

## APERCU SUR LE CDMT

*Par Charles Emile CISS*

*Chef de la Division des Recettes- Direction  
du Budget -membre du comité de suivi et de  
mise en œuvre des CDSMT de la DGF-MEF*

## Contenu de la Communication

- ♦ Comment le CDMT est-il arrivé au Sénégal?
- ♦ Qu'est-ce que le CDMT?
- ♦ Comment on fait un CDMT?
- ♦ Que contient le document de CDMT?
- ♦ Quels défis ou enjeux d'un tel exercice?
- ♦ Quelles dispositions faut-il prendre pour réussir cet exercice?

## GENESE DU CDMT AU SENEGAL

## Bilan des politiques d'ajustement en Afrique;

- ♦ **Un cadre macroéconomique assaini:** bon comportement des grands agrégats économiques;
- ♦ **Au niveau micro:** exacerbation de la pauvreté dégradation des conditions de vie des populations.

## Bilan des politiques d'ajustement en Afrique;

**Limitation du rôle de l'État** dans les politiques de développement: réduction des dépenses affectées aux secteurs sociaux;

- ♦ **Insuffisance de l'Aide Publique au développement:** Dispersion, manque de coordination et faible absorption des ressources venant de l'Extérieur

## Leçons tirées des politiques d'ajustement;

- ♦ **Diagnostic des effets néfastes des PAS et volonté de trouver des solutions :**
  - Élaboration des OMD et des SRP;
  - Lutter contre la pauvreté DEVIENT la priorité des priorités;
- ♦ **Changement de paradigme dans la coopération au développement (voir Déclaration de Paris du 02 mars 2005):** affirmation du leadership des bénéficiaires.

### Leçons tirées des politiques d'ajustement

- ♦ Nécessité de recentrer l'APD sur ses objectifs initiaux;
- ♦ Nécessité du côté des États de prendre en charge leurs responsabilités l'atteinte des objectifs de développement et l'amélioration des conditions de vie des populations.
- ♦ Volonté affirmée d'améliorer la nature des relations de partenariat entre les donateurs et les bénéficiaires

### Évaluation du système national de gestion budgétaire

- ♦ **Beaucoup de lacunes:**
  - Budgets de reconduction;
  - Manque de liens entre les budgets, les politiques et parfois les dépenses réelles;
  - Sur estimation des ressources;
  - Mécanismes d'arbitrage présentant des limites.

### Nouvelles initiatives

- ♦ **PER: Public, Expenditure Review ou (revue des dépenses).**  
Analyse des ressources et des dépenses: rythmes de décaissement, respect des procédures, étude des postes de dépenses...

**Objectif:** apprécier la qualité des allocations et de l'exécution budgétaire : atouts et faiblesses

### Nouvelles initiatives

- ♦ Échelonnement de la dette: facilités dans le paiement contre effort d'assainissement des finances publiques;
- ♦ Annulation de dette: sortir de l'engrenage de la dette;

### Nouvelles initiatives

- ♦ **Initiative PPTE:** réorientation des fonds destinés au paiement de la dette;
- ♦ **Objectif:** inciter les pays en voie de développement à maîtriser le poids de la dette publique et soutenir au financement des SRP

### Nouvelles initiatives

- ♦ **CPAR:** Country procurement Assessment Report ou rapport d'évaluation des procédures de marchés publics;
- ♦ **CFAA:** Country Financial Accountability Assessment ou évaluation du système de gestion des Finances Publiques ;
- ♦ **Objectif:** diagnostic des systèmes et propositions de réformes: CDMT au Sénégal, mesure A1 du plan d'action CFAA.



## Rapport CFAA/CPAR

### LES INSUFFISANCES RELEVÉES DANS LE CFAA/CPAR:

1) Les limites dans le processus de préparation budgétaire:

- Horizon de programmation très court (un an).
- Insuffisance ou manque de mécanismes objectifs et transparents d'arbitrage du budget.
- Manque de lien entre les objectifs de développement économique et les dépenses budgétaires programmées, etc.



## Rapport CFAA/CPAR

### LES INSUFFISANCES RELEVÉES PAR LE CFAA/CPAR:

2) Les limites dans les procédures d'exécution budgétaire :

- Longueur des procédures d'exécution;
- Complexités des procédures;
- Faible capacité d'absorption des ressources;
- Absence d'un contrôle d'efficacité, etc.



## Rapport CFAA/CPAR

### LES RÉFORMES BUDGÉTAIRES PROPOSÉES PAR LE CFAA:

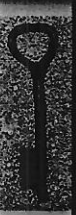
- La formulation de CDSMT pour pallier les insuffisances du processus de préparation du budget ;
- La Mise en place de la déconcentration de l'ordonnancement des dépenses.



## Définition du CDMT;

II.1 Le CDMT est un outil de la Méthode de Gestion Axée sur les Résultats appliqué à la gestion budgétaire; en effet comme dans toute GAR le CDMT repose sur les piliers ci-après:

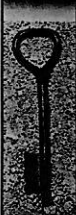
- ◆ Une planification stratégique;
- ◆ Une planification opérationnelle à moyen terme ;
- ◆ Une planification opérationnelle à court terme;
- ◆ Une phase mise en œuvre;
- ◆ Un système de suivi évaluation.



## Définition du CDMT;

II.2 Le CDMT est un outil de pilotage des finances publiques dont la finalité est d'accroître l'efficacité de la dépense en mettant en cohérence les allocations budgétaires avec les priorités de développement. Il constitue ainsi un outil d'aide à la décision en mettant des liens entre:

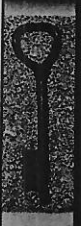
- Les politiques et les programmes;
- Les programmes et les projets;
- Les PP et les budgets annuels;
- Les budgets prévus et l'exécution réelle;
- L'exécution réelle et les indicateurs ou objectifs visés dans les politiques et programmes.



## Définition du CDMT;

II.3 Le CDMT est un instrument de planification et de programmation à moyen terme des ressources et des dépenses dans le cadre d'une approche axée sur les résultats:

- Son processus d'élaboration épouse toutes les phases du cadre logique: planification stratégique, opérationnelle, exécution et suivi-évaluation;
- Son contenu reflète tous les éléments de budgétisation axée sur les résultats: objectifs, activités, dépenses et indicateurs.



## Caractéristiques du CDMT

- ♦ Le CDMT doit être réaliste;
- ♦ S'inscrire dans un horizon de moyen terme : (3 à 5 ans);
- ♦ Le CDMT doit être exhaustif;
- ♦ L'élaboration du CDMT doit être participative;

19



## Objectifs du CDMT

20

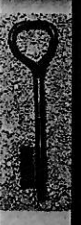


### III/Objectifs du CDMT

**III.1 Donner une vision à moyen terme** sur les opérations budgétaires de l'État ou du secteur et permet d'améliorer ainsi la **prévisibilité des ressources et des dépenses;**

**III.2 Introduire la logique de budgétisation par objectif ou le culte de performance dans la gestion budgétaire :** allocation des ressources en fonction des priorités mais également faciliter une exécution budgétaire plus rigoureuse grâce à un bon système de **suivi-évaluation .**

21



### III/Objectifs du CDMT

**III.3 Assurer une meilleure crédibilité du système budgétaire** tant au niveau interne que vis à vis de l'ensemble des acteurs:

- améliorer la légitimité des documents budgétaires;
- améliorer la transparence dans la programmation et l'exécution budgétaires

22



## Processus d'élaboration du CDMT

23



### IV/Processus d'élaboration du CDMT

**IV.1 ) La détermination des objectifs stratégiques** à travers la formulation de: stratégies , politiques , **Programmes et projets** de développement au niveau national ou sectoriel :

**IV.2) La détermination d'un cadrage macroéconomique** pour réaliser une esquisse budgétaire et dégager les ressources nécessaires à la mise en œuvre du CDMT et des CDSMT.

24

## IV/Processus d'élaboration du CDMT

IV.3 ) Le rappel des objectifs sectoriels et leur contribution à la réalisation des programmes puis des projets mais également le coût de ces derniers:

IV.4 ) La détermination des indicateurs de résultats par secteur et leur cohérence par rapport aux objectifs.

## CANEVAS D'ELABORATION DES CADRES DE DEPENSES SECTORIEL A MOYEN TERME (CDS-MT)

### STRUCTURE DU CDS-MT

1. Introduction
2. Missions du Secteur
3. Diagnostic et résultats du secteur
4. Défis et contraintes du secteur
5. Rappel des objectifs sectoriels
6. Programmes et projets prioritaires
7. Planification Budgétaire (n – n+3)
8. Mécanismes de mise en œuvre et de suivi - évaluation
9. Annexes (les tableaux de bord)

### 1. INTRODUCTION

- ♦ La place du secteur dans l'économie
- ♦ Les politiques mises en œuvre
- ♦ Articulation avec la SCA et le DSRP, les OMD, politiques communautaires de l'Union :
- ♦ présenter brièvement les différents chapitres qui structurent le CDS-MT du secteur.

### 2. MISSION DU SECTEUR

- ♦ La mission du ministère est le but général poursuivi par l'entité. Il s'agit de présenter la vision à plus ou moins long terme. C'est la valeur ajoutée du secteur à l'atteinte des objectifs de développement du gouvernement.
- ♦ les autres acteurs externes et leurs contributions à la réalisation des missions du secteur.

### 3. DIAGNOSTIC ET RÉSULTATS DU SECTEUR

- ♦ Le diagnostic devrait comporter :
  - un **état des lieux** :
  - Evolution de l'organisation, les réformes mises en œuvre,
  - la politique de financement et d'allocation des ressources
  - les leçons tirées de la Revue des Dépenses Publiques (RDP)
  - Les **programmes et projets** exécutés et en cours ayant contribué à la réalisation des résultats obtenus dans le secteur
  - Les **résultats globaux** atteints par le secteur au cours de la période passée en revue :

4. CONTRAINTES ET DEFIS DU SECTEUR

- ◆ Les principales contraintes et les défis auxquels le secteur reste confronté malgré les programmes qui ont été mis en œuvre dans le passé et l'intervention des autres acteurs impliqués dans la réalisation de la mission du Ministère.

5. RAPPEL DES OBJECTIFS ET INDICATEURS DE RESULTATS DU SECTEUR

- les objectifs sectoriels sont présentés en détail dans les documents de programmes sectoriels et sont cohérents en général avec le DSRP.
- Leur définition relève de la planification stratégique et ces objectifs doivent garder toute leur articulation et cohérence avec les missions assignées au secteur
- Les indicateurs de résultats permettent de mesurer en terme quantitatif ou qualitatif les changements apportés dans le secteur à travers la mise en œuvre de programmes et projets jugés prioritaires

Table N° 1 : OBJECTIFS SECTORIELS ET INDICATEURS RESULTATS

| Objectifs OMD SRP SCA | Objectifs Sectoriels           | Indicateurs Résultats ou impacts    | Valeur de référence | Evolution des Cibles par année |    |    |
|-----------------------|--------------------------------|-------------------------------------|---------------------|--------------------------------|----|----|
|                       |                                |                                     |                     | A1                             | A2 | A3 |
|                       | Anchorer santé maternelle      | Taux de mortalité maternelle réduit | 25‰                 |                                |    |    |
|                       | Anchorer l'accès à l'éducation | TBS<br>Taux d'achèvement            | 65‰<br>55‰          |                                |    |    |

6. PROGRAMMES ET PROJETS

Les programmes et projets à réaliser sur la période sont déterminés à la suite des arbitrages internes (avant les conférences budgétaires), des ajustements opérés après que le plafond budgétaire soit notifiés au Ministère concerné par le secteur. Un tableau récapitulatif donne les indications sur l'intitulé des programmes/projets, des objectifs sectoriels auxquels ils contribuent, des objectifs spécifiques propres, des composantes, des services responsables, des extrants attendus et des allocations budgétaires sur la période du CDS-MT.

Table N° 2 RECAPITULATIF DES PROGRAMMES ET PROJETS PRIORITAIRES RETENUS

| Intitulé Programme | Projets composantes | Objectifs spécifiques | Extrants attendus | Imputation responsabilité |
|--------------------|---------------------|-----------------------|-------------------|---------------------------|
|                    |                     |                       |                   |                           |
|                    |                     |                       |                   |                           |
|                    |                     |                       |                   |                           |

7. PLANIFICATION BUDGETAIRE SUR 3 ANS

- ◆ L'exercice permet de donner au secteur une visibilité sur ses besoins de financement tenant en compte des coûts de fonctionnement et des dépenses d'investissement
- ◆ Il permet également par des tableaux de passage de mettre en relief les liens qui doivent exister entre les programmes, les composantes, les activités, les budgets et la nomenclature budgétaire de l'Etat.

Table N° 3 ALLOCATION BUDGETAIRE PAR  
PROGRAMME ET COMPOSANTE

| Objets<br>sectoriels | Programmes | Projets<br>composantes | Programmation budgétaire |    |    |       |
|----------------------|------------|------------------------|--------------------------|----|----|-------|
|                      |            |                        | A1                       | A2 | A3 | Total |
| O.S.1                | Program 1  | Compos. 1              |                          |    |    |       |
|                      |            | Compos. 2              |                          |    |    |       |
|                      |            | Compos. 3              |                          |    |    |       |
| O.S.2                | Program 2  |                        |                          |    |    |       |

Table N° 4 Allocations budgétaires par activité

| Programme<br>s | Projets<br>composantes |              | Programmation budgétaire |    |    |       |
|----------------|------------------------|--------------|--------------------------|----|----|-------|
|                |                        |              | A1                       | A2 | A3 | Total |
| Program 1      | Compos. 1              | Activite 1.1 |                          |    |    |       |
|                |                        | Activite 1.2 |                          |    |    |       |
|                |                        | Activite 1.3 |                          |    |    |       |
| Program 2      | Compos. 2              | Activite 2.1 |                          |    |    |       |
|                |                        | Activite 2.2 |                          |    |    |       |

Table 5 : Répartition des activités par type de  
Dépense

| Programme | Projets<br>composantes | Activites    | Type de<br>depense<br>(Titre) | Montant<br>alloue (C P) |
|-----------|------------------------|--------------|-------------------------------|-------------------------|
| Program 1 | Compos. 1              | Activite 1.1 |                               |                         |
|           |                        | Activite 1.2 |                               |                         |
| Program 2 | Compos. 2              | Activite 2.1 |                               |                         |
|           |                        | Activite 2.2 |                               |                         |

Table N° 6 : Sources de financement

| Program -<br>Projet | Projets /<br>Composantes | Sources de<br>financement | Previsions M FCFE |    |    |       |
|---------------------|--------------------------|---------------------------|-------------------|----|----|-------|
|                     |                          |                           | A1                | A2 | A3 | Total |
| Program 1           | Compos 1                 | Budget Etat               |                   |    |    |       |
|                     |                          | Collect Local             |                   |    |    |       |
|                     |                          | Populations               |                   |    |    |       |
|                     |                          | Autres Secs<br>nat        |                   |    |    |       |
|                     |                          | BdF 1                     |                   |    |    |       |
|                     |                          | BdF 2                     |                   |    |    |       |
|                     | Compos 2                 | BdF 3                     |                   |    |    |       |
|                     |                          |                           |                   |    |    |       |
|                     | Total genel              |                           |                   |    |    |       |

## 9. MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI -ÉVALUATION DU CDS-MT

- ◆ Composante institutionnel : la mise en place par un acte officiel d'une instance de pilotage du processus d'élaboration qui devrait porter en elle l'animation des arbitrages internes et le processus de validation des priorités d'investissement et d'allocation des ressources du secteur :

## Suite : MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI -ÉVALUATION DU CDS-MT

- ◆ Composantes techniques de suivi evaluation

- Composante suivi physique et financier des directeurs de programmes ou chefs de projets (rapports mensuels, trimestriels, annuels sur l'exécution des activités des programmes)
- Composante technique d'évaluation : (rapport d'évaluation annuelle, rapport annuel de performance, rapport d'audit financier annuel, enquête de perception (impact))



## Conclusion : Facteurs de Réussite fondamentaux

- > **SENSIBILISATION et IMPLICATION DES PLUS HAUTES AUTORITÉS.**
- > **UNE FORTE VOLONTÉ POLITIQUE** et appropriation du processus à tous les niveaux de décision pour instaurer une culture de la GAR.
- > **UN RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE TOUS LES ACTEURS.**

10



**Je Vous Remercie de  
Votre Aimable Attention.**

11