

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION des DPPD et des PAP

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

Juillet 2023

GUIDE MÉTHODOLOGIQUE D'ÉLABORATION

des DPPD et des PAP

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	6
Liste des schémas	7
Liste des encadrés	7
Sigles et abréviations	8

DÉCISION N°-152023/COM/UEMOA	9
-------------------------------------	----------

AVANT-PROPOS	11
---------------------	-----------

INTRODUCTION	13
---------------------	-----------

PARTIE 1

CADRAGE DU GUIDE D'ÉLABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DÉPENSES (DPPD)	15
--	-----------

1.1. Objectifs du guide d'élaboration du DPPD et du PAP	16
1.2. Fondements du guide d'élaboration du DPPD et du PAP	16
1.3. Innovations budgétaires	18

PARTIE 2

DESCRIPTION ET PROCESSUS D'ÉLABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DÉPENSES (DPPD) ET DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP)	19
---	-----------

2.1. Rappel de la définition du DPPD	20
2.2. Processus d'élaboration du DPPD	21
2.2.1. Phases d'élaboration	21
2.2.2. Dispositif organisationnel d'élaboration	29
2.3. Contenu du DPPD	36
2.3.1. Résumé	40
2.3.2. Introduction	41
2.3.3. Partie 1 : Précis stratégique couverts par le Département	41
2.3.4. Partie 2 : Cadre de Mesure des Performances du DPPD	58
2.3.5. Partie 3 : Programmation pluriannuelle des dépenses	65
2.3.6. Partie 4 : Projet Annuel de Performance (PAP) et son élaboration	80

PARTIE 3

DISPOSITIF DE PILOTAGE, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	87
3.1. Acteurs du processus d'élaboration	88
3.2. Outils de pilotage et de suivi	89
3.3. Mécanismes de concertation, d'examen, de revue et de supervision	89
3.4. Principaux rapports à produire	90
3.5. Evaluation des Programmes	91

PARTIE 4

ANNEXES DU DPPD	93
------------------------	-----------

PARTIE 5

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU DPPD ET DU PAP	95
5.1. Renforcement des capacités	96
5.2. Leadership des responsables	96
5.3. Esprit d'équipe au niveau des Programmes	97
5.4. Participation soutenue de tous les acteurs	97
5.5. Gestion des risques	97
5.6. Rétroaction et capitalisation dans le processus d'élaboration du DPPD et du PAP	98
5.7. Revue en fin de cycle	99

CONCLUSION

100

ANNEXES

101

Annexe n°1 : Imputabilité des données sur les indicateurs du Cadre de Mesure des Performances	102
Annexe n°2 : Glossaire	104
Annexe n°3 : Bibliographie	107

LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°1 :	Échéances de la phase préparatoire	23
Tableau n°2 :	Échéances de la phase d'élaboration des Programmes budgétaires	26
Tableau n°3 :	Échéances de la phase de consolidation et d'arbitrage au niveau du Département	27
Tableau n°4 :	Échéances de la validation au niveau de la Commission	28
Tableau n°5 :	Synoptique de l'analyse SWOT	43
Tableau n°6 :	Verbes d'action et verbes de changement	47
Tableau n°7 :	Formulation des termes utilisés dans le DPPD et le PAP	49
Tableau n°8 :	Cartographie des Programmes du DPPD	49
Tableau n°9 :	Allocation des ressources financières du DPPD	51
Tableau n°10 :	Répartition des ressources humaines aux Programmes	52
Tableau n°11 :	Synoptique des cadres logiques des Programmes du DPPD	56
Tableau n°12 :	Cadre logique de chaque Programme du DPPD	57
Tableau n°13 :	Cadre de Mesure des Performances	63
Tableau n°14 :	Synthèse de la programmation pluriannuelle des programmes et actions budgétaires selon la source de financement	68
Tableau n°15 :	Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes, par OS et résultat selon la source de financement	70
Tableau n°16 :	Synthèse de la programmation pluriannuelle des Programmes et actions budgétaires selon la nature des dépenses	73
Tableau n°17 :	Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes par actions budgétaires, résultat et produits selon la nature des dépenses	75
Tableau n°18 :	Synthèse de la programmation budgétaire pluriannuelle croisée selon la nature des dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP) par Programme	79
Tableau n°19 :	Cadre de Mesure des Performances annuel des Programmes	82
Tableau n°20 :	Budget annuel détaillé du Programme alloué aux résultats et aux produits selon la nature des dépenses	83
Tableau n°21 :	Budget annuel détaillé du Programme alloué aux résultats et aux produits en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)	84
Tableau n°22 :	Budget annuel des Programmes selon la nature de dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)	85
Tableau n°23 :	Calendrier des rapports rentrant dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du DPPD et du PAP	90

LISTE DES SCHÉMAS

Schéma n°1 :	Phasage de l'élaboration du DPPD	21
Schéma n°2 :	Illustration des relations fonctionnelles entre les principaux acteurs du processus d'élaboration du DPPD & du PAP	36
Schéma n°3 :	Liens entre problèmes et résultats	42
Schéma n°4 :	Lien entre l'objectif général/global et les objectifs spécifiques/opérationnels par niveau	46
Schéma n°5 :	Comment formuler un objectif, un résultat	47
Schéma n°6 :	Correspondance chaîne stratégique et chaîne opérationnelle	55
Schéma n°7 :	Cadre d'analyse de la chaîne d'impact	61

LISTE DES ENCADRÉS

Encadré n°1 :	Canevas du DPPD & du PAP	37
Encadré n°2 :	Exemple du paragraphe du résumé consacré à la description analytique succincte de l'allocation de l'ensemble des ressources aux Programmes : cas du DPPD 2021-2023 du DEMEN	40
Encadré n°3 :	Exemples de défis tirés du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 du DATC	44
Encadré n°4 :	Comment définir les priorités ?	44
Encadré n°5 :	Différents types d'objectifs de performance	48
Encadré n°6 :	Théorie du Changement (TDC) et cadre logique	58
Encadré n°7 :	Exemple de commentaire explicitant l'évolution des indicateurs du Cadre de Mesure des Performances du DPPD 2021-2023 du DAREN	59
Encadré n°8 :	Caractéristiques d'un bon indicateur selon les critères CREAM+	62
Encadré n°9 :	Interrelations entre le CMP et la programmation pluriannuelle des dépenses	65
Encadré n°10 :	Données contenues dans le tableau de programmation pluriannuelle des dépenses	67
Encadré n°11 :	Exemple de commentaire explicitant l'affectation des ressources aux résultats retenus dans le DPPD 2021-2023 du DAREN	68
Encadré n°12 :	Pourquoi expliciter les options d'allocation des ressources aux résultats ?	69
Encadré n°13 :	Un exemple d'explicitation de la contribution des sources au financement du DPPD 2021-2023 du DAREN	70
Encadré n°14 :	Avantages de la Gestion en AE et en CP	79
Encadré n°15 :	Un exemple d'explicitation de l'évolution de quelques indicateurs clés du CMP annuel du PAP 2021 du DAREN au titre du Programme Agriculture	81
Encadré n°16 :	Un exemple d'explicitation du budget annuel de performance du Programme Agriculture du DAREN exercice 2021	82
Encadré n°17 :	Un exemple d'explicitation du budget selon la nature des dépenses du PAP 2021 du DAREN	85

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AE	Autorisation d'Engagement
ATI	Assistance Technique Internationale
BOP	Budget Opérationnel de Programme
CPBP	Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle
CGAF	Cellule de Gestion Administrative et Financière
CM	Conseil des Ministres
CP	Crédit de Paiement
CPBP	Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle
CRG	Cadre de Responsabilisation et de Gestion
DB	Direction du Budget
DAREN	Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement
DATC	Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des Transports
DDH	Département du Développement Humain
DEMEN	Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Énergie et de l'Économie Numérique
DMRC	Département du Marché Régional et de la Coopération
DPE	Département des Politiques Économiques et de la fiscalité intérieure
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DSAF	Département des Services Administratifs et Financiers
DSE	Direction de l'Évaluation et de la Stratégie
EM	État Membre
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
RAP	Rapport Annuel de Performance
PAP	Projet Annuel de Performance
PARCI	Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles
PIRC	Programme Intégré de Renforcement des Capacités
RAP	Rapport Annuel de Performance
RBOP	Responsable du Budget Opérationnel de Programme
RPROG	Responsable de Programme
TDR	Termes de Référence
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine



DECISION N° -15 2023/COM/UEMOA

PORTANT ADOPTION DE LA CHARTE DE GESTION, DU GUIDE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES (DPPD) ET PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP), DU GUIDE DE DIALOGUE DE GESTION ET DU GUIDE DE LA PERFORMANCE

**LA COMMISSION DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE (UEMOA)**
.....

- VU** le Traité modifié de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- VU** le Protocole additionnel II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°02/2021/CCEG/UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination de Membres de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°03/2021/CCEG /UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination du Président de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement Financier de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement d'exécution n°002/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'intervention et responsabilités du responsable de programme et du responsable du budget opérationnel de programme au sein des Organes de l'Union ;
- VU** le Règlement d'exécution n°003/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP), du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) au sein des Organes de l'Union ;
- VU** la Décision n°01/2013/COM/UEMOA du 31 janvier 2013 établissant le Règlement intérieur de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°545/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 relative à l'organisation de la Commission de l'UEMOA, modifiée ;
- VU** la Décision n°548/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 relative à l'organisation interne de la Présidence de la Commission, modifiée *img*

Considérant la nécessité de disposer des outils d'élaboration et de mise en œuvre du budget-programme au sein des Organes de l'Union ;

DECIDE

Article premier : Objet

Sont adoptés tels qu'annexés à la présente Décision dont ils font partie intégrante les documents ci-après :

- la charte de gestion ;
- le guide méthodologique d'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (PPD) et du Projet Annuel de Performance (PAP) ;
- le guide du dialogue de gestion ;
- le guide de la performance.

Article 2 : Champ d'application

La présente Décision s'applique à tous les Départements de la Commission.
En ce qui concerne les autres Organes de l'Union, cette Décision s'applique dès leur passage budget-programme.

Article 3 : Mise en œuvre

La Présidence de la Commission de l'UEMOA est chargée de la mise en œuvre et du suivi de la présente Décision.

Article 4 : Entrée en vigueur

La présente Décision, qui entre en vigueur à compter de la date de sa signature, sera publiée au Bulletin Officiel de l'Union.

Ouagadougou, le **01 SEPT 2023**.

Le Président de la Commission




Abdoulaye DIOP

Ampliations :

- PC
- Départements
- Archives
- DSE

AVANT-PROPOS

L'objectif du Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA des Organes de l'UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018, tel que défini à l'alinéa 3 de son article 2, est d'« assurer la structuration et l'élaboration du budget de l'Union de manière à répondre au choix d'une présentation administrative, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique, qui résulte de l'option d'une Gestion Axée sur les Résultats s'inscrivant dans une programmation pluriannuelle ».

Le Règlement financier inscrit ainsi la Commission, ses départements et ses Organes, à l'instar des pays membres de l'Union qui s'y sont engagés depuis plus d'une décennie, dans le passage d'une logique de moyens à une logique de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Avec ce changement de paradigme, le budget de moyens qui caractérisait l'allocation des ressources cède la place au budget de performance bâti sur la base des politiques publiques comme stipulé dans l'article premier dudit Règlement financier qui dispose que le « Programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatives d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. À ces programmes, sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un Rapport Annuel de Performance élaboré en fin d'exercice budgétaire par la Commission ».

C'est dans ce cadre que la Commission a entrepris plusieurs actions, notamment (i) le renforcement des capacités à travers des formations, (ii) la mise en place des Programmes au niveau des Départements et (iii) la délégation de pouvoirs aux Gestionnaires de Programme et aux Responsables de Programme.

L'exigence de l'approfondissement du processus de la réforme du budget programme a conduit la Commission à mettre à la disposition des acteurs impliqués dans le processus budgétaire des outils de mise en œuvre au nombre desquels figure le guide d'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Projets Annuels de Performance (PAP), objet du présent document. Ce guide est le référentiel unique pour

conduire les étapes du processus de préparation des budgets programmes au niveau des Départements de la Commission et des autres Organes.

Il est constitué de cinq (5) chapitres. Le tout premier a pour objectif de situer le cadre dans lequel le guide est élaboré. L'objectif du chapitre suivant est de décrire, dans un style simple et pédagogique, le processus d'élaboration du DPPD et du PAP. Le troisième vise à fournir aux acteurs concernés les contours du dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation. Quant au quatrième chapitre, il a pour but de rassembler dans une même section les annexes à joindre au DPPD et au PAP. Enfin, le dernier a pour objectif d'attirer l'attention des acteurs à tous les niveaux de la hiérarchie administrative de la Commission et de ses Organes sur les facteurs clés de succès du processus d'élaboration du DPPD et du PAP.

INTRODUCTION

La Commission s'est engagée dans le processus de Gestion Axée sur les Résultats depuis mars 2018 avec le Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA des Organes de l'UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018, et qui met le focus sur le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats. La mise en œuvre dudit Règlement financier et de ses règlements d'exécution a conduit la Commission à se mettre dans le processus d'élaboration des budgets programmes.

Des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2019-2021 ont été élaborés pour les Départements sectoriels (DAREN, DMRC, DATC, DEMEN, DPE et DDH) et les Départements transversaux (DSAF et PCOM) autorisés à continuer à utiliser les Dotations. En 2020, l'expérience a été généralisée à tous les Départements qui, depuis lors, élaborent leur DPPD & leur PAP, et les font approuver par les mécanismes en place. Les travaux d'élaboration de ces documents sont exécutés dans un contexte marqué par plusieurs initiatives.

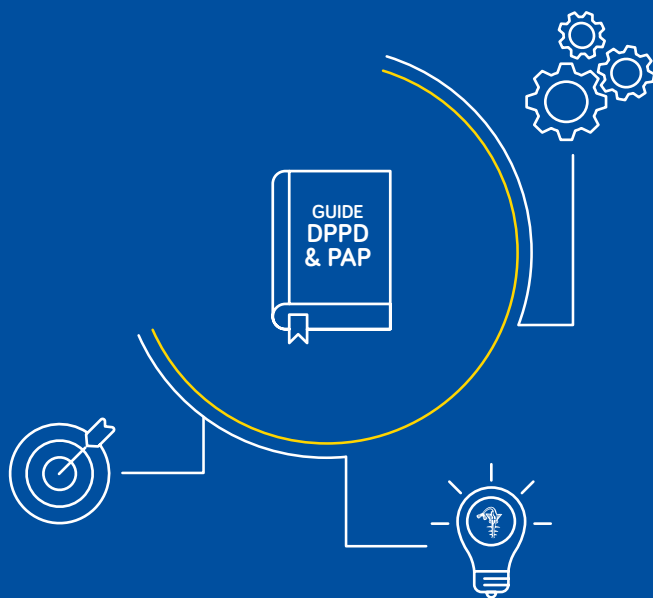
Parmi celles-ci, on peut citer (i) l'adoption de deux règlements d'exécution du Règlement financier portant sur les modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP) et du Rapport Annuel de Performance (RAP), (ii) l'organisation des premières conférences de performance des Programmes. Ces acquis ont été renforcés en 2020 avec notamment (i) le renforcement des délégations de pouvoirs au profit des Commissaires, (ii) la nomination des Responsables de Programme, (iii) le renforcement de la déconcentration des fonctions liées aux procédures de passation des marchés, au contrôle financier, à la liquidation et à l'ordonnancement des dépenses dans les Départements, et (iv) l'affinement des indicateurs de performance et la clarification de leur imputabilité entre les principales parties prenantes.

La Commission de l'UEMOA s'est ainsi engagée dans une profonde réforme de son dispositif budgétaire en le faisant passer d'un budget de moyens à un budget de performance pour réaliser des Programmes associés à des objectifs précis et axés sur des résultats.

Les insuffisances relevées de la mise en œuvre des premiers Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Projets Annuels de Performance (PAP) sont notamment (i) la faible internalisation des enjeux, de la démarche et des outils du budget programme et (ii) la faiblesse du

cadre organisationnel, du cadre de responsabilisation et de gestion au sein des Organes de l'UEMOA.

Le présent guide est une réponse aux insuffisances relevées et son élaboration s'est basée sur les résultats de l'évaluation de la qualité du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 des Départements sectoriels et transversaux de la Commission. Il expose, dans le premier chapitre, le cadrage du guide d'élaboration du DPPD et du PAP. Le guide présente successivement dans le deuxième et le troisième chapitres la description et le processus d'élaboration du DPPD et du PAP ainsi que le dispositif de pilotage, de suivi et d'évaluation. Il indique dans le quatrième chapitre les annexes du DPPD et présente, dans le cinquième et dernier chapitre, les facteurs clés de succès du processus d'élaboration du DPPD et du PAP.



PARTIE 1

CADRAGE DU GUIDE D'ÉLABORATION DU DPPD

Ce chapitre intitulé « cadrage du guide » comprend les sections suivantes : (i) les objectifs et la finalité du guide, (ii) la méthodologie d'élaboration du guide, (iii) le retour sur l'expérience de la Commission, en matière d'élaboration du DPPD et du PAP, (iv) les fondements juridiques, (v) les cibles destinataires du guide et (vi) les acteurs de l'élaboration du DPPD et du PAP.

1.1. Objectifs du guide d'élaboration du DPPD & du PAP



Le guide est un support de communication et de formation. Il a pour objectif de renforcer les capacités des acteurs impliqués dans le processus d'élaboration du DPPD et du PAP, pour leur permettre d'améliorer la qualité de ces documents.

Au regard des constatations sur la qualité du DPPD et du PAP évalués, émergent certaines insuffisances qu'il convient d'améliorer. C'est la raison pour laquelle ce guide, qui est la suite logique du rapport relatif au contrôle qualité des documents en question, est élaboré, pour tenter d'apporter des solutions aux principaux problèmes identifiés. Il comporte ainsi un enjeu technique et de pilotage.

Au plan technique, il permettra de disposer d'un canevas stabilisé d'élaboration du DPPD et du PAP qui ne supprimera pas les remises en cause caractéristiques du processus itératif de leur élaboration. Le guide permet également de partager les bonnes pratiques, d'harmoniser la nature des informations requises dans les contenus de chaque partie et section des DPPD et des PAP, et de veiller à une bonne formulation des objectifs, des résultats et des indicateurs. Enfin, il permet d'assurer, avec beaucoup d'aisance, la continuité du service, parfois perturbé par le phénomène de l'instabilité institutionnelle, liée aux changements des hommes et à la recomposition des secteurs de développement.

Au plan du pilotage, le guide donne des indications précises sur le dispositif organisationnel d'élaboration du DPPD et du PAP et pourrait faciliter la coordination, à tous les niveaux, des interventions des différents acteurs dans le processus.

1.2. Fondements du guide d'élaboration du DPPD et du PAP



Le cadre juridique du guide est fondé par plusieurs textes, notamment :

- le Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement financier des Organes de l'Union ;

- le Règlement d'exécution n°006/2020/COM/UEMOA du 17 juin 2020 fixant les règles d'élaboration et d'adoption du budget de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- la Décision n°854/2020/PCOM/UEMOA du 31/12/2020 portant attributions, organisation et fonctionnement des Cellules de Gestion Administrative et Financière au sein de la Commission de l'UEMOA pour renforcer les capacités d'élaboration et de gestion budgétaire au niveau des Départements ;
- la Décision n°226/2017/PCOM/UEMOA du 4 août 2017 portant création et fonctionnement du Comité de Pilotage chargé de conduire la mise en place du budget programme à la Commission de l'UEMOA ;
- le Règlement d'exécution n°002/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'intervention et responsabilités du Responsable de Programme et du Responsable du Budget Opérationnel de Programme au sein des Organes de l'Union ;
- le Règlement d'exécution n°003/21/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP), du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) au sein des Organes de l'Union ;
- la Décision n°007/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département des Services Administratifs et Financiers ;
- la Décision n°008/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des Transports ;
- la Décision n°009/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département du Marché Régional et de la Coopération ;
- la Décision n°010/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Énergie et de l'Économie Numérique ;
- la Décision n°011/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département du Développement Humain ;
- la Décision n°012/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département des Politiques Économiques et de la fiscalité intérieure ;
- la Décision n°013/2020/PCOM/UEMOA du 17 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Commissaire chargé du Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement ;

- la Décision n°019/2020/PCOM/UEMOA du 29 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Directeur de Cabinet du Président de la Commission ;
- la Décision n°020/2020/PCOM/UEMOA du 29 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Délégué Général à la Paix et à la Sécurité ;
- la Décision n°021 /2020/PCOM/UEMOA du 29 janvier 2020 portant délégation de pouvoirs au Secrétaire Général ;
- la Décision n°276/2021/PCOM/UEMOA du 8 décembre 2021 portant nomination des Responsables de Programme.



1.3. Innovations budgétaires

Les exigences de transparence pour mieux informer les Instances de l'Union, les nécessités de l'amélioration de l'efficacité et de l'efficience de l'utilisation des ressources ainsi que les besoins de l'accroissement de la responsabilisation des gestionnaires ont conduit la Commission à mettre en œuvre progressivement et ce, depuis 2008 comme indiqué plus haut, les nouveaux principes de la gestion budgétaire et les exigences de la gestion en mode Programme. Au nombre des exigences qui ont reçu un traitement approprié au niveau de la Commission, il faut citer, entre autres :

- le principe de sincérité budgétaire qui fait obligation de présenter des comptes publics reflétant une image sincère et fidèle de la situation et des perspectives économiques et patrimoniales nationales (article 18 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA) ;
- les notions de « Programme » et de « Dotation » (article 1 dudit Règlement) ;
- le Débat d'Orientation Budgétaire basé sur le Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP) ;
- la pluriannualité à travers les documents de cadrage budgétaire (CPBP) et de programmation (DPPD et PAP) (article 1) ;
- l'émergence de nouveaux acteurs dont les Gestionnaires des Programme, les Responsables de Programme, les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (BOP) et les Responsables d'Unités Opérationnelles ;
- la désagrégation des crédits en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP) ;
- la fongibilité asymétrique des crédits budgétaires ;
- la déconcentration du pouvoir d'Ordonnateur principal des dépenses.



PARTIE 2

DESCRIPTION ET PROCESSUS D'ÉLABORATION DU DPPD ET DU PAP

Ce chapitre rappelle la définition du DPPD qui est l'objet du guide, décrit le processus d'élaboration et précise le contenu détaillé de chaque partie et chaque section du DPPD.

2.1. Rappel de la définition du DPPD



Conformément au Règlement d'exécution n°003/2021/COM/UEMOA portant modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP), du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) au sein des Organes de l'Union, « le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) est un outil de programmation triennale glissante basé sur les orientations et les priorités définies pour le moyen terme (minimum trois ans) et propose des répartitions des crédits entre les Programmes et leurs actions en vue d'atteindre des objectifs précis sur le triennal.

Il vise à exprimer les besoins de financement des Programmes et leurs actions en lien avec les objectifs stratégiques visés et les cibles annuelles de résultats attendus. Il établit une cohérence entre les objectifs stratégiques définis dans les politiques communautaires de l'UEMOA, les Programmes, les actions et les dotations budgétaires sur le triennal ».

À travers les Programmes qui le composent, le DPPD précise les objectifs et les indicateurs retenus pour chacune des politiques publiques. C'est un document important puisqu'il fait partie intégrante des documents qui accompagnent le budget de l'Union (article 37 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA).

Dans un DPPD, il est essentiel que les résultats soient conjointement définis, négociés et acceptés par tous les acteurs de la gestion publique dans le cadre du dialogue de gestion. Ceux-ci seront plus motivés pour obtenir les résultats escomptés, s'ils ont collaboré à leur définition et se sont engagés dans le processus. Ce nouveau paradigme est ainsi fondé sur la budgétisation axée sur les résultats.



2.2. Processus d'élaboration du DPPD

Dans cette section, il est question de décrire le processus et le dispositif organisationnel d'élaboration d'un DPPD au niveau de la Commission.

2.2.1. Phases d'élaboration

Les phases d'élaboration du DPPD s'enchaînent comme représentées par le schéma ci-après.

Schéma n°1 : Phasage de l'élaboration du DPPD



2.2.1.1. Phase préparatoire

C'est une phase décisive qui relève, pour l'essentiel, de la responsabilité de la hiérarchie, notamment la Présidence de la Commission. Les principales activités de cette phase préparatoire sont :

- l'élaboration du Rapport Annuel de Performance (RAP) qui présente l'état d'exécution et des résultats de l'année n-1 ;
- l'élaboration et la diffusion de la Note d'Orientation Stratégique du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP) qui présente la situation macroéconomique de l'Union et décline les priorités du développement économique et social auxquelles les politiques sectorielles doivent s'articuler nécessairement ;
- l'élaboration et la diffusion de la lettre de cadrage adossée au Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP) qui rappelle les orientations stratégiques et priorités du CPBP et fournit les dispositions opérationnelles du CPBP ;
- la revue des performances à travers les conférences de performance aussi bien au niveau des Programmes et des Départements qu'à l'échelle de la Commission sur la base du contenu des Rapports Annuels de Performance (RAP) de l'année n-1 et des rapports de revue à mi-parcours de l'année n. Au cours de ces séances, l'attention est portée sur les taux d'exécution budgétaire des Programmes, l'efficacité des Programmes exécutés et l'atteinte des cibles retenues au niveau des indicateurs de performance ;
- le lancement du processus d'élaboration des documents budgétaires à travers une réunion conduite par le Responsable en charge du Budget avec la participation des Responsables de Programme (RPROG), des Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (BOP), des Responsables d'Unités Opérationnelles (RUO) et des Responsables des structures en charge de la Gestion Administrative et Financière.

Tableau n°1 : Échéances de la phase préparatoire

N°	Grandes étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
1	Validation du projet du RAPn-1 par Programme	Projet de RAP validé	3 ^{ème} semaine du mois de février	RPROG	RBOP CGAF PF/Budget
2	Validation du projet de RAPn-1 des Départements	RAP consolidé par Département	1 ^{ère} semaine du mois mars	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF Service en charge du Suivi de la Performance/Service en charge du Budget
3	Consolidation des RAPn-1 des Départements	Projet de RAP consolidé de l'Union	1 ^{ère} semaine du mois d'avril	Service en charge du Suivi de la Performance	Départements Service en charge du Budget
4	Atelier de validation du projet de RAPn-1 consolidé de l'Union	Projet de RAP validé	2 ^{ème} semaine du mois d'avril	Service en charge du Suivi de la Performance	RPROG RBOP Service en charge du Budget
5	Élaboration et diffusion de la Note d'Orientation Stratégique	Note d'Orientat-ion Stratégique	Début juin	Service en charge de la Stratégie	Service en charge du Budget

N°	Grandes étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
6	Élaboration et diffusion de la Lettre de cadrage	Lettre de cadrage	Mi-juin	Service en charge du Budget	Service en charge du Suivi de la Performance, RPROG
7	Lancement du processus budgétaire	Compte rendu de réunion et calendrier budgétaire	Fin juin	Services en charge du Budget, de la Performance et de la Stratégie	DSE RPROG RBOP & RUO
8	Lancement du processus d'élaboration du DPPD & du PAP par les Gestionnaires de Programme	Drafts du DPPD & du PAP	Début juillet	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF
9	Revue des performances	RAP à mi-parcours (Programme, Département et consolidé)	Septembre	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	DB RPROG RBOP CGAF PF/Budget

2.2.1.2. Phase d'élaboration des Programmes budgétaires

Cette phase est coordonnée par les Responsables de Programme. Elle regroupe les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (BOP), les Responsables d'Unités Opérationnelles, pour partager avec eux, les orientations stratégiques contenues dans la Note d'Orientation, les orientations de la lettre de cadrage et l'enveloppe allouée au Programme conformément au CPBP. Sur la base des objectifs retenus et des résultats définis au niveau du Département, les Responsables de Programme font des propositions d'activités pertinentes pour l'atteinte desdits résultats.

Les enveloppes sont réparties, après avoir défalqué les accords signés avec des partenaires, les charges de personnel et autres dépenses incompressibles. Les Responsables de Programme, ayant anticipé sur l'élaboration de leur DPPD et de leur PAP avec des crédits indicatifs, doivent ajuster les résultats et les activités, en clarifiant les priorités, aligner les Programmes et les Projets en fonction de ces priorités, et allouer les ressources en conséquence et conformément à l'enveloppe communiquée.

Les coûts des activités sont regroupés par résultat qui, à leur tour, sont agrégés au niveau des actions dont la somme représente les ressources budgétaires allouées. Le Responsable de Programme se charge de consolider les propositions des budgets opérationnels au sein du Programme qui fait l'objet de validation au niveau du Programme par l'ensemble des Responsables de BOP.

Tableau n° 2 : Échéances de la phase d'élaboration des Programmes budgétaires

N°	Grandes étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
1	Lancement par le Gestionnaire de Programme du processus d'élaboration du DPPD et du PAP	Drafts du DPPD et du PAP	Début juillet	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF PF/Budget
2	Réunions de performance des Programmes	RAP à mi-parcours pour chaque Programme, chaque Département et autres Organes	Mi-juillet	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	Service en charge du Budget RPROG RBOP CGAF PF/Budget
3	Élaboration des avant-projets du PAP et du DPPD par Programme	Avant-projets de PAP et de DPPD par Programme	Fin-juillet	Responsable de Programme	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP Service en charge du Budget
4	Communication des plafonds budgétaires	Plafonds budgétaires	Mi-août	PCOM	Service en charge du Budget
5	Actualisation des avant-projets de DPPD et de PAP des Programmes	Avant-projets de DPPD et de PAP actualisés	Mi-septembre	RPROG	RBOP et RUO CGAF PF/Budget

2.2.1.3. Phase de consolidation et d'arbitrage au niveau du Département

Après consolidation des budgets opérationnels, le Gestionnaire de Programme organise, avec tous les acteurs concernés, notamment les Responsables de Programme et des Budgets Opérationnels, une rencontre consacrée à l'arbitrage et aux réajustements nécessaires. Cette réunion est l'occasion de recentrer les ressources sur les produits et les cibles annuelles des résultats attendus en tenant compte des priorités du Département.

Après les réajustements en exécution des résultats de la séance sus indiquée, chaque Responsable de Programme fait parvenir ses propositions actualisées de DPPD et de PAP au Gestionnaire de Programme qui les consolide pour élaborer le DPPD et le PAP du Département. Ce dernier et les Responsables de Programme doivent faire preuve de flexibilité et d'autorité pour organiser les ressources afin d'atteindre les résultats retenus.

Une séance est alors organisée pour procéder à la validation du DPPD au niveau du Département sous l'égide du Gestionnaire de Programme.

Tableau n°3 : Échéances de la phase de consolidation et d'arbitrage au niveau du Département

N°	Grandes étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
1	Arbitrage au niveau Département	Compte rendu de séance	2 ^{ème} semaine du mois de septembre	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP PF/Budget
2	Consolidation des projets de PAP et de DPPD par Département	Projets de PAP et de DPPD consolidés par Département	3 ^{ème} semaine du mois de septembre	CGAF PF/Budget/ Responsable d'Organe	RPROG RBOP
3	Transmission du PAP et du DPPD consolidés et actualisés par Département/Organe	Projets actualisés et consolidés du PAP et du DPPD du Département/ de l'Organe	Fin septembre	CGAF PF/Budget/ Responsable d'Organe	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD

2.2.1.4. Phase de validation au niveau de la Commission

Le processus de validation et d'adoption du DPPD et du PAP s'effectue suivant les étapes ci-après :

- la tenue de l'atelier de bouclage sous la conduite du Comité Budgétaire qui réunit le Responsable en charge du Budget, le Responsable en charge de l'Élaboration des Stratégies, le Responsable en charge du Suivi des Performances, les RPROG, les RBOP et les représentants des Départements et des autres Organes ;
- la finalisation des avant-projets de DPPD et de PAP et de budget ;
- la réunion des Directeurs de Cabinet ;
- l'examen et la validation des avant-projets de DPPD et de PAP et de budget par la Réunion de la Commission ;
- la finalisation du projet de budget et des documents budgétaires (DPPD et PAP, ...).

Le budget de la Commission passe d'abord par un Comité d'Experts Statutaire pour avis, avant d'être adopté par le Conseil des Ministres.

Tableau n°4 : Échéances de la validation au niveau de la Commission

	Grandes étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
1	Consolidation des avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Avant-projets de PAP et de DPPD consolidés de l'Union	1 ^{ère} semaine du mois d'octobre	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	Service en charge du budget Départements
2	Examen des avant-projets de PAP et de DPPD des Départements validés par le Comité chargé des Conférences Budgétaires	Avant-projets validés de PAP et de DPPD par Département/Organe	2 ^{ème} semaine du mois d'octobre	Président du Comité chargé des Conférences Budgétaires	RPROG RBOP CGAF PF/Budget /Responsable d'Organe
3	Examen des avant-projets de PAP et de DPPD consolidés de l'Union par le Comité Budgétaire	Avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	3 ^{ème} semaine du mois d'octobre	Président du Comité Budgétaire	Membres du Comité Budgétaire Service en charge du Budget Départements

	Grandes étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
4	Finalisation des avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Fin octobre	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	Service en charge du Budget Départements
5	Examen par la réunion des Directeurs de Cabinet	Avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Fin octobre	Directeur de Cabinet/ PCOM	Directeurs de Cabinet Service en charge du Budget DSCAD
6	Validation par la Réunion de la Commission	Projets de PAP et de DPPD de l'Union	Fin octobre	PCOM	Gestionnaires de Programme DC/PC

2.2.2. Dispositif organisationnel d'élaboration

2.2.2.1. Acteurs clés du processus d'élaboration et leurs interrelations

Le processus d'élaboration des budgets axés sur les résultats ou budgets de performance fait apparaître, aux côtés d'anciens acteurs, de nouveaux acteurs avec des rôles bien définis dans le Règlement financier des Organes de l'UEMOA et dans ses règlements d'exécution.

Les acteurs sont de deux ordres : (i) les personnes investies de certaines responsabilités en lien avec l'élaboration et la mise en œuvre du DPPD et du PAP, et (ii) les Comités mis en place pour coordonner certaines étapes clés du processus d'élaboration des documents budgétaires.

- **Personnes investies de certaines responsabilités en lien avec l'élaboration du DPPD et du PAP**

Au titre de ces personnes, il faut citer :

- le Président de la Commission qui est l'Ordonnateur principal de l'exécution du budget de l'Union ; il est l'Ordonnateur principal unique des recettes de l'Union et l'Ordonnateur principal des crédits de la Commission, des Fonds et des autres Organes, à l'exception de ceux bénéficiant de l'autonomie de gestion financière. Il veille au respect des équilibres budgétaire et financier ;

- les Présidents des Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière, Ordonnateurs principaux des crédits des Programmes ou Dotations de leurs Organes respectifs. Ils sont responsables de l'utilisation des crédits budgétaires placés sous leur contrôle ;
- les services des Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière, en charge de l'élaboration du DPPD et du PAP de leurs Organes ; le Gestionnaire de Programme qui est le Coordonnateur de l'ensemble des Programmes de son Département dont il gère les crédits. Il s'engage sur les résultats identifiés dans le PAP et certifie la fiabilité des données du RAP. Il a, sous son autorité, un ou plusieurs Responsables de Programme (RPROG) ressortant de son DPPD ;
- le Responsable de Programme (RPROG) qui définit ou révisé les objectifs et les indicateurs de résultats du Programme dont il a la charge. Il propose la répartition des crédits et des emplois, élabore le PAP, le DPPD et le RAP en relation avec les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (RBOP). Il est garant de la performance de son Programme ;
- le Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP) qui est un Responsable de Direction/Cellule/Division/Projet intervenant dans la mise en œuvre des activités du Programme, gère l'enveloppe des crédits du Budget Opérationnel de Programme (BOP) alloués par le Gestionnaire de Programme et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre. Il participe à l'élaboration des projets du RAP, du PAP et du DPPD du Programme dans lequel il intervient ;
- le Responsable d'Unité Opérationnelle chargé de proposer des activités, d'évaluer leur coût et d'établir le plan de leur mise en œuvre ;
- le Service en charge de la Gestion Administrative et Financière qui est chargé, entre autres, au niveau de chaque Département, d'apporter l'assistance à l'élaboration du DPPD et du PAP, à la consolidation de ces documents et d'assurer le suivi budgétaire et la production des rapports périodiques ;
- le Service en charge de l'Élaboration de la Stratégie qui élabore les projets de Notes d'Orientation Stratégique et assure la mise en cohérence des plans opérationnels avec les orientations stratégiques ;
- le Service en charge du Contrôle de Gestion qui participe à la définition de la stratégie de chaque Programme et à la programmation des activités. Il procède à la consolidation du PAP, du DPPD et du RAP et développe des outils et des formats des documents requis par la budgétisation axée sur la performance ;

- le Service en charge du Budget qui conduit l'élaboration du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle, participe à l'élaboration du DPPD et du PAP des Programmes, élabore l'avant-projet de budget de l'Union et accompagne l'exécution des ressources budgétaires en lien avec le produit ou le résultat attendu ;
- le Service en charge du Suivi et de l'Évaluation qui participe aux travaux d'élaboration des Politiques, Programmes et Projets communautaires et de leurs Cadres de Mesure des Performances ;
- les Comptables principaux de l'Union en charge, entre autres, de la production du compte de gestion ;
- le Service en charge du Contrôle Financier qui apprécie la soutenabilité de la programmation budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire ;
- le Service en charge de l'Audit Interne qui conseille sur la maîtrise des risques, formule des avis indépendants portant sur la qualité des systèmes de gestion et de contrôle interne et émet des recommandations pour améliorer les conditions d'exécution des opérations et promouvoir la bonne gouvernance ;
- le Service en charge des Systèmes d'Information qui développe le système d'information budgétaire pour faciliter la production des tableaux contenus dans le DPPD et le PAP ;
- la Direction en charge de la Coopération (DCoop) qui vérifie le niveau de décaissement et de mise en œuvre des activités financées sur ressources extérieures de la Commission de l'UEMOA, et vérifie l'exécution des actions de coopération et de mise en œuvre des conventions financées sur ressources extérieures ;
- la Direction des Ressources Humaines (DRH) qui coordonne la gestion prévisionnelle, l'exécution des recrutements et du programme de formation en faveur des Programmes budgétaires ;
- la Direction des Fonds Structurels (DFS) qui s'assure du respect de l'éligibilité des activités aux fonds structurels, identifie les difficultés et propose, en coopération avec les Programmes, les solutions en vue de faciliter la consommation des ressources financières ;
- le Service en charge des Acquisitions et de la Comptabilité Matière qui fait le point du niveau d'exécution de la mise en œuvre des actions de passation des marchés du Programme et propose des solutions aux difficultés dans la mise en œuvre des actions de passation des marchés.

- **Comités mis en place pour coordonner certaines étapes clés du processus d'élaboration des documents budgétaires**

Ces Comités sont :

- les Comités de Pilotage du dialogue de gestion (COPIL-dialogue de gestion) au niveau des Départements et des autres Organes.

Les COPIL-dialogue de gestion sont chargés notamment :

- de l'orientation opérationnelle des Programmes ;
- de la validation du DPPD et du PAP ;
- de l'amélioration du dialogue de gestion ;
- de la contribution à la transparence et à la sécurité de l'exécution budgétaire ;
- de l'assurance qualité des documents budgétaires ;
- du suivi des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- du suivi et de l'évaluation de la performance de la mise en œuvre des Programmes ;
- de la validation du Rapport Annuel de Performance du Département.

- **le Comité chargé des Conférences de Performance**

Le Comité chargé des Conférences de Performance a pour fonction de :

- organiser des rencontres avec les Départements et les autres Organes pour analyser la performance des Programmes et l'état d'exécution des Dotations ;
- analyser, de façon approfondie, le niveau de réalisation à mi-parcours des Programmes et Dotations, les sources de performance ou de contre-performance constatées et proposer des solutions en vue d'une meilleure programmation axée sur les résultats pour les années à venir dans le DPPD et le PAP ;
- procéder à l'actualisation des cibles annuelles des indicateurs de performance pour le DPPD et le PAP des années à venir, en fonction des priorités retenues dans la lettre de cadrage et des résultats du RAP de l'année n-1.

La conférence de performance est organisée par le Service en charge de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP et le Service en charge de l'Élaboration du budget de l'Union.

Les Départements sont représentés par le Directeur de Cabinet, les RPROG, les RBOP, les Points Focaux du budget et le Responsable de la Cellule de Gestion Administrative et Financière. Les autres Organes sont représentés par le Secrétaire Général de la Cour des Comptes, le Greffier en Chef de la Cour de Justice, le Secrétaire Général Permanent du CIP, accompagnés de leurs agents financiers.

- **le Comité chargé des Conférences Budgétaires**

Le Comité chargé des Conférences Budgétaires organise les arbitrages techniques et budgétaires avec les Départements et les autres Organes à travers une analyse fine des inscriptions budgétaires sur la base du bilan à mi-parcours du PAP et des Dotations.

À ce titre, il assure l'analyse de la cohérence et de la qualité des projets de PAP, de DPPD et de Dotations en procédant à :

- une analyse de la pertinence des produits et des cibles annuelles de résultats proposées par les Départements dans leur DPPD et leur PAP ainsi que par les autres Organes dans leurs Dotations, en tenant compte de leurs missions, des priorités, de la pertinence et de la cohérence des activités proposées pour l'atteinte des cibles annuelles de résultats ;
- une analyse de l'allocation des enveloppes budgétaires en lien avec les produits et cibles annuelles de résultats attendus et des missions des Organes en tenant compte des priorités de chaque Département ou Organe ;
- un arbitrage budgétaire pour les différents produits et résultats prioritaires attendus de chaque action et de chaque Programme budgétaire ;
- une analyse des priorités de chaque Département ou Organe (Programme, action, Dotation) en rapport avec les missions assignées et les priorités du Département ou de l'Organe.

Les résultats issus des travaux du Comité chargé des Conférences Budgétaires sont soumis au Comité Budgétaire.

Le Comité chargé des Conférences Budgétaires est composé notamment des structures appropriées du Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF), du Service en charge de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP, du Service de l'Audit Interne, de la Direction en charge de la Coopération et de la Mobilisation des Ressources.

Les représentants des Départements et des autres Organes sont les mêmes que ceux du Comité chargé des Conférences de Performance.

- **le Comité Budgétaire**

Le Comité Budgétaire examine et analyse les projets de PAP, de DPPD, de RAP et les autres documents annexés au budget de l'Union tels que définis dans l'article 39 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA ainsi que les conclusions issues des conférences budgétaires en vue d'émettre des avis et de formuler des recommandations sur les documents budgétaires à la Réunion de la Commission.

Il donne tout particulièrement son avis sur les dossiers en suspens non résolus par le Comité chargé des Conférences Budgétaires.

Les modalités de création, de composition et de fonctionnement du Comité Budgétaire sont précisées par la décision n°216/2013/PCOM/UEMOA du 09 juillet 2013.

- **la Réunion de la Commission**

La Réunion de la Commission adopte le rapport issu de la réunion du Comité budgétaire et donne des orientations à ce dernier en vue de finaliser le projet de budget de l'Union. Il adopte également les PAP, les DPPD et les RAP consolidés.

2.2.2.2. Mécanismes d'examen, d'arbitrage, de validation et d'adoption

Les mécanismes de concertation se situent à tous les niveaux de la hiérarchie de la planification. Ainsi, il y a :

- **au niveau de chaque Programme**, l'examen et la validation de cadres logiques, des Cadres de Mesure des Performances et des programmations budgétaires pluriannuelles par l'ensemble des RBOP sous la conduite du RPROG. Ces inputs sont élaborés sur la base de la Note d'Orientation Stratégique et de la lettre de cadrage budgétaire ;
- **à l'échelle du Département**, l'examen et la validation, par le COFIL-dialogue de gestion et sous la conduite du Gestionnaire de Programme, des priorités, des résultats définis ainsi que des CMP et des programmations budgétaires pluriannuelles subséquentes des Programmes du Département ;
- **au niveau de la Commission**, l'examen et l'adoption en quatre (4) étapes :
 - l'actualisation des cibles des indicateurs de performance, au cours des conférences de performance, sur la base des performances antérieures et des priorités de la lettre de cadrage ;
 - l'arbitrage budgétaire, par le Comité chargé des Conférences Budgétaires, en lien avec les ressources, les produits et les cibles retenus et en tenant compte des priorités de chaque Département ;
 - la revue par le Comité Budgétaire qui veille à la prise en compte des orientations et rend compte à la Réunion de la Commission ;
 - l'examen et la validation par la Réunion de la Commission, des DPPD, des PAP et du projet de budget de l'Union.

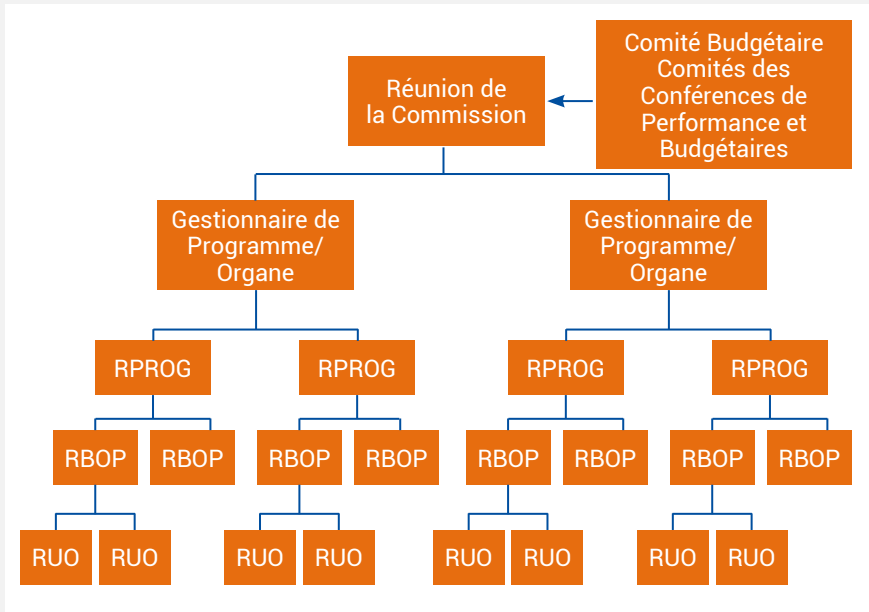
- **au niveau du Conseil des Ministres,**
 - l'examen des DPPD, des PAP et du projet de budget de l'Union et l'avis du Comité des Experts ;
 - l'adoption, par le Conseil des Ministres, du budget de l'Union dont le DPPD et le PAP constituent des annexes.

2.2.2.3. Outils d'élaboration

Les outils utilisés dans le cadre de l'élaboration du DPPD et du PAP sont :

- le calendrier du déroulement du processus d'élaboration budgétaire qui s'impose à tous les acteurs qui doivent prendre toutes les dispositions pour s'y conformer ;
- la Note d'Orientation Budgétaire ;
- la lettre de cadrage ;
- le Règlement financier des Organes de l'UEMOA et ses règlements d'exécution ;
- le système d'information budgétaire qui permet de faciliter les consolidations et la production des différents tableaux destinés à nourrir les différentes sections du DPPD et du PAP ;
- les outils de planification que sont le cadre logique et le Cadre de Mesure des Performances des Programmes ;
- la nomenclature budgétaire ;
- les documents des projets en cours de mise en œuvre ou de démarrage ;
- le présent guide d'élaboration du DPPD et du PAP.

Schéma n°2 : Illustration des relations fonctionnelles entre les principaux acteurs du processus d'élaboration du DPPD & du PAP



2.3. Contenu du DPPD

Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et le Projet Annuel de Performance sont composés des parties ci-après :

- Introduction
- Résumé
- Partie 1 : Précis stratégique
- Partie 2 : Cadre de Mesure des Performances
- Partie 3 : Programmation pluriannuelle des dépenses
- Partie 4 : Projet Annuel de Performance
- Partie 5 : Dispositif de pilotage
- Annexes

La structure du DPPD et du PAP est telle qu'indiquée dans l'encadré ci-dessous.

Encadré n°1 : Canevas du DPPD et du PAP

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations

Liste des tableaux et des graphiques

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

INTRODUCTION

PARTIE 1 : PRÉCIS STRATÉGIQUE

1.1. Présentation du Département

- 1.1.1. Missions du Département
- 1.1.2. Cadre organisationnel du Département
- 1.1.3. Politiques en cours de mise en œuvre dans le Département

1.2. Analyse diagnostique succincte de la situation du ou des secteurs couverts par le Département

- 1.2.1. Contexte international et sous régional
- 1.2.2. Diagnostic du ou des secteurs couverts

1.3. Principales réalisations et performances antérieures au niveau du Département

1.4. Défis à relever

1.5. Priorités du Département

1.6. Objectifs et principaux résultats du DPPD

1.7. Résumé des principaux risques

1.8. Cartographie des Programmes du DPPD

- Tableau n°1 : Cartographie des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°8 du présent guide

1.9. Ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD

- 1.9.1. Ressources budgétisées
 - Présentation du budget du DPPD, analyse et Commentaire sur l'évolution planifiée des ressources financières sur la période couverte par le DPPD
 - Tableau n°2 : Allocation des ressources financières du DPPD aux Programmes : c'est le tableau n°9 du présent guide
- 1.9.2. Ressources humaines
 - Présentation, analyse et commentaire sur l'évolution planifiée des RH sur la période couverte par le DPPD
 - Tableau n°3 : Répartition des ressources humaines aux Programmes : c'est le tableau n°10 du présent guide

1.10. Présentation des Programmes du Département

1.10.1. Programme X

1.10.1.1. Priorités du Programme

1.10.1.1.1. Priorités pour le triennal

1.10.1.1.2. Priorités pour l'année du PAP

1.10.1.2. Objectifs et principaux résultats du Programme

1.10.1.3. Principaux résultats attendus

1.10.1.3.1. Résultats attendus de chaque Programme

1.10.1.3.2. Résultats attendus pour la première année

1.10.1.4. Gestion des risques liés à la mise en œuvre du Programme

- *Tableau n°4 : Synthétique des Cadres Logiques des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°11 du présent guide*
- *Tableau n°5 : Cadre Logique des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°12 du présent guide*

PARTIE 2 : CADRE DE MESURE DES PERFORMANCES

- *Présentation, analyse et commentaire des ambitions pour le triennal au niveau de quelques principaux résultats*
- *Tableau n°6 : Cadre de Mesure des Performances des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°13 du présent guide*

PARTIE 3 : PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DÉPENSES

3.1. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses

- *Tableau n°7 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des dépenses par source de financement : c'est le tableau n°14 du présent guide*

3.2. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses par source de financement

3.3. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses selon la nature de dépenses

- *Tableau n°8 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des dépenses selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°16 du présent guide*

3.4. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)

- *Tableau n°9 : Synthèse de la Programmation Pluriannuelle des Dépenses croisée selon la nature des dépenses et dépenses en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP) : c'est le tableau n°18 du présent guide*

PARTIE 4 : PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP)

4.1. Cadre de performance annuel des Programmes

- *Présentation et analyse du cadre de performance annuel des Programmes*
- *Tableau n°10 : Cadre de performance annuel des Programmes : c'est le tableau n°19 du présent guide*

4.2. Budget annuel de performance

- *Présentation et analyse du budget annuel*
- *Tableau n°11 : Budget annuel détaillé des Programmes alloué aux résultats et produits selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°20 du présent guide*

4.3. Budget en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)

- *Présentation et analyse du budget en AE et en CP*
- *Tableau n°12 : Budget annuel détaillé des Programmes alloué aux résultats et produits en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement : c'est le tableau n°21 du présent guide*

4.4. Budget croisée par nature de dépenses et en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement

- *Présentation et analyse du budget par nature de dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)*
- *Tableau n°13 : Budget annuel des Programmes selon la nature des dépenses et en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement : c'est le tableau n°22 du présent guide*

ANNEXES

- *Annexe n°1 : Cadre logique de chaque Programme du DPPD : c'est le tableau n°12 du présent guide ;*
- *Annexe n°2 : Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes, par OS et résultat selon la source de financement : c'est le tableau n°15 du présent guide ;*
- *Annexe n°3 : Budget détaillé du Programme par actions budgétaires, résultat et produits selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°17 du présent guide ;*
- *Annexe n°4 : Budget annuel du Programme selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°20 du présent guide ;*
- *Annexe n°5 : Budget annuel détaillé en AE et en CP : c'est le tableau n°21 du présent guide ;*
- *Annexe n°6 : Imputabilité des données sur les indicateurs des Programmes : c'est l'annexe n°1 du présent guide.*

2.3.1. Résumé

Comme tout document, le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses commence par un résumé.

Le résumé est destiné à fournir les grandes lignes du contenu du document. Il n'est pas une contraction à la proportionnelle, mais une mise en évidence de l'essentiel.

La démarche pour élaborer un résumé varie en fonction des caractéristiques du document (nature du texte, longueur, difficulté, unicité ou pluralité des textes, ...). Bien qu'il n'y ait pas une méthode absolue pour élaborer un résumé, on peut retenir qu'un bon résumé doit en effet (i) suivre le fil directeur du texte, (ii) mettre en valeur les idées essentielles et (iii) contenir des statistiques les plus significatives.

Les points clés à aborder dans le résumé du DPPD sont :

- le rappel de la mission de l'Organe ou du Département et des politiques dont il a la charge de la mise en œuvre ;
- la présentation succincte des performances d'exécution technique et budgétaire au cours de la dernière année et de l'année en cours en termes de taux de réalisation global avec de succinctes analyses sur des situations particulières au niveau des Programmes ;
- la présentation des priorités retenues, de l'objectif global du DPPD, des objectifs des Programmes et de leurs actions constitutives ;
- la description analytique succincte de l'allocation de l'ensemble des ressources aux Programmes : ressources budgétaires, humaines et toutes autres ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD & du PAP.

Il convient de mentionner que le résumé est rédigé à la fin du processus d'élaboration budgétaire.

Encadré n°2 : Exemple du paragraphe du résumé consacré à la description analytique succincte de l'allocation de l'ensemble des ressources aux Programmes : cas du DPPD 2021-2023 du DEMEN

Sur la période 2021-2023, le montant prévisionnel du DPPD du DEMEN est de 13 844 531 988 FCFA financé entièrement sur ressources propres. Sur cette période, le Programme de Développement Industriel et de l'Artisanat se voit attribué 39,7%, le Programme de Développement de l'Énergie, des Mines et des Hydrocarbures 41,0% et le Programme de Développement de l'Économie Numérique 19,6%. La répartition des crédits au titre de l'année 2021 suit cette tendance avec respectivement 39,2%, 41,3% et 19,5% en raison de la poursuite des activités concourant aux résultats assignés.

2.3.2. Introduction

Comme dans tous documents, l'introduction fournit au lecteur le contexte du document et sa structuration. Elle permet, ainsi, d'en faciliter l'exploitation.

L'introduction du DPPD & du PAP présente une brève description du contexte régional et international dans lequel s'inscrit le DPPD et s'achève par l'énoncé des parties constitutives du document.

2.3.3. Partie 1 : Précis stratégique

Cette partie est la partie la plus longue du document. Elle est structurée autour de neuf (9) sections :

- Présentation du Département ;
- Analyse diagnostique du ou des secteurs couverts par le Département ;
- Principales réalisations et performances antérieures ;
- Défis à relever ;
- Priorités du Département ;
- Objectifs et principaux résultats du DPPD ;
- Cartographie du DPPD ;
- Ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD ;
- Présentation des Programmes.

2.3.3.1. Présentation du Département

Cette rubrique du document est élaborée par le Gestionnaire de Programme. Elle permet de présenter les missions et les politiques adoptées pour réaliser les objectifs assignés au Département. Elle comprend trois (3) sections :

- **Section 1 : les missions du Département** : elles figurent, en principe, dans la dernière Décision portant organisation du Département ;
- **Section 2 : le cadre organisationnel du Département** qui décrit les structures qui constituent l'ossature organisationnelle du Département ; les structures à faire ressortir ici sont celles énoncées dans la dernière décision portant organisation du Département ;
- **Section 3 : les politiques en cours de mise en œuvre** au niveau du Département ; les politiques à lister ici sont celles adoptées par les Instances de la Commission.

Cependant, on peut faire recours à des politiques en cours de formulation pour lesquelles des financements ont été déjà obtenus pour la mise en œuvre des projets d'opérationnalisation.

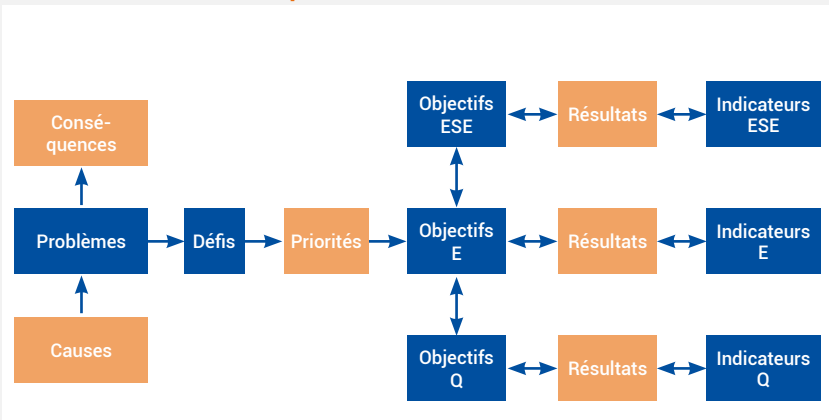
2.3.3.2. Analyse diagnostique succincte de la situation du ou des secteurs couverts par le Département

La section sur le diagnostic tire son fondement de l'analyse des problèmes et de l'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces. Ces analyses ont été réalisées au niveau de tous les Départements de la Commission au démarrage du processus d'élaboration des budgets programmes.

Il convient de noter que le diagnostic mérite d'être revisité lorsque les données de l'environnement du secteur ou du domaine couvert par le Programme l'exigent.

Dans l'esprit de concision du document du DPPD, le diagnostic doit être global et succinct. Cette rubrique du document est alimentée par les RPROG et validée par le Gestionnaire de Programme. Elle comprend deux (2) sections :

Schéma n°3 : Liens entre problèmes et résultats



Légende :

- ESE = Efficacité Socio-Économique
- E = Efficience
- Q = Qualité

• Section 1 : Présentation du contexte

Cette partie du diagnostic expose les éléments du contexte politique, économique, social et environnemental aux plans international et sous régional dans lequel le DPPD sera mis en œuvre.

- **Section 2 : Points faibles et forces du ou des secteurs couverts par le Département :**

Cette partie présente l'analyse SWOT succincte du ou des secteurs en se concentrant sur :

- au plan interne, les principales forces et faiblesses ;
- au plan externe, sur les opportunités et les menaces.

Le diagnostic interne concerne les aspects institutionnels et organisationnels, les ressources et les compétences de la structure. Il porte également sur l'analyse des procédures, du pilotage et de la gouvernance de la structure.

S'agissant du diagnostic externe, il concerne l'environnement de la structure recouvrant une grande diversité d'influences. Il permet d'identifier et de distinguer les facteurs qui constituent des opportunités à saisir et des menaces dont il faut se prémunir. L'analyse s'intéressera aux facteurs qui ont un impact sur la mise en œuvre du DPPD.

En résumé, cette partie présente l'analyse SWOT succincte du ou des secteurs en se concentrant sur les questions rappelées dans le tableau ci-dessous :

Tableau n°5 : Synoptique de l'analyse SWOT

Interne	Forces	Faiblesses
	<ul style="list-style-type: none"> • Que faisons-nous bien ? • De quelles ressources internes disposons-nous (savoir, réputation, compétences, choses) ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Que peut-on faire mieux ? • Que nous manque-t-il ? • Avons-nous des ressources limitées ?
Externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> • De quelles possibilités pouvons-nous tirer profit ? • Y a-t-il un grand besoin pour les services que nous pouvons offrir ? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qu'est-ce qui peut empêcher la mise en œuvre de notre DPPD ? • Devons-nous affronter des problèmes qui nous empêchent de faire notre travail ?

Cette partie sera étayée de données statistiques pertinentes.

2.3.3.3. Principales réalisations et performances antérieures

Cette section est destinée à montrer que le Département dispose de l'expérience et des capacités pour mettre en œuvre le DPPD. Par conséquent, il s'agit de procéder à l'analyse de la performance du Département sur la

base d'une liste restreinte d'indicateurs pertinents au 31 décembre de l'année n-1 et à mi-parcours de l'année n en cours si les données sont disponibles. La présentation et l'analyse des performances doivent inclure :

- les principales réalisations au cours des deux ou trois dernières années : il ne s'agit pas ici de lister tout ce qui a été fait mais de mettre en exergue les réalisations les plus significatives pour le Département. Les taux d'exécution physique ou d'efficacité opérationnelle sont aussi à exploiter ;
- les performances d'exécution budgétaire : il faut présenter les taux de réalisation budgétaire au 31 décembre de l'année n-1 et à mi-parcours de l'année n en cours ; les données à utiliser porteront sur le taux global au niveau du DPPD avec des situations particulières pertinentes des Programmes et des actions budgétaires.

2.3.3.4. Défis à relever

Cette section porte sur les défis qui sont des situations difficiles à surmonter dans le ou les secteurs couverts par le Département par rapport aux capacités disponibles et/ou à mobiliser et aux facteurs dont on n'a pas toujours la maîtrise. Il est donc nécessaire de bien cerner ces défis afin qu'ils soient bien intégrés dans les priorités du Département et de ses Programmes.

Ces défis constituent la synthèse des défis identifiés au niveau des secteurs de compétence du Département. Ils doivent être formulés sous forme de substantif.

Encadré n°3 : Exemples de défis tirés du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 du DATC

- Le faible développement des villes, notamment celles secondaires ;
- L'insuffisance de cadre communautaire de coopération transfrontalière ;
- L'insuffisance des investissements productifs et sociaux dans les zones transfrontalières ;
- Le faible niveau de financement des collectivités territoriales.

2.3.3.5. Priorités du Département

Les priorités, ce sont les actions qui passent au premier rang de l'allocation de l'ensemble des ressources et non pas seulement des ressources financières.

Encadré n°4 : Comment définir les priorités ?

Toutes les actions à l'intérieur du Programme et toutes les activités au sein de l'action ne sont pas prioritaires.

Pour établir la priorité, d'une part, entre les actions du Programme et, d'autre part, entre les activités d'une action, il faut combiner plusieurs critères comme :

- l'arrimage de l'action à la Note d'Orientation et celui des activités à la lettre de cadrage ;
- la contribution à l'atteinte des résultats du Programme ou de l'action ;
- la criticité de l'action ou de l'activité ;
- l'importance pour la visibilité du Programme ou de l'action ;
- le recours à des critères d'ordre géostratégique.

La priorité peut être établie sur la base de l'application d'un ou de plusieurs critères. Il appartient à l'équipe composée du Responsable du Programme et des Responsables des Budgets Opérationnels du Programme de faire cet exercice de priorisation, de façon consensuelle et de le faire valider par la structure de coordination et de supervision au niveau du Département sous l'égide du Gestionnaire de Programme.

Les priorités doivent se formuler sous forme de substantif.

Exemples tirés du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 du DEMEN

Programmes	Priorités formulées dans le DPPD et le PAP
Programme de développement de l'industrie et de l'artisanat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La promotion du secteur privé ✓ L'harmonisation et l'application des cadres réglementaires ✓ L'amélioration de l'accès des produits et services de l'artisanat au marché
Programme de développement de l'énergie et des mines	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La poursuite des Projets d'urgence de l'IRED ✓ La promotion des énergies renouvelables et de l'efficacité énergétique ✓ Le développement de pôles énergétiques ✓ La consolidation du Système d'Information Énergétique de l'Union ✓ La mise en œuvre d'un nouveau cadre réglementaire devant régir le secteur des mines ✓ La prise de textes réglementaires pour l'amélioration de l'approvisionnement en hydrocarbures dans les États membres ✓ Le renforcement de l'efficacité des administrations publiques et entreprises privées nationales fournisseurs de biens et services au secteur des mines et celui des hydrocarbures
Programme de développement de l'économie numérique	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La mise en œuvre d'un nouveau cadre législatif et réglementaire devant régir le secteur de l'économie numérique en Afrique de l'Ouest ✓ La promotion des usages numériques

Les priorités doivent être présentées pour la période triennale. Ce sont ces priorités qui vont permettre de mieux orienter les ressources mobilisées au profit du Département.

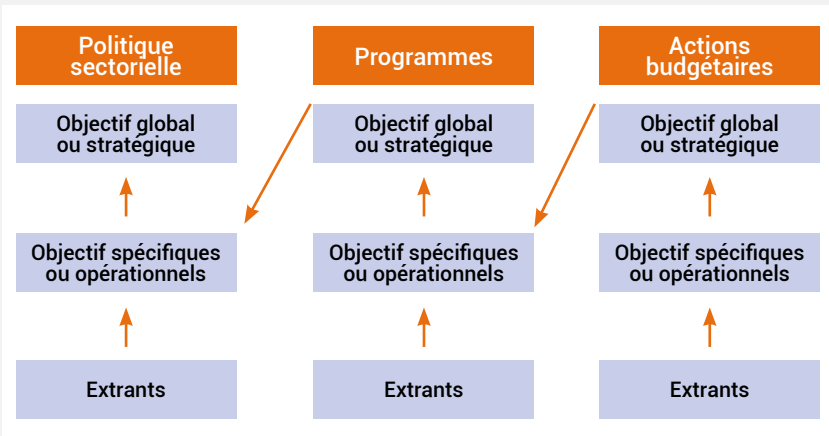
2.3.3.6. Objectifs et principaux résultats du DPPD

Cette section est consacrée aux objectifs et aux résultats. Les objectifs dérivent des missions et des documents de politiques et stratégies de développement du ou des secteurs couverts par le Département. L'objectif général du DPPD et ses objectifs spécifiques doivent être formulés de manière à s'articuler aux missions assignées au Département et aux politiques communes dont il a la charge de la mise en œuvre.

- **Quelques considérations sur la déclinaison des objectifs**

La déclinaison des objectifs est le processus consistant, au sein d'un Programme, à définir, pour chaque niveau subordonné ou pour chaque RBOP relevant du Programme, des objectifs opérationnels, de telle sorte que leur réalisation permette d'atteindre les objectifs stratégiques assignés au Programme et dont l'ensemble des actions/activités sont sous le contrôle du Responsable du Programme.

Schéma n°4 : Lien entre objectif général/global et objectifs spécifiques/opérationnels par niveau



Source : République du Bénin, Guide méthodologique d'élaboration du DPPD, DGB/MEF, novembre 2019

- Formulation d'un objectif

Schéma n°5 : Comment formuler un objectif, un résultat ?

		Objectif	Résultats
Formulation	➔	✓ La formulation d'un objectif décrit les actions à entreprendre	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La formulation d'un résultat décrit des changements des conditions des bénéficiaires de Programme ✓ L'indicateur reflète ce changement
Perspective du point de vue des acteurs	➔	✓ La formulation reflète le point de vue du prestataire de services	✓ La formulation reflète le point de vue des bénéficiaires
Langages utilisés	➔	✓ Langages d'action	✓ Langages de changement
Exemple venant du DPPD du DAREN	➔	OS11 : Améliorer la gouvernance régionale de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle (SAN)	<p>Résultat (R112) : Les instruments de gouvernance et d'intervention sur la SAN et la résilience sont améliorés</p> <p>Indicateur de mesure : Taux de mise en œuvre des recommandations du CHN-SAN</p>

Tableau n°6 : Verbes d'action et verbes de changement

Exemples de verbes d'action à éviter	Exemples de verbes exprimant le changement
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Appuyer ✓ Mettre en œuvre ✓ Réaliser ✓ Accompanyer ✓ Assurer 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Améliorer ✓ Renforcer ✓ Développer ✓ Augmenter ✓ Réduire ✓ Accroître ✓ Rendre fonctionnel

- **Différents types d'objectifs de performance**

Encadré n°5 : Différents types d'objectifs de performance

- ✓ *Les objectifs d'efficacité socio-économique portent sur les effets attendus des politiques publiques par les citoyens. Ils énoncent le bénéfice attendu des actions mises en œuvre en termes d'amélioration de la réalité économique, sociale, environnementale ou humaine des citoyens ;*
- ✓ *Les objectifs d'efficience traduisent l'optimisation attendue par les contribuables dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus aux moyens utilisés ; ils permettent de montrer que, pour un niveau donné de ressources, la production de l'Administration peut être améliorée ou que, pour un niveau donné de production, les moyens employés peuvent être réduits ;*
- ✓ *Les objectifs de qualité traduisent l'aptitude du service à satisfaire l'utilisateur.*

Source : Guide de la performance, Commission de l'UEMOA, août 2021

- **Contenu de la section**

La section sur les objectifs du DPPD et des résultats qui en sont attendus porte sur :

- l'objectif général du DPPD défini à partir de la mission assignée au Département ;
- les objectifs spécifiques à partir des objectifs globaux des politiques dont le Département a la charge ;
- les résultats qui traduisent ce qui est attendu et à faire valoir une fois que les activités sont réalisées. Ils doivent être formulés pour chaque objectif spécifique.

Dans un domaine ou secteur ne disposant pas de politique, un travail de planification préalable s'avère nécessaire incluant :

- l'analyse des problèmes du ou des secteur ou des secteurs couverts,
- la déduction des axes stratégiques ;
- la formulation de l'objectif général en lien avec la mission du Département et de leurs objectifs spécifiques ;
- la définition des résultats et des indicateurs de mesure.

Tableau n°7 : Formulation des termes utilisés dans le DPPD et le PAP

Termes utilisés	Formulation	Exemple
Objectif	Verbe	<i>Contribuer à l'amélioration de l'adéquation des Systèmes d'Enseignement Supérieur de Recherche et de Formation Professionnelle avec les besoins des économies de l'Union</i>
Action	Substantif	<i>Appui à l'Enseignement Supérieur à la Recherche et à la formation professionnelle</i>
Résultat	Phrase	<i>L'efficacité des systèmes d'enseignement supérieur de l'Union est améliorée</i>
Activité structurante	Substantif	<i>Appui au renforcement des capacités des Institutions d'Enseignement Supérieur et de la Recherche en assurance qualité</i>
Produit	Phrase	<i>Les dispositifs nationaux d'évaluation de qualité sont renforcés</i>
Activité	Substantif	<i>Atelier régional de partage sur le développement de contenu numérique dans l'Enseignement Supérieur</i>
Sous-Produit	Phrase	<i>Le Schéma Directeur Informatique Régional est revu</i>

2.3.3.7. Cartographie des Programmes du DPPD

Cette section est faite de tableau qui permet d'avoir une vue synoptique des Programmes constitutifs du DPPD et des Budgets Opérationnels de Programme ainsi que de ceux qui en sont les Responsables.

Tableau n°8 : Cartographie des Programmes du DPPD

N°	Programmes du DPPD	Nom, prénoms et fonction du Responsable de Programme	Actions budgétaires	Nom, prénoms et fonction des Responsables des Budgets Opérationnels de Programme
	Programme 1		Action budgétaire (BOP) 1	
			...	
			Action budgétaire (BOP) n	

N°	Programmes du DPPD	Nom, prénoms et fonction du Responsable de Programme	Actions budgétaires	Nom, prénoms et fonction des Responsables des Budgets Opérationnels de Programme
	Programme 2		Action budgétaire (BOP) 1	
			...	
			Action budgétaire (BOP) n	
	Programme n-		Action budgétaire (BOP) 1	
			...	
			Action budgétaire (BOP) n	

2.3.3.8. Ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD

Il s'agit ici de présenter l'ensemble des ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD à travers trois (3) sections.

- **Section 1 : Ressources financières**

Cette section est destinée à fournir une vue synoptique du budget du DPPD. Le tableau n°9 ci-dessous est élaboré à cet effet.

Des éléments d'appréciation pertinents doivent être fournis dans l'analyse/le commentaire qui va accompagner ce tableau. Ils porteront, entre autres, sur :

- l'évolution du budget global de la première à la troisième année ;
- la comparaison avec les ressources allouées antérieurement ;
- l'importance des ressources extérieures dans le financement du budget du Programme avec indication sur le ou les principaux BOP qui en sont les vecteurs ;
- la justification de cette répartition des ressources aux Programmes : on peut recourir à certaines actions qui concourent significativement à leurs résultats avec les données du tableau n° 11 plus bas. C'est aussi l'occasion de montrer comment elles sont orientées vers les résultats destinés à la prise en charge des priorités du Programme.

Tableau n°9 : Allocation des ressources financières du DPPD

	Ressources pour le triennal n+1-n+3					Prévisions budgétaires n+1				
	RP	RE	Total	% des RP dans le budget	% Programme dans total DPPD	RP	RE	Total	% des RP dans le budget	% Programme dans total DPPD
Programme 1										
Programme 2										
Programme n										
Dotation n										
Total DPPD du Département										

• **Section 2 : Ressources Humaines (RH)**

Cette section décrit l'évolution des RH affectées à la mise en œuvre des Programmes constitutifs du DPPD. Elle indique aussi les nécessités de mutations et les besoins de recrutement justifiés par les résultats à atteindre ainsi que le recours à des consultants. Lesdits besoins doivent être accompagnés d'éléments justificatifs.

Cette section est l'occasion de présenter :

- les Ressources Humaines dont disposent les Programmes du Département pour mettre en œuvre le DPPD et comment elles vont évoluer sur la période triennale ;
- les besoins de Ressources Humaines accompagnés de leurs paramètres de justification, notamment la mise en œuvre de nouveaux Projets, le besoin de nouveaux spécialistes, les motifs d'affectation, les départs à la retraite, les décès ;
- les besoins de consultants à recruter pour compenser le déficit de personnel.

Tableau n°10 : Répartition des Ressources Humaines aux Programmes

Programmes	Catégories	Exécution	Année n	Projection		
		n-1	n	n+1	n+2	n+3
Programme 1	Membres d'Organes (MO)					
	Professionnels (P)					
	Agents des Services Généraux (G)					
	Agents des Services Auxiliaires (M)					
	Total					
Programme 2	Membres d'Organes (MO)					
	Professionnels (P)					
	Agents des Services Généraux (G)					
	Agents des Services Auxiliaires (M)					
	Total					
Programme n	Membres d'Organes (MO)					
	Professionnels (P)					
	Agents des Services Généraux (G)					
	Agents des Services Auxiliaires (M)					
	Total					
Total DPPD du Département	Membres d'Organes (MO)					
	Professionnels (P)					
	Agents des Services Généraux (G)					
	Agents des Services Auxiliaires (M)					
	Total					

Il convient de signaler que :

- les Membres d'Organes (MO) incluent les Commissaires, les Juges et les Conseillers à la Cour des Comptes ;
- les Professionnels (P) intègrent les Directeurs de Cabinet, les Représentants résidents, les Directeurs, les Conseillers, les Chargés de mission, les Spécialistes dans divers domaines de compétence (Agriculture, Aménagement, Infrastructure, Art, Culture et Tourisme, Risque, Contrôle, Diplomatie, Coopération, Gestion des Programmes et Projets, Suivi et Évaluation, Finance et Comptabilité, Ressources Humaines, Système d'Information, Communication, Gestion des Acquisitions et du Patrimoine, Réglementation, Droit et Justice, Statistique et Économétrie, Économie et Politique Commerciale, Finances Publiques, Développement du secteur privé, Éducation, Enseignement et Formation, Énergie, Mine et Géologie, Santé et Protection Sociale, Environnement et Gestion des Ressources, Planification et Pilotage Stratégique) ;
- les Agents des Services Généraux (G) comprennent les Comptables, les Secrétaires, les Documentalistes et autres assistants et techniciens (système d'information, Ressources Humaines, Santé, Audit, Sécurité) ;
- les Agents des Services Auxiliaires incluent les Chauffeurs, les Huissiers, le personnel de domicile, les Reprographes et les Standardistes.

2.3.3.9. Présentation des Programmes du Département

L'article 1^{er} du Titre 1 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA, qui dispose que : « Le Programme est un regroupement des crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatives d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. À ces Programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. ... Un Programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une Direction, d'un Service, d'un ensemble de Directions ou de Services d'un même Département. »

En général, les DPPD comprennent deux (2) types de Programmes :

- les Programmes « sectoriels ou métiers » visant les activités relevant des secteurs de compétence du Département ;
- les Programmes « Support ou Programme pilotage, gestion et coordination administrative », qui servent d'appui aux structures chargées de la mise en œuvre.

Au niveau de la Commission, l'option a été faite de créer au sein de chaque Programme, une action budgétaire « Appui au pilotage et à la gestion du Programme » plutôt que de créer un Programme « Support » au niveau du Département.

2.3.3.9.1. Priorités des Programmes

Cette section est consacrée aux priorités des Programmes aussi bien pour la période triennale que pour la première année couverte par le PAP. Ces priorités devront être prises en charge au niveau des résultats déterminants pour chaque Programme.

2.3.3.9.2. Objectifs et principaux résultats des Programmes

Cette section renseigne sur les objectifs et les résultats de chaque Programme. L'objectif général fixé au niveau du DPPD est situé au sommet de la pyramide des objectifs spécifiques qui contribuent à sa réalisation. La déclinaison de l'objectif général en objectifs spécifiques doit répondre à deux principes :

- les objectifs spécifiques doivent porter sur des réalités maîtrisables par les entités en charge du Programme : ils correspondent, en général, aux actions des Programmes ;
- l'atteinte de ces objectifs doit fournir l'autonomie la plus large possible aux entités quant aux dispositifs et aux moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

La déclinaison s'établit comme indiqué dans le schéma ci-dessous.

Schéma n°6 : Correspondance chaîne stratégique et chaîne opérationnelle

Chaîne de responsabilité		Chaîne stratégique		Chaîne opérationnelle	Chaîne des résultats
Gestionnaire de Programme	➡	Département	➡	DPPD du Département	
	↓		↓		↓
Responsable de Programme	➡	Objectif général	➡	Programme	Résultats à long terme ou impacts
	↓		↓		↓
Responsable de Budget Opérationnel de Programme	➡	Objectifs spécifiques	➡	Actions budgétaires	Résultats à moyen terme ou effets
	↓		↓		↓
Responsable d'Unité Opérationnelle	➡	Produit	➡	Activités structurantes	Résultats à court terme ou extraits
	↓		↓		↓
Responsable d'activités	➡	Sous-Produit	➡	Activités	Résultats à court terme ou extraits

C'est dans cette section qu'il faut présenter le cadre logique de chaque Programme, qui est un outil de gestion utilisé pour concevoir, mettre en œuvre, suivre et évaluer un Programme ou une intervention. Il contient un ensemble d'informations qui sont présentées dans une matrice et qui renseignent sur :

- les objectifs et les résultats retenus pour les atteindre ;
- les indicateurs correspondants ;
- les sources de vérification ;
- les hypothèses pouvant favoriser le succès du Programme.

Le cadre logique permet de traduire les missions et les objectifs en résultats, en indicateurs de suivi et en hypothèses. Il s'élabore dans tout processus de planification ou d'élaboration de Politiques ou de Programmes. Il se retrouve donc dans tous les documents de Politiques et Programmes.

Comme le processus de planification lui-même, l'élaboration du cadre logique s'effectue dans un processus qui assure la participation de l'ensemble des

parties prenantes du Programme, notamment le personnel en charge, les représentants des États membres, les Organisations de la Société Civile, les Opérateurs Économiques du secteur privé, les Partenaires Techniques et Financiers intervenant dans le financement du Programme concerné.

Le canevas du cadre logique à intégrer ici est un cadre logique synoptique qui se présente comme indiqué dans le tableau n°11. Le second tableau n°12 qui suit celui-ci est le canevas du cadre logique plus détaillé à remplir pour chaque Programme et à faire figurer dans les annexes.

Tableau n°11 : Synoptique des Cadres logiques des Programmes du DPPD

Objectifs/résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif général du Programme 1			
Objectif spécifique OS11 (Action 11)			
Résultat 1.1.1.			
Résultat 1.1.2.			
Objectif spécifique OS12 (Action 12)			
Résultat 1.2.1.			
Résultat 1.2.2.			
Objectif général du Programme 2			
Objectif spécifique OS21 (Action 21)			
Résultat 2.1.1.			
Résultat 2.1.2.			
Objectif spécifique OS22 (Action 22)			
Résultat 2.2.1.			
Résultat 2.2.2.			
...			
Objectif général du Programme n (OGn)			
Objectif spécifique OSn1 (Action n1)			
Résultat n.1.1.			
Résultat n.1.2.			
Objectif spécifique OSn2 (Action n2)			
Résultat n.2.1.			
Résultat n.2.2.			

Tableau n°12 : Cadre logique de chaque Programme du DPPD

Objectifs/résultats	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif spécifique OS11 (Action 11)			
Résultat 1.1.1.			
Produit 1.1.1.1.			
Sous-produit 1.1.1.1.1.			
Résultat 1.1.2.			
...			
Résultat 1.1.n.			
Objectif spécifique OS12 (Action 12)			
Résultat 1.2.1.			
Résultat 1.2.2.			
...			
Résultat 1.2.n.			

Il convient de signaler que les révisions du cadre logique interviennent :

- à la fin du cycle ;
- à l'occasion de nouvelles actions/activités portées par une Convention d'assistance ou de financement ;
- en cas de force majeure ayant perturbé significativement les conditions de mise en œuvre des Programmes (exemple cas du Covid-19) ;
- en cas de retrait non prévu du financement d'une action ;
- etc.

Encadré n°6 : Théorie du Changement (TDC) et cadre logique

Dans le cadre de l'amélioration de l'évaluabilité des Programmes et Projets, on parle de plus en plus de Théorie du Changement (TDC). La théorie du Changement décrit la manière dont une intervention est censée fonctionner pour produire les résultats désirés sous des hypothèses données. Autrement dit, elle constitue l'ensemble des postulats sur lesquels se fonde l'intervention ainsi que les stratégies adoptées pour produire les changements escomptés (Chen, 2005, p.16-17 ; Brousselle et al., 2011, p.58 ; Morra Imas et Rist, 2009, p.109).

La Théorie du Changement démontre la complexité et le caractère multidimensionnel des changements et considère que le changement dans une organisation ne peut être réalisé de manière réaliste par un seul acteur, quels que soient les moyens dont il dispose et ses capacités. Elle élargit donc le champ couvert par le cadre logique.

Ainsi, la Théorie du Changement peut compléter utilement l'approche du cadre logique et enrichir la réflexion stratégique, plutôt que de la remplacer. L'avantage réel de cette combinaison de TDC et des cadres logiques est que la TDC permet d'aller au-delà du cadre de l'organisation et de ses propres Programmes. Elle élargit la vision et permet de montrer comment les interventions d'un Programme contribueront à un mouvement de changement plus large.

Source : République du Bénin, Guide méthodologique national de l'évaluation, Bureau de l'évaluation des politiques publiques et de l'analyse de l'action gouvernementale, décembre 2017

2.3.4. Partie 2 : Cadre de Mesure des Performances du DPPD

Cette partie du document est consacrée à la présentation du Cadre de Mesure des Performances. Cette présentation doit comprendre les commentaires et les analyses nécessaires à la compréhension des ambitions retenues à travers les cibles définies.

Ces commentaires sont destinés à donner plus de visibilité aux performances à faire valoir dans chaque Programme du Département. Il ne s'agit donc pas de recourir à tous les indicateurs. Pour ce faire, il faut :

- mettre en relief les produits qui vont permettre l'atteinte des principaux résultats de chaque Programme et indiquer comment leurs indicateurs spécifiques vont évoluer ;
- indiquer comment ces indicateurs contribueront à faire évoluer les cibles d'indicateurs retenues pour les résultats de rang supérieur.

Encadré n°7 : Exemple de commentaire explicitant l'évolution des indicateurs du Cadre de Mesure des Performances du DPPD 2021-2023 du DAREN

Les ambitions affichées pour l'Union pour « Améliorer les performances des systèmes de production et de transformation dans les filières prioritaires » consistent à accroître la couverture des besoins par le riz de 50% en 2020 à 64% en 2023. En ce qui concerne le maïs, elles sont respectivement de 96% et 100%. De même, le taux de transformation locale de la production de coton passera de 2,57% à 5% au cours des mêmes périodes.

À cet effet, il est planifié des activités pertinentes de renforcement des capacités des Organisations Professionnelles Agricoles concernées et de soutien à des mécanismes de financement adapté. De même, des ressources adéquates sont mobilisées pour l'atteinte de ces objectifs.

Une meilleure compréhension du CMP dans le DPPD requiert que soient abordées les questions liées au contenu du concept, à la Chaîne des Résultats et aux indicateurs.

2.3.4.1. Définition du Cadre de Mesure des Performances

Le Cadre de Mesure des Performances est un plan permettant de recueillir systématiquement des données pertinentes pendant toute la durée d'un investissement afin d'évaluer et de mettre en évidence les progrès vers les résultats escomptés. Il recense les principaux éléments du système de suivi et fait en sorte que l'information sur le rendement soit recueillie régulièrement à travers les données sur les indicateurs.

Le Cadre de Mesure des Performances consiste en l'opérationnalisation du cadre logique pour aider à l'allocation des ressources aux résultats. C'est le fondement même de l'importance à la fois stratégique et opérationnelle de l'élaboration du Cadre de Mesure des Performances :

- le CMP revêt une importance stratégique parce qu'il reprend le Cadre Logique qui est la représentation schématique de l'architecture du Programme ;
- le CMP a aussi une importance opérationnelle en raison de ce qu'il permet d'allouer les ressources aux cibles et faciliter l'évaluation de l'exécution des Programmes et de leurs actions.

Le CMP doit donc :

- être élaboré ou évalué au moyen d'un processus participatif qui met à contribution toutes les parties prenantes du Programme, à savoir les bénéficiaires, les gestionnaires que sont les cadres du Département,

les cadres de la DSE, les cadres du DSAF, les représentants des États membres, etc. ;

- contenir des cibles réalistes que les ressources budgétisées et humaines mobilisées peuvent permettre de réaliser mais qui traduisent en même temps les ambitions du Département à travers ce Programme.

Le Cadre de Mesure des Performances comprend :

- en ligne, les objectifs, les résultats et les produits qui proviennent du cadre logique ;
- en colonne,
 - les données historiques qui portent sur les deux ou trois dernières années de la période couverte par le DPPD : cette historique sert à apprécier les performances enregistrées au niveau desdits indicateurs et peut fournir de pertinents éléments d'appréciation des ambitions retenues pour le triennal suivant ;
 - les cibles qui mesurent les progrès à réaliser au terme de l'exécution des activités retenues dans les PAP successifs : ce sont elles qui démontrent la pertinence de l'allocation des ressources mises à disposition ;
 - la fréquence de la disponibilité des données relatives aux indicateurs ;
 - les structures responsables de la production ou de la collecte desdites données.

Il convient de préciser que :

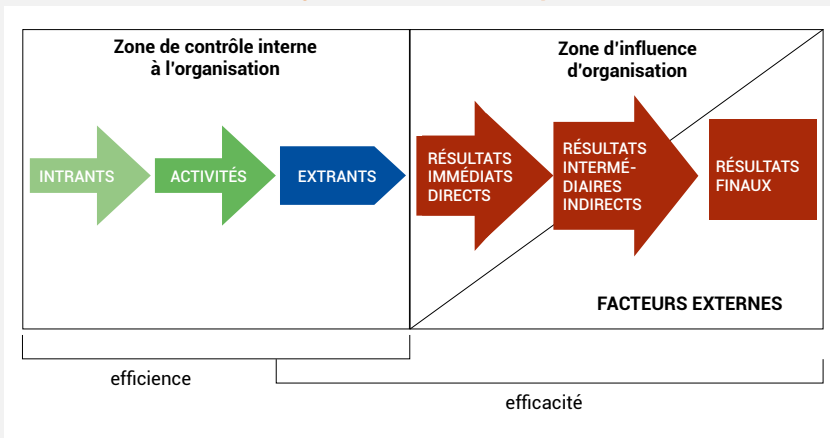
- les données historiques relatives aux indicateurs de produits et de sous-produits, les données peuvent se retrouver en partie dans les rapports de performance et/ou d'activités ; pour celles portant sur les résultats, il va s'avérer nécessaire de recourir à d'autres sources ;
- les cibles doivent être à la fois **ambitieuses et réalistes** : (i) **ambitieuses** pour traduire l'engagement des acteurs du Programme à travailler en faveur de la satisfaction des besoins des parties prenantes des domaines couverts par le Département mais (ii) **réalistes** pour tenir compte des ressources mobilisées pour sa réalisation..

2.3.4.2. Chaîne de résultats

La chaîne de résultats est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Des indicateurs sont utilisés pour mesurer l'atteinte de ces résultats. Comme indiqué dans le schéma ci-dessous, la chaîne de résultats comprend (2) deux parties :

- une zone de contrôle interne au Programme : le Responsable de Programme ainsi que les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme sont censés détenir la quasi-totalité, voire toutes les ressources nécessaires à la mise en œuvre des activités retenues. C'est dans cette zone qu'est appréciée l'efficacité des responsables à travers les indicateurs de produits ou d'extrants ;
- une zone d'influence externe au Programme pris isolément. Dans cette zone, il y a des facteurs qui échappent à l'emprise du Responsable de Programme bien que ses interventions combinées à celles des autres Programmes contribuent aux objectifs du Département.

Schéma n°7 : Cadre d'analyse de la chaîne d'impact



Source : DSE, Commission de l'UEMOA

2.3.4.3. Indicateurs

Un indicateur est un moyen de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus ou escomptés, sur le plan de la qualité et de la quantité. C'est une statistique quantitative ou qualitative qui fournit un moyen fiable et simple de mesurer les progrès, les changements liés à une intervention. Ils rendent possible l'évaluation de la performance d'un Programme au regard

de sa planification initiale. Les indicateurs fournissent les informations permettant de démontrer qu'un résultat a été atteint, ou non, ou encore qu'il est en voie de l'être.

L'importance accordée à l'évaluation dans la gestion axée sur la performance requiert le suivi de l'évolution de cette performance à travers les données sur les indicateurs. C'est pour cette raison que les indicateurs du CMP doivent répondre aux critères contenus dans l'encadré ci-dessous.

Encadré n°8 : Caractéristiques d'un bon indicateur selon les critères CREAM+

Un bon indicateur doit être :

- *Clear (Clair) : précis, direct et non ambigu au sujet de ce qu'il doit représenter ;*
- *Relevant (Pertinent) : il mesure quelque chose d'important pour vérifier l'atteinte de l'objectif ;*
- *Economic (Économique) : 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'informations additionnelles l'indicateur pourvoit-il en comparaison avec les autres indicateurs proposés ou existants ?*

Il est aussi important, du point de vue de l'imputabilité, de préciser les acteurs qui sont responsables de l'atteinte des cibles des différentes catégories d'indicateurs, à savoir :

- les indicateurs qui sont affectés par les interventions de la Commission ;
- les indicateurs qui sont influencés par les interventions des États ;
- les indicateurs qui sont affectés par les interventions à la fois des États et de la Commission.

Dans ce cadre, il sera indiqué les acteurs auxquels sont imputés la performance au niveau de chacun des indicateurs du Cadre de Mesure des Performances. Le tableau à élaborer à cet effet est présenté en annexe n°1 du présent guide. C'est l'annexe n°6 du DPPD qui renseigne, dans sa dernière colonne et pour chaque indicateur, sur l'une des trois (3) modalités suivantes :

- Commission ;
- États Membres ;
- Commission et États Membres.

2.3.4.4. Format du Cadre de Mesure des Performances

Tableau n°13 : Cadre de Mesure des Performances

Objectifs/résultats/produits	Indicateurs	Unités	His- to- rique	Année en cours		Cibles			Fréquence	Direction Responsable
			An n-2	An n-1	Prévision n	Estimation n	An n+1	An n+2		
Intitulé du Programme 1										
Objectif général du Programme 1										
Objectif spécifique OS11										
Résultat (R111)										
Produit (P1111)										
Sous-produit ...										
Produit (P1112)										
Produit (P1113)										
Sous-produit ...										
Résultat (R112)										
Produit (P1121)										
Sous-produit ...										
Produit (P1122)										
Produit (P1123)										
Sous-produit ...										
Résultat (R113)										
Produit (P1131)										
Produit (P1132)										
Sous-produit ...										
Produit (P1133)										
Sous-produit ...										
Objectif spécifique OS12										
Résultat (R121)										
Produit (P1211)										
Produit (P1212)										
Sous-produit ...										
Produit (P1213)										

Objectifs/résultats/produits	Indicateurs	Unités	His-tor-ique		Année en cours		Cibles			Fréquence	Direction Responsable
			An n-2	An n-1	Prévision n	Estimation n	An n+1	An n+2	An n+2		
Résultat (R122)											
Produit (P1221)											
Produit (P1222)											
Produit (P1223)											
Sous-produit ...											
Résultat (R123)											
Produit (P1231)											
...											
Intitulé du Programme 2											
Objectif général du Programme 2											
Objectif spécifique OS21											
Résultat (R211)											
Produit (P2111)											
Sous-produit ...											
Produit (P2112)											
Produit (P2113)											
Sous-produit ...											
Résultat (R212)											
Produit (P2121)											
Produit (P2122)											
Produit (P2123)											
Sous-produit ...											
Résultat (R213)											
Produit (P2131)											
...											

2.3.4.5. Relations CMP et programmation pluriannuelle des dépenses

Ce sont les données du CMP qui nourrissent les ressources allouées et consignées dans la programmation budgétaire pluriannuelle. Ainsi, elle joue le rôle de courroie de transmission des stratégies sectorielles aux budgets. En retour, les données du budget conduisent à un ajustement des ambitions traduites dans les résultats.

Encadré n°9 : Interrelations entre le CMP et la programmation pluriannuelle des dépenses

La programmation budgétaire est alignée avec la planification des cibles à atteindre tout au long de la période couverte par le DPPD. Les ressources doivent être budgétisées en faveur des activités retenues pour atteindre les résultats définis.

Le processus budgétaire est d'essence itérative. Le processus budgétaire basé sur la performance l'est davantage. En effet, pendant la préparation du budget, il arrive que les crédits communiqués soient en deçà des ambitions des Responsables de Programme et des Budgets Opérationnels de Programme. Il peut arriver aussi que les enveloppes initialement communiquées soient revues à la baisse, en réponse à des circonstances particulières. Ces situations conduisent souvent à revisiter les planifications antérieures tant en ce qui concerne les montants répartis qu'au niveau des cibles initialement retenues. Ces itérations qui sont caractéristiques du processus se poursuivent jusqu'aux arbitrages définitifs.

L'innovation dans la gestion budgétaire axée sur les résultats, et donc sur la performance, réside dans le rôle central joué par les résultats dans l'allocation des ressources. Donc, en cas de baisse de crédits obtenus, ce n'est pas aux activités que l'on s'adresse pour les ajustements. C'est plutôt les résultats qu'il faut questionner. Il en est de même lorsque les crédits obtenus augmentent.

2.3.5. Partie 3 : Programmation pluriannuelle des dépenses

Cette partie du document est destinée à retracer l'allocation des ressources aux Programmes, à leurs résultats et à leurs activités sur la période triennale du DPPD. Elle présente les tableaux de programmation pluriannuelle des dépenses accompagnés des analyses nécessaires à la compréhension de l'affectation des ressources mobilisées pour l'ensemble du DPPD et des PAP.

Il faut rappeler que l'article 1^{er} du Titre 1 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA, qui dispose que : « Le Programme est un regroupement des crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatives d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme ».

L'introduction de la pluriannualité dans la gestion budgétaire constitue une innovation en ce qu'elle offre une réponse technique aux problèmes d'articulation entre les stratégies sectorielles et les budgets. Elle permet donc d'envisager le budget, non plus dans un cadre annuel comme dans le budget de moyen mais dans une perspective de moyen terme.

Le tableau de programmation pluriannuelle des dépenses est l'outil d'opérationnalisation de cette innovation.

La partie 3 consacrée à la programmation pluriannuelle des dépenses comporte quatre (4) sections portant sur :

- les éléments d'appréciation de la programmation pluriannuelle des dépenses ;
- la programmation pluriannuelle des dépenses par source de financement ;
- la programmation pluriannuelle des dépenses selon la nature des dépenses ;
- la programmation pluriannuelle des dépenses en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP).

Les tableaux à présenter au titre de chacune de ces trois (3) classifications contiennent :

- en ligne pour chaque Programme : Action, Résultat et Produit, Activités : les informations à utiliser sont celles du Cadre de Mesure des Performances ;
- en colonne : les montants des crédits affectés. Le tableau en Excel est conçu de manière à remplir uniquement les lignes portant sur les activités, les sommes au niveau des résultats et des actions s'effectuent automatiquement ;
 - l'historique porte sur les réalisations des années An n-1 et An n-2 et l'estimation à mi-parcours de l'année n ; les données fournies ici permettent de savoir les performances antérieures d'utilisation des ressources du budget ;
 - les prévisions concernent les colonnes An n+1, An n+2 et An n+3 ;
 - la dernière colonne est réservée au total des ressources sur le triennal.

Encadré n°10 : Données contenues dans le tableau de programmation pluriannuelle des dépenses

Les chiffres à utiliser dans le tableau de programmation pluriannuelle des dépenses viennent de travaux d'évaluation du coût des activités. Le travail à faire ici tire son fondement de la nature même de la « pyramide des Programmes » basée sur les relations entre les niveaux stratégiques et opérationnels. Autrement dit, chaque Programme est décliné en actions, activités structurantes et activités.

Ainsi et en cascade,

- le montant total des crédits alloués au Programme constitue la somme des montants crédits alloués aux actions ;
- le montant total des crédits alloués à chaque action représente la somme des montants des crédits alloués aux résultats ;
- le coût total de chaque résultat est la somme du coût des différentes activités définies en vue de sa réalisation.

Quelques aspects essentiels à retenir :

- le coût des activités constitue l'input du tableau. L'évaluation du coût de chacune des activités est une tâche laborieuse. À cet effet, on peut recourir à un répertoire de prix ou une mercuriale, s'il existe, pour harmoniser les modalités d'estimation des coûts et à l'expertise des membres de la Cellule de Gestion Administrative et Financière du Département ;
- l'éclatement des coûts selon la nature des dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédit de Paiement (CP) pour chacune des activités est tout aussi laborieux et s'effectue selon la nature des dépenses tels que stipulé à l'article 1 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA qui précise que « Les crédits de chaque Programme sont décomposés selon leur nature en crédits de : personnel, biens et services, investissements et transferts » et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP) ;
- une programmation réaliste des montants, année par année sur le triennal, fondée sur des plans de travail eux aussi réalistes et des délais des actes de dépenses et des factures est nécessaire ; le réalisme à observer requiert de l'anticipation et le démarrage au plus tôt des tâches et sous-activités concourant à la réalisation de chaque activité.

2.3.5.1. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses

Il est indispensable de fournir les éléments d'appréciation de la programmation pluriannuelle du budget. Cette programmation étant alignée sur le CMP, c'est le moment de montrer comment les ressources des Programmes ont été allouées aux actions pour atteindre les résultats définis. Il sera fait recours à des cibles retenues au niveau des indicateurs pertinents. Puisqu'il s'agit de la budgétisation axée sur les résultats, les ressources doivent aller vers les résultats les plus déterminants pour chaque Programme.

Les données des tableaux n°14 et 15 seront exploitées pour alimenter cette section. Les parts allouées auxdits résultats seront utilisées ici pour justifier comment les crédits ont été affectés. À cet effet, un tableau intermédiaire en données relatives sera élaboré pour être exploité.

Encadré n°11 : Exemple de commentaire explicitant l'affectation des ressources aux résultats retenus dans le DPPD 2021-2023 du DAREN

Les crédits du Programme Environnement sont affectés quasi-totalement aux deux (02) résultats : « Les capacités de planification et de mise en œuvre de mesures d'adaptation au sein des États Membres sont renforcées » et « Des infrastructures d'Alimentation en eau potable et d'Assainissement suffisantes et de qualité sont disponibles dans les États Membres ». Ces deux résultats absorbent 95,76% des 14,034 milliards de FCFA alloués au Programme pour les trois (03) années du DPPD. La réalisation des activités pertinentes identifiées permettra de faire passer le taux d'application des textes communautaires en matière d'adaptation au changement climatique de 0% en 2020 à 10% en 2023 et le taux d'infrastructures d'assainissement fonctionnelles de 0% en 2020 à 100% en 2023.

Tableau n°14 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des Programmes et actions budgétaires selon la source de financement

Programmes/ actions	Année n			Année n+1 (a)			Année n+2 (b)			Année n+3 (c)			Total DPPD (a + b +c)		
	RP	RE	Total	RP	RE	Total	RP	RE	Total	RP	RE	Total	RP	RE	Total
PROGRAMME 1															
Action 1															
Action 2															

Programmes/ actions	Année n			Année n+1 (a)			Année n+2 (b)			Année n+3 (c)			Total DPPD (a + b + c)		
	RP	RE	Total	RP	RE	Total	RP	RE	Total	RP	RE	Total	RP	RE	Total
Action n															
Total Programme 1															
PROGRAMME 2															
Action 1															
Action 2															
Action n															
Total Programme 2															
PROGRAMME n															
Action 1															
Action 2															
Action n															
Total Programme n															
Total général DPPD															

Encadré n°12 : Pourquoi expliciter les options d'allocation des ressources aux résultats ?

L'explicitation/analyse de la programmation pluriannuelle offre plusieurs avantages :

- premièrement, elle permet de mettre en exergue comment les ressources sont allouées aux principaux résultats ;
- deuxièmement, elle permet de disposer d'arguments pertinents et ainsi, de mieux participer aux séances d'arbitrage et de sauver des crédits qui auraient pu être alloués à d'autres Programmes ou à d'autres Départements ;
- troisièmement, elle permet, en présence de contrainte sur les ressources, de conserver un « noyau dur » de résultats dont il faut impérativement réaliser les activités.

2.3.5.2. Programmation pluriannuelle des dépenses selon la source de financement

Cette section est réservée à la programmation pluriannuelle par source de financement. Elle permet d'apprécier l'importance de chaque source dans le financement des Programmes du DPPD et de leurs budgets opérationnels. Les données du tableau n°14 ci-dessus seront exploitées. Le tableau n°15 plus détaillé est celui qui permet d'obtenir le tableau de synthèse (tableau n°14) et est à intégrer aux annexes.

Le tableau doit être précédé de l'explicitation de la répartition du budget par source de financement.

Encadré n°13 : Un exemple d'explicitation de la contribution des sources au financement du DPPD 2021-2023 du DAREN

Les crédits alloués aux Programmes du DAREN s'élèvent à 28,55 milliards de FCFA sur la période du DPPD. Ils sont couverts à hauteur de 79,54% par les ressources propres de la Commission et 20,46% par les ressources extérieures qui contribuent pour 38,26% au financement du Programme Environnement, notamment pour la réalisation des activités d'amélioration de la qualité de l'environnement et de la résilience des populations face aux effets des changements climatiques.

Tableau n°15 : Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes, par OS et résultat selon la source de financement

Objectifs/résultats/ produits	Historique		Année n		Prévisions budgétaires						Total DPPD n+1 - n+3			
	Réalisation An n-1		Estimation An n		Projection An n+1		Projection An n+2		Projection An n+3		RP	RE	Total	
	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE				
PROGRAMME 1														
Objectif spécifique 11 (Action 11)														
Résultat (R111)														
Produit (P1111)														
Produit (P1112)														
Produit (P1113)														
Résultat (R112)														

Objectifs/résultats/ produits	Historique		Année n		Prévisions budgétaires						Total DPPD n+1 - n+3		
	Réalisation An n-1		Estimation An n		Projection An n+1		Projection An n+2		Projection An n+3		RP	RE	Total
	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE			
Produit (P1121)													
Produit (P1122)													
Produit (P1123)													
Résultat (R113)													
Produit (P1131)													
Produit (P1132)													
Produit (P1133)													
Total OS11													
Objectif spécifique 12 (Action 12)													
Résultat (R121)													
Produit (P1211)													
Produit (P1212)													
Produit (P1213)													
Résultat (R122)													
Produit (P1221)													
Produit (P1222)													
Produit (P1223)													
Total OS12													
...													
Total Programme 1													
PROGRAMME 2													
Objectif spécifique 21 (Action 21)													
Résultat (R211)													
Produit (P2111)													
Produit (P2112)													
Produit (P2113)													
Résultat (R212)													
Produit (P2121)													
Produit (P2122)													

Objectifs/résultats/ produits	Histo- rique		Année n		Prévisions budgétaires						Total DPPD n+1 - n+3			
	Réalisation An n-1		Estimation An n		Projection An n+1		Projection An n+2		Projection An n+3					
	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE	RP	RE	Total	
Produit (P2123)														
Résultat (R213)														
Produit (P2131)														
Produit (P2132)														
Produit (P2133)														
Total OS21														
Objectif spécifique 22 (Action 22)														
Résultat (R221)														
Produit (P2211)														
Produit (P2212)														
Produit (P2213)														
Résultat (R222)														
Produit (P2221)														
Produit (P2222)														
Produit (P2223)														
Total OS22														
Total Programme 2														
...														
Total DPPD														

2.3.5.3. Programmation pluriannuelle par Programme selon la nature des dépenses

Cette section est réservée à la programmation pluriannuelle par nature de dépenses. Le tableau de cette section s'élabore en exécution de l'article 13 alinéa 2 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA qui dispose que « Le budget de l'Union est présenté selon les classifications administratives, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique ».

Il est aussi important de présenter le tableau susmentionné à travers l'explicitation de la désagrégation en pourcentage des dépenses selon leur nature :

- les dépenses de personnel ;
- les biens et services ;
- les investissements ;
- les transferts.

Le tableau n°16 à remplir est présenté ci-dessous. Le tableau n°17 présentant les détails de la programmation pluriannuelle par nature de dépenses est à intégrer aux annexes.

L'explicitation à élaborer exploitera les parts relatives de chaque catégorie de dépense aussi bien pour chaque Programme que pour l'ensemble du DPPD.

Tableau n°16 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des Programmes et actions budgétaires selon la nature des dépenses

	Année n					Année n+1					Année n+2				
	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total
PROGRAMME 1															
Action 1.1															
Action 1.2															
Action 1.n															
Total Programme 1															
PROGRAMME 2															
Action 2.1															
Action 2.2															
Action 2.n															
Total Programme 2															
PROGRAMME n															
Action n1															
Action n2															
Action nn															
Total Programme n															
Total général DPPD															

	Année n					Année n+1					Année n+2				
	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total
	Année n+3					Total									
PROGRAMME 1															
Action 1.1															
Action 1.2															
Action 1.n															
Total Programme 1															
PROGRAMME 2															
Action 2.1															
Action 2.2															
Action 2.n															
Total Programme 2															
PROGRAMME n															
Action n1															
Action n2															
Action nn															
Total Programme n															
Total général DPPD															

Tableau n°17 : Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes par actions budgétaire, résultat et produit selon la nature des dépenses

	Année n					Année n+1					Année n+2				
	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total
PROGRAMME 1															
Action 1.1															
Résultat (R111)															
Produit (P1111)															
Produit (P1112)															
Produit (P1113)															
Résultat (R112)															
Produit (P1121)															
Produit (P1122)															
Produit (P1123)															
Action 1.n															
Résultat (R1n1)															
Produit (P1n11)															
Produit (P1n12)															
Produit (P1n13)															
Résultat (R1n2)															
Produit (P1n21)															
Produit (P1n22)															
Produit (P1n23)															
...															
Total Programme 1															
PROGRAMME 2															
Action 2.1															
Résultat (R211)															
Produit (P2111)															
Produit (P2112)															
Produit (P2113)															
Résultat (R212)															

	Année n					Année n+1					Année n+2				
	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total
Produit (P1123)															
...															
Action 1.n															
Résultat (R1n1)															
Produit (P1n11)															
Produit (P1n12)															
Produit (P1n13)															
Résultat (R1n2)															
Produit (P1n21)															
Produit (P1n22)															
Produit (P1n23)															
...															
Total Programme 1															
PROGRAMME 2															
Action 2.1															
Résultat (R211)															
Produit (P2111)															
Produit (P2112)															
Produit (P2113)															
Résultat (R212)															
Produit (P2121)															
Produit (P2122)															
Produit (P2123)															
Action 2.2															
...															
Action 2.n															
...															
Total Programme 2															
PROGRAMME n															
Action n1															
Résultat (Rn11)															
Produit (Pn111)															
Produit (Pn112)															

	Année n					Année n+1					Année n+2				
	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total	Dép perso	Biens & sces	Transf & subv	Invest	Total
Produit (Pn113)															
Résultat (Rn12)															
Produit (Pn121)															
Produit (Pn122)															
Produit (Pn123)															
...															
Action nn															
...															
Total Programme n															
Total général DPPD															
Action n2															
Action nn															
Total Programme n															
Total général DPPD															

2.3.5.4. Programmation pluriannuelle croisée selon la nature des dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP) par Programme

Cette section est réservée à la programmation pluriannuelle croisée par nature de dépenses et en AE et en CP. Le tableau de la section s'élabore en exécution de l'article 13 alinéa 2 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA qui dispose que « Le budget de l'Union est présenté selon les classifications administratives, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique » et des dispositions de l'article 8 alinéa 3 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA qui dispose que « Toutes les dépenses sont prévues en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement ».

Le tableau à remplir est celui présenté ci-dessous qui est le tableau n°18.

Tableau n°18 : Synthèse de la programmation budgétaire pluriannuelle croisée selon la nature des dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP) par Programme

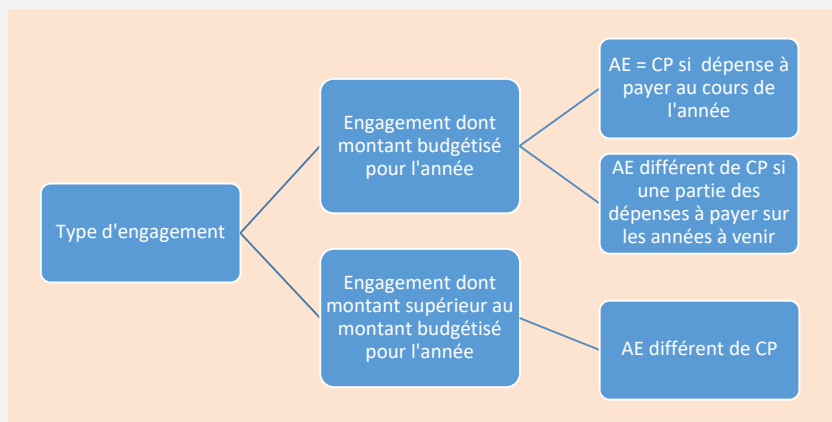
	Année n-1		Année n		Année n+1		Année n+2		Année n+3	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
PROGRAMME 1										
Dépenses de personnel										
Biens et services										
Transferts et subventions										
Investissements										
Sous-total Programme 1										
PROGRAMME 2										
Dépenses de personnel										
Biens et services										
Transferts et subventions										
Investissements										
Sous-total Programme 2										
...										
PROGRAMME n										
Dépenses de personnel										
Biens et services										
Transferts et subventions										
Investissements										
Sous-total Programme n										
Total DPPD										

Encadré n°14 : Avantages de la Gestion en AE et en CP

La gestion en AE et en CP est un pilier de la pluriannualité budgétaire car elle permet :

- d'encadrer de bout en bout la chaîne de la dépense : de l'engagement juridique, qui consomme les AE, au paiement effectif, qui consomme les CP ;
- d'améliorer la flexibilité de la gestion budgétaire en introduisant une vision pluriannuelle de la gestion des crédits, conciliant ainsi la rigidité annuelle du budget à la pluriannualité des dépenses d'investissement et d'autres types de dépenses ;
- de couvrir des engagements juridiques qui s'exécutent et donnent lieu à des paiements ou Crédits de Paiement (CP) sur un ou plusieurs exercices budgétaires.

Le schéma ci-dessous donne un aperçu simplifié de la différence entre les AE et les CP.



2.3.6. Partie 4 : Projet Annuel de Performance (PAP) et son élaboration

2.3.6.1. Définition du Projet Annuel de Performance (PAP)

Conformément à l'article 1^{er} du Titre 1 du Règlement financier des Organes de l'UEMOA, le « Projet Annuel de Performance (PAP) est un document annexé au budget de l'Union et présentant les objectifs des Programmes, les actions institutionnelles des Organes de l'Union et les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs de performance. C'est un engagement du gestionnaire sur les résultats de l'année. Il présente les objectifs stratégiques et les cibles chiffrées pour les indicateurs stratégiques qui leur sont liés ainsi que les objectifs opérationnels les plus significatifs. Il implique un dialogue de gestion entre les différents acteurs lors de la préparation budgétaire. »

Le PAP comprend les sections suivantes :

- le Cadre de Mesure des performances annuel de chaque Programme du DPPD ;
- le budget de performance du PAP ;
- la budgétisation selon la nature des dépenses ;
- la budgétisation en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP).

2.3.6.2. Cadre de Mesure des Performances annuel du Programme

Cette section est consacrée au CMP centré sur les ambitions affichées par Programme pour la première année du DPPD. Le tableau du CMP doit être accompagné d'éléments d'appréciation pertinents. Alors que l'accent a été mis dans la section relative au CMP du DPPD sur les cibles en fin de période triennale, le focus doit être mis dans cette partie sur les cibles retenues pour l'année du PAP sur la base des ressources budgétisées pour les activités devant conduire aux résultats définis. On va recourir au tableau du budget annuel de performance pour étayer les options d'allocation de ressources réalisées.

La tentation est grande d'élaborer cette section en faisant ressortir une longue liste d'indicateurs. Il s'agit plutôt de mettre en exergue la liste des indicateurs les plus pertinents, ceux qui contribuent le plus aux principaux résultats qui assurent la visibilité des interventions du Programme.

L'explicitation de cibles des indicateurs de mesure des résultats pourra s'inspirer du contenu de l'encadré n°6 présenté plus haut mais en mettant le focus sur l'année du Projet Annuel de Performance (PAP).

Encadré n°15 : Un exemple d'explicitation de l'évolution de quelques indicateurs clés du CMP annuel du PAP 2021 du DAREN au titre du Programme Agriculture

Le taux de couverture des besoins par le riz passera de 50% en 2020 à 56% en 2021. Celui du maïs, quant à lui, évoluera de 96% à 100% et le taux de transformation locale de la production de coton passera de 2,57% à 2,75% au cours des mêmes périodes.

Les cibles de la fin de la période triennale (2023) expliquent les trajectoires retenues pour l'année du PAP (2021). Les activités de renforcement des capacités des Organisations Professionnelles Agricoles concernées et de soutien à des mécanismes de financement adapté permettront de soutenir la sécurité alimentaire et l'accroissement de la valeur ajoutée fournie par la filière cotonnière.

Tableau n°19 : Cadre de Mesure des Performances annuel des Programmes

Objectifs/résultats/ produits	Indicateurs	Unités	Réalisation n-1	Année n		Cibles n+1	Fréquence	Imputabilité (EM, Commission, autres)
				Cible	Estimation			
PROGRAMME 1								
Objectif global (OG1)								
Objectif spécifique OS11								
Résultat (R111) :								
Produit 1.1.1.1 :								
Objectif spécifique OS12								
Résultat (R121) :								
Produit 1.2.1.1 :								
PROGRAMME n :								
Objectif global (OGn)								
Objectif spécifique OSn								
Résultat (Rn) :								
Produit n :								

2.3.6.3. Budget annuel de performance des Programmes

Cette section présente le budget aligné sur les résultats. Il permet d'assurer l'articulation entre les ambitions affichées à travers les cibles définies et l'affectation de ressources subséquentes. Ce tableau a besoin d'être accompagné aussi de commentaires.

Mais, du fait que le CMP soit fortement lié au budget de performance, on ne saurait conduire les commentaires séparément. C'est pourquoi, les commentaires/analyses devront exploiter les données des deux tableaux n°19 et 21 pour une appréciation holistique de l'allocation des ressources aux résultats.

Encadré n°16 : Un exemple d'explicitation du budget annuel de performance du Programme Agriculture du DAREN exercice 2021

Le budget de 502 millions de FCFA alloué au résultat « l'organisation des acteurs des filières prioritaires aux niveaux national et régional est améliorée » permettra de mener les activités prévues pour augmenter les taux de couverture des besoins par le riz et le maïs comme indiqué plus haut.

Les autres activités retenues pour être réalisées au profit de la troisième filière prioritaire contribueront à amorcer l'amélioration du taux de transformation locale de la production de coton de 2,57% en 2020 à 2,75% en 2021.

Tableau n°20 : Budget annuel détaillé du Programme alloué aux résultats et aux produits selon la nature des dépenses

Objectifs/résultats/ produits	Dépenses de per- sonnel	Biens et services	Transferts et subven- tions	Inves- tisse- ments	Total
Objectif global (OG1) du Programme 1					
Objectif spécifique OS11					
Résultat (R111) :					
Produit 1.1.1.1 :					
Résultat (R112) :					
Produit 1.1.2.1 :					
Produit 1.1.2.2 :					
Produit 1.1.2.3 :					
Résultat (R113) :					
Produit 1.1.3.1 :					
Objectif spécifique OS12					
Résultat (R121) :					
Produit 1.2.1.1 :					
Résultat (R122) :					
Produit 1.2.2.1 :					
Produit 1.2.2.2 :					
Produit 1.2.2.3 :					
Objectif spécifique OS1n					
Résultat (R1n1) :					
Produit 1.n.1.1 :					
Résultat (R1n2) :					
Produit 1.n.2.1 :					
Produit 1.n.2.2 :					
Produit 1.n.2.3 :					
Résultat (R1n3) :					
Produit 1.n.3.1 :					

2.3.6.4. Budgetisation en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)

L'explicitation qui va précéder le tableau du budget annuel en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement fera ressortir les nouveaux engagements pris qui expliquent les variations constatées de même que les paiements prévus pour l'année et relatifs aux engagements antérieurs.

Tableau 21 : Budget annuel détaillé du Programme alloué aux résultats et aux produits en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)

Objectifs/résultats/produits	Année n (Année en cours)		Année n+1		Variation	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Objectif global (OG1) du Programme 1						
Objectif spécifique OS11						
Résultat (R111) :						
Produit 1.1.1.1 :						
Résultat (R112) :						
Produit 1.1.2.1 :						
Produit 1.1.2.2 :						
Produit 1.1.2.3 :						
Résultat (R113) :						
Produit 1.1.3.1 :						
Objectif spécifique OS12						
Résultat (R121) :						
Produit 1.2.1.1 :						
Résultat (R122) :						
Produit 1.2.2.1 :						
Produit 1.2.2.2 :						
Produit 1.2.2.3 :						
Objectif spécifique OS1n						
Résultat (R1n1) :						
Produit 1.n.1.1 :						
Résultat (R1n2) :						
Produit 1.n.2.1 :						
Produit 1.n.2.2 :						
Produit 1.n.2.3 :						
Résultat (R1n3) :						
Produit 1.n.3.1 :						

2.3.6.5. Budgétisation par nature de dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)

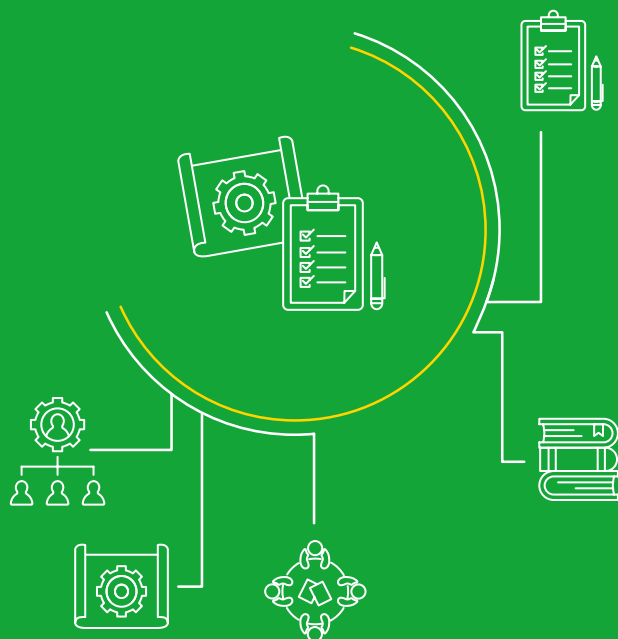
Cette section présente le tableau du budget du PAP à la fois selon la nature des dépenses et en Autorisation d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP). Les budgets détaillés sont présentés en annexe.

Tableau 22 : Budget annuel des Programmes selon la nature de dépenses et en Autorisation d'Engagement (AE) et Crédits de Paiement (CP)

Programmes et Dotations du Département par catégorie de dépenses	Année n		Année n+1		Variation	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP
PROGRAMME 1						
Dépenses de personnel						
Biens et services						
Transferts et subventions						
Investissements						
Sous-total Programme 1						
PROGRAMME 2						
Dépenses de personnel						
Biens et services						
Transferts et subventions						
Investissements						
Sous-total Programme 2						
Dotation						
Dépenses de personnel						
Biens et services						
Transferts et subventions						
Investissements						
Sous-total Dotation						
Total DPPD						

Encadré n°17 : Un exemple d'explicitation du budget selon la nature des dépenses du PAP 2021 du DAREN

Dans le budget de 9,82 milliards de FCFA alloué aux Programmes du DAREN au titre de l'exercice 2021, 41,22% sont affectés aux transferts et 27,23% aux investissements. Les biens et services et les dépenses de personnel se voient attribués respectivement 16,45% et 15,10%. Par rapport à 2020, les deux premières catégories de dépenses enregistrent une augmentation (fournir les raisons). Il en est de même pour les charges salariales (justifier) pendant que la part des biens et services a été réduite de plus de moitié (justifier).



PARTIE 3

DISPOSITIF DE PILOTAGE, DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le dispositif de suivi regroupe un ensemble de mécanismes et outils de référence devant permettre de collecter, de traiter et de diffuser des informations relatives à la mise en œuvre des Programmes, afin d'informer les principales parties prenantes sur (i) l'avancement des activités (réalisations, progrès, écarts, difficultés) et (ii) le niveau d'atteinte des résultats et objectifs planifiés (performances).

Le dispositif de suivi a ainsi pour vocation de faciliter la prise de décision au sein des différents acteurs (Comité de Pilotage, Gestionnaire de Programme, RPROG, RBOP et RUO) impliqués dans la gouvernance et le pilotage du Programme, sur des bases objectives.

Ce chapitre présente le dispositif de pilotage, du suivi et d'évaluation. Sa structure est la même d'un Département à un autre avec éventuellement des particularités à spécifier. Il inclut :

- les acteurs clés du processus d'élaboration ;
- les outils mis en place ou à créer ;
- les mécanismes de concertation, d'examen, de revue et de supervision en place ou à créer ;
- les principaux rapports à produire ;
- l'évaluation des Programmes.

3.1. Acteurs du processus d'élaboration



Le dispositif de gestion du Programme s'articule autour de trois pôles de responsabilités :

- l'Ordonnateur Principal du budget de la Commission ;
- le Gestionnaire de Programme qui est le « pilote » du dialogue de gestion. Il doit disposer d'une certaine autorité et indépendance vis-à-vis des différentes parties ;
- le Responsable de Programme (RPROG) qui est l'animateur en charge du dialogue de gestion du Programme. L'animation du dialogue de gestion traite des objectifs assignés aux Programmes et présentés dans le PAP. Il est appuyé par ses Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (RBOP) assistés, à leur tour, par leurs Responsables d'Unité Opérationnelle.

À côté de ces acteurs, se retrouvent les responsables des structures à compétences transversales énumérées dans la section 2.2.2.3 plus haut.

3.2. Outils de pilotage et de suivi



Cette section va inclure la liste des outils en utilisation ou à créer au niveau du Département. Ils peuvent être :

- le calendrier budgétaire ;
- le Cadre de Mesure des performances des Programmes ;
- les fiches d'indicateurs de performance des Programmes ;
- les Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- les tableaux de bord de gestion et de suivi des réalisations du Programme ;
- les plans de travail ;
- le dialogue de gestion vertical et horizontal avec des outils que le Contrôle de Gestion va contribuer à mettre en place ;
- les outils de communication des données qui garantissent, également, une circulation fluide et transparente des données entre les acteurs de la performance.

3.3. Mécanismes de concertation, d'examen, de revue et de supervision



Cette section inclut les mécanismes de coordination et de supervision existants ou à mettre en place, à savoir :

- des réunions mensuelles et/ou trimestrielles et/ou annuelles de suivi des performances :
 - au niveau de chaque budget opérationnel, de chaque Programme et de chaque Département ;
 - à l'échelle de la Commission ;
- des Comités en charge du Suivi des Performances et du Suivi Budgétaire
 - au niveau de chaque budget opérationnel, de chaque Programme et de chaque Département ;
 - à l'échelle de la Commission ;
- des Comités de Pilotage du dialogue de gestion (COFIL-dialogue de gestion) au niveau de chaque Département.



3.4. Principaux rapports à produire

Cette section renseigne sur les principaux livrables du Département en lien avec l'élaboration, la mise en œuvre, et le suivi et l'évaluation des Programmes.

Il peut s'agir notamment :

- des RAP des Programmes ;
- des rapports périodiques de suivi ;
- des rapports de revue à mi-parcours ;
- des rapports d'évaluation à mi-parcours des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- des rapports d'évaluation au terme des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- des rapports d'évaluation périodiques des lettres de mission ;
- des rapports d'évaluation des lettres de mission à la fin du mandat des Commissaires.

Tableau n°23 : Calendrier des rapports rentrant dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre des DPPD et PAP

Type de rapport	Date limite de transmission	Responsables
RAP des Programmes	3 ^{ème} semaine du mois de février	RPROG
Rapports trimestriels de suivi	15 du premier mois suivant le trimestre	RPROG
Rapports de revue à mi-parcours	15 juillet	RPROG
Rapports d'évaluation à mi-parcours des COP	15 juillet	- Gestionnaires de Programme pour les RPROG
Rapports d'évaluation au terme des COP	30 jours suivant le terme du COP	
Rapports d'évaluation des Lettres de mission	Évaluation périodique	- RPROG pour les RBOP

3.5. Évaluation des Programmes



Cette section renseigne sur l'organisation et les activités d'évaluation au niveau du Département et des Programmes.

La Commission prévoit deux principaux modes d'évaluation sur la base de sept (7) différents critères d'évaluation, qui peuvent être différemment pris en compte selon la nature de l'intervention et le type d'évaluation (ou cycle de l'intervention). Ces critères sont la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, l'impact, la viabilité/durabilité et l'additionnalité communautaire. Il s'agit :

- des évaluations internes, qui sont celles directement conçues et conduites par le Service en charge des Évaluations au sein de la Commission et des autres Organes (internes indépendantes) ou celles conçues et conduites par ledit Service et l'entité interne directement bénéficiaire (internes conjointes) ;
- des évaluations externes, qui sont celles conçues et conduites par des structures en charge des ressources externes.

Les types, les modes et les critères d'évaluation sont décrits plus en détail dans le « Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions au sein de la Commission ».

L'évaluation des DPPD porte notamment sur la contribution des Programmes budgétaires à l'atteinte des objectifs et résultats attendus des Programmes opérationnels auxquels ils sont rattachés au terme de la période couverte par ces derniers.

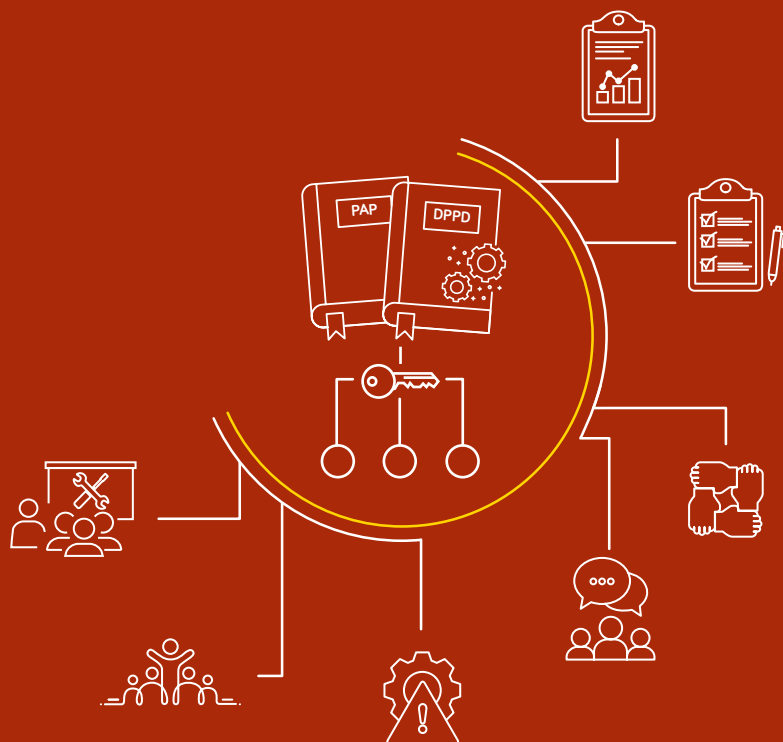
PARTIE 4

ANNEXES DU DPPD

Cette partie du document liste toutes les annexes requises pour assurer l'exhaustivité de l'information nécessaire à une bonne compréhension de son contenu. Elle a pour objectif d'harmoniser la liste des annexes à retrouver dans tous les DPPD & PAP.

Les annexes à y loger sont :

- Annexe n°1 : Cadre logique de chaque Programme du DPPD : c'est le tableau n°12 du présent guide ;
- Annexe n°2 : Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes, par OS et résultat selon la source de financement : c'est le tableau n°15 du présent guide ;
- Annexe n°3 : Budget détaillé du Programme par action budgétaire, résultat et produit selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°17 du présent guide ;
- Annexe n°4 : Budget annuel du Programme selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°20 du présent guide ;
- Annexe n°5 : Budget annuel détaillé en AE et en CP : c'est le tableau n°21 du présent guide ;
- Annexe n°6 : Imputabilité de données sur les indicateurs des Programmes : c'est l'annexe n°1 du présent guide.



PARTIE 5

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU PROCESSUS D'ÉLABORATION DU DPPD ET DU PAP

L'enracinement de la culture de la budgétisation axée sur les performances requiert une attention particulière sur les paramètres examinés ci-dessous.

5.1. Renforcement des capacités



L'élaboration du DPPD requiert plusieurs compétences pour formuler des politiques, pour construire des chaînes de résultats et des cadres logiques, pour élaborer des Cadres de Mesure des Performances, pour évaluer les coûts des activités, pour réaliser la programmation budgétaire selon les différentes classifications. En allant au-delà, on pensera aux qualifications requises pour la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation du DPPD et de ses Programmes.

Les besoins d'amélioration continue des capacités des acteurs du budget programme rendent encore plus urgente la nécessité :

- de poursuivre les activités de formation du personnel impliqué dans le processus d'élaboration. Un plan global et intégré de renforcement des capacités devra être élaboré et mis en œuvre ;
- d'élaborer et de mettre en œuvre des outils d'élaboration, de suivi et d'évaluation des Programmes ;
- de mettre en place au niveau des Départements des structures en charge du suivi et de l'évaluation des Programmes.

5.2. Leadership des responsables



Le succès de toute organisation dépend du leadership des responsables. Le rôle du leadership à la Commission doit consister à promouvoir les bonnes pratiques pour mobiliser le personnel et les parties prenantes à travers :

- l'implication active et soutenue des responsables au processus d'élaboration des DPPD et PAP ;
- les communications régulières tant du point de vue vertical entre les différentes hiérarchies qu'au plan horizontal entre les Gestionnaires de Programme, entre les Responsables de Programme ;
- le partage des réussites et des meilleures pratiques mais aussi des cas d'insuccès pour les leçons à en tirer ;
- la mise en place d'un environnement de promotion et de renforcement des valeurs et de l'éthique.

L'attention doit être également accordée à l'appréciation réaliste des performances individuelles du personnel impliqué dans l'élaboration des DPPD et la mise en œuvre des PAP sur la base des résultats fournis par le Système d'Évaluation des Performances Individuelles (SEPI).

5.3. Esprit d'équipe au niveau des Programmes



L'esprit d'équipe privilégie la réussite du groupe plutôt que les réussites individuelles. Plusieurs rudiments sont déjà en place à la Commission. Les missions sont connues et les objectifs en ont été déduits pour les DPPD et leurs Programmes constitutifs. Les RPROG et les RBOP sont désignés et leurs cahiers de charges disponibles en réponse à la nécessité de clarification des responsabilités. Des mécanismes faits de séances de concertation, d'orientation et de supervision sont prévus à travers des Règlements d'exécution.

Il s'agit de rendre fonctionnels ces mécanismes et le dialogue de gestion vertical et horizontal afin de partager l'information, de fournir les feedbacks sur les activités, les meilleures pratiques et les difficultés.

5.4. Participation soutenue de tous les acteurs



La participation active et soutenue au processus d'élaboration est plus qu'essentielle. Cette implication intense et active de toutes les parties prenantes non seulement lors de l'élaboration du cadre logique mais également à toutes les phases du processus de planification, de programmation et de budgétisation, n'assure pas seulement que le DPPD et ses Programmes sont bien conçus. Elle s'assure aussi que tout le monde est au courant de chaque Programme et de ce qu'il est censé changer. Enfin, elle permet aux acteurs de s'impliquer et de développer un sentiment de responsabilité pour les résultats du DPPD et de ses Programmes.

L'effectivité du dialogue de gestion vertical et horizontal et de la tenue régulière des réunions de concertation à tous les niveaux ainsi que le partage de l'information via différents canaux sont à mettre à contribution.

5.5. Gestion des risques



La survenance des risques constitue un facteur perturbateur pour la réalisation des activités d'un Programme et un élément défavorable pour l'atteinte des objectifs fixés. C'est ce qui justifie toute l'importance de la gestion des risques dans l'élaboration du DPPD et du PAP qui requiert qu'ils soient bien appréciés, traités et fassent l'objet d'un suivi rigoureux.

Le référentiel ISO 31000 version 2018 définit la gestion des risques comme des « activités coordonnées dans le but de diriger et de piloter une organisation vis-à-vis du risque » et prescrit un processus de gestion autour des phases suivantes : (i) l'analyse du contexte interne et externe, (ii) l'appréciation des risques (identification, analyse et évaluation), (iii) le traitement des risques, (iv) la surveillance et (v) la communication.

Un des risques potentiels au processus d'élaboration du DPPD & du PAP est de « *gérer par les résultats plutôt que de gérer pour les résultats* » et qui conduit à confondre le processus d'élaboration du DPPD & du PAP comme un simple exercice documentaire. L'élaboration de Cadres de Mesure des Performances réellement adossés aux cadres logiques, le focus sur la cohérence entre les CMP et la programmation budgétaire sont des paramètres sur lesquels l'attention doit être portée en permanence pour renforcer le réflexe de la priorité aux résultats dans l'allocation des ressources.

5.6. **Rétroaction et capitalisation dans le processus d'élaboration du DPPD et du PAP**



La rétroaction consiste en un processus dynamique impliquant la présentation et la diffusion de l'information sur la performance en vue de son exploitation dans le processus décisionnel. Elle vise à s'assurer que les leçons tirées des expériences soient intégrées aux nouvelles opérations (OCDE, 2001). La rétroaction revêt une importance capitale dans le sens où elle sert de véhicule de transmission et de partage des bonnes pratiques expérimentées à toutes les étapes des processus d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi et d'évaluation dans une dynamique d'amélioration continue.

La capitalisation des expériences s'appuie sur de petites notes d'information articulées autour des réussites et/ou des erreurs, la manière dont elles ont été expérimentées ou surmontées, les raisons ou les causes de leur survenance et les approches de solutions novatrices suggérées. Une manière de valoriser les leçons apprises est d'en faire une présentation dans les publications de la Commission et/ou de créer une fenêtre sur le site de la Commission consacré au partage des meilleures pratiques.

Le Manuel de référence pour la planification, la mise en œuvre et la rétroaction des évaluations des interventions au sein de la Commission décrit en détails, dans son chapitre IV (section 4.22), le processus, les mécanismes et les outils de la rétroaction.



5.7. Revue en fin de cycle

Le DPPD & le PAP s'inscrivent dans un processus glissant d'allocation des ressources sur le moyen terme. L'occasion de l'élaboration des Rapports Annuels de Performance constitue des revues annuelles ciblées sur l'évaluation de l'atteinte des cibles fixées dans le Cadre de Mesure des Performances avec l'utilisation des ressources allouées aux résultats.

Cette perspective annuelle dans l'analyse des performances devra être complétée avec une revue en fin de cycle qui interviendrait au terme des Programmes opérationnels qui ont servi de trame aux DPPD dans le cadre d'une évaluation plus holistique qui prendrait en compte l'appréciation :

- de l'alignement, la pertinence et la cohérence des Programmes par rapport aux Programmes opérationnels ;
- des progrès réalisés vers l'atteinte des résultats attendus à la fin de chaque cycle ;
- de la prise en compte des priorités émergentes survenues au cours du cycle et comment ces priorités ont influencé les résultats obtenus ;
- du degré d'implication des parties prenantes ;
- de la mobilisation des ressources et des efforts de partenariats développés par la Commission ;
- de l'efficacité de la mise en œuvre des dispositifs institutionnels et organisationnels et de leur contribution aux résultats obtenus.

CONCLUSION

Le guide d'élaboration du DPPD et du PAP conforte les efforts de la Commission vers l'approfondissement de l'élaboration et de la mise en œuvre des budgets programmes.

Il constitue l'une des conditions nécessaires pour l'effectivité des budgets de performance au sein des services de la Commission.

Le succès dans l'élaboration et la mise en œuvre du DPPD et du PAP nécessite la poursuite des actions de renforcement des capacités du personnel impliqué ainsi qu'une meilleure articulation entre la gestion des Programmes et la gestion administrative des Services.

ANNEXES

Annexe n°1 : Imputabilité des données sur les indicateurs du Cadre de Mesure des Performances

Objectifs/résultats/produits	Indicateurs	Unités	Historique		Fréquence	Direction Responsable	Imputabilité (CJEMOA, EM, CUE-MOA & EM)
			An n-2	An n-1			
Intitulé du Programme 1							
Objectif général du Programme 1							
Objectif spécifique OS11							
Résultat (R111)							
Produit (P1111)							
Sous-produit...							
Produit (P1112)							
Produit (P1113)							
Sous-produit...							
Résultat (R112)							
Produit (P1121)							
Sous-produit...							
Produit (P1122)							
Produit (P1123)							
Sous-produit...							
Résultat (R113)							
Produit (P1131)							
Produit (P1132)							
Sous-produit...							
Produit (P1133)							
Sous-produit...							
Objectif spécifique OS12							
Résultat (R121)							
Produit (P1211)							
Produit (P1212)							
Sous-produit...							
Produit (P1213)							
Résultat (R122)							
Produit (P1221)							
Produit (P1222)							

Objectifs/résultats/produits	Indicateurs	Unités	Historique		Fréquence	Direction Responsable	Imputabilité (CUEMOA, EM, CUE-MOA & EM)
			An n-2	An n-1			
Produit (P1223)							
Sous-produit...							
Résultat (R123)							
Produit (P1231)							
...							
Intitulé du Programme 2							
Objectif général du Programme 2							
Objectif spécifique OS21							
Résultat (R211)							
Produit (P2111)							
Sous-produit...							
Produit (P2112)							
Produit (P2113)							
Sous-produit...							
Résultat (R212)							
Produit (P2121)							
Produit (P2122)							
Produit (P2123)							
Sous-produit...							
Résultat (R213)							
Produit (P2131)							
...							

Annexe n°2 : Glossaire

Autorisations d'Engagement (AE) : limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées au cours de l'exercice pour la réalisation des dépenses prévues par le budget de l'Union.

Budget de l'Union : acte par lequel est prévu et autorisé, pour une année, l'ensemble des ressources et des dépenses de l'Union. Le budget de l'Union comporte en annexe le budget des Organes de l'Union et les budgets spéciaux des Fonds.

Budget des Organes de l'Union : il prévoit et autorise pour une année, l'ensemble des recettes et des dépenses des Organes de l'Union.

Budget Opérationnel de Programme : le BOP décline les objectifs et les résultats attendus d'un Programme selon un critère fonctionnel. Les crédits du Programme et, le cas échéant, ses autorisations d'emplois sont répartis entre un ou plusieurs Budgets Opérationnels de Programme (Direction/Cellule/Division/Unité de Projet).

Budget programme : cadre de dépense sectoriel à court et à moyen termes liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. C'est un outil de planification et de gestion qui vise à renforcer la capacité à formuler, exécuter, suivre et évaluer les Programmes de développement.

Budgets spéciaux des Fonds de l'Union : ils prévoient et autorisent, pour une année, l'ensemble des recettes et des dépenses desdits budgets.

Crédits de Paiement (CP) : limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées ou payées au cours de l'exercice.

Dotation : ensemble de crédits globalisés destinés à couvrir des dépenses spécifiques auxquelles ne peuvent être directement associés des objectifs de politiques publiques ou des critères de performance.

Gestionnaire de Programme : Coordonnateur de l'ensemble des Programmes de son Département, il gère les crédits y relatifs. Il a sous son autorité un ou plusieurs Responsables de Programme (RPROG) qui lui rendent compte de l'exécution de leurs Programmes respectifs. Le Gestionnaire de Programme s'engage sur les résultats identifiés dans le PAP et certifie la fiabilité des données du RAP. Il transmet, par note, ces documents au Président de la Commission.

Nomenclature budgétaire : classifications administrative, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique du budget de l'Union.

Ordonnancement : acte administratif par lequel l'ordonnateur donne au comptable assignataire, l'ordre de payer une dette liquidée à la charge de l'Union. L'ordonnancement est matérialisé par l'émission d'une ordonnance de paiement ou d'un mandat de paiement.

Programme : il regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatives d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. À ces Programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus.

Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un Rapport Annuel de Performance élaboré en fin d'exercice budgétaire par la Commission. Un Programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une Direction, d'un Service, d'un ensemble de Directions ou de Services d'un même Département. Les crédits de chaque Programme sont décomposés selon leur nature en crédits de : personnel, biens et services, investissements et transferts. Les crédits de personnel sont assortis, par Département, de plafonds d'autorisation d'emplois rémunérés par la Commission. Les crédits sont spécialisés par Programme ou par Dotation.

Projet Annuel de Performance (PAP) : document annexé au budget de l'Union et présentant les objectifs des Programmes, les actions institutionnelles des Organes de l'Union et les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs de performance. C'est un engagement du gestionnaire sur les résultats. Il présente les objectifs stratégiques et les cibles chiffrées pour les indicateurs stratégiques qui leur sont liés ainsi que les objectifs opérationnels les plus significatifs. Il implique un dialogue de gestion entre les différents acteurs lors de la préparation budgétaire.

Rapport Annuel de Performance (RAP) : annexé au projet de budget de l'Union, il rend compte, pour chaque Programme, de l'exécution des engagements pris dans le Projet Annuel de Performance (PAP) au moment de l'examen du projet de budget. Il présente et explique les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés et alloués à un Programme et permet ainsi d'apprécier la qualité de la gestion des politiques publiques.

Recettes statutaires : ressources prévues par le Traité modifié de l'UEMOA en ses articles 54 et 55.

Responsable de Programme : sous l'autorité du Gestionnaire de Programme dont il relève, le responsable de Programme élabore la stratégie du Programme dont il a la charge et définit ou révisé les objectifs et les indicateurs de résultats. Il propose la formulation et l'actualisation des objectifs et des indicateurs, la répartition des crédits et des emplois, le projet de Rapport Annuel de Performance. Il est garant de l'exécution du Programme conformément aux objectifs fixés dans le Projet Annuel de Performance.

Responsable du Budget Opérationnel de Programme : responsable de Direction/Cellule/Division/Projet intervenant dans la mise en œuvre des activités du Programme, il gère l'enveloppe des crédits du BOP alloués par le Gestionnaire de Programme et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre. Il participe à l'élaboration des projets de RAP et de PAP du Programme dans lequel il intervient.

Annexe n°3 : Bibliographie

1. Plan Stratégique 2011-2020 de la Commission
2. Rapport de performance 2017, 2018, 2019, 2020 et 2021 de la Commission
3. Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA portant Règlement financier des Organes de l'UEMOA, mars 2018
4. DPPD 2021-2023 et PAP 2021 de tous les Départements de la Commission
5. Rapport CIFOPE sur l'accompagnement au Groupe de travail opérationnel chargé des réformes à la Commission, octobre 2018
6. Rapport d'évaluation de l'implantation de la GAR à la Commission de l'UEMOA, DSE, 2017
7. Règlement d'exécution n°002/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'intervention et responsabilités du Responsable de Programme et du Responsable du Budget Opérationnel de Programme au sein des Organes de l'Union
8. Règlement d'exécution n°003/21/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP), du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) au sein des Organes de l'Union
9. Manuel d'évaluation de la Commission de l'UEMOA, CEval, 2016
10. Décision n°854/2020/PCOM/UEMOA du 31/12/2020 portant attributions, organisation et fonctionnement des Cellules de Gestion Administrative et Financière au sein de la Commission de l'UEMOA
11. Règlement d'exécution n°006/2020/COM/UEMOA du 17 juin 2020 fixant les règles d'élaboration et d'adoption du budget de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA)
10. Guide de la Gestion Axée sur les Résultats, Commission de l'UEMOA, février 2020

Septembre 2023

Ce Guide est une production de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation, avec le soutien du Programme d'Appui au Renforcement des capacités Institutionnel de l'UEMOA (PARCI), contribution de l'Union européenne à la mise en œuvre du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC), et en collaboration avec les Départements de la Commission de l'UEMOA.

Il est adopté par Décision n°015/2023/PCOM/UEMOA du 1^{er} septembre 2023

Coordination technique :

- **Dr. Gérard YEDO**
(Chef de la Division Programmation Budgétaire et Performance)

Supervision et coordination institutionnelle :

- **Dr. Souleymane DIARRA**
(Directeur de la Stratégie et de l'Évaluation)



Scannez ici
la version digitale

COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE

01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso

Tél. : +226 25 31 88 73 à 76

Fax : +226 25 31 88 72

E-mail : commission@uemoa.int

www.uemoa.int

Facebook : <https://www.facebook.com/UEMOAOfficielle/>

Twitter : https://twitter.com/UEMOA_officiel

YouTube : <https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficiel>



UNION EUROPÉENNE