestionnaires de ressources humaines			
Activité 1.1.4 : Dotation des structures du ministère en équipement et mobilier de bureau			
Activité 1.1.5 : Renforcement des capacités des gestionnaires du ministère en procédure de gestion financière et comptable			
Action 2.1 : Renforcement du système de planification, de suivi et d'évaluation du Ministère			
Activité 2.1.1 : Elaboration du budget programme du Ministère			
Activité 2.1.2 : Elaboration des outils d'opérationnalisation du budget programme du Ministère (PTA, PCC et PPM)			
Activité 2.1.3 : Organisation des revues trimestrielles des outils d'opérationnalisation du Budget Programme			
Activité 2.1.4 : Elaboration du rapport de performance du Ministère			
Action 3.1 : Fonctionnement et sécurisation du cadre institutionnel et réglementaire du Ministère			

Activité 3.1.1 : Réalisation de l'audit organisationnel du Ministère				
Activité 3.1.2 : Elaboration du plan stratégique du Ministère				
Activité 3.1.3 : Construction de six blocs administratifs au profit des Directions Départementales				
Activité 3.1.4 : Construction de trois résidence au profit des Directions Départementales				
Activité 3.1.5 : Construction du nouveau bâtiment de l'Inspection Générale du Ministère				
Activité 3.1.6 : Aménagement et réhabilitation de la salle de conférence du Ministère				
Activité 3.1.7 : Construction de l'abri groupe du ministère				
Action 3.2 : Renforcement du système d'information du Ministère				
Activité 3.2.1 : Réalisation du cablage internet de tous les bâtiments du Ministère				
Activité 3.2.2 : Réalisation du cablage informatique de tous les bâtiments du Ministère				
Activité 3.2.3 : Prise en charge du nom du domaine, hébergement et référencement du site Web du Ministère				

Activité 3.2.4 : Acquisition et paramétrage de points d'accès Wifi Warion WBS-2400 BseStation 2,4 Wifi 6 antennes et 6 radios			
Activité 3.2.5 : Organisation d'une journée portes ouvertes du Ministère			
Activité 3.2.6 : Production et publication du magazine trimestriel «Emergence et Développement»			
Activité 3.2.7 : Production de l'émission «Carrefour du développement» une fois par trimestre			
Activité 3.2.8 : Passage mensuel des directions du Ministère dans l'émission «TAFARI»			
Activité 3.2.9 : Signature de contrat de partenariat avec de dix organes de presse avec le Ministère			

PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DU PROGRAMME ADMINISTRATION ET GESTION DES SERVICES

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
1	Résultat 1 : La gestion des ressources du Ministère sont améliorées.		34						
1.1	Action 1.1: Renforcement des capacités des ressources du Ministère		34						
1.1.1	Activité 1-1-1 : Réalisation de l'étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GePEC)	62	10	BN	Jan-Juin	100	DRH	DPP	Consultation
1.1.1.1	Tâche 1.1.1.1 : Elaboration des Termes de Référence				Janvier	10			
1.1.1.2	Tâche 1.1.1.2 : Publication d'avis à manifestation d'intérêt pour la réalisation de l'étude sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences				Janvier	10			
1.1.1.3	Tâche 1.1.1.3 : Ouverture, analyse et évaluation des offres				Février	10			
1.1.1.4	Tâche 1.1.1.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)				Février	5			
1.1.1.5	Tâche 1.1.1.5 : Attribution et signature du contrat du marché relatif à l'étude avec l'adjudicataire				Février	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
1.1.1.6	Tâche 1.1.1.6 : Réalisation de l'étude				Mars-Mai	35			
1.1.1.7	Tâche 1.1.1.7 : Validation du rapport relatif à l'étude				Juin	10			
1.1.1.8	Tâche 1.1.1.8 : Transmission du rapport définitif au commanditaire				Juin	10			
1.1.2	Activité 1-1-2 : Elaboration du plan de formation du ministère	62	17	BN	Jan-Juillet	100	DRH	DPP	Consultation
1.1.2.1	Tâche 1.1.1.1 : Elaboration des Termes de Référence				Janvier	10			
1.1.2.2	Tâche 1.1.1.2 : Publication d'avis à manifestation d'intérêt pour la réalisation du plan de formation du ministère				Janvier	10			
1.1.2.3	Tâche 1.1.1.3 : Ouverture, analyse et évaluation des offres				Février	10			
1.1.2.4	Tâche 1.1.1.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la Cellule de Contrôle des Marchés Publics (CCMP)				Février	5			
1.1.2.5	Tâche 1.1.1.5 : Attribution et signature du contrat du marché relatif à l'étude avec l'adjudicataire				Février	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
1.1.2.6	Tâche 1.1.1.6 : Réalisation de l'étude				Mars-Juin	35			
1.1.2.7	Tâche 1.1.1.7 : Validation du rapport relatif à l'étude				Juillet	10			
1.1.2.8	Tâche 1.1.1.8 : Transmission du rapport définitif au commanditaire				Juillet	10			
1.1.3	Activité 1.1.3 : Renforcement des capacités des gestionnaires du ministère en procédure de gestion financière et comptable	62	7	BN	Mai-Juin	100	DRFM	DPP	Direct
1.1.3.1	Tâche 1.1.3.1 : Elaboration des Termes de Référence				Mai	10			
1.1.3.2	Tâche 1.1.3.2 : Mise en place d'un comité technique chargé d'organiser la session de formation en procédure de gestion financière et comptable				Mai	10			
1.1.3.3	Tâche 1.1.3.3 : Elaboration, examen et validation des modules à développer				Juin	20			
1.1.3.4	Tâche 1.1.3.4 : Préparation matérielle du la formation				Juin	10			
1.1.3.5	Tâche 1.1.3.4 : Réalisation de la formation				Juin	35			
1.1.3.6	Tâche 1.1.3.1 : Evaluation de la session de formation				Juin	5			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
1.1.3.7	Tâche 1.1.3.1 : Production du rapport et du compte rendu à l'autorité				Juin	10			
2	Résultat 2 : Les capacités de planification, de suivi et d'évaluation du Ministère sont renforcées		1 262						
2.1	Action 2.1 : Renforcement du système de planification, de suivi et d'évaluation du Ministère		10						
2.1.1	Activité 2.1.1 : Elaboration du budget programme du Ministère	62	5	BN	Mai-Sept	100	DPP	DREM	Direct
2.1.1.1	Tâche 2.1.1.1 : Renforcement des capacités des structures à l'élaboration du Budget Programme				mai	20			
2.1.1.2	Tâche 2.1.1.2 : Conception et envoi des canevas d'élaboration du budget programme aux structures du Ministère				mai	5			
2.1.1.3	Tâche 2.1.1.3 : Appui technique et suivi de l'élaboration du Budget-Programme des différentes structures du Ministère				juin-juil	20			
2.1.1.4	Tâche 2.1.1.4 : Centralisation des projets du Budget-Programmes élaborés au niveau des structures				août	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.1.1.5	Tâche 2.1.1.5 : Montage du projet du Budget-Programmes				sept	30			
2.1.1.6	Tâche 2.1.1.6 : Validation du budget programme				sept	10			
2.1.1.7	Tâche 2.1.1.7 : Transmission du document de budget programme au MEF				sept	5			
2.1.2	Activité 2.1.2 : Elaboration des outils d'opérationnalisation du budget programme du Ministère (PTA, PCC et PPM)	62	5	BN	Nov-Déc	100	DPP	DRFM	Direct
2.1.2.1.1	Tâche 2.1.2.1 : Renforcement des capacités des points focaux sur les techniques d'élaboration des outils d'opérationnalisation du budget programme				nov	20			
2.1.2.1.2	Tâche 2.1.2.2 : Conception et envoi des canevas du PTA, du PCC et du PPM aux structures du Ministère				nov	5			
2.1.2.1.3	Tâche 2.1.2.3 : Assistance technique aux structures dans l'élaboration des outils d'opérationnalisation du budget programme				nov	20			
2.1.2.1.4	Tâche 2.1.2.4 : Centralisation des projets du PTA, du PCC et du PPM des structures				nov	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.1.2.1.5	Tâche 2.1.2.5 : Montage des outils d'opérationnalisation du budget programme				déc	30			
2.1.2.1.6	Tâche 2.1.2.6 : Validation du projet de PTA, PCC et du PPM				déc	10			
2.1.2.1.7	Tâche 2.1.2.7 : Multiplication et envoi des documents des outils d'opérationnalisation du budget programme à toutes les structures du Ministère				déc	5			
2.2	Action 2.2 : Amélioration du cadre institutionnel et réglementaire du Ministère		1 252						
2.2.1	Activité 2.2.1 : Réalisation de l'audit organisationnel du Ministère	62	17	BANQUE MONDIALE	Juin-Nov	100	SGM	DPP	Consultation
2.2.1.1	Tâche 2.2.1.1 : Elaboration des Termes de Référence				Juin	10			
2.2.1.2	Tâche 2.2.1.2 : Obtention de l'avis de non objection de la Banque Mondiale sur les TDR				Juin	5			
2.2.1.3	Tâche 2.2.1.3 : Publication des avis de manifestation d'intérêt				Juillet	10			
2.2.1.4	Tâche 2.2.1.4 : Dépouillement et évaluation des offres				Août	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.2.1.5	Tâche 2.2.1.5 : Obtention de l'avis de non objection de la Banque Mondiale sur le rapport d'évaluation des offres				Août	5			
2.2.1.6	Tâche 2.2.1.6 : Elaboration, négociation et conclusion du contrat				Sept	10			
2.2.1.7	Tâche 2.2.1.7 : Réalisation de l'étude				Sept-Nov	30			
2.2.1.8	Tâche 2.2.1.8 : Validation du rapport provisoire				Novembre	10			
2.2.1.9	Tâche 2.2.1.9 : Finalisation et transmission du rapport définitif au commanditaire				Décembre	10			
2.2.2	Activité 2.2.2 : Construction de six blocs administratifs au profit des Directions Départementales	23	600	BN	Jan-Dec	100			MOD
2.2.2.1	Tâche 2.2.2.1 : Elaboration du Dossier d'Appel d'Offre (DAO)				Janvier	10			
2.2.2.2	Tâche 2.2.2.2 : Lancement de l'Appel d'Offre (AO)				Février	10			
2.2.2.3	Tâche 2.2.2.3 : Ouverture, analyse, évaluation des offres et sélection des entreprises adjudicataires				Février	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.2.2.4	Tâche 2.2.2.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la DNCMP				Mars	5			
2.2.2.5	Tâche 2.2.2.5 : Attribution et signature du marché				Mars	10			
2.2.2.6	Tâche 2.2.2.6 : Exécution des travaux				Avril-Nov	50			
2.2.2.7	Tâche 2.2.2.7 : Réception provisoire des travaux				Nov	5			
2.2.3	Activité 2.2.3 : Construction de trois résidence au profit des Directions Départementales	23	350	BN	Jan-Dec	100			MOD
2.2.3.1	Tâche 2.2.3.1 : Elaboration du Dossier d'Appel d'Offre (DAO)				Janvier	10			
2.2.3.2	Tâche 2.2.3.2 : Lancement de l'Appel d'Offre (AO)				Février	10			
2.2.3.3	Tâche 2.2.3.3 : Ouverture, analyse, évaluation des offres et sélection des entreprises adjudicataires				Février	10			
2.2.3.4	Tâche 2.2.3.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la DNCMP				Mars	5			
2.2.3.5	Tâche 2.2.3.5 : Attribution et signature du marché				Mars	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.2.3.6	Tâche 2.2.3.6 : Exécution des travaux				Avril-Nov	50			
2.2.3.7	Tâche 2.2.3.7 : Réception provisoire des travaux				Nov	5			
2.2.4	Activité 2.2.4 : Construction du nouveau bâtiment de l'Inspection Générale du Ministère	23	150	BN	Mars-Oct	100			MOD
2.2.4.1	Tâche 2.2.4.1 : Elaboration du Dossier d'Appel d'Offre (DAO)				Mars	10			
2.2.4.2	Tâche 2.2.4.2 : Lancement de l'Appel d'Offre (AO)				Avril	10			
2.2.4.3	Tâche 2.2.4.3 : Ouverture, analyse, évaluation des offres et sélection des entreprises adjudicataires				Avril	10			
2.2.4.4	Tâche 2.2.4.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la DNCMP				Mai	5			
2.2.4.5	Tâche 2.2.4.5 : Attribution et signature du marché				Mai	10			
2.2.4.6	Tâche 2.2.4.6 : Exécution des travaux				Juin-Août	50			
2.2.4.7	Tâche 2.2.4.7 : Réception provisoire des travaux				Août	5			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.2.5	Activité 2.2.5 : Aménagement et réhabilitation de la salle de conférence du Ministère	23	60	BN	Jan-Dec	100			MOD
2.2.5.1	Tâche 2.2.5.1 : Elaboration du Dossier d'Appel d'Offre (DAO)				Janvier	10			
2.2.5.2	Tâche 2.2.5.2 : Lancement de l'Appel d'Offre (AO)				Février	10			
2.2.5.3	Tâche 2.2.5.3 : Ouverture, analyse, évaluation des offres et sélection des entreprises adjudicataires				Février	10			
2.2.5.4	Tâche 2.2.5.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la DNCMP				Mars	5			
2.2.5.5	Tâche 2.2.5.5 : Attribution et signature du marché				Mars	10			
2.2.5.6	Tâche 2.2.5.6 : Exécution des travaux				Avril-Nov	50			
2.2.5.7	Tâche 2.2.5.7 : Réception provisoire des travaux				Nov	5			
3.1.7	Activité 2.2.6 : Construction de l'abri groupe du ministère	23	75	BN	Jan-Dec	100			MOD
2.2.6.1	Tâche 2.2.6.1 : Elaboration du Dossier d'Appel d'Offre (DAO)				Avril	10			
2.2.6.2	Tâche 2.2.6.2 : Lancement de l'Appel d'Offre (AO)				Mai	10			

CODE	Résultat/Actions/Activité/Tâches	Imputation budgétaire (Nature de dépense)	Montant Programmé (en million FCFA)	Source de financement	Période d'exécution	Poids (Pondération en %)	Structure Responsable	Structure Associée	Mode d'exécution
2.2.6.3	Tâche 2.2.6.3 : Ouverture, analyse, évaluation des offres et sélection des entreprises adjudicataires				Mai	10			
2.2.6.4	Tâche 2.2.6.4 : Approbation du rapport d'évaluation des offres par la DNCMP				Mai	5			
2.2.6.5	Tâche 2.2.6.5 : Attribution et signature du marché				Mai	10			
2.2.6.6	Tâche 2.2.6.6 : Exécution des travaux				Juin-Août	50			
2.2.6.7	Tâche 2.2.6.7 : Réception provisoire des travaux				Août	5			
	TOTAL		1 296						

Commentaire sur le cas pratique d'élaboration du Plan de Travail Annuel

- 1- les informations émises dans ce cas pratique présenté ne sont que des propositions. Ils peuvent être modifiées et adaptées selon chaque cas
- 2- les crédits inscrits pour les activités de construction correspondent à 90% du coût total des marchés y relatifs. Les 10% restant constituent les retenues de garantie. Ils seront programmés dans le PTA de l'année N+1 car la retenue de la garantie est payée après la réception définitive et la levée des réserves par le maître d'ouvrage
- 3- les pondérations proposées dans ce cas pratique sont à titre indicatif. Il revient à chaque ministère d'élaborer et valider une grille de pondération des activités au sein du ministère en vue de rendre fiable le calcul du taux d'exécution physique des activités

**PARTICIPANTS A L'ATELIER DE VALIDATION DES MANUELS DE PROCEDURES
D'ELABORATION DU BUDGET-PROGRAMME ET DE SES OUTILS
D'OPERATIONNALISATION**

Hôtel Terra Nostra de Ouidah, du 27 août au 1er septembre 2012

Liste de présence

N°	NOMS	PRENOMS	STRUCTURE	CONTACTS
1	AFOUDA	Myriam	DGSPP	95 76 99 46 afoumyr@yahoo.fr
2	GNACADJA SOUDE	Marleine E.S.	DGSPP	9768 04 88 msoude2@gmail.com
3	BOURAÏMA	Abdel	DGSPP	97 87 85 90 abdeljawadade@yahoo.fr
4	AGBASSAGAN GOUNOU	Justine	DGSPP /	97 94 29 50 justinegounou@yahoo.fr
5	ADANLIENCLOUNON	D. Célestin	Membre CSE /DPP/ MEF	94 23 94 30 clestyclos@yahoo.fr
6	HESSOU	D. Hyacinthe	Membre CSE DPP / MESRS	95 38 03 44 hedhplan@gmail.com
7	VIOU	Edgard	Chef Service des Statistiques et des Etudes Prospectives DPP/MJLDH	97 60 24 43 eviou@yahoo.fr
8	AGLI	Evariste	CTRE au MERPNEDER	95 71 59 24 attindingedji@yahoo.fr
9	TIGO	Adrien	PNUD	96 32 57 69 95 06 84 98 adrien.tigo@undp.org
10	LOKOSSOU	Innocent	MDAEP/DEPS	97 12 00 57 inno_lokossou@yahoo.fr
11	YEDO	Gérard	C/CSE/DPP/MDAEP	95 45 03 36 yedogerard@yahoo.fr
12	HODONOU	Alfred	ARMP	97 60 11 29 ahodonou@yahoo.fr
13	OKE S.	Antoine	SGAM	90 04 80 96 Kpoba2@yahoo.fr
14	SEIDOU	Amadou	DGSPP	93 20 21 84 97 98 05 27 amaseidou@yahoo.fr

N°	NOMS	PRENOMS	STRUCTURE	CONTACTS
15	SOSSOU	André-Félix	PADC - OMD	97 88 05 29 andre_felix2002@yahoo.fr
16	FALL	EL Hadj	PNUD	67 52 83 98 el.hadji.fall@undp.org
17	AKPAMOLI	Alphonse	C/PRPSS/MS	97 22 03 71 90 04 89 69 akpamohid@yahoo.fr
18	CHOUCHOU	Obed	C/CSE/MTPT	97 77 60 79 hontobed@yahoo.fr
19	MENOMON	Raymonde	AAF/ PADC-OMD	95 96 97 68 menoray@hotmail.com
20	de -SOUZA	Frédéric	ST/ETARS	96 16 61 82 fredyse69@yahoo.fr
21	LAOUROU	Rigobert	DC/MDAEP	90 90 01 70 larigob@yahoo.fr
22	ALAPINI	Liliane	CTE/MDAEP	95 95 75 75 lilianezeze@yahoo.fr
23	FAFOUMI	Soumaïla	PADC - OMD	97 09 65 02
24	CHAGAS	Oël Sèsi	PADC - OMD	97 48 78 13 oellove04@yahoo.fr
25	SALAMI	Gafar	CSE/DPP/MEHU	g1salami@yahoo.fr
26	DAMIANO	Fanny	PADC - OMD	97 57 58 11 mya_leslie@yahoo.fr
27	BOUEYE	Sonia	PADC - OMD	97 57 58 12 sonil_am@yahoo.fr
28	ALOFA	Janvier	PNUD	97 98 58 89 janvier.alofa@undp.org
29	HOUSSOU	Achille	PNUD	95 05 99 50 achille.housou@undp.org
30	EYEBIYI	Christian	DPP/MDAEP	95 96 68 03 eyebiyichristian@yahoo.fr
31	DANHOEGBE	Edmond	DPP	97 02 32 12 edanhoegbe@yahoo.fr
32	HOUENINVO	Cossi	PADC-OMD	97 76 06 70 choueninvo@yahoo.fr
32	BODONON	Cyriaque	PADC OMD	96 03 09 31 bodonocyr@yahoo.fr

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE	5
MEMBRES DE L'ÉQUIPE CHARGÉE DE L'ÉLABORATION DU MANUEL DE PROCÉDURES D'ÉLABORATION DU BUDGET-PROGRAMME ET DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	7
INTRODUCTION	9
 CHAPITRE I : DEMARCHE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU BUDGET-PROGRAMME	 11
I. Historique du Budget Programme	13
II. Définition et importance du Budget-Programme	13
1. Définition	13
2. Importance	14
3. Qu'est-ce qu'un programme du budget programme	14
III. Processus d'élaboration du budget-programme	14
1. Cadre de Dépenses Sectoriel à Moyen Terme (CDS-MT)	15
2. Présentation du processus d'élaboration du Budget-Programme au niveau des ministères sectoriels	19
3. Les différentes parties d'un budget programme	24
4. Comment définir un objectif	28
5. Valeur de référence, Seuil de Tolérance, Cible et ses caractéristiques	33
6. Tableau des indicateurs de chaque Programme	35
7. Tableau d'évaluation financière des Programmes	37
8. Tableau de financement des Programmes	40
9. Tableau du CDMT global par Programme	41
10. Annexe du Budget-Programme	43
 CHAPITRE II : DIFFERENTES ETAPES D'ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL	 47

I. Le Plan de Travail Annuel (PTA) : Définition	49
II. Relation entre Plan de Travail Annuel (PTA) et le Budget-Programme	49
III. Processus d'élaboration d'un Plan de Travail Annuel (PTA)	50
3.1. <i>La Planification structurelle</i>	52
3.2. <i>La Planification organisationnelle</i>	53
3.3. <i>La planification opérationnelle</i>	54
3.4. <i>La planification financière</i>	55
IV. Tableau n°15 : Canevas de présentation du Plan de Travail Annuel (PTA)	56
V. Importance et Contenu du PTA	59
5.1. Importance du PTA	59
5.2. Contenu du PTA	59
VI. Le Cadre institutionnel mis en place pour l'élaboration du Plan de Travail Annuel	66
VII. Validation du Plan de Travail Annuel	69
VIII. Les principaux outils de suivi évaluation	69
8.1. Tableau de suivi du Plan de Travail Annuel	69
8.2. Calcul du taux d'exécution physique	72
8.3. La capitalisation et la diffusion des bonnes pratiques et des leçons apprises	74



**MINISTERE DU DEVELOPPEMENT, DE L'ANALYSE ECONOMIQUE
ET DE LA PROSPECTIVE**

Direction Générale du Suivi des Projets et Programmes (DGSP)

08 BP 755 Cotonou - Tel : (229) 21 30 76 84 - Fax : (229) 21 30 49 05

E-mail : contact@developpement.bj - Site web : www.developpement.bj