

(Département
Divers... code)

8334

Termes de référence révisés de l'atelier sur la budgétisation des programmes

(Dates prévues : 12 au 30 septembre 2011)

Projet d'appui technique au Ministère de la Famille:
Réalisation du CDSMT et revue organisationnelle

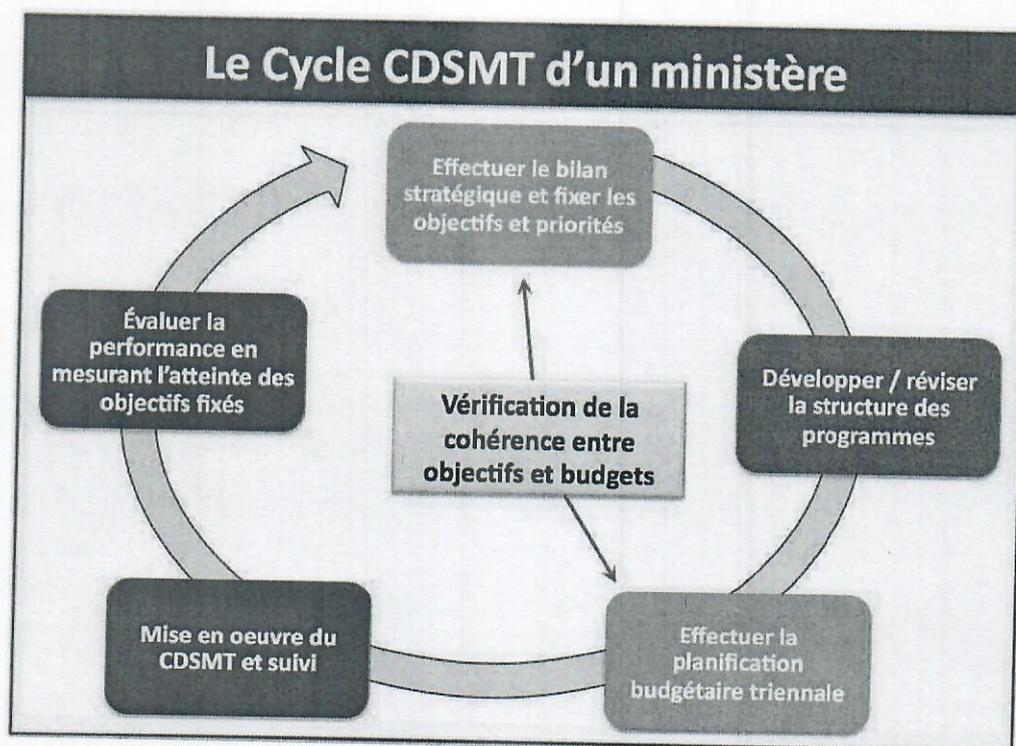
Jeudi 16 juin 2011



1. CONTEXTE ET OBJECTIFS DE L'ATELIER D'APPUI TECHNIQUE

Afin de fournir un appui de qualité aux responsables du Ministère de la Famille et de renforcer le processus de planification et de mise en œuvre des interventions publiques, il convient de renforcer les capacités concernant l'ensemble des étapes d'élaboration d'un cadre de dépenses sectorielles à moyen terme (CDSMT), à savoir la planification stratégique, la programmation et la budgétisation, en plus de l'étape de la mise en œuvre et du suivi et évaluation.

Ce renforcement de capacité aura été réalisé dans un premier temps via une formation de mise à niveau, qui a eu lieu en décembre 2010, permettant aux responsables du Ministère de mieux comprendre et intégrer les principes de la budgétisation par activité (BPA) et de la gestion axée sur les résultats (GAR) à ses processus. Cette formation a ainsi favorisé une meilleure articulation des politiques et interventions dérivées des attributions du Ministère de la Famille en plus de supporter l'application des principes de la BPA et de la GAR durant l'ensemble du cycle du CDSMT (voir la figure).



Dans un deuxième temps, le projet prévoit la prestation d'une série d'ateliers d'appui technique qui permettront de supporter le Ministère de la Famille dans le travail de développement d'un CDSMT révisé. Un premier atelier sur la planification stratégique et la programmation a été réalisé au début février 2011 qui a été suivi d'un second atelier en avril 2011. Ces deux ateliers, au moyen d'un processus de révision itératif, ont permis de développer des objectifs et résultats, des indicateurs de performance et la structure de programmes du Ministère.

Le troisième atelier d'appui technique, conformément au plan de travail révisé déposé en novembre 2010, portera donc sur le processus de budgétisation des programmes et permettra de renforcer les connaissances et les capacités du personnel du Ministère de la Famille sur les principaux outils permettant de réaliser la planification financière. Il était prévu de tenir cet atelier à Dakar entre le lundi 6 juin et le vendredi 17 juin 2011. Cependant, en raison du remaniement ministériel de mai 2011, l'atelier a dû être reporté à plus tard. Compte tenu des contraintes du calendrier et des disponibilités du Consultant, il est proposé de tenir cet atelier durant Septembre 2011 et de le regrouper avec le second atelier sur la budgétisation des programmes qui était déjà prévu à ce moment. Ainsi, l'atelier sur la budgétisation des programmes prendrait place sur une période de trois semaines entre le Lundi 12 et le Vendredi 30 septembre 2011.

La première semaine de l'atelier permettra de présenter les outils et de travailler en groupe sur la budgétisation des programmes, alors que la deuxième semaine permettra de travailler en alternance avec les responsables liés à chacun des programmes pour faciliter la finalisation d'une première version du budget du CDSMT. La troisième semaine de l'atelier permettra de réviser et de finaliser en groupe le projet de budget du CDSMT et de s'assurer de sa correspondance avec le contenu du projet de Loi des Finances Initiale (LFI) 2012.

Ainsi, l'atelier sur la budgétisation des programmes visera l'atteinte des objectifs suivants :

- Présenter les principaux outils de planification financière, soit le chronogramme, la liste des intrants et le tableau des coûts d'une activité;
- Élaborer le chronogramme trimestriel des activités pour chacun des programmes sur une période de trois ans;
- Préciser la liste des intrants nécessaires à la réalisation de chacune des activités;
- Préparer le tableau trimestriel des coûts de chacune des activités sur une période de trois ans;
- Déterminer le coût des activités en distinguant entre les dépenses courantes (personnel, fonctionnement, transferts courants) et les dépenses de capital (investissements et transferts de capital);
- Consolider les coûts des activités par composante, programme ainsi que pour l'ensemble du Ministère sur une période de trois ans par type de dépense;
- Assurer la correspondance des ressources prévues pour l'année 2012 du CDSMT avec celles prévues à la LFI 2012;
- Présenter le format recommandé du document de CDSMT et préciser les responsabilités et les échéanciers concernant sa rédaction par le Ministère.

Le travail à réaliser lors de cet atelier permettra de préciser les coûts permettant d'atteindre les objectifs figurant au CDSMT du Ministère de la Famille. Les différents outils utilisés permettront d'ailleurs de développer plusieurs des éléments qui devront figurer dans le document de CDSMT. Certains de ces éléments figureront aussi plus tard au plan de travail et permettront d'encadrer la mise en œuvre des programmes. La précision des coûts des activités, en relation avec la contrainte financière provenant de la Lettre de cadrage budgétaire émise par la Primature de même que le projet de LFI 2012, viendra de son côté forcer un ajustement des objectifs en fonction des ressources disponibles et assurer le réalisme du CDSMT du Ministère.

2. MÉTHODOLOGIE DE L'ATELIER D'APPUI TECHNIQUE

2.1 Concepts et outils présentés lors de l'atelier

La mise en œuvre d'un CDSMT nécessite la conception d'une structure hiérarchique comprenant pour un ministère un portefeuille de programmes, comprenant chacun une série de composantes et d'activités. Chacun des niveaux de cette structure de programmes est ensuite lié à des résultats et objectifs qui seront eux-mêmes associés à des indicateurs de performance objectivement vérifiables. Suivant la précision de cette structure de programmes et de son cadre de rendement, l'étape suivante est d'effectuer la planification financière et d'évaluer les coûts des programmes.

Pour réaliser cette planification, il faut débiter par déterminer les moyens ou intrants nécessaires à la réalisation des extraits de chacune des activités sur une période de trois ans. Ceci débute par le développement d'un chronogramme détaillé des activités de chacun des programmes. Le chronogramme des activités est un outil d'analyse et de présentation graphique des activités d'un programme qui précise son déroulement dans le temps. Il met en évidence la suite logique des activités, leur durée prévue, les interdépendances entre les activités et fournit une base pour attribuer les responsabilités dans la gestion du programme.

INTRANTS, QUANTITÉS ET COÛTS PAR ACTIVITÉ

Principales rubriques de coûts	Unité	T1-2011		T2-2011			T3-2011			T4-2011			2011	
		Quantité	Coût unitaire	Coût	Quantité	Coût unitaire	Coût	Quantité	Coût unitaire	Coût	Quantité	Coût unitaire		Coût
Dépenses de personnel														
Professionnels 1	ETP	2,00	1 125	2 250	2,00	1 125	2 250	2,00	1 125	2 250	2,00	1 125	2 250	9 000
Techniciens 2	ETP	1,00	700	700	2,00	700	1 400	2,00	700	1 400	2,00	700	1 400	
Total des dépenses de personnel		2 950		3 650			3 650			3 650			13 900	
Dépenses de fonctionnement														
<i>Acquisition de biens</i>														
Équipement de bureau	Par lot	2,00	250	500										500
Carburant voiture	Par voiture				1,00	961	961	1,00	961	961	1,00	961	961	2 883
<i>Acquisition de services</i>														
Entretien voiture	Par voiture													
Électricité, téléphone, eau, etc.	Par lot	0,33	750	248	0,33	750	248	1,00	375	375	1,00	375	375	750
<i>Frais financiers</i>														
<i>Transferts</i>														
Total des dépenses de fonctionnement		748		1 208			1 583			1 583			5 123	
Dépenses d'investissement														
<i>Acquisition d'équipements</i>														
Véhicule 4x4	Par véhicule				1,00	50 000	50 000							50 000
<i>Remboursement de capital</i>														
Total des dépenses d'investissement		0		50 000			0			0			50 000	
TOTAL DES DÉPENSES DE L'ACTIVITÉ		3 698		54 858			5 233			5 233			69 023	

Sur la base de ce chronogramme, il est ensuite possible d'établir les types et les quantités des intrants nécessaires à la réalisation des activités et la répartition de leur utilisation dans le temps, puis de préciser les coûts unitaires de ces intrants. Ceci nécessite l'élaboration de la liste des intrants nécessaires à la production des extraits. Des informations, hypothèses et extrapolations seront ensuite utilisées pour dériver les coûts unitaires. À cette fin, l'utilisation des données

financières et programmatiques des années précédentes s'avère une source d'informations très utile, tout comme les informations et projections du Ministère des Finances sur les principales variables macroéconomiques.

À partir du chronogramme, de la liste des intrants et des coûts unitaires, il sera possible de calculer le coût de chacune des activités par type de dépense (i.e. fonctionnement et investissement) et par trimestre dans le tableau prévu à cette fin (voir le tableau de la page précédente). En agrégeant le coût de chacune des activités des composantes, puis le coût de chacune des composantes, nous obtiendrons par la suite le coût total d'un programme. Le coût total du CDSMT du Ministère sera obtenu en additionnant les coûts de l'ensemble des programmes.

Afin de moduler les coûts du CDSMT sur ceux de la Loi de finances, il sera important de déterminer quelle sera la contrainte budgétaire par programme sur la base de la lettre de cadrage budgétaire. À cette fin, le Ministère devra faire un premier exercice de planification afin de déterminer quels sont ses objectifs prioritaires pour les années à venir et allouer les ressources entre les programmes en conséquence. Cette contrainte budgétaire par programme permettra ensuite de moduler les résultats et objectifs à atteindre en fonction des ressources disponibles. Suivant une première version du CDSMT / budget du ministère et les conférences budgétaires, le niveau de ressources disponibles sera ajusté pour correspondre à celui du projet de Loi de Finances Initiale (LFI) 2012. Un dernier travail de révision des résultats et objectifs sera donc nécessaire à ce moment et formera la base du travail du deuxième atelier sur la budgétisation prévu en septembre 2011.

L'ensemble de ce travail permettra de finaliser le CDSMT et le budget du Ministère. Il est crucial de noter encore une fois que les ressources prévues au CDSMT devront être modulées sur celles prévues à la Loi de finances Initiale. Si ce n'est pas le cas, le CDSMT n'aura tout simplement pas de réalité opérationnelle. Il sera aussi important de maintenir la présentation des dépenses dans le CDSMT en fonction des principales rubriques de la Loi de finances, soit les dépenses courantes (personnel, fonctionnement, transferts courants) et dépenses de capital (investissements et transferts de capital) afin d'assurer la cohésion entre le budget du CDSMT et celui de la Loi de finances.

2.2 Approche de renforcement de capacités lors de l'atelier

Il est à noter que l'approche préconisée par le Consultant demeure une approche dite participative. En effet, ce sont les responsables clés du Ministère de la Famille qui devront développer les chronogrammes, les listes d'intrants et les tableaux de coûts pour chacun des programmes. Le Consultant apportera un appui pour encadrer les participants et s'assurer que la réalisation de ces différents éléments respecte les meilleures pratiques en la matière. Il fournira aussi le matériel de référence, des grilles Excel et différents exemples concernant chacun des outils afin de supporter le travail des responsables du Ministère.

Pour réaliser ces budgets et présenter les informations nécessaires, l'utilisation de modèles explicites contenus dans des feuilles de calcul Excel est nécessaire. Il serait donc très opportun

de songer à renforcer les capacités des responsables clés du Ministère concernant l'utilisation d'Excel avant la conduite de l'atelier prévu en septembre 2011 sur la budgétisation des programmes.

Les travaux de cet atelier seront encore une fois structurés autour de six équipes de travail, soit une équipe par programme. Ce sont d'ailleurs les Directeurs (ou leurs représentants) de chacune des six unités du Ministère qui seront responsables de coordonner les travaux de chacune des équipes. Lorsque possible, notamment en fonction des contraintes de temps de l'atelier, les participants présenteront en séance plénière les outils développés. Ces séances visent à susciter les débats, à renforcer les éléments présentés et favoriser l'adhésion des responsables du Ministère aux méthodes présentées. Il faut également préciser que cet appui sera conforme aux activités et outils développés de façon détaillée dans le Guide méthodologique de programmation budgétaire et économique pluriannuelle du Ministère de l'Économie et des Finances du Sénégal.

Ainsi, au terme de la première semaine de cet atelier, le chronogramme des activités de chacun des programmes sera réalisé ainsi que la liste des intrants nécessaires. Une première version du budget des programmes aura normalement été finalisée suivant les rencontres par programme, prévues lors de la deuxième semaine de la mission.

Lors de la troisième semaine de l'atelier, les travaux avec les six équipes de travail permettront de finaliser le budget du CDMST du Ministère et de le cadrer avec le projet de LFI 2012. De même, des fiches de programmes et un canevas du document de CDSMT seront aussi présentés aux participants afin de faciliter la rédaction du document.

Finalement, il est recommandé de sélectionner les mêmes participants pour cet atelier que ceux qui ont assisté à l'atelier sur la planification stratégique et la programmation en février 2011 et celui sur le suivi et évaluation en avril 2011. Il est prévu de tenir la première semaine d'atelier avec l'ensemble des participants en résidentiel à Saly / M'Bour, alors que la deuxième semaine consistera en une série de rencontres bilatérales entre les responsables des programmes et le Consultant à Dakar. La troisième semaine d'atelier, avec l'ensemble des participants, sera tenue dans un hôtel de Dakar.

Annexe 1 – Liste proposée des participants à l’atelier

Prénom	Nom	Poste	Direction	Téléphone	Courriel
Ndeye Soukeye	Gueye	Directrice	DF	776483815	ndeyesoukeyegueye@ymail.com
Sarata	Diallo	Directrice	Ginddi	776446653	lysara19@yahoo.fr
Seydi Ababacar	Sow	Agent	Ginddi	776514603	sirababacarsysow@yahoo.fr
Papa Sambaré	Ndiaye	Agent	DAGE	775562278	sambare19@yahoo.fr
Babou	Cisse	Agent	DSDS	775612524	ndiaobam@yahoo.fr
Aïssatou Ayo Ba	Diop	Statisticienne	DSDS	776393003	ayodsds@yahoo.fr
Addoulaye	Dieng	Agent	DPDE	776057355	diengab@hotmail.fr
Mame Khady	Ndour	Agent	Observatoire (ONDF)	775349117	ndourmamekhady@yahoo.fr
Mamadou	Dia	Agent	DDC		
N Deye Nancy	Diattara	BAF	DPDE	775029679	ndiattara@yahoo.fr
Malick	Diop	Agent	DOF	775038014	rocky_diop@yahoo.fr
Ibrahima	Ndiaye	Directeur	DOF	775394402	dirorgfem@yahoo.fr
Aminata	Ddiongue	Agent	DOF	776588810	dirorgfem@yahoo.fr
Safietou	Ba	Directrice	DDC	776446653	basafietou@yahoo.fr
Mamadou	Samb	CT3	Cabinet	776323260	mamsamb@gmail.com
Ndoye	Dieng	Agent	DPDE	775551392	khadiata@yahoo.fr
Seyndabou	Fall	Directrice	CENAF	775493610	falna1@hotmail.com
Ousmane	Ka	Coordinateur Nat.	CSOPRA	776374457	ousmanekacso@yahoo.fr
Issa	Seye (Colonel)	Directeur	CSA	776397945	issaseye@yahoo.fr, dircsa@csa.sn
Massamba	Diop	DTL	CSA	776599477	elmasdiop@yahoo.fr
Demba	Ndiade	Agent	DDC	775552148	dembandiade@hotmail.com
Waldiodio	Ndiaye	Suppléant Coord nat.	CSOPLCP	776409472	wallynb19@yahoo.fr
Mamdou Lamine	Mane	Division Formation	CENAF	77573999	mlmane64@yahoo.fr
Mamdou	Ndoye	Agent	DF	776554704	m.ndoye@yahoo.fr
Jean-Paul	Diatta	Admin. Fin.	CSA	775292379	jpgdiatus@hotmail.com
Odile Napama	Diatta		DPDE	775710890	odilenapama@yahoo.fr
Khadijatou	Sam	CTSE	Cabinet	775168360	khadijatou.sam@gmail.com
Mayé	Diouf	CTSE	Cabinet	775579565	dioufmaya@yahoo.fr
Lamine	Kebe	Agent	DPDE	776554670	babalamine@gmail.com
Astou	Diouf	CT2	Cabinet	776554670	dioufastou9@yahoo.fr

Annexe 2 – Programme de l'Atelier

ATELIER D'APPUI TECHNIQUE SUR LA BUDGÉTISATION DES PROGRAMMES
Du 12 au 30 septembre 2011

(Endroit à déterminer), Saly / M'Bour, Sénégal (12 au 16 septembre 2011)

Lundi 12 septembre 2011	
9h00-9h30	➤ Introduction et objectifs de l'atelier
9h30-10h45	➤ Présentation des principaux outils liés à la budgétisation des programmes (chronogramme, coûts des intrants et activités, techniques de budgétisation) ➤ Présentation de la contrainte budgétaire par programme
10h45-11h00	➤ Pause café
11h00-13h30	➤ Réalisation des chronogrammes par programme
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Réalisation des chronogrammes par programme
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Réalisation des chronogrammes par programme
Mardi 13 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Réalisation des chronogrammes par programme
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 13h30	➤ Réalisation des chronogrammes par programme
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Réalisation des chronogrammes par programme
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Présentation des chronogrammes en plénière

Mercredi 14 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Réalisation des listes d'intrants par programme et précision des coûts unitaires
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 13h30	➤ Réalisation des listes d'intrants par programme et précision des coûts unitaires
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Réalisation des listes d'intrants par programme et précision des coûts unitaires
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Présentation des listes d'intrants et coûts unitaires par programme en séance plénière
Jeudi 15 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Réalisation du tableau du coût des activités par programme
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 13h30	➤ Réalisation du tableau du coût des activités par programme
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Réalisation du tableau du coût des activités par programme
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Réalisation du tableau du coût des activités par programme
Vendredi 16 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Réalisation du tableau du coût des activités par programme
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 12h30	➤ Présentation et retour sur les travaux réalisés en séance plénière
12h30-13h30	➤ Déjeuner

(Endroit à déterminer), Dakar, Sénégal (19 au 23 septembre 2011)

Lundi 19 septembre 2011	
9h00-13h00	➤ Travail avec les responsables du programme 1
14h00-17h30	➤ Travail avec les responsables du programme 2
Mardi 20 septembre 2011	
9h00-13h00	➤ Travail avec les responsables du programme 3
14h00-17h30	➤ Travail avec les responsables du programme 4
Mercredi 21 septembre 2011	
9h00-13h00	➤ Travail avec les responsables du programme 5
14h00-17h30	➤ Travail avec les responsables du programme 6
Jeudi 22 septembre 2011	
9h00-13h00	➤ Période disponible pour supporter un des programmes
14h00-17h30	➤ Période disponible pour supporter un des programmes
Vendredi 23 septembre 2011	
9h00-13h00	➤ Période disponible pour supporter un des programmes

(Endroit à déterminer), Dakar, Sénégal (26 au 30 septembre 2011)

Lundi 26 septembre 2011	
9h00-9h30	➤ Introduction et objectifs de l'atelier
9h30-10h45	➤ Rappel des principaux outils liés à la budgétisation des programmes (emphasis sur les fiches de programmes et le document de CDSMT) ➤ Mise à jour de la contrainte budgétaire par programme
10h45-11h00	➤ Pause café
11h00-13h30	➤ Présentation des travaux réalisés par les programmes en plénière
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Révision des extraits et coûts des activités par programme
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Révision des extraits et coûts des activités par programme
Mardi 27 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Révision des extraits et coûts des activités par programme
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 13h30	➤ Révision des extraits et coûts des activités par programme
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Révision des extraits et coûts des activités par programme
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Révision des extraits et coûts des activités par programme
Mercredi 28 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Ajustement des objectifs spécifiques et globaux en relation avec le niveau du budget et les extraits par programme
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 13h30	➤ Ajustement des objectifs spécifiques et globaux en relation avec le niveau du budget et les extraits par programme
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Ajustement des objectifs spécifiques et globaux en

	relation avec le niveau du budget et les extrants par programme
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Ajustement des objectifs spécifiques et globaux en relation avec le niveau du budget et les extrants par programme
Jeudi 29 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Élaboration des fiches par programme, composante et activité
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 13h30	➤ Élaboration des fiches par programme, composante et activité
13h30-14h30	➤ Déjeuner
14h30-15h30	➤ Élaboration des fiches par programme, composante et activité
15h30-15h45	➤ Pause café
15h45-17h30	➤ Élaboration des fiches par programme, composante et activité
Vendredi 30 septembre 2011	
9h00-10h30	➤ Présentation et discussion des travaux réalisés en séance plénière
10h30-10h45	➤ Pause café
10h45 à 12h30	➤ Présentation et discussion sur la préparation du document de CDSMT
12h30-13h30	➤ Déjeuner

Personnes ressources :

Geoffroy Groleau, Directeur de projet, CRC Sogema, groleaug@crcsogema.com, 77.204.42.83
 Rémy Pigois, Chef de la Politique Sociale, UNICEF, rpigois@unicef.org, 77.637.57.33