

Gouvernance financière et économique / Expériences de la Société Civile Béninoise

Pour porter une attention particulière à la gestion des ressources publiques et susciter une gouvernance économique de qualité, Social Watch (SW) a mis sur pied une Unité d'analyse des budgets programmes sectoriels et du budget général de l'Etat qui comprend les responsables des Groupes thématiques du Réseau appuyés par des personnalités averties de divers profils (sociologues, économistes, statisticiens, juristes,~....) appelées «~Tuteurs~» .

I. BREVE PRESENTATION DE L'UNITE D'ANALYSE DU BGE ET DES BUDGETS SECTORIELS DE SW

2.1. But

L'Unité a pour mission d'entreprendre des réflexions critiques sur le budget pour influencer la gestion des ressources publiques en vue de l'équité sociale et la réduction de la pauvreté puis d'analyser les impacts sociaux des politiques macro-économiques en faveur des plus pauvres.

En guise d'exercice, nous pouvons commencer par analyser le but de notre Unité et bien cerner notre contribution dans le cas de cet atelier.

L'Unité a pour mission~:

- d'entreprendre des réflexions critiques sur le budget (critiquer avec audace mais de façon professionnelle)

- o pour influencer la gestion des ressources publiques (insuffler une orientation, celle de la Société Civile, donc du peuple, des gouvernés, à l'exécution du budget par l'Etat)

- o en vue de l'équité sociale et la réduction de la pauvreté (pour le bien être de tât le monde, pour l'amélioration du niveau de vie, de la qualité de vie de toute la population béninoise).

- puis d'analyser les impacts sociaux des politiques macro-économiques

- o en faveur des plus pauvres.

- o Nous touchons ici, la mission principale de toutes les OSC~: œuvrer pour le développement de la Nation et le bien être des citoyens. Et c'est parce que nous avons compris ceci que nous sommes, nous nous sommes mobilisés ici pour faire cet exercice.

Ainsi, le but visé dans la mise en place de l'Unité d'Analyse est de susciter une bonne gouvernance économique, par la promotion d'une gestion transparente et équitable des ressources publiques, basée sur la participation et l'inclusion des OSC et des contribuables à toutes les étapes du processus budgétaire national aussi bien aux niveaux central que sectoriel et communal.

2.2. Objectifs spécifiques

De façon spécifique, l'Unité d'Analyse se donne pour objectif de~:

- S'approprier des mécanismes d'élaboration, de financement, d'exécution et d'évaluation des budgets à divers niveaux,
- Entreprendre l'analyse des budgets sectoriels et du Budget Général de l'Etat en vue de la réduction de la pauvreté,
- Identifier les impacts sociaux des politiques macroéconomiques en faveur des plus pauvres en vue de proposer des actions correctives;
- Mener des actions de lobbying et de plaidoyer pour une meilleure affectation des ressources en faveur des plus pauvres dès la phase d'élaboration des budgets,
- Capitaliser les activités et les actions menées ainsi que les résultats obtenus à chaque exercice budgétaire,

2.3. Les principaux résultats attendus de l'Unité d'analyse de Social Watch

- Les membres de l'Unité d'Analyse se sont familiarisés avec les mécanismes d'élaboration, de mise en œuvre et d'évaluation des budgets des structures administratives de l'Etat et des collectivités décentralisées,
- L'Unité d'Analyse entreprend des réflexions critiques et mène des actions pour influencer les budgets programmes sectoriels et le budget général de l'Etat en vue de la réduction de la pauvreté,
- Les activités menées et les résultats obtenus sont capitalisés.

2.4. Les activités des membres de l'Unité d'Analyse

Pour atteindre les objectifs fixés, les activités suivantes seront menées par les membres de l'Unité d'Analyse~:

- Avoir une plus grande lisibilité sur les différentes rubriques du Budget Général de l'Etat, des budgets sectoriels et ceux des localités décentralisées du Bénin en participant aux exposés et aux ateliers de formation~;
- S'approprier la nouvelle réforme budgétaire et identifier les niveaux où l'implication des OSC est nécessaire et opportune pour renforcer la réforme et provoquer des changements de qualité en faveur des plus pauvres~;
- S'impliquer dans le processus d'élaboration, de mobilisation des ressources, d'exécution et d'évaluation des budgets sectoriels et du Budget général de l'Etat~;
- Recenser les projets et programmes en cours au niveau des ministères sectoriels~;
- Veiller à ce que les autorités publiques, à divers niveaux, exécutent le budget tel qu'établi, en respectant les allocations de ressources pour les différentes rubriques et à rendre compte régulièrement aux populations de leur gestion~;

- Déceler les éventuels dérapages des autorités vis-à-vis du Budget en vue des dispositions stratégiques à prendre pour une meilleure gouvernance financière au Bénin~;
- Organiser des actions de plaidoyer et de lobbying pour susciter la transparence et la bonne gouvernance au niveau des autorités publiques~;
- Capitaliser l'expérience dans un document à diffuser.

II. LES PRINCIPALES ACTIVITES MENEES DANS LE CADRE DE LA LECTURE ET DE L'ANALYSE DU BUDGET GENERAL DE L'ETAT ET DES BUDGETS SECTORIELS PAR SOCIAL WATCH

2.1. Les ateliers et séminaires organisés

1. Renforcement de capacités des membres de Social Watch sur la lecture et l'analyse du BGE et des BS (au CGTB).

Thèmes développés~:

- ▢ Outils d'élaboration et d'analyse du budget de l'Etat (budgets programmes)~: qualité des dépenses et aspects favorables aux pauvres~;
- ▢ Décentralisation financière et réduction de la Pauvreté
- ▢ Les procédures d'exécution des dépenses publiques et le contrôle des finances publiques au Bénin~;
- ▢ Guide d'examen des lois de finances à l'usage des députés
- ▢ Maîtrise du contenu du budget de l'Etat Gestion 2005
- ▢ Travaux pratiques~: Eléments d'appréciation de deux budgets de programmes, gestion 2006

2. Renforcement de capacités des journalistes sur la lecture et l'analyse du BGE et des BS (Sun Beach).

Thèmes développés~:

- ▢ Budget Général de l'Etat, Cadre de Dépenses à Moyen Terme, Procédures d'exécution des dépenses publiques et Contrôle des finances publiques au Bénin~;
- ▢ Le CCAP~: Principe de responsabilité, de l'autorité de la loi et les actions de Social Watch~;
- ▢ Eléments d'appréciation de quelques budgets programmes sectoriels.

3. Installation de l'Unité d'Analyse et renforcement de Capacité des membres sur la lecture et l'analyse du BGE et des BS (Sun Beach)

Thèmes développés~:

□ la stratégie de suivi des budgets sectoriels et du budget général de l'Etat par les organisations de la société civile (position de l'exécutif)~;

□ la stratégie de suivi des budgets sectoriels et du budget général de l'Etat par les organisations de la société civile (position du législatif)~;

4. Formulation des observations et des recommandations sur le BGE gestion 2007 et Renforcement de Capacité des membres de l'Unité d'Analyse sur la lecture et l'analyse du BGE et des BS (le 20 octobre au Centre WANAD)~:

Thème développé~:

□ Méthodologie pratique pour étudier et analyser le budget général de l'Etat et les budgets sectoriels

5. Lecture et analyse approfondie du BGE et Renforcement de Capacité des membres de l'Unité d'analyse sur la Gestion axée sur les résultats (les 8, 9 et 10 novembre 2006 au Centre WANAD).

Thèmes développés~:

□ Communication introductive~: Rappel des principales notions retenues au cours des formations précédentes sur la lecture et l'analyse du BGE et des budgets sectoriels. Par la Coordination de Social Watch,

□ Communication 1~: Analyse statique et analyse dynamique du BGE gestion 2007 et des budgets sectoriels par cible des OMD,

□ Communication 2~: La Gestion axée sur les résultats~/ Processus d'élaboration et d'analyse des budgets programmes,

□ Communication 3~: Présentation et amendement du guide de lecture et d'analyse du BGE et des budgets sectoriels par cible des OMD. Monsieur DEDEHOUANOU Michel et Monsieur HOUNKPE Mathias

2.2. Les principales notions abordées au cours de ces différents travaux

2.2.1. Définitions

Définition~: selon le dictionnaire Robert, le Budget est un acte par lequel les dépenses et les recettes annuelles de l'Etat sont autorisées. Le budget concerne toute la nation, mais toute la nation ne peut se mettre ensemble pour l'étudier, il faut alors une représentation et c'est le rôle de l'Assemblée nationale. La Société civile apporte alors sa contribution.

□ Autre définition du budget~: Le budget prévoit et autorise, en la forme législative, les Charges et les Ressources de l'Etat. Il est établi par le parlement dans la loi de finances qui définit les objectifs économiques et financiers de l'Etat.

□ En fait, l'Etat élabore, l'Assemblée nationale étudie et adopte. Sans l'adoption de l'Assemblée

nationale (donc sans les travaux de commission et les travaux en plénière), on ne peut encore parler de budget.

▢ Les recettes constituent tout ce qui peut rentrer comme fonds, revenus~; argent dans la caisse de l'Etat. Il s'agit des impôts et taxes collectées, des dons, etc. les impôts et taxes sont payés par les citoyens, les grosses entreprises. Les dépenses sont constituées des différents fonds que l'Etat va engager.

▢ Dans le budget élaboré, il faut donc savoir la part consacrée à tel ou tel secteur (exemple part consacrée à l'éducation, à la santé, aux centres de santé dans nos communes, à l'agriculture, aux infrastructures,~...).

▢ les services votés sont des autorisations préalables, faites antérieurement par le parlement et les mesures nouvelles sont les nouvelles propositions faites dans le cadre du BGE en cours.

Les formes de contrôles

▢ Les formes de contrôles internes sont~: les contrôles du Contrôleur Financier, les contrôles des comptables, l'Inspection Générale des Finances, l'Inspection Générale d'Etat~;

▢ Les formes de contrôle externe sont~: le contrôle juridictionnel et le contrôle parlementaire~;

o Contrôle de l'inspection générale des finances~: peut contrôler à tout moment, contrôle en cours d'exécution. L'Inspection Générale d'Etat est en tête de toutes les formes de contrôle. Ce sont des contrôles internes à l'exécutif~;

o Contrôle juridictionnel se fait au niveau de la chambre des comptes. C'est un contrôle de la gestion des ordonnateurs et des comptables, un contrôle à posteriori~;

o Contrôle parlementaire~: contrôle des députés en cours d'exécution par les questions orales et écrites à l'exécutif. Au parlement le contrôle est surtout politique.

Quelques caractéristiques importantes de l'intervention gouvernementale pour la réduction de la pauvreté~:

- la stratégie de réduction de la pauvreté implique des programmes de dépense publique pour assurer les services publics et parapublics d'une part, et des transferts directs visant les pauvres d'autre part~;

- dans l'exécution des programmes de dépenses pour l'amélioration de la croissance, l'efficacité de l'allocation des dépenses publiques dans la mise en place économique de services publics et de la prestation de ces services est une importante composante d'une stratégie efficace de réduction de la pauvreté~;

- pour être économique, il est nécessaire que les politiques employées pour assurer les droits de consommation aux pauvres soient bien ciblées.

2.2.2. Les principaux documents du budget

▢ La loi de finance est le document le plus important.

▢ La loi de finance, un document voté à l'assemblée. Elle relève de l'application des dispositions de

la loi de finance. Elle rappelle toutes les dispositions antérieures en vigueur. Elle met en évidence les services votés et les mesures nouvelles.

o Présenter toujours un tableau d'équilibre de la loi de finance

o Mesures nouvelles concernant les taxes, les impôts

□ Lettre de notification des crédits~: elle informe sur comment exécuter le budget toute l'année, rappelle les principes et les nouveautés apportés pour l'exécution du budget,

□ Rapport de présentation de la loi de finance~: il présente les hypothèses d'élaboration du budget, résume globalement les tendances de recettes et de dépenses pour l'année. C'est un document important qui informe sur ce qui est fait.

□ Rapport économique et financier~: il présente la situation économique dans en Afrique et le monde~; par exemple~: les éléments macroéconomiques, le coût du pétrole, des informations sur les agrégats macro économiques sur le plan régional et international. Il est important car pour l'analyse, il faut partir de cet environnement économique d'élaboration. Des importations et des exportations sont faites et il faut en tenir compte, de même que les revenus reçus de l'extérieur par le pays,

□ Synthèse des dotations par Ministère~;

□ Document qui retrace les recettes du budget de l'Etat~;

□ Les tomes qui décomposent les natures de dépenses par Ministère (150 à 200 pages)~;

□ Les comptes spéciaux du Trésor~: il s'agit des comptes que l'administration centrale a décidé de suivre de près. Si il y a un compte spécial pour une activité on ne doit pas l'utiliser pour une autre activité.

□ Budgets autonomes CAA, Fonds Routier

□ Budgets annexes FNRB

□ Budgets programmes~: les budgets programme institués après la réforme budgétaire en cours. Un budget programme retrace les activités, les objectifs et les indicateurs de performance.

2.2.3. Les outils d'analyse du budget Général de l'Etat, 2006 dans le cadre de la Stratégie de réduction de la pauvreté (SRP)

- analyser les principaux axes de la stratégie de réduction de la pauvreté~;
- analyser la répartition des PIP par secteur d'activité~;

□ les Secteurs productifs~: Secteur rural, Industrie et artisanat, Eau, Electricité Infrastructures, Commerce, services et tourisme~;

□ les Secteurs sociaux~: Santé, Education, Habitat, Autres secteurs sociaux

□ Administration

- analyser ou évaluer le niveau des investissements dans les secteurs sociaux à savoir l'éducation et

la santé~;

- procéder à une comparaison sur plusieurs années et analyser les écarts~;
- vérifier si toutes les dimensions du développement et de la lutte contre la pauvreté sont prises en compte en plus des secteurs sociaux~: analyser les mesures nouvelles contenues dans le projet de loi de finances et procéder à une mesure de loi de finance sur plusieurs années~;
- Vérifier la prise en compte de l'aspect genre~: apprécier les mesures et les programmes susceptibles de favoriser l'accès des femmes à l'éducation, à la santé et au crédit. A ce niveau on peut comparer le niveau des services votés à celui des mesures nouvelles pour chacune des rubriques considérées~;

2.2.4. Quelques précautions à prendre pour une bonne analyse du Budget Général de l'Etat et des Budgets Sectoriels

- se rapprocher de l'assemblée nationale et aller méthodiquement (l'Assemblée met près de trois mois pour l'analyse du budget et dispose d'une Unité d'analyse et de contrôle du budget de l'Etat, UNACEB)~;
 - Se rapprocher toujours des personnes ressources. Le Bénin est un bon pays très pauvre et très endetté qui bénéficie de crédits pour les secteurs sociaux, la société civile doit veiller à l'utilité et efficacité de la dépense.
 - Analyser la pertinence des dépenses retenues par l'Etat et l'objectivité des recettes,
- o Il y a des contrôles mais les hommes trouvent toujours de nouveaux dispositifs pour les contourner~; les OSC doivent être alors vigilant,
- o Vérifier l'information (avoir de sources diversifiées et crédibles)~: se référer et chercher toujours à assumer sa responsabilité et à sauvegarder sa crédibilité,
- o Aller soi même à la recherche de l'information et bien choisir ses sources,
- o Recouper les informations et retenir ce qui est nécessaire et utile aux populations,
- Etre proche des populations à la base et s'intéresser aux préoccupations prioritaires, prendre en compte des préoccupations de toutes les couches sociales,
 - Etre vigilant sur les subtilités qui se glissent au cours du processus d'élaboration jusqu'à l'exécution du budget,
 - Ne pas se laisser manipuler lorsqu'on a son avis propre à donner après l'analyse du budget,
 - Procéder à une comparaison entre budget et entre des rubriques du budget,
 - Se renseigner sur les modalités et les conséquences des engagements que le pays prend à l'échelle nationale et internationale.

III. AUTRES INFORMATIONS

3.1. Les observations et recommandations formulées par l'Unité d'analyse de Social Watch le 20 octobre 2006 sur le projet de loi de finances gestion 2007

La loi des finances représente un moyen fondamental de mise en œuvre du programme d'action gouvernementale. Mieux, elle est l'expression de l'orientation définie par le gouvernement en vue de la réduction de la pauvreté et de la gestion du processus du développement humain durable. Dans le cas d'espèce, la loi des finances gestion 2007 représente aussi bien un instrument dont se dote le gouvernement pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement et ceux de la Stratégie de Réduction de la Pauvreté. Social Watch – SW – Bénin, un réseau d'organisations de la société civile qui se vouent au Contrôle Citoyen de l'Action Publique, apporte par le document sa

contribution au CES, à l'Assemblée Nationale et au Gouvernement afin d'attirer leur attention sur certaines questions et de promouvoir les modifications encore possibles dans le cadre du budget 2007.

Social Watch a regroupé ses douze groupes thématiques et d'autres personnes et structures ressources de la société civile le vendredi 20 octobre 2006 au centre WANAD pour analyser de façon constructive les données disponibles sur la loi des finances, gestion 2007.

Les observations et recommandations ci-dessous sont le résultat de cet atelier d'analyse des budgets sectoriels organisé à cet effet.

3.1.1. Les Observations

SW félicite les efforts faits pour réduire, par endroits, les dépenses de fonctionnement de l'administration au profit des secteurs sociaux que sont, par exemple, la santé, l'éducation, l'environnement. Le Réseau loue également la prévision d'allocations pour le fonctionnement de cellules nationales de passation des marchés publics.

Néanmoins, des dotations à des secteurs tels que l'eau, la voirie urbaine, les pistes rurales, l'habitat, etc. ont été systématiquement réduites. S'agit-il de la mise en œuvre du transfert de compétences aux collectivités locales dans le cadre de la décentralisation? Si oui, à quels niveaux sont budgétisées les ressources afférentes à affecter à ces mêmes collectivités?

Certains budgets sectoriels semblent présenter des rubriques similaires, ce qui constituerait des doubles emplois.

Tel que présenté, le budget ne montre que les efforts prévus pour les réformes administratives et reste silencieux sur les réformes institutionnelles.

Présidence de la République

Le budget de la Présidence a été augmenté d'environ trois (03) milliards par rapport au budget 2006. Plusieurs structures de «changement» ont été «innovées~!~! ~».

Est-ce pour la réduction de la pauvreté?

Ministère de l'Agriculture

La politique sectorielle du Gouvernement visait à mettre un accent sur l'appui aux filières agricoles (diversification, amélioration de la productivité, etc.), mais le budget ne semble pas refléter cette politique (pas d'augmentation de l'allocation par rapport à 2006).

Le transfert courant qui contribue à l'amélioration du cadre de travail est plus élevé que le transfert d'exploitation qui contribue quant à lui, à l'amélioration de la productivité.

Il faut augmenter ou tout au moins maintenir le budget alloué au programme d'amélioration de la productivité agricole.

Réduire le budget alloué aux fêtes et le regrouper dans une seule rubrique. Cette diminution pourrait venir compléter le soutien aux producteurs

Ministère des Enseignements Primaire et Secondaire

L'allocation pour les matériels pédagogiques a été réduite. La subvention aux écoles a été augmentée mais de façon insuffisante vu la croissance des effectifs et la politique de gratuité de l'éducation maternelle et primaire.

En ce qui concerne la promotion de la scolarisation des filles, le budget 2007 reconduit simplement l'allocation 2006, alors que l'effectif des filles est supposé en augmentation continue.

Ministère de la Santé

Le projet de loi des finances, gestion 2007, tel que présenté, ne permet pas de suivre la continuité des allocations aux différents programmes d'une année à l'autre (ex.~: rien ne semble être prévu pour des secteurs aussi importants que~: «~explorations, diagnostics, transfusion sanguine~» , «~subventions de transfert à l'étranger pour les étudiants~» , «~allocation au comité de lutte contre l'onchocercose~» , «~entretien, réparation et maintenance~»).

Ministère de la Famille, de la Femme et de l'Enfant

Le budget du ministère a été considérablement réduit~: en particulier les lignes budgétaires relatives au trafic des enfants, à la mobilisation sociale, à la promotion de la condition féminine.

Ministère de la Justice chargée des Relations avec les Institutions, porte parole du Gouvernement

Il y figure une allocation pour la désinfection et la dératisation des prisons. Les expériences des participants montrent que ces actions n'ont pas toujours été menées.

Les fonds aux associations ont baissé de 56 à 37 millions.

Ministère délégué chargé des travaux publics du transport de l'habitat et de l'urbanisme auprès de la Présidence de la République.

Compte tenu de l'importance des problèmes liés à l'habitat et à l'urbanisme au Bénin, ce secteur mérite qu'on lui accorde une attention particulière. Au lieu de le mettre en appendice au Ministère des TPT, un département ministériel doit être créé pour ce secteur et devra gérer la Délégation à l'Aménagement du Territoire, toutes les réformes foncières, les stratégies de développement de nos villes, ainsi que les différents projets dont bénéficie notre pays.

Des allocations budgétaires supplémentaires doivent être accordées à ce secteur pour une meilleure sécurisation de l'habitat au Bénin. Mais le présent projet de budget fait remarquer une diminution de 15 à 20% des dotations budgétaires par rapport à 2006.

Par ailleurs, la politique mise en œuvre par l'Etat jusqu'à ce jour est favorable aux plus riches puisque les efforts consentis pour la promotion immobilière ne sont nullement orientés vers les classes moyennes et pauvres de la population.

3.1.2. Recommandations

Au vu des observations faites, SW formule les recommandations suivantes~:

□ Présenter systématiquement le Budget Général de l'Etat – BGE – et les budgets sectoriels sous forme de budgets programmes commentés en vue d'en faciliter la lecture, le suivi et l'évaluation.

▣ Institutionnaliser la réalisation et la diffusion de la version électronique du BGE et des budgets sectoriels, sous forme classique et sous forme de budgets programmes.

▣ Demander aux ministères d'apporter des commentaires aux rubriques budgétaires pour en faciliter la lisibilité.

▣ S'assurer que la réduction des allocations observées au niveau de certains secteurs tels que la voirie urbaine, l'eau, les pistes rurales, etc. soit contrebalancée par le transfert de ressources aux collectivités locales.

▣ Mettre en place un comité de coordination des réformes institutionnelles.

▣ En matière d'appui au développement des filières du riz, de l'anacarde, du palmier à huile et du manioc, exclure toute option qui viserait à démunir les paysans de leurs terres que ce soit par l'achat ou l'expropriation.

▣ De même, éviter que les finances publiques soient utilisées par des grands investisseurs privés dans le cadre de l'appui aux filières.

▣ Bien vérifier l'exécution du budget de désinfection et de dératisation des prisons.

▣ Décentraliser les secours aux indigents et mettre en place une co-gestion de ces secours avec les communes, les centres de santé et les centres sociaux. Les procédures actuelles semblent inefficaces.

▣ Augmenter encore la subvention aux écoles surtout si ces dernières doivent prendre en charge une partie des matériels pédagogiques et pour rendre effectif la gratuité de l'école maternelle et primaire,

▣ Mettre l'accent sur la formation professionnelle et technique, y inclus l'encadrement des filières d'apprentissage et l'appui à l'enseignement professionnel en établissements scolaires. Mettre un accent particulier sur l'accès des filles à ces filières.

▣ Accorder des allocations suffisantes au recrutement et à la formation des enseignants.

▣ Accompagner l'extension des cantines scolaires d'une amélioration de leur gouvernance.

▣ En ce qui concerne l'exonération des droits et taxes de douane sur les installations de distribution de produits pétroliers, apporter des éclaircissements aux questions suivantes~:

- A qui profitera la réduction des ressources de l'Etat qui sera occasionnée par cette exonération~?
- Comment l'exonération en question induira-t-elle la diminution sensible de la vente illicite de l'essence et la reconversion des petits vendeurs dans d'autres secteurs d'activités~?
- Quelles dispositions concrètes prend le gouvernement pour résoudre efficacement ce problème d'économie souterraine, d'insécurité urbaine, de santé publique, etc.

Social Watch a bon espoir que les Conseillers du CES, les députés et le Gouvernement tiendront compte de ces observations et recommandations qui pourront être complétées ultérieurement.

De son côté, Social Watch s'est donné comme tâche de mettre en place un comité qui suivra

l'exécution des budgets sectoriels.

3.2. Gestion axée sur les résultats (GAR)~: quelques préalables

De façon générale, dans l'élaboration et la gestion d'un projet l'on définit les paramètres suivants~:

- Un objectif global~: un but général qu'on peut atteindre de plusieurs manières, par des moyens différents. Un ou plusieurs objectifs spécifiques ou stratégiques peuvent permettre d'atteindre un objectif global~/ général. Donc plusieurs projets différents peuvent avoir le même objectif général.
- Un objectif spécifique~: une finalité précise, un but précis visé par une opération stratégique. De façon classique, 1 objectif spécifique~= 1 projet,
- Une stratégie est un ensemble d'actions coordonnées pour la mise en œuvre d'une politique préalablement définie. Les stratégies doivent découler d'une décision consensuelle~: être explicites~; être cohérentes avec la stratégie de lutte contre la pauvreté~; susciter des indicateurs d'impacts~; permettre l'utilisation de documents existants.
- Un résultat est~:

- le produit d'une activité dirigée vers une fin,
- un changement descriptible ou mesurable qui découle d'une relation de cause à effet, de la mise en œuvre d'une stratégie.

□ Le résultat doit être SMAP

□ Spécifique (qui précise l'objet du changement, le groupe cible, la région, etc.)

□ Mesurable (que l'on peut mesurer par des indicateurs)

□ Atteignable (que l'on peut atteindre de façon réaliste dans un temps donné)

□ Pertinent (qui répond au besoin identifié).

- Une activité est un ensemble d'actes coordonnés et des travaux pour produire des résultats en vue d'atteindre un ou plusieurs objectifs.
- Un indicateur mesure les résultats.

- Un indicateur est toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats ou objectifs obtenus, l'utilisation faite des ressources, l'état d'avancement des travaux en un mot l'évolution de la situation,

- Un indicateur de performance~: c'est une source vérifiable, représentatif d'un élément déterminant, d'une situation que l'on observe dans le temps pour comparer les objectifs aux réalisations effectives. Il permet d'apprécier l'évolution de la situation initiale.

- Par rapport au budget programme, les indicateurs sont des instruments de mesure du niveau de réalisation ou de l'utilité du programme. On distingue~: les indicateurs d'impacts~; les indicateurs de résultats (out put)~; les indicateurs de moyens et des autres indicateurs intermédiaires comme~: les indicateurs d'effets~; les indicateurs d'efficacité~; les indicateurs d'activités.

- les hypothèses sont les conditions internes et externes nécessaires pour que se réalise comme prévu les relations de cause à effet décrites par la stratégie choisie; des conditions pour l'obtention des résultats escomptés.

□ Par rapport aux terminologies de la GAR, nous pouvons approfondir quelques concepts~:

□ L'approche GAR distingue deux types de résultats~:

o Des résultats de type opérationnel~: ces résultats sont le produit de l'administration et de la gestion d'un projet/programme, ils découlent en général à l'utilisation des moyens/intrants pour l'exécution des activités.

o Des résultats de type développemental~: ces résultats témoignent de changements réalisés au cours des différentes étapes de réalisation d'un projet/programme. Ils correspondent aux extrants (court terme), aux effets (moyen terme) et à l'impact (long terme) d'une intervention dans un pays en développement. La chaîne de résultats est constituée par l'enchaînement de ces trois niveaux de résultats (extrants, effets et impact).

□ Les indicateurs de rendement sont des mesures qualitatives ou quantitatives des résultats développementaux. On distingue deux types d'indicateurs~: des indicateurs quantitatifs et des indicateurs qualitatifs~;

□ les différents types d'indicateur de rendement sont des mesures statistiques quantitatives: des jugements qualitatifs ou perception qui peuvent être~:

□ Nombre~- Congruence avec

□ Fréquence~- Présence de

□ %~- Qualité de~...

□ Ratio~- Portée de...

□ Niveau de~...

- le cadre du mesure de rendement~: il se présente comme suit~:

□ indicateurs de risque~: Pour chacune des hypothèses identifiées, il est important de préciser le niveau de risque. L'analyse du risque vise essentiellement à déterminer les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas. Le niveau de risque peut donc être élevé, modéré ou faible. Il est conseillé de développer des stratégies permettant de réduire le niveau de risque. Vous pouvez décider de réaffecter des ressources ou d'introduire de nouvelles activités en vue d'atténuer le niveau de risque ou d'assurer la viabilité des résultats.

3.3. Les outils d'élaboration d'un budget de programmes

□ Pour élaborer un budget de programme, il faut partir du décret portant attribution, organisation et fonctionnement du Ministère et de son organigramme.

□ Les objectifs du ministère sont fixés par rapport à ses missions. On part des objectifs sectoriels pour définir les programmes et préciser des objectifs spécifiques qui concourent à la réalisation du programme.

□ Le programme est un ensemble d'actions coordonnées dans le temps et destinées à réaliser un objectif donné. Pour tout programme, il faut~: des objectifs~; des stratégies~; des indicateurs~; un

tableau de projection des financements (CDMT) et un mécanisme de suivi évaluation.

□ Les différentes formes de programme~:

- o Les programmes d'action qui sont ceux exécutés par les structures mêmes du ministère,
- o Les programmes d'intervention pour lesquels l'Etat donne des subventions à des structures autonomes,
- o Les programmes de soutien qui contribuent à mieux réaliser les autres programmes de la structure.

□ L'élaboration d'un budget de programmes suppose l'existence~:

- d'un cadre macro – économique (exemple, la note d'orientation budget)~;
- d'une stratégie de développement et de réduction de la pauvreté. Exemple~: le DSRP~;
- d'un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT)~;
- des études prospectives sectorielles déjà réalisées~;
- des éléments tirés du Programme d'Action du Gouvernement, des tables rondes de Bailleurs de fonds sur le secteur~;
- des stratégies sectorielles~;
- des prévisions placées dans un cadre pluriannuel (cinq ans) avec deux années d'exécution, une année de prévision, et deux années de projection.

□ Dans toutes les structures, nous avons une structure transversale qui revient c'est le programme «~Administration Générale et Gestion du Secteur~» qui sert de logistique aux autres programmes. Il conce