



## Les appuis d'AFRITAC de l'Ouest à la mise en œuvre de la réforme budgétaire en zone UEMOA

## Les appuis d'AFRITAC du Sud à la mise en œuvre de la réforme budgétaire en zone SADC

Par

*Jean Luc Helis, conseiller à AFRITAC du Sud*





## PLAN DE LA PRESENTATION



- I. Présentation des deux AFRITAC**
- II. Présentation générale de la réforme UEMOA**
- III. Les appuis d'AFRITAC dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire**
- IV. Les perspectives d'appuis à la mise en œuvre de la réforme budgétaire**
- V. Remarques transversales dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats**



AFRITAC de l'Ouest

# I. Présentation du Centre AFRITAC de l'Ouest



## Le Centre AFRITAC de l'Ouest : présentation générale



- Création en 2003 – basé à Bamako (Mali).
- Initiative du FMI en partenariat avec :
  - d'autres PTF bilatéraux et multilatéraux (ex. Allemagne, France, Koweït, Suisse, ACDI, AUSAID, BAD, BEI ... );
  - Les pays bénéficiaires de l'AT du Centre.
- AFRITAC participe au renforcement des capacités des Etats dans les domaines couverts par l'assistance technique du FMI (dont la gestion des finances publiques).
- Les appuis d'AFRITAC prennent la forme de missions d'assistance technique conduites par des conseillers résidents et/ou par des experts, d'ateliers nationaux, et de séminaires régionaux au profit des pays membres et des organisations régionales (UEMOA et BCEAO notamment).
- Le programme de travail de l'AFW est intégré à l'AT du FMI en appui à la mise en œuvre des réformes soutenues par l'institution.





AFRITAC de l'Ouest

# I. Présentation du Centre AFRITAC du Sud



## Le Centre AFRITAC du Sud : présentation générale



- Création en 2011 – basé à Port Louis (Ile Maurice).
- Initiative du FMI en partenariat avec :
  - d'autres PTF bilatéraux et multilatéraux (ex. Australie, BEI, Brésil, DFID, SADC (UE), Suisse ... );
  - Les pays bénéficiaires de l'AT du Centre: Angola, Botswana, Comores, Lesotho, Madagascar, Ile Maurice, Mozambique, Namibie, Seychelles, Afrique du Sud, Swaziland, Zambie et Zimbabwe.
- AFRITAC participe au renforcement des capacités des Etats dans les domaines couverts par l'assistance technique du FMI (dont la gestion des finances publiques).
- Les appuis d'AFRITAC prennent la forme de missions d'assistance technique conduites par des conseillers résidents et/ou par des experts, d'ateliers nationaux, et de séminaires régionaux au profit des pays membres et des organisations régionales (CABRI, COMESA, SADC et IOC notamment).
- Le programme de travail de l'AFW est intégré à l'AT du FMI en appui à la mise en œuvre des réformes soutenues par l'institution.

**Diagnostics et programmes pays**

**Obtenir des résultats concrets et durables**

Des actions  
ciblées sur  
des points  
clefs de la  
reform

La réunion de  
facteurs de  
succès

Des actions  
suivies et  
coordonnées

**Des projets ou des chantiers pluriannuels, régulièrement évalués**



AFRITAC de l'Ouest

## II. Présentation générale de la réforme UEMOA





## La réforme de l'UEMOA



➤ Dans le cadre de la réalisation de ses objectifs en matière d'intégration régionale, le Conseil des ministres de (UEMOA) a adopté en 2009, **6 directives communautaires** pour améliorer et moderniser les instruments de gestion des finances publiques en vigueur dans les pays.

- 01/2009 : portant code de transparence dans la gestion des finances publiques ;
- 06/2009 : portant lois de finances au sein de l'UEMOA (LOLF) ;
- 07/2009 : portant règlement général sur la comptabilité publique au sein de l'UEMOA (RGCP) ;
- 08/2009 : portant nomenclature budgétaire de l'État (NBE) ;
- 09/2009 : portant Plan Comptable de l'État (PCE) ;
- 10/2009 : portant Tableau des Opérations Financières de l'État (TOFE).

➤ Ces directives modifient et remplacent le cadre législatif communautaire dans lequel les pays membres de la zone s'étaient inscrits jusqu'à présent (directives de 1997).

➤ Les Etats membres ont jusqu'en 2019 pour se conformer aux nouvelles dispositions.



# Pourquoi la révision des directives de l'UEMOA?



## ➤ Améliorer la transparence budgétaire

- ➔ Une nomenclature budgétaire plus lisible et accessible ;
- ➔ Un budget plus exhaustif ;
- ➔ Une documentation budgétaire étoffée.

## ➤ Introduire la pluri-annualité dans la gestion publique

## ➤ Renforcer les contrôles opérés sur les finances publiques

- ➔ Renforcement du contrôle citoyen ;
- ➔ Renforcement des compétences de la Cour des comptes ;
- ➔ Renforcement des contrôles du Parlement.

## ➤ Rénover la gestion publique

- ➔ Renforcer la responsabilisation des gestionnaires ;
- ➔ Rénover le dialogue de gestion ;
- ➔ Encourager la déconcentration de l'ordonnancement.

## ➤ Renforcer l'efficacité de la dépense publique

- ➔ Passer d'une logique de moyen à une logique de résultats ;
- ➔ Mesurer la performance de l'action publique.



**La réforme de l'UEMOA introduit la Gestion axée sur les résultats (GAR)**



## La gestion Axée sur les résultats (GAR) dans la réforme



- Le **programme** est la nouvelle méthode de présentation, de spécialisation et de vote des crédits en fonction des **politiques publiques** poursuivies par le ministère et non plus en fonction de son organisation administrative.



- Des **objectifs de performance** sont associés aux programmes et leur atteinte est mesurée par des indicateurs : il sont présentés au sein des **projet annuels de performance (PAP)**.
- Les **programmes** d'un même ministère sont compilés au sein d'un document unique qui présente pour **trois années** l'évolution des crédits, des emplois et du cadre de performance des programmes du ministère : le **Document de programmation pluriannuel des dépenses** (ou budget-programme ou CDMT sectoriel).
- Postérieurement à l'exécution l'utilisation des crédits et l'atteinte des objectif sont présentés au sein des : **rapport annuels de performance (RAP)**.



# Quel changement par rapport à la pratique antérieure ?



AFRITAC de l'Ouest

**Budget de l'Etat - gestion 2008**

**Section 2 810 - Ministère de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche** (en milliers de CFA)

Tit.	Sect.	Chap.	Art.	Par.		
02	810	01			<b>Hôtel du Ministre</b>	<b>7 298</b>
03	810	01	00	11	Dépenses de personnel	1 298
04	810	01	00	29	Dépenses de fonctionnement	6 000
06	810	11			<b>Cabinet</b>	<b>121 407</b>
07	810	11	00	11	Dépenses de personnel	32 242
08	810	11	00	22	Dépenses de fonctionnement	89 165
10	810	29			<b>Secrétariat général</b>	<b>612 160</b>
11	810	29	00	11	Dépenses de personnel	581 158
12	810	29	00	21	Dépenses de fonctionnement	31 002
14	810	29			<b>Direction de l'agriculture</b>	<b>73 336</b>
16	810	29			<b>Direction de l'aménagement et de l'équipement rural</b>	<b>57 400</b>
18	810	29			<b>Office national des abattoirs frigorifiques</b>	<b>17 204</b>

Programmes	Personnel	Matériel	Transferts	Investissement
Programme 1 - Promotion des productions végétales	169,65	102,54	1 185,23	42 065,65
Programme 2 - Promotion des productions animales	65,18	29,28	455,00	3 220,07
Programme 3 - Promotion des productions halieutiques	28,51	31,19	0,00	790,00
Programme 4 - Recherche et conseils agricoles	0,00	0,00	2 680,19	3 213,45
Programme 5 - Renforcement institutionnel et coordination sectorielle	1 587,23	557,53	382,85	13 514,86
<b>TOTAL BUDGET PROGRAMME 2011</b>	<b>1 850,58</b>	<b>720,54</b>	<b>4 703,27</b>	<b>62 804,03</b>



## Exemple d'articulation programme / objectif/ indicateur



AFRITAC de l'Ouest

Programme 1 : Accès à l'éducation de base

Action 1 : Accroissement de l'offre scolaire

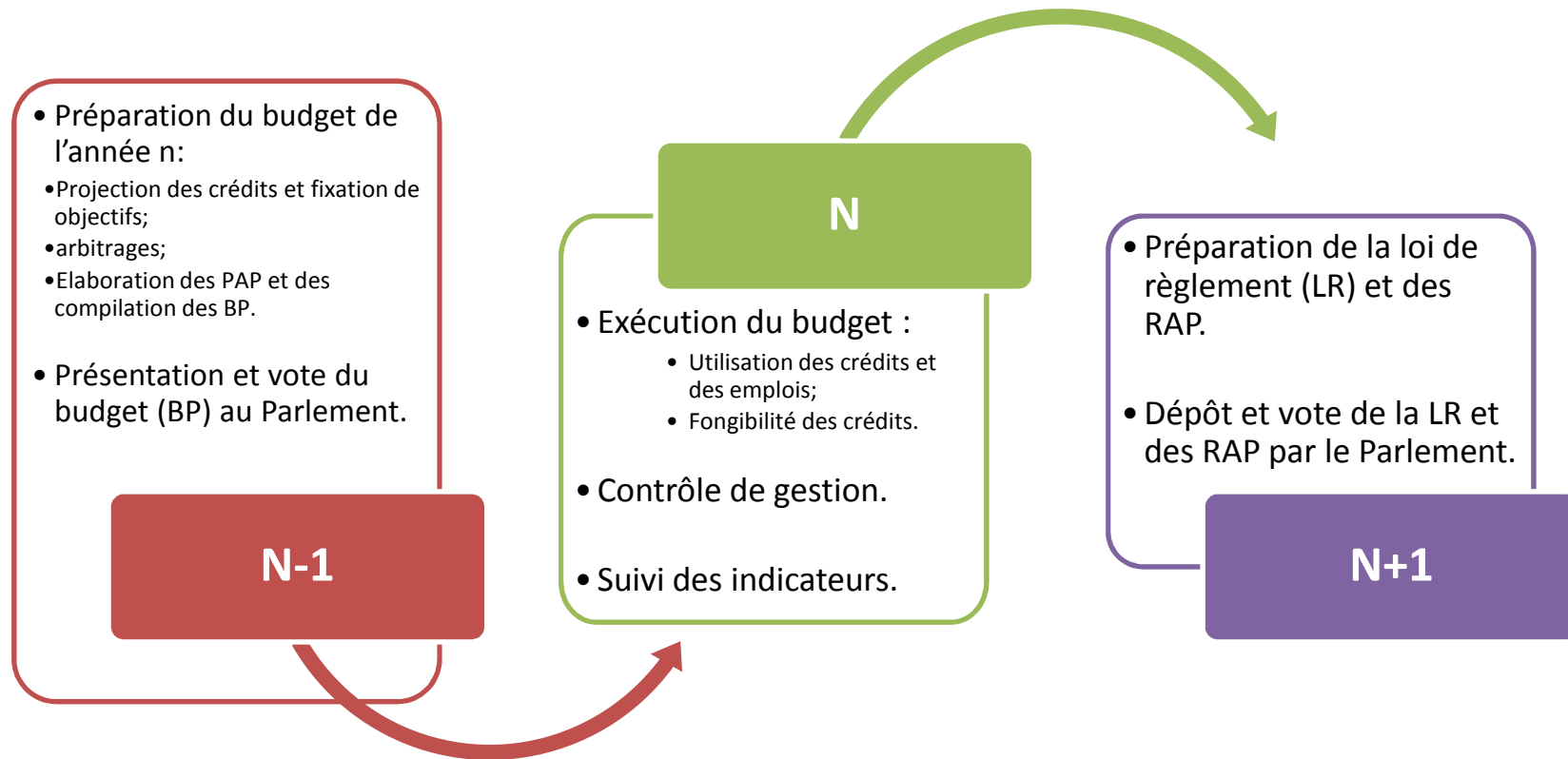
*Objectif opérationnel : offrir à chaque enfant scolarisé une infrastructure scolaire de proximité*

Indicateur 1.1.2 : Proportion des enfants scolarisés à moins de 3 km de leur école

Cible à moyen terme : à déterminer



# Les innovations de la réforme dans le cycle budgétaire





AFRITAC de l'Ouest

### **III. Les appuis d'AFRITAC de l'Ouest dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire**



AFRITAC de l'Ouest

## A. Les actions régionales





## La formulation des Directives



AFRITAC de l'Ouest

- Depuis 1997, l'UEMOA avait déjà mis en place un cadre harmonisé des finances publiques avec des directives régionales encadrant les finances publiques. Néanmoins ces textes ont eu une application très variable dans les pays (certains pays ayant juste adopté récemment les textes de transposition).
- Une mission d'évaluation de la Commission menée en 2004 relevait :
  - des incohérences et des insuffisance dans les anciennes directives;
  - le manque de clarté de certaines dispositions.
- La Commission de l'UEMOA avait également souhaité **moderniser les directives** en vue :
  - de prendre en compte les nouvelles normes et techniques de gestion des finances publiques ;
  - de s'aligner sur les meilleures pratiques internationales en matière de gestion financière.

Aux côtés de la Commission et du Département des finances publiques (FAD) du FMI, AFRITAC a appuyé la formulation des 6 nouveaux textes qui ont été adoptés en 2009 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA.



## La formulation du plan d'action et la coopération entre partenaires



- **Leçons tirées de l'expérience des directives précédentes (1997)** : mise en œuvre extrêmement faible du fait, notamment, du manque d'accompagnement des Etats dans le travail de transposition et de mise en œuvre.
- **Le rôle de la Commission n'est pas limité à la formulation des Directives** : un plan d'action en six volets pour la période 2010-2017 (PAFP) a été élaboré en octobre 2009 et adopté en décembre 2009 par le Conseil des Ministres de l'UEMOA. Il se décline en 6 axes :
  - 1) élaboration des documents de communication et de dissémination;
  - 2) formation ;
  - 3) transposition des Directives dans les droits nationaux ;
  - 4) suivi/évaluation de la transposition des Directives ;
  - 5) adaptation/renforcement des systèmes d'information ;
  - 6) mise en œuvre des réformes.
- **Implication des partenaires techniques dans le plan d'appui piloté par la Commission de l'UEMOA** : Banque mondiale, FMI/AFRITAC de l'Ouest, BAD, PNUD.



## La mise en œuvre du plan d'action : les guides méthodologiques



- L'accompagnement à la mise en œuvre de la réforme dans pays membres, passait par une compréhension commune des novation et la formulation de référentiels communs.
- Au sein de l'axe 1 du plan d'action de la Commission de l'UEMOA (« élaboration des documents de communication et de dissémination ») une activité était consacrée à l'élaboration de guides méthodologiques pour chacune des directives.
- En partenariat avec la Commission de l'UEMOA, le PNUD et la Banque mondiale, AFRITAC a assuré le pilotage de cette activité et a pris directement en charge la rédaction de certains des guides.

Partenaire	Guide
AFRITAC	- Guides TOFE et PCE
Commission de l'UEMOA	- Guide NBE
Banque mondiale	- Guide RGCP
PNUD	- Guide LOLF



AFRITAC de l'Ouest

## B. Les actions au niveau des pays



## Garantir la bonne appropriation de la réforme à travers un appui à la transposition des textes



- Les directives de l'UEMOA doivent être transposées dans les législations des Etats membres.
- Les directives fixaient au **31 décembre 2012** la date limite pour la transposition.
- Afin de garantir une transposition conforme aux innovations de directives, le plan d'action de l'UEMOA recommandait que les textes de transposition soient transmis pour avis à la Commissions de l'UEMOA et aux partenaires techniques impliqués (dont AFRITAC Ouest) = **travail de veille juridique**.
- A ce jour les textes de transposition des pays suivants ont été transmis et ont donné lieu à des avis d'AFRITAC :

	Code de transparence	LOLF	NBE	RGCP	NBE	TOFE
Bénin		×				
Côte d'Ivoire	×	×	×	×	×	×
Mali		×				
Togo	×	×	×	×	×	×



## L'appui à l'organisation du pilotage de la réforme : l'exemple du Burkina Faso



- La mise en œuvre des directives constitue un chantier complexe qui :
  - affecte **tous les acteurs** impliqués dans la gestion des fonds publics (Ministère des finances, Ministères sectoriels, Administrations déconcentrées, Etablissements publics et opérateurs, Parlements nationaux, Corps de contrôle, etc.);
  - doit s'étaler dans le temps et nécessite donc un pilotage sur le moyen terme (les directives fixent à **2019** le délai de mise en œuvre des innovations).
  
- AFRITAC encourage les pays à mettre en place une organisation spécifique pour le pilotage de ce chantier.
  
- Au **Burkina Faso**, AFRITAC a appuyé :
  - La mise en place d'une structure dédiée au pilotage de la mise en œuvre de la réforme : le Secrétariat permanent du Comité technique du budget-programme de l'Etat (SP-CTBPE);
  - La définition et la mise en œuvre d'un plan d'action pour la formulation des budget-programmes (BP);
  - La rédaction de guides méthodologiques spécifiques afin que les différentes administrations disposent d'une compréhension et d'un référentiel communs.



## L'appui à la formulation des budget-programmes (BP) au Burkina Faso et au Mali



➤ AFRITAC a appuyé la formulation des budget-programmes au Burkina Faso et au Mali (travail toujours en cours).

### ➤ Au Burkina Faso :

- Appui à la mise en place du pilotage de la réforme ;
- Rédaction des guides méthodologiques de référence ;
- Appui à la définition des programmes budgétaires pour tous les ministères et institutions ;
- Appui à l'élaboration des cadres de performances des projets annuels de performance (PAP) ;
- Formation des acteurs.

### ➤ Au Mali :

- Revue des budget-programmes élaborés et formulation de recommandations pour leur amélioration.



## **C. Focus sur l'expérience des budget-programmes (BP) au Mali et au Burkina**



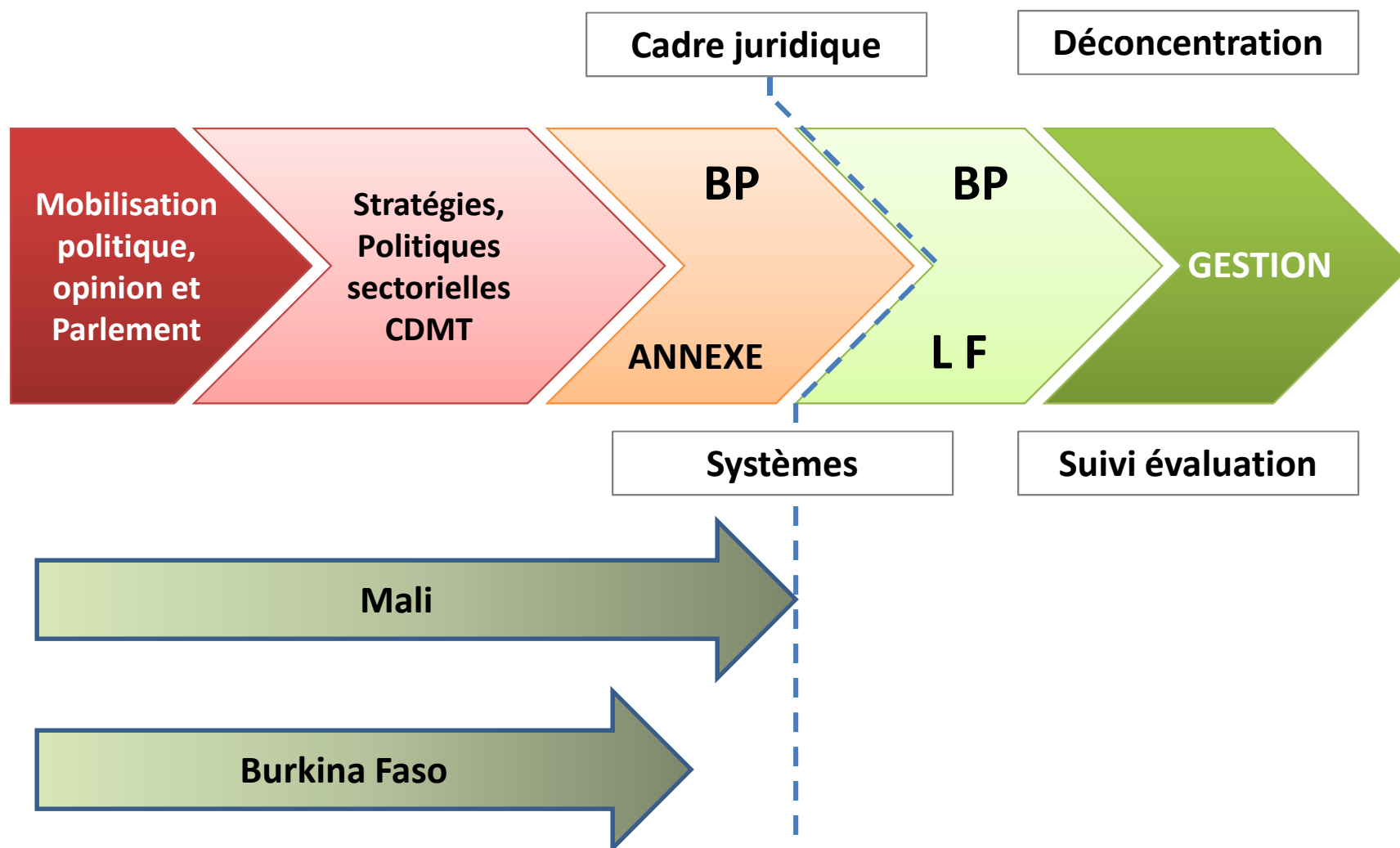


## La mise en œuvre des budget-programmes (BP) au Burkina Faso et au Mali : un contexte favorable



- Une expérience ancienne de la budgétisation axée sur les résultats (ex. Mali depuis 1998) qui s'est exercée sans discontinuité.
- Nouvelle impulsion aux travaux menés dans les pays avec l'adoption des nouvelles directives du cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA (2009).
- Des facteurs de succès similaires dans les deux pays :

BURKINA FASO	MALI
Impulsion des autorités	Impulsion des autorités
Forte implication interministérielle	Forte implication MEF
Viviers de compétences	Viviers de compétences
Objectif clair (annexe LF 2014)	Objectif clair (vote LF 2014)
Coordination établie (ST-CPBPE)	Coordination établie (ST-CPBPE)
Synergie PTF (PNUD/ FMI/GIZ)	Synergie PTF (Japon/PNUD / FMI)





# Mali : les travaux depuis 2009



## Les missions accomplies

- Diagnostic du département des finances publiques en mars 2009, affiné en octobre 2009.
- Participation d'AFRITAC en 2010 aux travaux d'actualisation du plan d'action gouvernemental (PAGAM 2).
- Appui AFRITAC à la transposition des directives.
- Revues des programmes budgétaires achevées en décembre 2011 (4 missions conjointes (Japon, PNUD, AFRITAC, FMI))

## Les résultats atteints

- Le PAGAM II a été adopté par le conseil des ministres.
- Un avant projet de débat d'orientation budgétaire a été élaboré dès 2010, le débat proprement dit pourrait avoir lieu en 2011
- Un avant projet de loi relative aux lois de finances a été rédigé, un autre relatif au RGCP est en cours de rédaction.
- La revue des programmes budgétaire a été réalisée pour tous les ministères et institutions.



## La démarche Burkina Faso

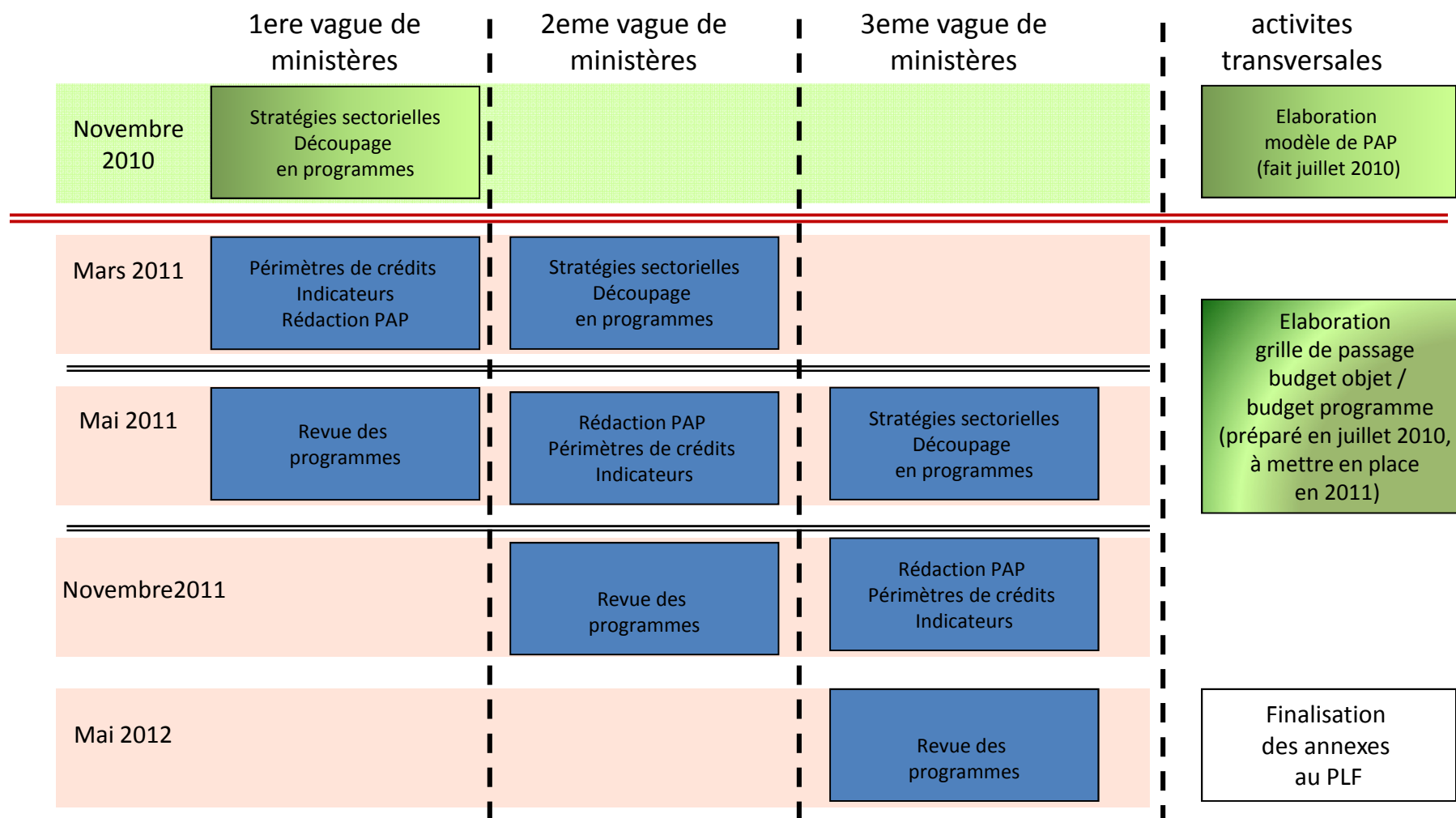


- Diagnostic du département des finances publiques du FMI en 2009.
- Une première mission visant à redéfinir l'assistance technique AFRITAC.
- Conception puis validation d'un projet pluriannuel d'assistance technique.
- Concentration des efforts sur l'implantation du budget programme de l'Etat.
- Synergie PNUD/GTZ/FMI/AFRITAC.
- Coordination des missions connexes FMI.



**Elaboration d'un pluriannuel d'assistance technique lancé en avril 2010**

# La démarche Burkina Faso





# Extrait de la cartographie des programmes élaborés au Burkina Faso



AFRITAC de l'Ouest

Présidence du Faso	Pilotage de l'action présidentielle	Renforcement des capacités d'analyse et transparence de l'action publique	Lutte contre le VIH SIDA et les IST	Soutien des services de la Présidence du Faso
Primature	Coordination de l'action du gouvernement	Appui à la bonne gouvernance	Pilotage des projets stratégiques	
Culture, tourisme et communication	Culture	Communication	Tourisme	Pilotage et soutien
Justice	Sceaux de l'Etat	Administration judiciaire	Administration pénitentiaire	Pilotage et soutien
Economie et finances	Gestion budgétaire	Gestion macro-économique et pilotage du développement	Gestion des finances publiques	Contrôle et audit des finances publiques
	Prévention et gestion des contentieux de l'Etat	Relations économiques et financières internationales	Pilotage et soutien des services du MEF	
Fonction publique et réforme de l'Etat	Recrutement et formation professionnelle des agents de la fonction publique	Gestion des agents de la fonction publique	Réforme de l'Etat	Pilotage et soutien
Santé	Accès aux services de santé	Lutte contre la maladie et promotion de la santé	Pilotage et soutien	
Agriculture, de l'hydraulique et des ressources halieutiques	Approvisionnement durable en eau potable et assainissement	Développement durable de l'hydraulique agricole	Sécurité alimentaire et nutritionnelle	Promotion de l'économie agricole
	Développement durable des productions agricoles et halieutiques	Gestion durable des eaux et des sols et sécurisation foncière en milieu rural	Pilotage et soutien	
Environnement	Amélioration de la production forestière et faunique	Assainissement de l'environnement et amélioration du cadre de vie	Adaptation à la variabilité et aux changements climatiques	Gouvernance environnementale
	Pilotage et soutien			
Ressources animales	Sécurisation et gestion durable des ressources pastorales	Accroissement de la productivité et des productions animales	Amélioration de la compétitivité et de la mise en marché des produits animaux	Amélioration de la santé animale et renforcement de la santé publique vétérinaire
	Pilotage et soutien			
Action sociale	Enfance et famille	Solidarité nationale et gestion des catastrophes	Pilotage et soutien	
Enseignement de base et alphabétisation	Accès à l'éducation	Qualité de l'éducation	Education non formelle	Pilotage et soutien
Enseignements secondaire, supérieur et des la recherche scientifique	Enseignement secondaire général	Enseignement et formation technique professionnels	Enseignement supérieur et recherche	Services sociaux
	Pilotage et soutien			
Infrastructures et désenclavement	Sauvegarde du patrimoine routier	Développement du réseau routier	Développement de l'information géographique	Pilotage et soutien
Jeunesse et emploi	Promotion de l'emploi et de la formation professionnelle qualifiante	Promotion et valorisation de la jeunesse	Soutien et pilotage	
Poste, télécommunications et nouvelles technologies de l'information	Promotion des télécommunications et des NTIC	Pilotage du secteur postal	Soutien et pilotage	

**Légende :**  
 : Ministères et institutions  
 : Programmes  
 : Dotations



## Burkina Faso : les travaux récents (mars 2012)



AFRITAC de l'Ouest

Renforcement des capacités :  
400 personnes, 20 ministères et institutions

Politiques, stratégies, CDMT, plans  
d'actions ...

Définition ou précision des  
objectifs des programmes

Identification des indicateurs de  
performance

Détermination des méthodes de  
calcul

Formation des  
administrations



# Exemple de présentation du budget-programme (BP) au Burkina Faso



MINISTÈRE X  
BURKINA FASO



Unité Progrès Justice

## Budget-programme du Ministère X

### Introduction ( Brève présentation du ministère)

- a. Contexte du ministère (analyse du secteur, défis, priorités, etc.)
- b. Analyse des missions, objectifs, politiques et stratégies du ministère
- c. Récapitulation des emplois par programme

### Présentation des programmes du Ministère

Présentation des crédits par programme (s) et par nature pour l'année à venir

### Programme A

#### 1. Présentation du programme (nom du responsable de programme)

- a. Composantes du programme
- b. Cadre logique (objectifs, cibles et indicateurs de performance)
- c. Tableau des indicateurs

#### 2. Ressources du programme

- a. Présentation des crédits
- b. Répartition des emplois du programme par catégories et justification des écarts d'une année à l'autre
- c. Justification des coûts et des écarts
- d. Echéanciers des AE/CP

#### 3. Partenaires du programme

- a. Opérateurs
- b. ONG





# Elaboration du BP au Burkina Faso – exemple : partie performance



AFRITAC de l'Ouest

## Objectifs, actions et indicateurs de performance

Programme Y :									
Objectif stratégique : .....		Indicateur 1 : .....							
		Indicateur 2 : .....							
Action/Projet	Objectif opérationnel	Indicateurs	Unité	Situation de référence	Cible				Commentaires sur l'évolution des indicateurs
					N (année en cours)	N+1	N+2	N+3	
Action 1 : .....	Objectif opérationnel	Indicateur 1							
		Indicateur 2							
		Indicateur 3							
Action 10 : .....	Objectif opérationnel	Indicateur 1							
		Indicateur 2							
		Indicateur 3							



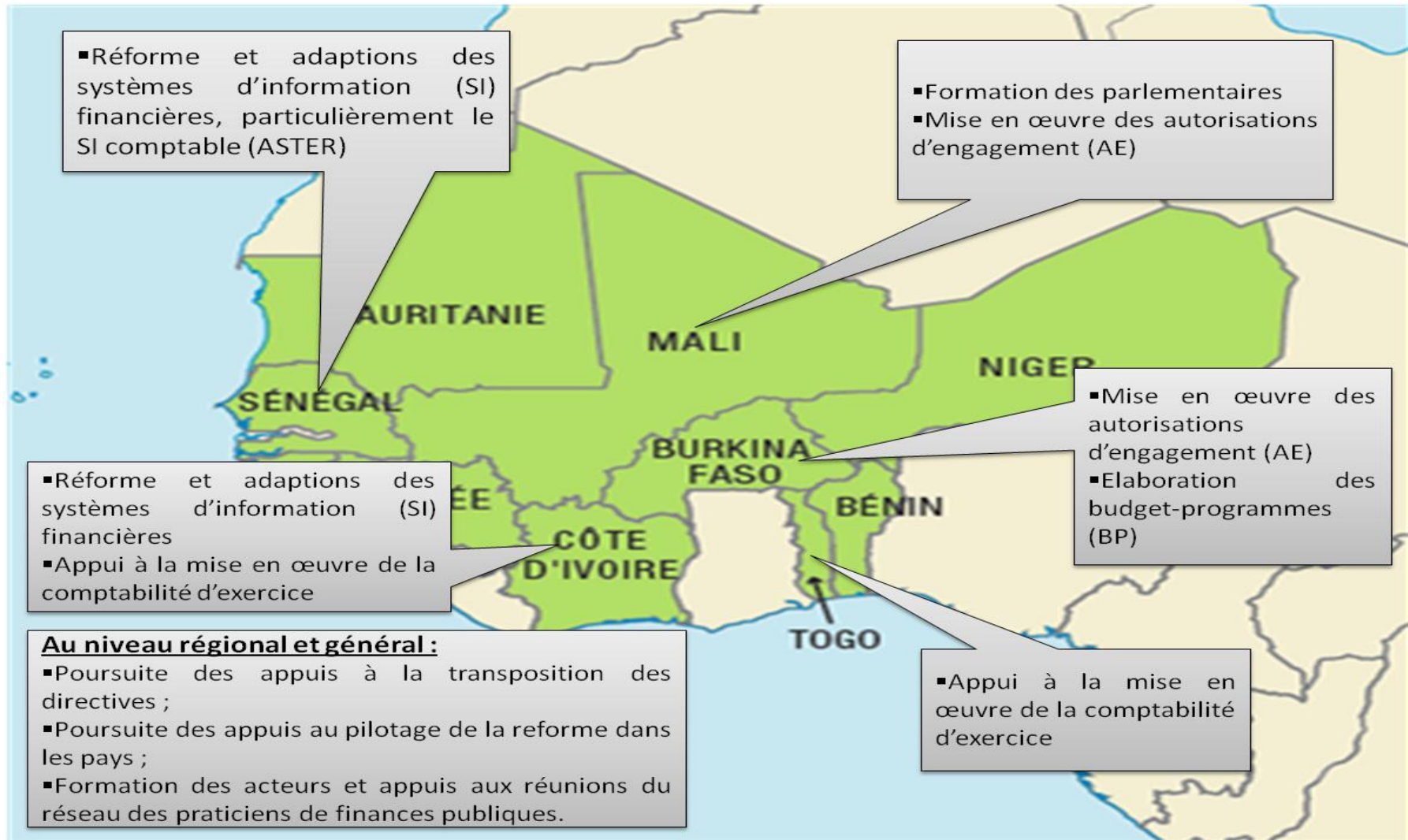
### **III. Les appuis d'AFRITAC du Sud dans la mise en œuvre de la réforme budgétaire**



- Pas d'action au niveau régional à ce stade. Projet à moyen terme ?
- Les actions au niveau des pays: AFRITAC Sud a commencé à assister l'île Maurice et la Namibie.
- **Ile Maurice:**
  - Appui à la mise en place du pilotage de la réforme ;
  - Rédaction d'une nouvelle loi organique sur la gestion des finances publiques ;
  - Appui à la définition des programmes budgétaires pour tous les ministères et institutions (projet PNUD) ;
  - Formation des acteurs.
- **Namibie:**
  - Revue des budget-programmes élaborés et formulation de recommandations pour leur amélioration.



## **IV. Les perspectives d'appuis à la mise en œuvre de la réforme budgétaire**





## Perspectives d'appui d'AFRITAC du Sud à la réforme régionale



- Stratégie de réforme des finances publiques et plans d'actions opérationnels
  - *Comores, Maurice et Swaziland*
- Cadre légal et réglementaire de la gestion des finances publiques
  - *Maurice, Seychelles, Swaziland, Zimbabwe*
- Budget de programmes et cadre des dépenses a moyen terme
  - *Angola , Lesotho, Maurice, Swaziland et Zambie*
- Contrôle de la dépense publique
  - *Lesotho, Mozambique, Namibie, Swaziland and Zambie*
- Gestion de la trésorerie et compte unique du trésor
  - *Botswana, Comores, Lesotho, Mozambique et Swaziland*
- Comptabilité publique et restitution financière
  - *Botswana, Maurice, Zambie et Zimbabwe*
- Harmonisation régionale
  - *Séminaire sur les restitutions comptables et financières dans le cadre des budgets de programmes*



## **V. Remarques transversales dans la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans les pays de l'UEMOA et de la SADC**



## Les défis de la conduite du changement



- La réforme en cours constitue un chantier vaste et complexe.
  
- Sa mise en œuvre nécessite d'avoir une vision claire des résultats à atteindre et de leurs implications pratiques.
  
- La mise en place de programmes budgétaires (et des budget-programmes) ne constitue qu'une des étapes (innovations) de la réforme. Elle implique d'autres chantiers et réformes :
  - déconcentration de l'ordonnancement ;
  - modification de la chaîne et des modalités d'exécution de la dépense ;
  - organisation de la remontée des informations sur la performance ;
  - Désignation des responsables de programme et organisation des fonctions support ;
  - Mise en œuvre du contrôle de la performance et du contrôle de gestion ;
  - .....

**La mise en œuvre de la réforme nécessite une organisation et un plan d'action dédiés encore trop peu développés dans les pays.**





## Réussir la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats (GAR)



- La mise en place des cadres de performance à l'appui des éléments financiers du budget représente le véritable enjeu de la réforme budgétaire en cours.
- A ce jour beaucoup de documents de performance actuellement élaborés dans les pays font apparaître les écueils suivants :
  - Choix d'indicateurs d'activités (qui devraient être réservés au pilotage ministériel interne via la production de tableaux de bord) au détriment d'indicateurs de performance recentrés sur essentiels de l'action du ministère d'un point de vue administratif ou politique;
  - Trop grand nombre d'indicateurs (manque de lisibilité) et absence de précision sur les cibles à moyen terme;
  - Trop grande instabilité des indicateurs d'une année sur l'autre ;
  - Faible mise en œuvre des rapports annuels de performance (RAP) selon les standards de l'UEMOA.
- Par ailleurs, la réflexion sur la nomination des responsables de programme, chargés du suivi de la performance reste à ce jour embryonnaire.

**La mise en œuvre de la performance suppose une réflexion préalable sur une méthodologie et une organisation cohérentes avec les dispositions et objectifs des directives.**



# Merci pour votre aimable attention

---





## Liens & lectures utiles



- La directive 06/2009/CM/UEMOA relative au lois de finances :  
[http://www.uemoa.int/Documents/Actes/directive\\_06\\_2009\\_CM\\_UEMOA.pdf](http://www.uemoa.int/Documents/Actes/directive_06_2009_CM_UEMOA.pdf)
- Les autres directives de juin 2009 :  
<http://www.uemoa.int/Pages/ACTES/ConseildesMinistres.aspx>
- Le guide méthodologique de la directive lois de finances :  
[http://www.uemoa.int/Documents/Actes/FINANCES\\_PUBLIQUES/Guide\\_didactique\\_directive\\_09\\_2009.pdf](http://www.uemoa.int/Documents/Actes/FINANCES_PUBLIQUES/Guide_didactique_directive_09_2009.pdf)
- Les guides méthodologiques des autres directives :  
[http://www.uemoa.int/Pages/PUBLICATIONS/finances\\_publicques.aspx](http://www.uemoa.int/Pages/PUBLICATIONS/finances_publicques.aspx)
- **Le guide méthodologique pour l' élaboration du budget programme de l'Etat**, Ministère de l' économie et des finances, Burkina Faso, avril 2010.
- **Le guide méthodologique pour le suivi et l' évaluation des programmes budgétaires**, Ministère de l' économie et des finances, Burkina Faso, janvier 2011.