

République du Congo



PND

2018-2022

Plan National de Développement

Annexe
Opérationnelle N°4
GPP

Guide des Processus et Procédures de Mise
en œuvre du PND 2018-2022

Liste des tableaux, figures et encadrés	iv
Liste des sigles et abréviations	v
Présentation générale.....	1

Chapitre 1 : Programmation et budgétisation sectorielles (PPAP, PIP, PAP, RAP)..... 2

1.1. Le Programme Pluriannuel des Actions Prioritaires (PPAP).....	4
1.1.1. Le dispositif et les acteurs	4
1.1.2. La chaîne et le chronogramme des activités	6
1.1.3. Le canevas d'élaboration	9
1.2. Le Programme d'Investissement Public (PIP).....	10
1.2.1. Le dispositif et les acteurs	11
1.2.2. La chaîne et le chronogramme des activités	13
1.2.3. Le canevas d'élaboration	22
1.3. Les Projets Annuels de Performance (PAP)	22
1.3.1. Le dispositif et les acteurs	22
1.3.2. La chaîne et le chronogramme des activités	23
1.3.3. Le canevas d'élaboration	24
1.4. Les Rapports Annuels de Performance (RAP).....	25
1.4.1. Le dispositif et les acteurs	26
1.4.2. La chaîne et le chronogramme des activités	27
1.4.3. Le canevas d'élaboration	30

Chapitre 2 : Programmation macrobudgétaire (CDMT, DOB, LF, RPMB) 31

2.1. Le dispositif et les acteurs	34
2.2. La chaîne et le chronogramme des activités.....	34
2.2.1. Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)	34
2.2.2. Elaboration du cadrage macroéconomique et budgétaire et du DOB.....	35
2.2.3. Elaboration du rapport de programmation macroéconomique et budgétaire.....	36
2.2.4. Organisation des conférences budgétaires	36
2.2.5. Elaboration de la loi de finances	37
2.2.6. Suivi de l'exécution du budget	38
2.3. Les canevas d'élaboration.....	39

Chapitre 3 : Organisation du partenariat public-privé 41

3.1. Le dispositif et les acteurs 41

3.2. La chaîne et le chronogramme des activités..... 42

Documents de référence 44

1. Documents officiels de la République du Congo 44

2. Documents de référence de portée générale sur la planification 44

3. Ressources Internet 45

Annexes 46

Annexe 1 : Matrice de répartition des responsabilités dans la programmation sectorielle. 46

*Annexe 2 : Matrice de synchronisation du calendrier d'élaboration de la programmation
macrobudgétaire d'avec le calendrier budgétaire..... 49*

Liste des tableaux, figures et encadrés

Tableau 1 : Fréquence de production des outils de programmation et de budgétisation sectorielles.....	2
Tableau 2 : Activités et calendrier du suivi et évaluation	30
Tableau 3 : Dispositif et acteurs de la programmation macrobudgétaire.	32
Tableau 4 : Dispositif et acteurs de la budgétisation annuelle.	34
Figure 1 : Schéma du calendrier global de programmation sectorielle (PPAP – PIP – PAP – RAP).	3
Figure 2 : Dispositif de mise en œuvre du processus d'éligibilité des projets au budget d'investissement.	11
Figure 3 : Schéma du processus d'élaboration d'un CDMT Central.	32
Encadré 1 : Fonctionnement du processus de programmation sectorielle.	4
Encadré 2 : Structure standard d'un PPAP.	9
Encadré 3 : Canevas d'élaboration du PIP.....	22
Encadré 4 : Structure standard d'un PAP.....	24
Encadré 5 : Canevas d'élaboration du RAP.....	30
Encadré 6 : Calendrier de programmation macrobudgétaire.....	33
Encadré 7 : Canevas d'élaboration du DOB.....	39
Encadré 8 : Canevas d'élaboration du RPMB.	40

Liste des sigles et abréviations

AE	: Autorisation(s) d'Engagement
CBMT	: Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	: Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CNEEPIP	: Centre National d'Etudes et d'Evaluation des Projets d'Investissement Public
CP	: Crédit(s) de Paiement
DAF	: Directeur/Direction des Affaires Financières
DEP	: Directeur/Direction des Etudes et de la Planification
DGB	: Direction Générale du Budget
DGGT	: Délégation Générale des Grands Travaux
DGPAD	: Direction générale du partenariat au développement
DGPD	: Direction Générale du Plan et du Développement
DOB	: Document/Débat d'Orientation Budgétaire
DPIP	: Direction de la programmation des investissements publics
INS	: Institut National de la Statistique
LF	: Loi de Finances
PAP	: Projet Annuel de Performance
PIB	: Produit Intérieur Brut
PIP	: Programme d'Investissement Public
PND	: Plan National de Développement
PPAP	: Programme Pluriannuel des Actions Prioritaires
PPBS	: Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi
PTA	: Programme de Travail Annuel
PTBA	: Programme de Travail et Budget Annuels
RAP	: Rapport Annuel de Performance
RPMB	: Rapport de Programmation Macroéconomique et Budgétaire
TOFE	: Tableau des Opérations Financières de l'Etat

Présentation générale

1. Le présent document constitue un guide pratique pour la mise en œuvre du Plan National de Développement (PND) 2018-2022. Il développe les mécanismes d'opérationnalisation du PND, de la planification des investissements au suivi-évaluation des programmes majeurs. Dans chaque chapitre, il est décrit l'organisation institutionnelle, les acteurs et leurs rôles, les processus et les calendriers, ainsi que les outils clés et les produits.
2. Ce guide est structuré en trois chapitres ainsi qu'il suit :
 - La programmation et la budgétisation sectorielles, avec : (i) le Programme Pluriannuel des Actions Prioritaires (PPAP) ; (ii) le Programme d'Investissement Public (PIP) ; (iii) les Projets Annuels de Performance (PAP) ; et (iv) les Rapports Annuels de Performance (RAP). Pour chacun de ces produits, l'on présente le dispositif d'élaboration, les acteurs impliqués, la chaîne et le chronogramme des activités, et le canevas d'élaboration.
 - La programmation macrobudgétaire (CDMT, DOB, LF, RPMB) qui traite des questions (i) de préparation du Document et du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB) ; (ii) d'élaboration du cadrage macroéconomique et budgétaire pour préparer le Rapport de Programmation Macroéconomique et Budgétaire (RPMB) ; et (iii) de préparation et de suivi de la Loi de Finances (LF), depuis les conférences budgétaires jusqu'aux activités de suivi de l'exécution du budget de l'Etat (volet investissement notamment). Pour chaque activité, l'on présente également le processus d'élaboration, les différentes composantes de l'activité, les parties prenantes, le chronogramme d'exécution, et le format du produit final.
 - L'organisation du partenariat public-privé, précisant notamment le processus visant à intégrer pleinement le secteur privé dans son rôle au côté du Gouvernement pour la mise en œuvre du PND.

Chapitre 1 : Programmation et budgétisation sectorielles (PPAP, PIP, PAP, RAP)

3. La revue du PND 2012-2016 a relevé que l'absence ou la faiblesse des stratégies sectorielles constituait un des maillons faibles du système de planification stratégique et opérationnelle du Congo. Car de la pertinence des stratégies, dépendent la qualité des choix et donc l'efficacité des programmes d'actions du Gouvernement. Cette faiblesse signifie qu'une grande partie des projets proposés par les ministères lors des discussions budgétaires ou lors de l'élaboration des plans quinquennaux sont des projets ad-hoc, souvent initiés par les autorités ministérielles du moment, sans ancrage stratégique sectorielle, encore moins global. Cela signifie aussi que les projets sont souvent grossièrement chiffrés, mal séquencés dans le temps, mal informés en termes de prérequis ou mesures d'accompagnement, etc. ; car ne s'inscrivant pas clairement dans un cadre stratégique logique et chronologique. Cela pose aussi de considérables problèmes de suivi. En effet, la faiblesse ou l'absence de stratégie sectorielle se traduit par des difficultés à arrimer les projets à des objectifs stratégiques et opérationnels clairs, et donc, à fixer des cibles et clairement identifier les indicateurs de suivi.

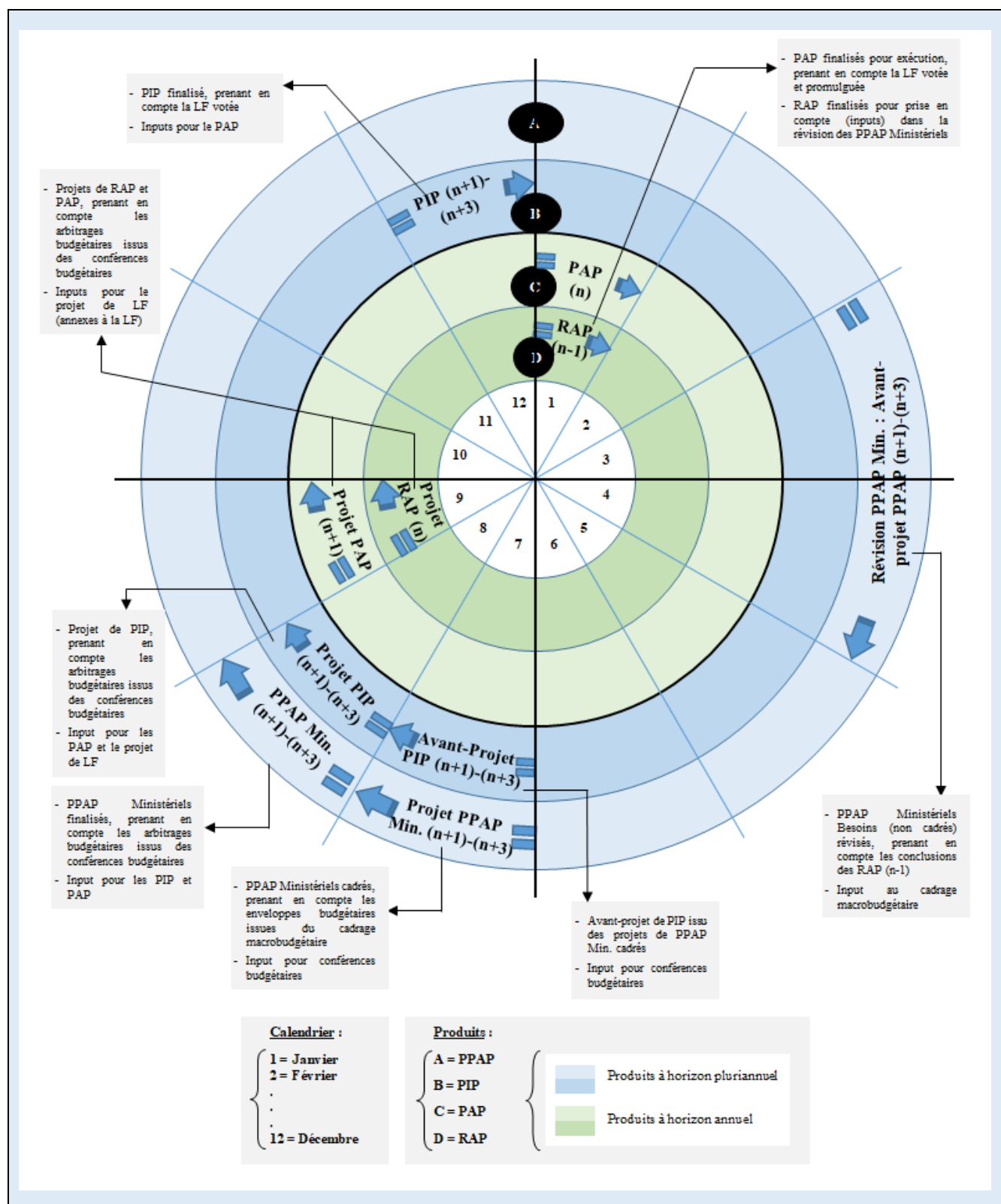
4. Ce chapitre traite du processus de programmation et de budgétisation sectorielle, sur la base du cadre stratégique national (le PND), de l'élaboration ou la révision des instruments pluriannuels (Programme Pluriannuel des Actions Prioritaires – PPAP ; Programme d'Investissement Public – PIP) aux documents de gestion annuels (Projets Annuels de Performance – PAP ; Rapports Annuels de Performance – RAP). Le tableau ci-dessous fait la synthèse des produits du processus avec leur fréquence d'élaboration. Pour chacun de ces produits, la présentation faite dans ce chapitre indique : (i) le dispositif et les acteurs ; (ii) la chaîne et le chronogramme des activités ; et (iii) le canevas d'élaboration.

Tableau 1 : Fréquence de production des outils de programmation et de budgétisation sectorielles.

<i>Étapes du processus</i>	<i>Produits</i>	<i>Horizon couvert</i>	<i>Fréquence d'élaboration/révision</i>
Programmation pluriannuelle	Programme Pluriannuel des Actions Prioritaires (PPAP)	Triennal ou quinquennal	Annuelle
Budgétisation pluriannuelle	Programme d'Investissement Public (PIP)	Triennal ou quinquennal	Annuelle
Programme annuelle	Projets Annuels de Performance (PAP)	Annuel	Annuelle
Revue annuelle	Rapports Annuels de Performance (RAP)	Annuel	Annuelle

5. De façon générale, l'ensemble des activités de programmation et de budgétisation sectorielles s'intègrent dans un cycle annuel de tâches récurrentes comme l'indique la figure ci-dessous.

Figure 1 : Schéma du calendrier global de programmation sectorielle (PPAP – PIP – PAP – RAP).



Encadré 1 : Fonctionnement du processus de programmation sectorielle.

Sur la figure ci-dessus, les 12 mois de l'année sont représentés par les chiffres 1 (janvier) à 12 (décembre), sur un cercle tournant dans le sens des aiguilles d'une montre. Les activités sont marquées par des cercles concentriques, allant du plus lointain (plus grand cercle pour le PPAP) au plus rapproché (plus petit cercle pour le RAP à horizon annuel, voire semestriel).

Le cycle annuel de programmation sectorielle commence donc par la production (ou la révision) des documents à horizon pluriannuel (PPAP et PIP) pour se terminer par la préparation des documents annuels (PAP et RAP). Il est synchronisé avec le cycle budgétaire habituel. Chaque étape aboutit systématiquement à un produit qui prend en compte les produits antérieurs et est destiné à l'étape suivante.

Le schéma du cycle des activités de programmation sectorielle résume dont le processus ainsi qu'il suit :

1. **Les PPAP (Ministériels)** sont révisés en mars-avril pour produire les avant-projets destinés à alimenter les discussions de cadrage macroéconomique. Ils sont affinés (projets de PPAP) en juillet au moment où les sectoriels reçoivent les enveloppes budgétaires. Et c'est en août qu'ils sont finalisés (PPAP finals), après conférences arbitrages et budgétaires.
2. **Le PIP** est engagé en juillet (avant-projet de PIP) sur la base des PPAP ministériels cadrés (projets de PPAP). Sa préparation continue en août après les arbitrages budgétaires pour produire un projet qui constitue un input clé pour la préparation des PAP et surtout pour accompagner le projet de Loi de Finances (LF). Il est finalisé en décembre au même moment que le budget.
3. **Les PAP** sont préparés à partir de septembre sur la base des PPAP finals. Ils accompagnent le projet de LF et sont finalisés en janvier après le vote et la promulgation de la LF.
4. **Les RAP**, comme les PAP, commencent à être préparés en septembre et sont également annexés au projet de LF. Et la fin de l'exercice permet de les finaliser dans un délai maximal de un mois (fin janvier).

1.1. Le Programme Pluriannuel des Actions Prioritaires (PPAP)

1.1.1. Le dispositif et les acteurs

6. Dans le cadre de la mise en œuvre des programmes sectoriels, il est important de décliner le rôle de chaque acteur.

(i) La Direction Générale du Plan et du Développement (DGPD)

7. La Direction Générale du Plan et du Développement, aura entre autres pour rôle de :
- concevoir et piloter les stratégies et les politiques de développement économique;
 - analyser les projets de développement ;
 - élaborer les plans ou les programmes de développement, suivre leur mise en œuvre et procéder aux ajustements nécessaires ;
 - assurer une meilleure coordination des politiques sectorielles ;
 - suivre l'exécution des programmes et des projets d'investissement public et d'assurer le contrôle physico-financier.

(ii) La Direction Générale du Budget (DGB)

8. Dans la mise en œuvre du PND, la Direction Générale du budget aura notamment pour rôle de :

- préparer les projets de loi de finances de l'année et les textes rectificatifs ;
- participer à l'élaboration et à l'actualisation des cadres macroéconomiques et budgétaires et des cadres des dépenses à moyen terme ;
- suivre l'exécution du budget de l'État ;
- proposer des mesures d'assainissement des finances publiques ;
- veiller à la sincérité et à la régularité des dossiers d'engagement des dépenses.

(iii) L'Institut National de la Statistique (INS)

9. Dans la mise en œuvre du PND, l'INS aura notamment pour rôle de :

- produire les comptes nationaux et les indicateurs macroéconomiques ;
- produire et mettre à la disposition des utilisateurs, des données et analyses statistiques répondant aux normes internationales reconnues en la matière ;
- centraliser, gérer l'ensemble des bases de données économiques, démographiques, culturelles et sociales ;
- publier et diffuser des informations de qualité sur la situation économique, démographique, sociale et culturelle ;
- faire le suivi des statistiques liées au développement.

(iv) La Direction Générale de l'Intégration (DGI)

10. Dans le cadre de la mise en œuvre du PND 2018-2022, la Direction Générale de l'Intégration aura pour rôle de :

- suivre l'exécution des programmes et projets relatifs à l'intégration ;
- suivre l'exécution des programmes et projets d'infrastructures physiques au niveau sous régional et régional ;
- veiller à l'appropriation et à la vulgarisation du programme économique régional et au suivi de la mise en œuvre au niveau national.

(v) Le Centre National d'Etudes et d'Evaluation des Projets d'Investissement Public (CNEEPIP)

11. Le CNEEPIP aura notamment pour rôle, conformément aux dispositions de la loi qui le crée :

- d'accompagner les ministères et entités publiques dans l'identification des projets et l'élaboration des fiches projets, dans le contrôle et la validation des termes de référence des études ;
- de réaliser l'évaluation de l'impact socio-économique et environnemental des projets d'investissement des ministères, des collectivités locales et des organismes publics ;
- d'analyser et d'évaluer les études de projets des ministères et institutions publiques ;

- de réaliser l'expertise ou la contre-expertise des études des projets à la demande expresse de l'Etat ;
- d'élaborer les outils d'évaluation des projets d'investissement public.

(vi) *Les Directions des Etudes et de la Planification (DEP) des ministères sectoriels*

12. Les Directions des Etudes et de la Planification (DEP) auront pour rôle de :

- élaborer les stratégies du secteur, les plans d'actions prioritaires et les cadres de dépenses à moyen terme ;
- veiller à la cohérence de la stratégie, du plan d'action et de la mise en œuvre à travers les projets ;
- mener toute étude économique et financière relative à la préparation des projets ;
- réaliser tous les travaux relatifs à la préparation des projets et des programmes ;
- suivre, contrôler et évaluer les projets du ministère ;
- mener tous les travaux d'analyse et d'interprétation des statistiques du ministère ;
- coordonner et suivre tous les plans et programmes du ministère.

Les DEP sont aidés dans toutes ces tâches par les directions de l'administration financière (DAF), les directions générales techniques au sein du Ministère, le Centre national d'étude et d'évaluation des projets d'investissement public (CNEEPIP) et la Délégation Générale des Grands Travaux (DGGT).

(vii) *Les partenaires techniques au développement*

13. Dans le cadre de la programmation sectorielle, les partenaires techniques au développement auront pour rôle de mettre à la disposition du Gouvernement les moyens humains, techniques et financiers. Ils prendront également part aux validations des rapports d'évaluation.

(viii) *La société civile*

14. En tant que partie prenante des mécanismes de mise en œuvre des programmes, la société civile prendra part aux validations des rapports d'évaluation.

15. A côté de tous ces acteurs, il faut ajouter les institutions de la République en charge de la validation successive de tous les produits du processus (Primature, Présidence de la République, Parlement).

16. Du reste, le tableau de l'annexe 1 ci-joint synthétise les principaux intervenants suivant les différentes composantes de l'activité de programmation sectorielle.

1.1.2. La chaîne et le chronogramme des activités

(i) *Renforcement des stratégies sectorielles*

17. Le renforcement des stratégies sectorielles s'organise autour de deux étapes clés qui sont la revue des programmes / projets et celle des stratégies sectorielles.

(ii) Revue des programmes et des projets

• Objectif de la revue des programmes

18. La revue des programmes vise à faire le point sur l'exécution des programmes budgétisés au cours de l'exercice précédent.

• Intrants de la revue des programmes

19. Les documents suivants sont nécessaires pour procéder à cette revue : (i) le rapport d'exécution des projets ; (ii) le rapport annuel de performance ; (iii) le programme pluriannuel des actions prioritaires actualisés.

20. Il s'agit avant tout d'évaluer le niveau d'exécution physique et financière des projets/activités en exécution depuis l'exercice n-3, et d'apprécier ensuite leur contribution à l'atteinte des résultats escomptés. Ceci aboutira éventuellement à remettre en cause certains projets /activités en cours d'exécution. Aussi certains d'entre eux pourraient-ils être modifiés ou remplacés par d'autres projets plus pertinents.

• Produits issus de la revue des programmes

21. A l'issue de la revue des programmes, on dispose d'un rapport d'informations précises sur l'état des contributions des activités en cours d'exécution à l'atteinte des résultats escomptés par programmes et sur le niveau d'atteinte des objectifs des programmes.

• Calendrier de la revue des programmes

22. La période consacrée à la revue des programmes/projets va de janvier à février de chaque année.

• Principaux acteurs

23. Les principaux acteurs impliqués dans la revue des programmes et projets sont les DEP, le CNEEPIP, la DGPD et la DGB. Les DEP produisent les rapports sur l'exécution des projets et les rapports annuels de performance du programme, lesquels sont transmis au CNEEPIP pour l'expertise ou la contre-expertise et à la DGPD pour consolidation, validation et transmission au ministre en charge du Plan. La DGB apporte les informations sur l'exécution financière du budget (engagement et paiement) pour les programmes et projets en cours de réalisation.

(iii) Revue des stratégies sectorielles

• Objectif de la revue des stratégies sectorielles

24. L'objectif de la revue des stratégies sectorielles est de faire le point sur la mise en œuvre des stratégies sectorielles /ministérielles au cours des exercices précédents.

• Intrants de la revue des stratégies sectorielles

25. Pour mener les travaux de la revue des stratégies sectorielles, le rapport de la revue des programmes en constitue l'élément clé.

• Produits issus de la revue des stratégies sectorielles

26. A l'issue de la revue des stratégies sectorielles, l'on dispose d'un rapport de la revue des stratégies sectorielles.

- ***Calendrier de la revue des stratégies sectorielles***

27. La revue des stratégies sectorielles intervient en février de chaque année.

- ***Principaux acteurs***

28. Les acteurs impliqués dans le processus de renforcement de stratégies sectorielles sont les directions des études et de la planification des ministères/sectoriels, la direction générale du CNEEIP, la direction générale du plan et du développement (DGPD) et la direction générale du budget (DGB). Les DEP élaborent la revue de leur secteur respectif. La DGB apporte les informations de l'exécution financière du budget sur les stratégies sectorielles. La DGPD appuie les directions des études et de la planification dans l'élaboration des revues sectorielles ; elle consolide et valide le rapport de la revue sectorielle qu'elle transmet au ministre en charge du plan.

(iv) Révision /actualisation des programmes pluriannuels des actions prioritaires

- ***Objectifs***

29. L'objectif de cette étape est de disposer d'un portefeuille actualisé des programmes pertinents et prioritaires à mettre en œuvre dans les cinq (5) prochaines années.

- ***Intrants de l'actualisation des PPAP***

30. Le rapport issu de la revue des stratégies sectorielles est le document nécessaire pour procéder à l'actualisation des PPAP.

- ***Produits issus de la révision /actualisation des PPAP***

31. A l'issue de cette étape, l'on dispose d'un programme pluriannuel des actions prioritaires (PPAP) actualisé

- ***Calendrier de la révision/actualisation des PPAP***

32. La révision/actualisation des PPAP intervient en mars de chaque année.

- ***Acteurs de la révision/actualisation des PPAP***

33. Les acteurs impliqués dans la révision /actualisation des PPAP sont les directions des études et de la planification (DEP) des ministères/sectoriels, la direction générale du plan et du développement (DGPD) et la direction générale du budget (DGB). Les DEP actualisent les PPAP de leur secteur respectif. La DGPD appuie les directions des études et de la planification dans l'actualisation des PPAP ; elle consolide et valide le rapport d'actualisation des PPAP qu'elle transmet au ministre en charge du plan. La DGB apporte les informations de l'exécution financière du budget (engagement et paiement) pour l'actualisation des PPAP.

(v) Budgétisation des actions sectorielles

34. Après la révision et le renforcement des Programmes Pluriannuels des Actions Prioritaires (PPAP) des sectoriels au plus tard fin mars de l'année en cours, le calendrier budgétaire prévoit l'actualisation du cadrage macroéconomique et budgétaire. A cet effet,

l'actualisation des prévisions des ressources financières du pays, réalisée par l'équipe du cadrage macroéconomique, en prenant en compte les promesses des appuis extérieurs devra être menée et finalisée. Pour ce faire, la DGPD reçoit les fiches d'information de la DGPAD dont les équipes seront amenées à recueillir les données y relatives auprès des PTF et des sectoriels. Le Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT), élaboré par les services de la Direction générale du Budget (DGB) à l'issue de l'actualisation du cadrage macroéconomique permettra l'affectation des enveloppes entre les secteurs. Ces derniers devront mettre à profit les enseignements de leurs rapports annuels de performance (RAP) de l'année n-1 et l'actualisation de leurs stratégies pour définir les contours de l'actualisation de leurs CDMT qui devrait intervenir à partir d'avril de l'année en cours. Des travaux communs entre la DGPD et les sectoriels permettront d'élaborer et d'actualiser le CDMT central au cours du même mois.

35. L'évolution des performances sectorielles étant connus les secteurs s'engagent sur l'atteinte de nouveaux objectifs.

1.1.3. Le canevas d'élaboration

36. Le PPAP consolidé est une synthèse des PPAP sectoriels/ministériels. Chaque PPAP est identiquement structuré autour des points relevés dans l'encadré ci-après.

Encadré 2 : Structure standard d'un PPAP.

- 1. La situation et les défis :** Ce point permet de faire l'état des lieux en répondant à la question : quelle est la situation actuelle et quels sont les principaux défis à relever afin d'accélérer l'épanouissement du secteur ? C'est l'analyse succincte de la situation qui prévaut avant le démarrage de la mise en œuvre du PPAP, de sorte que l'on puisse faire des comparaisons à la fin de chaque année de mise en œuvre du PPAP.
- 2. Les objectifs stratégiques et opérationnels :** Ce point permet d'indiquer clairement les principales orientations stratégiques du PPAP en termes d'objectifs stratégiques et opérationnels pour la période considérée. Il ne s'agit pas ici de fixer les cibles à atteindre sur la période, exercice qui ne peut s'envisager sans avoir déployé le contenu des programmes et stratégies retenus pour la mise en œuvre du PPAP.
- 3. Les stratégies et programmes à moyen terme :** Ce point permet de spécifier les moyens d'action envisagés pour atteindre les objectifs fixés. Il s'agit de décrire les principaux programmes de chaque secteur et de présenter les stratégies prévues pour leur mise en œuvre. Cette présentation permet de juger de la pertinence et de la cohérence des différentes stratégies par rapport aux défis soulignés plus haut.
- 4. Les projets phares à moyen terme :** Il s'agit ici de présenter les principaux projets retenus dans chaque programme sur la période concernée. Cette présentation permet d'apprécier la maturité des différents projets proposés dans le PPAP. Ainsi, l'on pourra « évaluer » si, au-delà « des idées et des généralités » annoncées plus haut et dans le cadre stratégique du PND, le Gouvernement est prêt à engager des actions et projets précis pour la mise en œuvre du PND.
- 5. Les budgets des programmes :** Il s'agit de chiffrer les différents programmes et de commenter le niveau de ressources accordées pour le financement. Le chiffrage est fait à partir des projets élémentaires constituant chaque programme. Les budgets de programmes pris en compte dans le PPAP est celui qui est cadré dans la limite des enveloppes budgétaires issues du cadre macro-budgétaire global. Ces budgets sont donc en dessous des besoins réels de financement exprimés par les sectoriels (mais cohérents avec le cadre macro-budgétaire du pays).
- 6. Les effets attendus :** Ce point permet de relever les principaux changements qui seront induits par la mise en œuvre du PND. Sur la base d'indicateurs de performance clairs et mesurables, les effets de développement économique et social escomptés sont présentés pour chaque année du Plan, permettant ainsi de voir le cheminement du pays vers l'atteinte des différents objectifs fixés dans le PND.

1.2. Le Programme d'Investissement Public (PIP)

37. La planification des investissements publics constitue le complément et l'aval de celui de la préparation des stratégies sectorielles et de leur déclinaison en programmes et projets. Les projets constitutifs des PPAP sont en gros de deux sortes : (i) des mesures particulières ou des programmes de réformes ne nécessitant pas d'investissement significatif ; ou (ii) les projets d'investissements – études, construction, réhabilitation et équipement.

38. **Pour les politiques et les réformes.** Un comité spécial pour le suivi des politiques et des réformes est plus que souhaitable. Il permettrait entre autres de mieux discuter et formuler les politiques, notamment macroéconomiques et commerciales, de préparer les réformes, telles dans les finances publiques, dans l'administration, dans les services sociaux – éducation, santé, etc. Il permettrait enfin de suivre la mise en œuvre des mesures et des réformes. Une cellule opérationnelle devra être constituée à cet effet.

39. **Pour les projets d'investissement public.** Tout aussi essentiel est le renforcement de toute la chaîne de planification des investissements publics. La revue du PND 2012-2016 a relevé que la faiblesse de la chaîne de planification des investissements est une cause majeure des problèmes de qualité des choix et aussi de leur faible efficience financière. En effet, le manque d'études rigoureuse préalable à la programmation signifie souvent des projets non muris, qui ne sont que des "idées", dont la pertinence au regard des objectifs stratégiques sectoriels ou globaux est difficile à apprécier, dont les coûts ne peuvent être que grossièrement estimés, et donc les financements sont rarement identifiés, et donc implicitement à la charge des ressources propres de l'Etat.

40. Le résultat de ces faiblesses est que même budgétisés, l'exécution des projets accuse beaucoup de délais, ce à cause de la nécessité d'entreprendre des études additionnelles, d'affiner les coûts, d'identifier et sécuriser les financements additionnels, etc. C'est aussi une des causes des faibles taux d'exécution des budgets d'investissement.

41. **Renforcer la chaîne de la planification des investissements signifie de s'assurer que les idées de projets passent par les étapes traditionnelles d'évaluation et de programmation.** Il s'agit de s'assurer que les projets satisfont en gros les critères suivants :

- les projets sont étudiés selon les critères de pertinence stratégique et de rentabilité économique et sociale ;
- les projets sont consignés au sein de chaque ministère dans une banque des projets validés par le ministère en charge du plan ;
- les projets ont des financements identifiés ;
- les règles de programmation et de budgétisation sont clairement définies ;
- tous les projets à financement identifié et stratégiquement alignés sont consignés dans un Programme Pluriannuel d'Investissement Publics pour les années du PND ;
- seuls les projets consignés dans le PIP sont éligibles pour la programmation dans le budget annuel d'investissement.

- tous les projets qui sont en exécution devront être suivi à travers un progiciel de suivi développé à cette fin, ce qui permet de savoir à tout moment l'état d'exécution des projets, ce jusqu'à leur livraison.

42. Déjà, un dispositif est en place à travers le Ministère en charge du Plan pour la planification effective des investissements. Toutefois, comme dans beaucoup d'autres cas, le dispositif est peu fonctionnel faute de moyens, ce qui est la conséquence d'un manque d'attention des autorités. Le Gouvernement est résolu à remédier à cela, reconnaissant que le renforcement de la planification des investissements est une condition essentielle de l'amélioration de leur qualité et la réduction de leur incidence budgétaire.

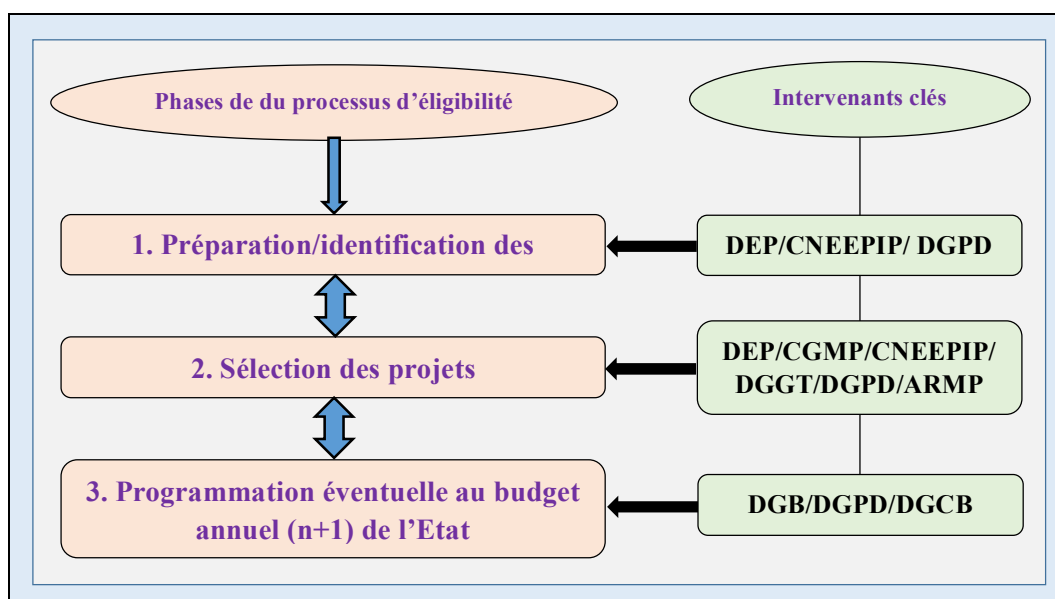
43. La cellule opérationnelle aura pour mission de proposer les renforcements de la chaîne, des procédures et processus d'identification des études et de leur validation. Elle sera aussi en charge de l'identification des outils de programmation et de suivi des investissements. Elle veillera enfin au renforcement du PIP, spécifiant les critères de programmation, les liens avec les PPAP et le budget annuel d'investissement public, ainsi que le calendrier de la préparation et révision annuelle du PIP en cohérence avec le reste du processus de programmation et budgétisation stratégiques annuelles.

1.2.1. Le dispositif et les acteurs

(i) Le dispositif

44. Le dispositif mis en place pour la planification et la gestion des investissements intervient à trois (3) niveaux : (i) la préparation/identification des projets ; (ii) la sélection des projets ; et (iii) la programmation éventuelle au budget annuel (n+1) de l'Etat. La figure ci-dessous schématise bien ce dispositif en indiquant les principaux intervenants dans la chaîne d'activités.

Figure 2 : Dispositif de mise en œuvre du processus d'éligibilité des projets au budget d'investissement.



(ii) Les acteurs

45. Les acteurs impliqués dans ce processus sont :

- DEP des ministères sectoriels ;
- DGPD ;
- CNEEPIP ;
- ARMP ;
- DGGT ;
- DGCMP/ARMP.

(iii) Rôles des acteurs dans le dispositif

- Phase de préparation/identification des projets

46. Dans cette phase, les acteurs impliqués sont : les DEP, la DGPD et le CNEEPIP.

47. Les DEP présentent les fiches projets au CNEEPIP pour analyse et traitement en vue de s'assurer de la cohérence avec le PND et à la DGPD pour mémoire.

48. Les fiches projets validés par le CNEEPIP font l'objet d'élaboration des termes de référence (TDR). Ces derniers sont renvoyés au CNEEPIP pour examen et validation et à la DGPD pour inscription dans la base de données de la DPIIP des projets en attente d'étude.

- Phase de sélection des projets

49. Les DEP transmettent les TDR validés à la Cellule de Gestion des Marchés Publics (CGMP) en vue de lancer la procédure de passation de marché d'étude (saisie de l'ARMP pour avis).

50. Pour l'étude retenue et dont le coût est inférieur à deux cent cinquante millions (250.000.000) FCFA, le ministère sectoriel concerné prépare le processus de passation de marché. Après sélection du cabinet d'étude, il s'adresse au ministère du plan, de la statistique et de l'intégration régionale pour le financement de cette étude à travers le Fonds d'étude. À noter qu'à la suite du choix du cabinet d'étude, le CNEEPIP, par une contre-expertise, examine l'offre technique et financière proposée pour validation.

51. Pour l'étude retenue et dont le coût est supérieur ou égal à deux cent cinquante millions (250 000 000) FCFA, le dossier est transmis à la DGGT conformément à l'article 13 du décret n° 2011-843 du 31 décembre 2011 modifiant et complétant certaines dispositions du décret n° 2009-162 du 20 mai 2009 fixant les seuils de passation et approbation des marchés publics.

52. Une fois l'étude réalisée, le CNEEPIP fera la contre-expertise pour validation de la faisabilité et du coût définitif du projet. Le projet est alors inscrit dans la base de données de la DPIIP des projets étudiés et validés et donc éligible au budget d'investissement.

- Phase de programmation éventuelle au budget annuel (n+1) de l'Etat

53. La phase de programmation est conditionnée par une étude de faisabilité. En effet, sur la base de cette étude, une décision est prise quant à l'intérêt de réaliser le projet et ainsi d'en rechercher le financement. Elle comprend :

- La faisabilité technique, sociale, organisationnelle, institutionnelle, environnementale, financière et économique. Ces différentes étapes permettront de décrire :
 - o la description de l'ensemble des activités du projet ;
 - o l'organisation et le fonctionnement du projet ;
 - o le coût total sur sa durée ;
 - o le plan de financement (contribution CE, autres bailleurs, parties prenantes) ;
 - o l'estimation de la viabilité et de la rentabilité économique et financière du projet et son insertion dans le contexte économique spécifique ;
- La vérification de l'intégration des critères transversaux et de la politique nationale de développement.

54. Sur la base de ces informations, qui mettent en évidence la pertinence, l'efficacité et l'efficacité du projet, la DPIP l'inscrit dans sa base de données des projets étudiés. Ce qui permet à la DGPD de lancer le processus de programmation (CDMT, Budget n+1).

1.2.2. La chaîne et le chronogramme des activités

(i) Définition du projet

55. Un projet est, suivant la Gestion du Cycle de Projet (GCP), un ensemble d'actions et d'interventions (infrastructures, équipement, services, personnel, etc.) défini dans l'espace et dans le temps suivant un calendrier et un programme établis d'avance, faisant intervenir des opérateurs multiples, autonomes l'un par rapport à l'autre, qui vise un objectif d'amélioration des conditions de vie voulu par les bénéficiaires participants, au travers de l'obtention de résultats dans le cadre d'une (de plusieurs) institution(s) responsable(s) du projet adéquatement organisée(s), chargée(s) de coordonner l'ensemble des activités nécessaires (actions et interventions), sur base d'une estimation du coût total de l'ensemble des actions et interventions, avec une répartition de ce coût total en un plan de financement explicitant les apports de tous les opérateurs, dont les avantages, qu'ils soient mesurables en termes monétaires ou non, sont jugés supérieurs aux coûts consentis (rentabilité).

56. Pour sa part, l'analyse financière et économique (**Ecofin**) définit le projet comme un ensemble d'activités et d'opérations qui consomment des ressources limitées (facteurs de production, consommations intermédiaires) représentant l'ensemble des coûts et dont on attend des revenus ou des avantages monétaires ou non monétaires.

57. Tout projet d'investissement doit au préalable faire l'objet d'étude avant son inscription au budget de l'Etat. Les études de faisabilité permettent d'apprécier la faisabilité technique et financière du projet, son impact socio-économique et l'impact environnemental en fonction de l'existence des besoins.

58. **Etude des besoins** : Elle porte sur les points suivants :
- L'offre nationale : production nationale, importations, prix locaux et prix à l'importation ; environnement concurrentiel ;
 - La demande nationale : population, consommation, marchés visés et conditions d'écoulement, condition de mise en valeur/utilisation ;
 - Le comportement des consommateurs (bénéficiaires/usagers) et des producteurs.
59. **Faisabilité technique** : Il s'agit d'évaluer les éléments suivants :
- la localisation du projet ;
 - les technologies à utiliser ;
 - le processus ou processus de production, de fabrication, de transformation de la matière première ou les conditions d'érection de l'ouvrage ;
 - les équipements nécessaires ;
 - les voiries et réseaux divers (VRD) ;
 - les ressources humaines nécessaires ;
 - le coût du projet.
60. **Faisabilité financière** : L'analyse financière et économique d'un projet est une démarche qu'on peut décomposer en (i) financière (du point de vue d'un agent particulier) ; et (ii) économique (pour les projets de développement) (du point de vue de la collectivité). D'une manière générale, l'analyse une « opération qui consiste à comprendre puis à expliquer autant qu'à mesurer et calculer des flux en termes de coûts et avantages que l'on valorise (dans la mesure du possible), puis que l'on compare et combine ».
61. L'analyse financière se fait à travers : (i) l'analyse coûts – avantages, et (ii) l'analyse coûts - efficacité.
62. Elle permet d'évaluer les moyens permettant de couvrir les charges du projet. Il s'agit des éléments suivants :
- le coût initial du projet ;
 - les charges du projet ;
 - les produits financiers ;
 - la rentabilité du projet ;
 - les sources et modes de financement.
63. **Impact socio-économique** : Il s'agit de mesurer la contribution du projet dans la définition et la réalisation des objectifs nationaux de développement en général et dans le processus d'amélioration des conditions de vie des populations, en particulier.
64. L'analyse socio-économique vise à saisir les effets et impacts du projet sur la collectivité :
- Impact/Effets : Les changements positifs et négatifs produits par l'intervention, de manière directe ou indirecte, prévus ou non, sur les objectifs globaux.

- Viabilité : La mesure dans laquelle la production des avantages induits par le projet pourra se poursuivre au-delà de la période d'appui extérieur en moyens et financements : création d'emplois ; formation et insertion des jeunes et des femmes ; autosuffisance et sécurité alimentaire ; amélioration de l'habitat, etc.

(ii) Archivage et gestion d'une base de données des projets validés

65. Les principaux acteurs qui interviennent sur l'archivage des projets validés sont : la DGPD (Direction de la programmation des investissements publics - DPIIP) et le CNEEPIP.

66. Les fiches projets et les termes de référence présentés par les DEP sont enregistrés dans les bases de données du CNEEPIP et de la DGPD. Ces données servent pour le suivi et la traçabilité des projets à étudier.

67. Les projets étudiés sont inscrits dans la base des données de la DPIIP pour préparer la phase de programmation et de budgétisation et au CNEEPIP pour archivage et préparation des évaluations futures.

68. Actuellement le CNEEPIP et la DGPD disposent séparément des programmes de gestion de base de données en interne qui ont pour rôle d'archiver et de traiter les documents des projets venant des ministères sectoriels.

69. La mise en œuvre du PND 2018-2022 prévoit la mise en place d'une application de traitement et de partage d'informations qui sera opérationnelle en intranet et sur le réseau internet. Laquelle application permettra ainsi d'enregistrer et d'archiver dans la base centrale du MPSIR l'ensemble des projets validés et mis en œuvre ce, tout le long de leur cycle de vie.

(iii) Mobilisation et suivi des financements (extérieurs)

70. La recherche des financements extérieurs des investissements engage le ministère du plan qui signe des accords de financement avec le Ministère des finances et du budget. La gestion de ces financements est assurée par les bénéficiaires sous la coordination de la Direction générale du partenariat au développement (DGPAD).

71. Dans le cadre de la mise en œuvre du PND 2018-2022, la mobilisation des financements extérieurs portera sur les emprunts et les dons. Le suivi de ces financements sera coordonné par la DGPAD et réalisé par le ministère sectoriel ou l'institution ayant apporté le financement.

72. Pour réussir une gestion rationnelle de ces flux extérieurs et maîtriser tout le portefeuille y relatif, le ministère en charge du plan est tenu de tout mettre en œuvre pour :

- veiller à la cohérence de l'appui au développement avec les orientations, stratégies et priorités du PND 2018-2022 ;
- veiller à la prise en compte des principes de la gestion axée sur les résultats dans les projets et programmes de développement exécutés avec les partenaires techniques et financiers ;
- favoriser la synergie et la complémentarité dans les interventions des partenaires techniques et financiers ;
- prospecter les possibilités du partenariat économique et financier entre les organismes internationaux, les sources de financement, les Etats des pays amis et le Congo ;

- promouvoir un cadre permanent de concertation avec les partenaires techniques et financiers ;
- faire du financement basé sur la performance, la règle d'usage dans les projets et programmes d'aide au développement ;
- faciliter la mobilisation de la contrepartie nationale, le contrôle de son utilisation et de son décaissement ;
- appuyer le renforcement de la capacité d'absorption et d'exécution nationale des projets et programmes d'aide au développement ;
- veiller à la mise en place d'un cadre de suivi permanent associés avec les PTF, des projets et programmes de développement ;
- évaluer les projets et programmes exécutés avec les partenaires au développement ;
- participer à la négociation des accords de partenariat et au suivi de la mise en œuvre.

(iv) Préparation du programme d'investissement public 2018-2022

73. L'élaboration du programme d'investissement public obéit à la loi n° 36 - 2017 du 3 octobre 2017 portant loi organique relative au régime financier de l'Etat qui stipule :

- *« Article 8 : Le budget de l'Etat est établi et financé dans les conditions qui garantissent la soutenabilité de l'ensemble des finances publiques.*
- *« Article 9 : Chaque année, le Gouvernement établit un cadre budgétaire à moyen terme sur la base d'hypothèses économiques réalistes couvrant une période minimale de 3 ans.*
- *« Ce cadre définit l'ensemble des dépenses et des recettes des administrations publiques, y compris les contributions des bailleurs de fonds internationaux, ainsi que le besoin ou la capacité de financement des administrations publiques, les éléments de financement ainsi que le niveau global d'endettement.*
- *« Article 4, alinéa 5 : La sincérité budgétaire s'apprécie par la prise en compte des informations fiables au moment de l'élaboration du budget et des prévisions qui peuvent raisonnablement en découler ».*

74. Pour répondre aux exigences de la loi organique, et confectionner le programme des investissements publics (PIP) 2018-2022, la Cellule opérationnelle du PND procède de la manière suivante :

- recensement de tous les projets phares susceptibles d'être mis en œuvre au cours de la période (attache avec les sectoriels et prise en compte des projets en cours et des projets à réaliser dans chaque domaine de concentration du PND 2018-2022 et des résultats attendus : *secteurs de production – infrastructures et environnement économique – réformes et qualité de la gestion financière, environnement des affaires et mobilisation de l'investissement privé, actions sociales ciblées...*) ;
- projection du profil macroéconomique, financier et social de l'économie congolaise sur la période 2018-2022, tenant compte de la mise en œuvre du PND 2018-2022.

75. En somme, il s'agit d'une démarche qui combine à la fois les ambitions et les capacités réelles de l'économie (capacités de financement et d'absorption) pour dessiner le profil de la croissance, des ressources mobilisables et de leur affectation sectorielle à la réalisation des projets ainsi que des résultats attendus des actions programmées sur la création de richesse et les indicateurs sociaux. C'est un travail itératif qui s'appuie sur des instruments modernes de gestion efficace du budget à moyen terme. Il s'agit notamment du Modèle de projection du cadre macroéconomique (Modèle MAC-MOD Congo), du Cadre des dépenses à moyen terme central (CDMT central) et des Cadres des dépenses à moyen terme sectoriels (CDMT sectoriel), disponibles depuis 2009.

- *le cadre macroéconomique dégage la contrainte budgétaire du pays, c'est-à-dire la capacité du pays à générer les ressources nécessaires pour faire face à ses dépenses, souvent plus importantes.*
- *sur la base de cette contrainte budgétaire, le modèle CDMT Central en isolant les dépenses de premières nécessités et les dépenses incompressibles, dégage des parts stratégiques et permet de faire les allocations sectorielles de ressources budgétaires (principe clé utilisé : approche par les parts relatives pour traduire les priorités).*
- *le CDMT sectoriel qui reçoit les parts stratégiques dérivant du CDMT central, affecte les enveloppes stratégiques à chaque ministère et institution qui va les confronter à ses besoins pour en dégager les priorités et s'aligner sur le budget potentiel en attendant les arbitrages lors des conférences budgétaires.*

76. Conformément à la loi organique, et tenant compte de cette démarche, l'élaboration du programme des investissements publics sur la période 2018- 2022 obéit à une approche pragmatique et réaliste fondée sur : (i) la revue du Plan National de Développement 2012-2016; (ii) les orientations du comité de pilotage ; (iii) la mise en place d'une commission chargée d'élaborer et d'actualiser les PPAP-CDMT 2018-2022.

77. Le PIP rassemble donc l'ensemble des programmes pour lesquels les priorités ont été établies et pour lesquels le Gouvernement devrait mobiliser les ressources internes et externes nécessaires à leur réalisation. L'ensemble des projets retenus dans le PIP 2018-2022 sont conformes aux objectifs du PND 2018-2022 et concourent à la réalisation de ses axes stratégiques. Cependant, cela ne signifie pas que toutes les sommes requises pour les réaliser sont acquises. Lors de la confection de la loi des finances, et pendant les conférences budgétaires, chaque projet fera l'objet d'une attention et ne seront retenus que les projets pour lesquels les ressources sont disponibles.

78. « Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus. Les objectifs de chaque programme sont assortis d'indicateurs de résultats ».

79. Les autres projets qui constituent l'expression des besoins des ministères sont consignés dans le PPAP et feront l'objet d'une attention particulière au fur et à mesure de l'exécution du PND 2018-2022 en fonction des ressources disponibles.

(v) Programmation et budgétisation des investissements

80. La programmation des investissements est annuelle ou pluriannuelle. Elle est coordonnée par la DGPD avec la participation des responsables des ministères sectoriels. La programmation des investissements se fait sur la base de la sélection des projets qui ont fait l'objet d'étude de faisabilité validée par le CNEEPIP.

81. Les études de faisabilité permettent aux ministères sectoriels et institutions d'établir un programme d'investissement dans lequel seront puisés les projets à programmer au budget d'investissement. Chaque projet codifié sera muni d'une fiche d'identification contenant un certain nombre d'informations telles que :

- *les objectifs ;*
- *les bénéficiaires ;*
- *la justification de la cohérence avec le PND ;*
- *la justification de la cohérence avec le CDMT et la stratégie sectorielle ;*
- *la justification de la faisabilité technique ;*
- *l'estimation du coût du projet ;*
- *l'identification des risques et des moyens de les minimiser ;*
- *l'impact sur l'environnement et l'équité en matière du genre.*

82. Pour des raisons de traçabilité, le projet identifié doit être codifié par le ministère concerné et cette codification doit être uniforme tout au long du cycle de vie du projet.

83. En ce qui concerne la budgétisation du projet, les critères retenus sont :

- Pour les projets en cours, il faut :
 - *la fiche-projet ;*
 - *le rapport de contrôle physique et financier du budget de l'Etat volet investissement.*
- Pour les nouveaux projets :
 - *l'étude de faisabilité ;*
 - *la fiche-projet.*

84. La phase de budgétisation permet à toutes les parties prenantes de la gestion du budget de l'Etat, volet investissement, d'avoir en commun des outils de décision et une même compréhension des mesures prises dans la constitution du budget.

(vi) Exécution et suivi des investissements publics

85. L'exécution et le suivi des investissements est d'abord du ressort des ministères concernés et, ensuite des ministères en charge du plan et des finances. Les acteurs impliqués dans le suivi de ces investissements sont : les DEP, la DGPD et la DGCB.

86. En matière de suivi :

- Les DEP sont responsables du suivi physique et financier des investissements ;
- La DGPD coordonne le contrôle physique et financier des investissements publics ;
- La DGCB contrôle les engagements financiers des investissements publics.

Objectifs du suivi de l'exécution des investissements :

- appui à la prise des décisions ;
- promotion du dialogue fondée sur l'analyse ;
- renforcement de la transparence ;
- efficacité de l'aide au développement ;
- responsabilisation et devoir de rendre compte.

Résultats/effets attendus du suivi de l'exécution des investissements :

- suivi du progrès dans la réduction de la pauvreté ;
- suivi et évaluation des politiques et programmes de développement ;
- suivi du Budget et des dépenses.

Réalisations/produits :

- matrice des indicateurs-clés du PND 2018-2022 ;
- normes standard de production et de diffusion des données ;
- gestion de base des données, système de documentation et d'archivage ;
- rapport de suivi-évaluation du PND 2018-2022 ;
- rapport d'analyse socio-économique ;
- rapport de mise en œuvre du PND 2018-2022 ;
- rapport de contrôle physique et financier des investissements publics ;
- rapport de la Cour des Comptes ;
- rapports de synthèse des organismes multilatéraux et bilatéraux sur les ODD au Congo.

87. Dans le cadre de la mise en œuvre du PND 2018-2022, le suivi va consister à :

- suivre l'état de l'exécution physique et financière des projets d'investissement public ;
- suivre le contrôle administratif c'est-à-dire collecter :
 - la documentation sur les lois/règlements, lois des finances, circulaires budgétaires, procédures des marchés publics ;
 - les données (quantitatives, qualitatives, photos datées) pour rendre compte des progrès réalisés dans la mise en œuvre du PND 2018-2022 ;
- suivre le renforcement de l'application des lois et règlements en matière de gouvernance ;

- suivre l'application normes /codes, normes environnementales pour la préservation des écosystèmes.

(vii) Evaluation des effets (ex-post)

88. L'évaluation vise à :

- vérifier la pertinence et la cohérence des objectifs de départ ;
- apprécier la mise en œuvre des moyens ainsi que leur adéquation aux objectifs ;
- mesurer l'efficacité de l'action, c'est à dire le degré d'atteinte des objectifs ;
- examiner la durabilité des effets observés.

89. En fonction du moment de réalisation de l'exercice, on distingue trois types d'évaluations :

- l'évaluation à **mi-parcours** permet de suivre et, éventuellement, réorienter l'action ;
- l'évaluation **finale** prend place à la fin de l'action, elle examine les résultats et permet d'en observer les conséquences à court terme ;
- l'évaluation **ex post** se situe nettement après la clôture de l'action et s'intéresse aux effets à moyen ou long terme (impacts).

90. Selon le mode de réalisation de l'évaluation, on distingue :

- **l'auto-évaluation** réalisée par une ou plusieurs personnes directement impliquées dans l'action évaluée ;
- **l'évaluation interne** effectuée par un agent relevant de la structure responsable de l'action, mais n'ayant pas été impliqué dans la conception ou la mise en œuvre de celle-ci ;
- **l'expertise évaluative** pratiquée lorsque l'administration souhaite obtenir un bilan et des recommandations dans un délai court. Le recours à l'expertise évaluative peut être décidé hors du comité des évaluations avec l'accord du Directeur Général ;
- **l'évaluation externe** qui implique un recours à des consultants extérieurs, ce qui favorise un regard neutre et neuf. Elle est très souvent indispensable compte tenu des enjeux financiers, stratégiques et opérationnels.

91. Selon la nature de l'exercice, on distingue quatre catégories d'évaluations rétrospectives :

- les évaluations des opérations (actions, projets, programmes) ;
- les évaluations transversales (thématiques ou sectorielles) ;
- les évaluations d'instruments (organismes, opérateurs, moyens) ;
- les évaluations stratégiques (actions menées dans un pays, une région ...).

92. Le CNEEPIP, l'INS, la DGPD et les DEP conduisent ces différents types d'exercices d'évaluation en fonction de leurs missions respectives et de leurs champs d'action.

93. Une charte sur les principes de suivi-évaluation devant régir tous les acteurs impliqués dans l'évaluation est nécessaire et impératif. En attendant, la répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation devrait être établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations, diffusion des résultats).

94. Les personnes et institutions impliquées dans le processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation. Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans la charte.

95. Le CNEEIP, l'INS, la DGPD et les DEP élaborent :

- **un questionnaire type** qui invite les évaluateurs à examiner la valeur d'un investissement public en s'interrogeant sur sa "pertinence", sa "cohérence", son "efficacité", son "efficience", son "impact", sa "viabilité" ;
- **une démarche type** pour l'instance d'évaluation : élaboration des termes de référence, choix du prestataire, suivi de son travail, réception et discussion des rapports d'études, gestion des suites de l'évaluation ;
- **une méthodologie type** pour le prestataire devant réaliser l'évaluation, composée des techniques de collecte et d'analyse de l'information, à la fois qualitatives et quantitatives.

96. L'évaluation du PND 2018-2022 va consister à l'analyse des écarts entre les résultats attendus et les prévisions à travers le suivi permanent, les revues à mi-parcours et l'évaluation finale.

97. Les objectifs poursuivis par cette démarche étant de :

- fonder un processus de prise de décisions sur les informations disponibles et réduire les risques ;
- rectifier le tir à temps par l'ajustement des politiques (budgétaires, monétaires et financières, formation de la main d'œuvre ; etc.).
- mettre en place un système d'information permettant des échanges d'information et une circulation fluide d'information/ feedback ;
- développer un réseau participatif sur les objectifs communs du SSE.

98. D'ores et déjà, il faut relever que le système d'information des indicateurs au Congo fait ressortir des besoins d'appuis suivants en ce qui concerne le dispositif de suivi-évaluation :

- appuyer à la définition et à l'opérationnalisation du dispositif de suivi/évaluation du PND 2018-2022 ;
- financer de façon régulière la réalisation des enquêtes et des études dirigées par l'INS et d'autres unités fonctionnelles ;
- renforcer les DEP des ministères dans l'analyse de données d'impact et la valorisation d'informations produites par les enquêtes et études sectorielles ;

- développer les instruments de gestion par le renforcement des capacités des DEP des ministères sectoriels en procédure de gestion par résultats pour la mise en œuvre du suivi d'exécution du PND 2018-2022 ;
- organiser des ateliers de formation dans les DEP et les Directions départementales : formation des cadres en traitement et validation d'informations statistiques, renforcement des capacités des cadres en diffusion et vulgarisation des résultats ;
- renforcer les cadres départementaux en analyse de données et en diffusion des résultats ;
- définir et clarifier les rôles des acteurs et des parties prenantes ;
- aider à la définition des missions et cahiers de charge des différentes structures parties prenantes.
- aider à l'élaboration d'outils, de cadres logiques et de fiches de suivi et évaluation.

1.2.3. Le canevas d'élaboration

99. Le format de rédaction d'un PIP doit faire ressortir les points clés d'analyse des répartitions des ressources comme indiqués dans l'encadré ci-dessous.

Encadré 3 : Canevas d'élaboration du PIP.

Introduction : Rappel de la méthodologie d'élaboration du PIP

1. Contour stratégique du PIP : Principaux objectifs de développement à moyen terme
 2. Présentation du PIP
 - a). Répartition par axes du Plan national
 - b). Répartition par secteurs et sous-secteurs
 - c). Répartition spatiale (régionale)
 - d). Répartition par types de projet (études, travaux, équipements, acquisitions domaniales)
 3. Financement du PIP
 - a). Répartition par sources de financement
 - b). Répartition des financements par niveaux d'avancement (encours, nouveaux)
 - c). Répartition par degrés de maturité des financements (sûrs, promis)
- Conclusion et recommandations : Analyse des risques liés aux autorisations d'engagement (AE)

1.3. Les Projets Annuels de Performance (PAP)

1.3.1. Le dispositif et les acteurs

• Pourquoi un PAP ?

100. Généralement, l'exercice de planification stratégique et opérationnelle est fait pour les moyen et long termes (PND, PPAP, CDMT, etc.). Cependant, pour être complet, ce processus de planification stratégique et opérationnelle doit couvrir tous les horizons temporels (long, moyen

et court termes). **Le Programme de Travail Annuel (PTA) (ou Projet Annuel de Performance – PAP)** vient donc compléter le chaînon manquant du court terme.

101. Le PAP représente la tranche annuelle du PPAP. Tout comme le PPAP explique les contours stratégiques et opérationnels des budgets-programmes pluriannuels (CDMT), le PAP constitue le document de programmation expliquant les détails opérationnels des actions financées par le Budget annuel du Ministère concerné.

102. Dans un contexte de *Gestion Axée sur le Résultat (GAR)*, le PAP permet de suivre et d'évaluer avec une fréquence plus régulière les actions de chaque missionnaire public. Il sert ainsi de fondement à un **Contrat de performance** annuel sur la base duquel devra être jugé chaque ministère. Les Rapports Annuels de Performance (RAP) tels que recommandés par les directives de la CEMAC seront donc simplement les rapports de suivi de la mise en œuvre des PAP.

1.3.2. La chaîne et le chronogramme des activités

- **Comment élaborer un PAP ?**

103. Comme un PPAP, un PAP (ou PTA) doit être élaboré par le Ministère ou l'Institution concerné. Sur la base du PPAP, un PAP doit fournir des précisions claires et succinctes sur : (i) le contour stratégique du PAP en élaboration ; (ii) les programmes et projets envisagés au cours de l'année concernée ; (iii) les ressources budgétaires allouées à chaque projet ; et (iv) le cadre de contrôle et de suivi de l'exécution des programmes et du budget annuel concernés. Mieux encore, le PAP apporte des détails sur : (i) le **Chronogramme des activités programmées au cours de l'année** ; (ii) et le **Plan d'engagement prévisionnel de l'année**.

104. La consolidation des différents plans d'engagement sectoriels en un plan d'engagement unique va servir d'input à la confection d'un **Plan de Trésorerie de l'Etat (PTE)**, cohérent avec les activités budgétisées contenues dans les différents PAP. Cette cohérence entre le Plan de trésorerie et les plans d'engagement issus des PAP va aider à limiter le phénomène de "divorce" observé entre le budget voté et le budget réellement exécuté.

- **Quand élaborer les PAP ?**

105. L'élaboration des PAP, comme celle des RAP (Rapports Annuels de Performance) et des PPAP, doit s'intégrer dans le cycle budgétaire. Ainsi, au moment où l'on prépare le projet de budget de l'Etat, chaque Ministère doit préparer son projet de PAP. En fin d'année (*novembre-décembre*), les projets de PAP doivent donc être prêts. Ces projets doivent être finalisés en début d'année suivante (*janvier-février*) dès que le budget est voté et promulgué. Parallèlement, **les Contrats de Performance Ministériels (CPM)** sont préparés et signés dès que les PAP sont finalisés. De même, pendant que l'on prépare les PAP et les CPM de l'année (n), les Rapports Annuels de Performance (RAP) de l'année (n-1) doivent également être apprêtés et finalisés.

- **Les acteurs des projets annuels de performance**

106. Les projets de PAP sont élaborés par les ministères à partir de canevas proposés par la DGPD et la DGB conformément aux orientations communautaires (CEMAC). Leur validation se

fait au cours d'un atelier. La DGPD a la charge de la production du condensé des rapports de PAP.

1.3.3. Le canevas d'élaboration

- **Procédure d'élaboration des PAP**

107. Cette procédure s'articule sur plusieurs phases : (i) préparation des PAP programmes conformes à la stratégie sectorielle et aux dotations budgétaires disponibles ; (ii) approbation des PAP par programmes ; (iii) consolidation des PAP ; (iv) validation technique et budgétaire des PAP consolidés au niveau des secteurs ministériels ; (v) Initialisation et mise en place des PAP consolidés par programmes après l'adoption du budget.

- **Contenu des PAP**

108. L'encadré ci-dessous propose le canevas d'élaboration des PAP ministériels.

Encadré 4 : Structure standard d'un PAP.

Introduction - Présentation des sous-secteurs (domaines d'intervention) couverts par le Ministère/Institution (Principales Missions du Ministère/Institution) - Importance et poids du secteur (ou de chaque sous-secteur) dans l'activité socio-économique du pays - Politiques sectorielles existantes : PND ; PPAP ; notes de politique sectorielle ; stratégies sectorielles ; schémas directeurs ; etc. - Objet du Rapport (faire le point sur l'existant et programmer le moyen terme) ; et Destinataires du Rapport (haute hiérarchie Gouvernementale et partenaires) 1. Le contour stratégique du PAP - Pour chaque sous-secteur : - o Faire un tableau des principaux indicateurs de performance et donner les valeurs des années (n-2), (n-1), et (n). - o Commenter le tableau en justifiant l'amélioration de certains indicateurs par des réalisations précises du Ministère/Institution - o Commenter le tableau en faisant ressortir les défis qui persistent et qui doivent être relevés, notamment au cours de l'année à venir (n+1) - Tableau synthèse des Objectifs Stratégiques, Généraux et Spécifiques, avec des cibles pour l'année (n+1) 2. Les programmes envisagés en année (n+1) - Pour chaque sous-programme, - o Expliquer en quoi consiste le sous-programme (à travers ses projets) - o Donner les principaux projets en cours dans ce sous-programme - o Donner les nouveaux grands projets envisagés dans ce sous-programme au cours de l'année (n+1) 3. Les ressources budgétaires allouées - Commenter les chiffres du Budget de l'année (n+1), en comparant - o l'enveloppe globale de l'année (n+1) par rapport aux années antérieures (évolution des dotations de l'année (n) à l'année (n+1) notamment) - o les Investissements par rapport au Fonctionnement - o les Ressources Propres aux Ressources aux Financements Extérieurs - o les programmes entre eux (pour insister sur les plus importants en terme de coût)
--

4. Le cadre de suivi-évaluation de la mise en œuvre des programmes et du budget l'année (n+1)

- Ce que le Ministère/Institution compte mettre en place (ou a déjà mis en place) comme organisation (cellule de suivi des projets ; cellule de contrôle des projets ; etc.) pour la bonne conduite des projets
- Les tableaux de bord à adopter pour le suivi des programmes et projets, avec les indicateurs y relatifs

Annexes : Tableaux de synthèse

1. Indicateurs de réalisations et de résultats prévus en l'année (n+1)
2. Exécution des 3 derniers exercices budgétaires (années (n-2), (n-1), (n))
3. Synthèse du budget de l'année (n+1) : Présentation du budget par grandes natures de dépenses
4. Journal des projets de l'année (n+1)
5. Chronogramme des activités programmées en de l'année (n+1)
6. Plan d'engagement prévisionnel de l'année (n+1)

1.4. Les Rapports Annuels de Performance (RAP)

109. La mise en œuvre du PND 2018-2022 et sa réussite comportent des impératifs incontournables au nombre desquels figure la mise en place d'un système permanent et efficace pour le suivi et l'évaluation en vue de : (i) fournir dans des délais raisonnables, aux autorités nationales, les informations appropriées sur la progression de la réalisation des objectifs de développement et ; (ii) appréhender les changements induits par la mise en œuvre des projets et programmes prioritaires du PND 2018-2022 pour une amélioration réelle des conditions de vie des populations. A cet effet, il est nécessaire de disposer d'un dispositif adéquat de suivi et de l'évaluation, qui soit opérationnel, capable d'influencer les décisions politiques et d'orienter les choix stratégiques des politiques économique et sociale.

110. A titre de rappel, la revue du dispositif institutionnel et statistique de suivi et de l'évaluation du PND 2012-2016 a révélé que celui-ci n'a pas réellement fonctionné. Quelques activités de suivi et évaluation ont été menées de façon éparse sans une coordination nationale effective en rapport avec tous les groupes d'acteurs de développement. L'analyse du fonctionnement dudit dispositif a abouti aux grandes conclusions suivantes : (i) la faiblesse du Système Statistique National (SSN) ; (ii) des problèmes institutionnels ont entravé la mise en œuvre et donc amoindri les performances du plan.

111. Pour pallier ces insuffisances, le suivi et l'évaluation du PND 2018-2022 va s'appuyer sur le dispositif institutionnel mis en place.

112. La mise en œuvre des programmes sectoriels s'appuiera sur une stratégie cohérente de suivi et d'évaluation. Cette stratégie permettra de mieux apprécier la pertinence, l'efficacité et l'impact de l'exécution des programmes. Elle tourne autour de deux étapes :

- Le suivi permanent et le contrôle périodique de l'exécution des programmes ;
- L'évaluation de la mise en œuvre des programmes.

113. Le suivi permanent est la collecte et l'analyse systématique des informations au fur et à mesure de la progression de la mise en œuvre des programmes. Il est basé sur les objectifs

arrêtés et les activités planifiées durant la phase de préparation. Le suivi de l'évolution des indicateurs de performance sectorielle produit au cours de cette étape permet d'identifier et d'évaluer les problèmes potentiels, une meilleure analyse et un ajustement éventuel de l'exécution des programmes.

114. Par ailleurs, des opérations ponctuelles de contrôle technique, physique et financière sont menées par les services de la DGPD, des finances et les sectoriels eux-mêmes pour apprécier et éventuellement sanctionner les résultats.

115. Quant à la phase d'évaluation, elle sera réalisée en trois étapes : l'évaluation à mi-parcours, l'évaluation finale et l'évaluation ou mesure d'impact. L'analyse des changements positifs ou négatifs voulus ou non, induits dans l'environnement des bénéficiaires des programmes selon leur propre perception et celle de leurs partenaires, et des changements auxquels le projet a contribué et qui apportent le progrès sera faite. Cette analyse sera réalisée grâce aux indicateurs de performance sectoriels et à d'autres statistiques fiables, pertinentes et actuelles produites par l'INS ou par les sectoriels.

116. Ces opérations d'évaluation d'impact seront menées par les services de la DGPD, de l'INS et du CNEEPIP.

1.4.1. Le dispositif et les acteurs

117. **Le Suivi** est un processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement (intervention) en cours des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs (résultats) atteints et l'utilisation des fonds alloués.

118. Le suivi des programmes du PND est fait à travers quatre (4) blocs d'activités : (i) le suivi des programmes d'actions ministérielles (suivi des projets annuels de performance) ; (ii) le suivi du programme d'investissement (PIP) ; (iii) le suivi du programme macroéconomique et financier du Gouvernement ; (iv) le suivi du programme d'investissement public en cofinancement. Ce travail est essentiellement du ressort du ministère en charge du Plan en collaboration avec les ministères sectoriels.

119. *Pour le suivi des programmes d'actions ministérielles (suivi des projets annuels de performance) :* Les PAP sont élaborés par les ministères à partir de canevas proposés par la DGPD et la DGB conformément aux orientations communautaires (CEMAC). Leur validation se fait au cours d'un atelier. La DGPD a la charge de la production du condensé des rapports de PAP.

120. *Pour le suivi du programme d'investissement (PIP) :* en collaboration avec les sectoriels, la DGPD élabore les canevas de suivi du PIP et du budget d'investissement, organise le suivi régulier et l'information des indicateurs, et prépare les rapports d'exécution physique et financier.

121. *Pour le suivi du programme macroéconomique et financier du Gouvernement :* ces activités sont assurées par le Comité de cadrage macroéconomique et budgétaire, et la Cellule

ationale de surveillance multilatérale. Ces deux structures sont coordonnées par les directions générales du Plan, de l'INS, de l'Economie et des Finances.

122. *Pour le suivi du programme d'investissement public en cofinancement* : en collaboration avec les sectoriels et les PTF, la DGPD et la DGPAD élaborent les canevas de suivi du PIP et du budget d'investissement volet financement extérieur. la DGPD organise le suivi régulier et l'information des indicateurs, et prépare les rapports d'exécution physique et financier. Le ministère en charge du plan convoque régulièrement les ministères sectoriels et les PTF pour s'assurer que l'exécution des projets corresponde à l'orientation exprimée dans le PND.

1.4.2. La chaîne et le chronogramme des activités

Dispositif statistique dans le suivi

123. Les activités de suivi reposent sur la collecte, le stockage, le traitement et l'analyse des données, pour rendre disponible et diffuser l'information au moment opportun sur l'exécution des actions, programmes et projets prévus. L'Institut National de la Statistique, de par sa mission traditionnelle se trouve au cœur du dispositif de suivi et aura la responsabilité de centraliser les données relatives à la réalisation des indicateurs pour le suivi de la mise en œuvre du PND 2018-2022. Il aura la responsabilité de livrer les produits suivants en vue d'appuyer l'élaboration des rapports de suivi des actions de mise en œuvre du PND 2018 – 2022 :

- les rapports périodiques des indicateurs de suivi ;
- les tableaux de bord continus et actualisés des indicateurs de suivi des performances globales du PND 2018-2022 ;
- les notes analytiques sur le suivi des indicateurs macroéconomiques (les prix, les taux d'échanges, ...) ;
- les rapports des enquêtes statistiques conformément au calendrier retenu.

124. **L'Évaluation** est une appréciation systématique et objective d'une intervention, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'atteinte des objectifs, l'efficience, l'efficacité, l'impact et la durabilité (viabilité). Une évaluation devrait fournir des informations crédibles et utiles permettant d'intégrer les leçons de l'expérience dans les processus de décision.

125. Le dispositif pour l'évaluation des performances du PND est régi par un Conseil national d'évaluation (CNE) du PND 2018-2022 organisé en quatre niveaux : le comité de pilotage, la coordination technique, le secrétariat technique permanent et la coordination départementale.

Des revues annuelles du PND

126. Les revues annuelles sont basées sur les rapports synthèses de suivi de programmes, ainsi que des études analytiques et statistiques. Elles permettent à la haute hiérarchie d'apprécier les performances, de demander des comptes, et de donner des orientations et des ajustements nécessaires aux programmes d'actions.

De la revue à mi-parcours

127. La revue à mi-parcours intervient durant la deuxième année d'exécution du PND. Elle est exploitée pour une révision annuelle éventuelle des programmes compte tenu des performances et des conditions macroéconomiques (chocs conjoncturels par exemple).

De la revue d'achèvement

128. La revue d'achèvement intervient à la dernière année d'exécution du PND et en prélude à l'élaboration d'un nouveau PND. Il s'agit de faire le point sur la mise en œuvre, les réalisations, les impacts, les obstacles et de tirer des leçons pour l'élaboration éventuelle d'un nouveau plan.

Les travaux techniques d'évaluation

129. Au-delà des travaux réguliers et des rapports de performance, les revues susmentionnées seront alimentées par des enquêtes et des travaux analytiques précis produits par les structures de suivi ou commandités par le CNE. Les travaux comprennent :

- les enquêtes périodiques réalisées par l'Institut National de la Statistique (INS) sur les conditions de vie des ménages, la pauvreté, l'emploi et le secteur privé, ...
- les études sectorielles sur les secteurs sociaux (santé, éducation, protection sociale, etc.), les infrastructures (routes, habitat, TIC, énergie et eau, etc.) et les secteurs de production (agriculture, industrie et tourisme) ;
- les études techniques d'évaluation (évaluation ex-post des projets d'investissement ou des réformes) pour apprécier leur impact sur les bénéficiaires et sur le développement économique et social du pays.

Du pilotage général

130. Le comité de pilotage est l'organe décisionnel et la plus haute instance du dispositif d'évaluation du PND 2018-2022. Il est chargé de donner les orientations stratégiques pour la coordination de la mise en œuvre de l'évaluation. Il constitue un cadre de concertation nationale et de dialogue politique entre le Gouvernement et ses partenaires sur les questions de développement organisées autour du PND. Il est présidé par le Premier ministre, Chef du Gouvernement assisté du ministre en charge du Plan. Il comprend en outre, le ministre en charge des finances, le ministre en charge de l'économie, le ministre en charge des réformes de l'Etat, le ministre en charge de la justice, le ministre en charge de la décentralisation et le ministre en charge de l'aménagement du territoire.

De la coordination technique

131. La coordination technique est la seconde instance du dispositif du suivi-évaluation. Elle opérationnalise les décisions et les orientations stratégiques du comité de pilotage (COPIL). Elle a pour missions de :

- assurer la mise en œuvre du mécanisme de l'évaluation du PND et opérationnaliser le cadre institutionnel prévu à cet effet ;
- veiller à l'animation du processus participatif autour de la mise en œuvre et de l'évaluation du PND ;
- opérationnaliser et assurer le suivi des orientations stratégiques et politiques du CNE ;

- examiner, superviser et valider les propositions et projets de documents techniques soumis par le secrétariat technique permanent (STP) ;
- assurer le suivi de la disponibilité des produits de l'évaluation (rapport, fiche technique ; etc.).

132. Le ministre en charge du plan en assure la présidence, le ministre en charge des finances la vice-présidence, et les autres membres sont les représentants des ministres en charge de l'économie, des réformes de l'Etat, de la justice, de la décentralisation et de l'aménagement du territoire.

Du secrétariat technique permanent (STP)

133. Le secrétariat technique permanent est la cheville ouvrière du dispositif de suivi et évaluation. Il coordonne les activités techniques du suivi et évaluation des performances de la mise en œuvre du PND 2018-2022 et assiste la Coordination technique dans ses missions. Le STP est le rapporteur du comité de pilotage. Il a pour mission de :

- organiser techniquement et matériellement la revue nationale annuelle d'évaluation des performances de la mise en œuvre du PND ;
- élaborer, en collaboration avec les différents acteurs, le rapport national annuel des performances de la mise en œuvre du PND 2018 -2022 ;
- communiquer et diffuser les produits de l'évaluation sur le site web du ministère en charge du plan et de la DGPD ;
- mobiliser les ressources pour les activités du suivi-évaluation des performances de la mise en œuvre du PND 2018 -2022.

134. Le secrétariat technique permanent est placé à la Direction Générale du Plan et du Développement (DGPD). Il est assisté par la Délégation Générale aux Grands Travaux (DGGT), la Direction Générale du Budget (DGB), la Direction Générale de l'Economie (DGE), la Direction Générale de l'Institut National de la Statistique (DG/INS), la Direction Générale du Centre National d'Etudes et d'Evaluation des Projets d'Investissement Public (DG/CNEEPIP), la Direction Générale du Contrôle Budgétaire (DGCB), l'Inspection Générale des Finances (IGF) ; la Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics (DGCMP), la Direction Générale du Trésor (DGT), la Direction Générale de l'Intégration (DGI), la Direction Générale du Partenariat au Développement (DGPAD).

De la Coordination départementale

135. La coordination départementale coordonne la réalisation d'évaluation des performances de la mise en œuvre du PND 2018 – 2022 au niveau départemental. Elle a pour mission de :

- assurer la mise en œuvre, le suivi et évaluation des Plans départementaux de développement ;
- œuvrer pour la coordination et l'harmonisation des interventions en matière de développement des différents acteurs afin de garantir une synergie d'actions sur leur territoire ;

- s'assurer de l'appropriation, sur leur territoire, des politiques, stratégies et programmes de développement par les différentes parties prenantes ;
- donner les orientations et superviser l'organisation, à la date échuë, des revues départementales du PND, afin de contribuer qualitativement à la revue annuelle nationale du PND.

136. La coordination départementale est animée par le directeur départemental du plan assisté par le directeur départemental de la statistique.

Tableau 2 : Activités et calendrier du suivi et évaluation.

Activités	Acteurs	Calendrier
a). Elaboration des rapports nationaux de progrès du PND	STP/PND	10 juin de chaque année
b). Organisation des revues nationales de suivi du PND 2018-2022	STP/PND	20 juin de chaque année
c). Organisation des revues ministérielles	Ministères	Tous les trimestres
d). Organisation des revues départementales de suivi du PND 2018-2022	Coordination départementale	Tous les semestres
e). Elaboration d'un programme d'évaluation	STP/PND	Octobre 2018
f). Mise en œuvre du programme d'évaluation - <i>Evaluations des programmes et projets</i> - <i>Evaluation à mi-parcours et finale du PND</i>	CNEEPIP/STP PND	Selon le calendrier du programme
g). Elaboration d'un programme de renforcement des capacités nationales en suivi évaluation	STP/PND	Octobre 2018
h). Mise en œuvre du programme de renforcement des capacités nationales en suivi évaluation	STP/PND	Selon le calendrier du programme

1.4.3. Le canevas d'élaboration

137. Le rapport annuel de performance fait le bilan des réalisations d'un ministériel donné suivant le plan ci-après.

Encadré 5 : Canevas d'élaboration du RAP.

Introduction 1. Revue des indicateurs de performance d'ensemble - a). Rappel des indicateurs d'effets et d'impacts - b). Analyse des performances obtenues sur la période 2. Evaluation des performances par programmes - a). Programme 1 : ... - <i>Bilan technique : Analyse des indicateurs de résultats et de réalisations par rapport aux cibles initiales contenus dans le PAP</i> - <i>Bilan financier : Analyse de l'utilisation des ressources budgétaires allouées dans la LF</i> - b). Programme 2 : ... - <i>Bilan technique : Analyse des indicateurs de résultats et de réalisations par rapport aux cibles initiales contenus dans le PAP</i> - <i>Bilan financier : Analyse de l'utilisation des ressources budgétaires allouées dans la LF</i> Conclusion et recommandations : Propositions d'ajustement/révision des stratégies dans le PPAP et PAP Ministériels correspondants
--

Chapitre 2 : Programmation macrobudgétaire (CDMT, DOB, LF, RPMB)

138. Les objectifs du PND ne pourront pas être atteints si les moyens financiers adéquats ne sont pas alloués aux sectoriels selon les priorités du PND et les besoins des programmes sectoriels, en particulier dans les domaines de concentration, mais aussi dans les domaines et mesures d'accompagnement. Assurer ce mariage entre le plan national et le budget annuel de l'Etat constitue le défi majeur pour la mise en œuvre effective du PND. Il s'agit de transformer le budget en instrument clé de développement économique et social du Congo.

139. Pour assurer cet alignement du budget sur le PND, il faut réformer le processus de préparation du budget pour le mettre en cohérence avec celui de programmation des actions du PND. En pratique, il s'agit de synchroniser les activités de programmation sectorielle (processus PPAP et PAP) avec celles de préparation du budget – discussions sectorielles, cadrage macroéconomique et budgétaire, pré-conférences et conférences budgétaires, etc.

140. Une cellule opérationnelle sera constituée à cet effet, regroupant les acteurs clés dans ce processus, notamment le Plan, le Budget et l'Economie, ainsi que les DEP sectoriels. On définira alors les calendriers, les processus, les produits pour cette interaction entre la planification et la budgétisation tout le long de l'année. On spécifiera en particulier :

- *le calendrier des conférences sur les plans d'actions, les défis et les besoins y relatifs ;*
- *le format et le calendrier pour la production du Document d'Orientation Budgétaire (DOB), qui sert à élaborer le cadre macro et budgétaire d'ensemble, et à profiler les avant-projets d'allocations sectorielles des enveloppes, ce pour la préparation des conférences budgétaires ;*
- *le format des discussions budgétaires – les documents de plaidoyer, et les documents récapitulatifs pour la facilitation des arbitrages ;*
- *le format et le calendrier pour la production du Rapport annuel de Programmation Macroéconomique et Budgétaire (RPMB), qui accompagne la loi de finances de l'année, et explique les contours stratégiques, contextuels et financiers du budget ;*
- *le format et le calendrier pour l'élaboration de la tranche annuelle du PPAP en programme des actions budgétisées (le Projet Annuel de Performance) ;*
- *l'arrimage des processus de planification, programmation et budgétisation stratégique selon le PND, le PPAP et le CDMT, avec les nouvelles procédures de budgétisation par programme que le Gouvernement a adopté et est en train d'institutionnaliser.*

141. Ces travaux permettront de produire un manuel de procédures pour l'alignement stratégique du budget, dont les calendriers des processus de préparation du budget, de revue et révision annuelle des PPAP et de préparation des PAP, et de confection des documents de cadrage macroéconomique et budgétaire, notamment le DOB à mi-parcours durant la période et comme préalable aux conférences budgétaires, et le RPMB comme rapport analytique sur les

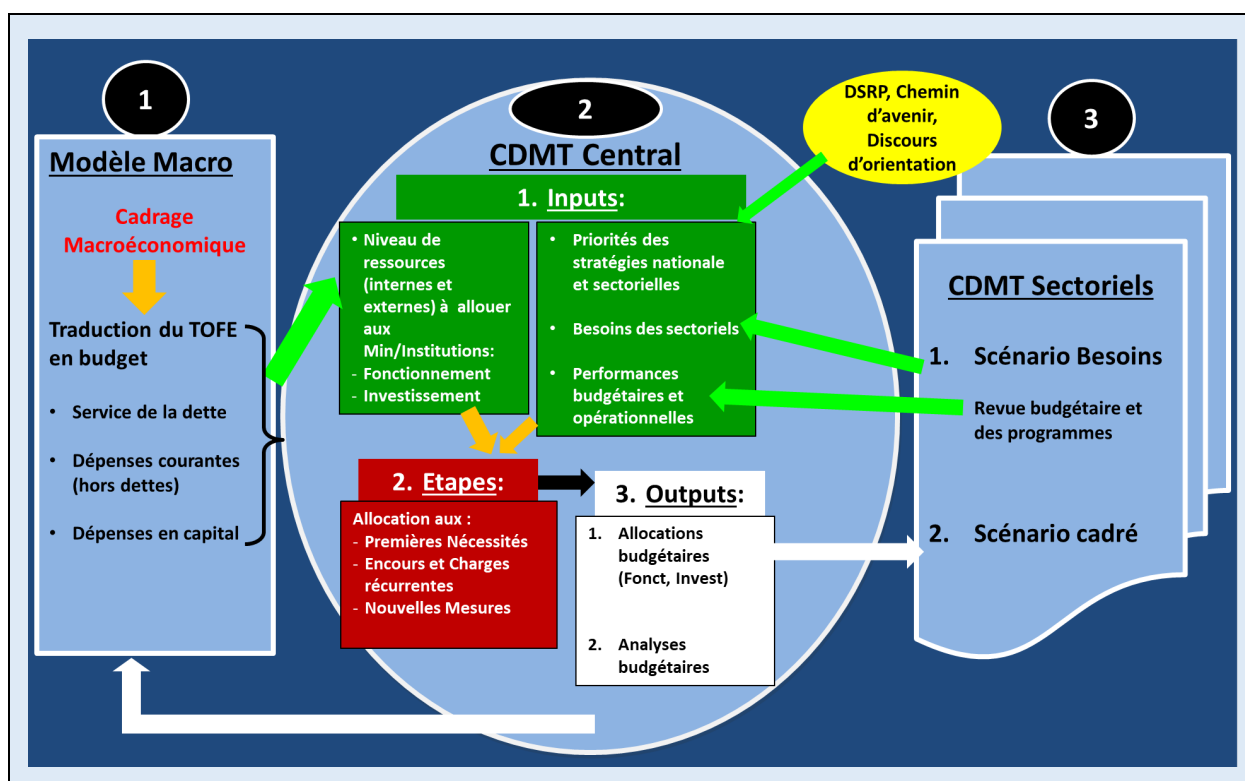
contours stratégiques, les contraintes macroéconomiques et financières et les priorités sectorielles du budget annuel.

142. Le processus de programmation des activités du budget de l'Etat se déroule selon le dispositif légal règlementé par des acteurs étatiques concernés pour un exercice budgétaire. Le tableau suivant présente le dispositif et les acteurs de la budgétisation annuelle, et la figure suivante illustre le processus de cadrage budgétaire global.

Tableau 3 : Dispositif et acteurs de la programmation macrobudgétaire.

<i>Dispositif</i>	<i>Acteurs</i>	<i>Période</i>
Rapport de Programmation Macroéconomique et Budgétaire (RPMB)	Comité Technique du cadre macroéconomique et budgétaire	Janvier-Avril
Cadre de dépenses à Moyen Terme (CDMT)	DGPD/Sectoriels	Mars-Avril
Projets Annuels de Performance (PAP)	DGPD/DGB/Sectoriels	
Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)	Gouvernement/Parlement	Mai-juin
Loi de Finances (LF)	Gouvernement/Parlement	Octobre-Décembre

Figure 3 : Schéma du processus d'élaboration d'un CDMT Central.



143. Ces illustrations peuvent être judicieusement complétées par l'encadré ci-dessous qui détaille davantage le calendrier et les produits et résultats obtenus au bout de chaque tâche.

Encadré 62 : Calendrier de programmation macrobudgétaire.

	Activités/tâches	Résultats/produits
Février	Réajustement des évaluations des budgets des ministères et établissements publics (<i>Bilan d'exécution n-1</i>)	Niveaux d'exécution physique et financière par ministère
	Elaboration du rapport annuel d'avancement du PND	Objectifs stratégiques révisés
Mars	Révision des CDMT sectoriels	CDMT sectoriels (n+1 à n+3) - 1ère version -
	Perspectives économiques, et cadrage macroéconomique et TOFE prévisionnel	1ère version cadrage macroéconomique n+1 à n+3
Avril	Mise à jour du CDMT global	1ère version CDMT global n+1 à n+3, avec les enveloppes sectorielles
Mai	Adoption du cadrage macro-économique et du CDMT global présentant les enveloppes sectorielles	Cadrage macroéconomique et CDMT global 1ères versions validées
	Elaboration de la lettre d'orientation budgétaire	Publication de la lettre de cadrage budgétaire
	Notification des enveloppes sectorielles	Communication aux ministères de leurs enveloppes n+1 à n+3
Juin - Juillet	Révision des CDMT sectoriels	CDMT sectoriels (n+1 à n+3) - 2ème version
	Elaboration des budgets annuels	Budgets annuels
Août	Révision éventuelle du cadrage macro et TOFE prévisionnel Conférences budgétaires (CDMT sect. et budgets annuels)	2ème version cadrage macroéconomique n+1 à n+3 Validation des budgets annuels n+1 et des CDMT sectoriels n+1 à n+3
Septembre	Evaluation des budgets des ministères et établissements publics (<i>Bilan d'exécution n</i>)	Niveaux d'exécution physique et financière par ministère
	Finalisation des CDMT sectoriels n+1 à n+3	CDMT sectoriels (n+1 à n+3) - version finale -
	Finalisation du CDMT global n+1 à n+3	Version finale du CDMT global n+1 à n+3, avec les enveloppes sectorielles
	Elaboration du projet de loi de finances	Projet de Loi de Finances et documents annexes
	Elaboration du PIP	PIP année n+1 à n+3
	Elaboration du rapport de cadrage budgétaire	Explication des hypothèses et du contexte économique, financier et social
	Conseil des Ministres	Adoption du cadrage macroéconomique, du CDMT global et du projet de loi de finances
	Avis de la Cour Suprême	Avis favorable de la Cour Suprême sur le projet de loi de finances
	Transmission du projet de loi de finances au Parlement	Transmission de la loi au Parlement
Octobre	Examen du projet de loi de finances	Examen de la politique du Gouvernement
Décembre	Vote du projet de loi de finances	Approbation de la politique du Gouvernement
	Promulgation de la loi de finances et publication	Mise à disposition de la loi de finances

2.1. Le dispositif et les acteurs

144. Le processus de programmation des activités du budget de l'Etat se déroule selon le dispositif légal règlementé par des acteurs étatiques concernés pour un exercice budgétaire.

Le tableau suivant présente le dispositif et les acteurs de la budgétisation annuelle.

Tableau 4 : Dispositif et acteurs de la budgétisation annuelle.

Période	Dispositif	Acteurs
Janvier-Avril	Rapport de Programmation Macroéconomique et Budgétaire (RPMB)	Comité Technique du cadre macroéconomique et budgétaire
Mars-Avril	Cadre de dépenses à Moyen Terme (CDMT)	DGPD/Sectoriels
	Projets Annuels de Performance (PAP)	DGPD/DGB/Sectoriels
Mai-juin	Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)	Gouvernement/Parlement
Octobre-Décembre	Loi de Finances (LF)	Gouvernement/Parlement

2.2. La chaîne et le chronogramme des activités

145. Les activités de la budgétisation se présentent comme suit :

2.2.1. Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)

146. Le débat d'orientation budgétaire est une innovation majeure de la réforme de la gestion des finances publiques. Il ne remet pas en cause le monopole du Gouvernement à présenter le projet de loi de finances de l'année. Il institue la participation directe du Parlement au processus de l'élaboration de la loi de finances initiale.

147. Le Gouvernement établit chaque année un Cadre Budgétaire à Moyen Terme (CBMT) sur la base d'hypothèses économiques réalistes couvrant une période minimale de trois ans.

148. Ce cadre définit l'ensemble des dépenses et recettes des administrations publiques, y compris les contributions des bailleurs de fonds internationaux, le besoin ou la capacité de financement des administrations publiques, des éléments de financements ainsi que le niveau global d'endettement.

149. Sur la base de ce CBMT et dans les limites qu'il fixe, le Gouvernement établit des cadres de dépenses à moyen terme (CDMT) par nature, par fonction et par ministère. Il est ensuite rendu public.

150. Chaque année, au plus tard le 30 mai, le Gouvernement transmet au Parlement les documents à moyen terme (CBMT /CDMT) accompagnés d'un rapport sur la situation macroéconomique et d'un rapport sur l'exécution du budget de l'exercice en cours, après examen et adoption en Conseil des ministères.

151. A cet effet, le Parlement organise, avant le 1^{er} juillet, un débat d'orientation budgétaire en séance publique. Ce débat ne donne pas lieu à un vote. Il formule des observations qui peuvent être prises en compte lors des arbitrages techniques.

2.2.2. Elaboration du cadrage macroéconomique et budgétaire et du DOB

152. Le cadrage macroéconomique est un processus qui consiste en la présentation successive des quatre principaux comptes macroéconomiques (réel, public, extérieur et monétaire), mettant l'accent surtout sur la détermination du produit intérieur brut (PIB) au niveau du secteur réel et des opérations financières du secteur public. Ces quatre principaux comptes sont élaborés sur base d'un modèle conçu sur tableur Excel avec de feuilles de calcul les mettant en liaisons les uns des autres (MAC CONGO). Cet instrument permet de faire des projections macroéconomiques à partir des données historiques et des hypothèses qui sont discutées et qui font l'objet d'un consensus avec les services impliqués.

153. Le cadrage macroéconomique se réalise au travers un Comité de Cadrage Macroéconomique et Budgétaire (CPCMB) crée par décret n° 2009 du 31 décembre 2016. Ce comité est placé sous la supervisons du premier ministre et sa coordination conjointe du ministre du plan et de celui en charge des finances. Il compte trois comités techniques dont le Comité du cadrage macroéconomique.

154. Le processus d'élaboration du cadrage macroéconomique et budgétaire se fait conformément au calendrier budgétaire. A ce titre, le comité se retrouve trois (03) fois l'année et ce : deux fois au premier semestre (janvier et avril) et une fois à la fin du troisième trimestre (septembre). Quatre étapes sont généralement nécessaires pour l'élaboration du cadrage. Il s'agit de : la collecte des données, le traitement et mise à jour de la base des données ; la projection du secteur réel (PIB et de ses composantes) ; la projection des autres comptes macroéconomiques (les finances publiques, la monnaie et la balance des paiements) ; la vérification et mise en cohérence des comptes.

155. Le produit intérieur brut (PIB) est la valeur de ce qui est produit dans un pays. Sa détermination par l'approche production est la première tâche réalisée dans ce processus. Il s'obtient par la somme des valeurs ajoutées des diverses activités économiques. Selon cette approche, la valeur ajoutée pour chaque secteur d'activité est définie comme la valeur de la production moins la valeur des intrants intermédiaires. En l'absence des données sur la consommation intermédiaire, des informations disponibles sur les quantités et les prix aux producteurs sont recueillies pour permettre de calculer la production.

156. Parallèlement au PIB, l'élaboration d'un tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) constitue l'autre tâche la plus importante. Le TOFE est élaboré dans le but de préfigurer la situation des recettes fiscales mobilisées et la situation relative aux dépenses. Les estimations de ce compte se fait via la méthode de ratios et tiennent compte du niveau du PIB projetés et des niveau passés des indicateurs. De plus, la titubation molaire y est estimée par la méthode des élasticités en étroite relation avec les représentants de la banque centrale qui s'assurent de la cohérence des agrégats dans ce secteur. Il en est de même pour le secteur extérieur.

157. A l'issue de la réalisation du cadrage, un document dont le but ultime est l'orientation des travaux budgétaire est élaboré, à savoir le Cadre de Dépenses à Moyen Terme (CDMT).

158. Le Cadre de Dépenses à Moyen Terme est un instrument de programmation triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle en vue de

renforcer la pérennité des politiques publiques ; l'efficacité de l'allocation intersectorielles des ressources ; d'améliorer la performance opérationnelle des services publics. La réalisation d'un CDMT se déroule généralement en six étapes.

159. La première étape consiste à l'intégration des projections macroéconomiques et des objectifs budgétaires, la construction et emplois de modèles : (modèles fiscaux, budgets économiques, modèles de cadrage à moyen terme), la définition des enveloppes sectorielles initiales à moyen terme (projection de base). La deuxième étape est consacrée à la revue sectorielle des objectifs, des activités et de leurs coûts, à l'ajustement des programmes à la contrainte financière et à la préparation des programmes supplémentaires. Au niveau de la troisième étape, il est fait l'examen des documents sectoriels par les ministères centraux ainsi que la mise en cohérence des budgets sous enveloppes. La quatrième étape, traite de la reformulation des budgets par les ministères, la définition des enveloppes définitives et l'arbitrage sur les programmes supplémentaires. La cinquième étape quant à elle est consacrée à la préparation du CDMT par les sectoriels et du cadre macroéconomique des finances publiques y compris les projections des dépenses sectorielles. Enfin, la sixième étape est réservée à la rédaction du rapport.

2.2.3. Elaboration du rapport de programmation macroéconomique et budgétaire

160. Le rapport est structuré en quatre (4) parties. La première partie passe en revue les développements macroéconomiques et sociaux récents et les défis pour 2018-2022. Cette partie fait un résumé de la revue des performances du Congo au plan économique, social et des finances publiques sur la période 2012-2017, ainsi que les défis et leçons à tirer pour 2018-2022.

161. La deuxième partie est relative aux politiques macroéconomiques et budgétaires nécessaires pour la mise en œuvre du PND 2018-2022. Elle traite ensuite de la stratégie de mobilisation et de gestion rigoureuse des ressources afin d'améliorer la capacité financière de l'Etat. Enfin, malgré les importants besoins à couvrir, elle aborde les questions relatives à l'allocation stratégique des ressources budgétaires pour relancer le financement du développement et maîtriser les déficits publics afin d'éviter le risque de surendettement.

162. La troisième partie, examine les perspectives macroéconomiques et sociales de la période 2018-2022. C'est dans cette partie qu'une réponse est donnée sur le profil économique et social qu'aurait le Congo si les politiques, mesures et actions contenues dans le PND sont rigoureusement mises en œuvre. Cette partie traite également la manière dont seront allouées les ressources budgétaires, pour que, même réduites, elles accompagnent au mieux la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs stratégiques du PND.

163. La dernière partie de ce rapport, quant à elle, aborde la soutenabilité et la robustesse du profil macroéconomique et social.

2.2.4. Organisation des conférences budgétaires

164. L'organisation des conférences budgétaires porte sur l'arbitrage technique et l'arbitrage politique.

- L'arbitrage technique : débats sur les Projets Annuels de Performance (PAP) entre les DEP et DAAF des administrations sectorielles et les cadres de la Direction Générale du Budget et de la Direction Générale du Plan et du Développement (Conférence Budgétaire de 1^{ère} phase). Ces débats portent sur la validation des PAP.
- L'arbitrage politique : débats sur l'avant-projet de budget entre les ministres des administrations sectorielles et le Ministre en charge du Budget et le Ministre en charge du Plan (Conférence Budgétaire de 2^{ème} phase). Cet arbitrage consiste à préciser ou réactualiser les arbitrages effectués lors de l'approbation des plafonds de dépenses du CBMT.

2.2.5. Elaboration de la loi de finances

165. La loi de finances décrit et détermine, pour une année de civile et en un document unique, la nature, le montant et l'affectation de l'ensemble de ses recettes et de ses dépenses, ainsi que leur répartition, le solde budgétaire prévisionnel qui en résulte et les modalités de son financement.

166. Les étapes de son élaboration se présentent de la manière suivante :

- finalisation du projet de loi de finances par le conseil de cabinet ;
- adoption en conseil de ministres du projet de loi de finances pour l'année N ;
- transmission du projet de loi de finances au Parlement avant l'ouverture de la session budgétaire;
- présentation du projet de loi de finances au Parlement par le ministre en charge des finances ;
- examen du projet de loi de finances par les commissions en charge de l'économie et des finances du Parlement chargé du contrôle de l'action gouvernementale ;
- audition des ministres par ces commissions sur le projet de loi ;
- adoption en plénière des rapports d'examen du projet de loi de finances par ces Commissions;
- Promulgation de la loi de finances par le Président de la République.

Contenu de la loi de finances

167. La loi de finances est structurée en trois parties, à savoir :

- la première partie qui intègre les dispositions relatives aux ressources de l'Etat, aux plafonds des dépenses du budget général et des budgets annexes, aux plafonds des charges des comptes spéciaux du trésor à l'équilibre budgétaire, aux ressources et charges de trésorerie et au financement ;
- la seconde partie, quant à elle traite des budgets de programmes et dotations, des budgets annexes et des comptes spéciaux du trésor, des prêts, des garanties et avals, de la fiscalité et des modalités d'exécution et de gestion budgétaire, comptable et financière ;

- et enfin les annexes qui comportent les résultats du cadrage macroéconomique et budgétaire et toutes les informations nécessaires à la compréhension du budget général.

168. Un crédit budgétaire est le montant maximum des dépenses que le Gouvernement ait autorisé par le Parlement, a engagé et a payé pour un objet déterminer, au cours de l'exercice budgétaire.

169. Le budget programme : c'est une technique d'allocation budgétaire consistant à regrouper les actions d'un ministère par programme en rapprochant les crédits alloués aux résultats attendus. Il est un instrument de planification stratégique et opérationnelle dont les fonctions essentielles sont :

- la planification ;
- la budgétisation ;
- le suivi-évaluation.

170. En effet, le budget programme est un document qui précise comment les moyens sollicités seront utilisés pour atteindre les objectifs fixés. Il établit le lien entre les objectifs de politiques publiques, les programmes et les dépenses budgétaires. Il est constitué d'un ensemble de programmes. Chaque programme comporte un certains nombres d'éléments reliés entre eux par des liens logiques.

171. A présent, le Congo est en voie de cette réforme en vue de sa mise en œuvre d'ici 2022¹.

2.2.6. Suivi de l'exécution du budget

172. Le suivi est un processus continu de collecte et de traitement systématique d'information. Il fournit aux gestionnaires de crédits des éléments pour apprécier les progrès réalisés, des objectifs atteints et de l'utilisation des ressources allouées selon des indicateurs choisis.

173. Organisée par les Ministère en charge du plan et des finances tous les trimestres, la revue de l'exécution budgétaire, en tant qu'outil de suivi-évaluation, fait aussi office de plateforme d'échanges et de concertation des acteurs budgétaires. Elle synthétise les réalisations budgétaires ainsi que les réalisations physiques des institutions et ministères. Dans cette optique le suivi de l'exécution budgétaire offre une vision rétrospective semestrielle des résultats et des performances réalisées.

174. Le suivi de l'exécution budgétaire est fait à travers quatre axes stratégiques : (i) le suivi financier ; (ii) le contrôle physique ; (iii) le suivi des performances et enfin (iv) des actions de communication et d'alerte des acteurs.

- **Le suivi financier :** l'objet de cette stratégie consiste à collecter et analyser systématiquement l'information pour suivre les progrès réalisés par rapport aux plans établis, et à vérifier leur conformité avec les normes établies. Il permet : (i) d'assurer la conformité des réalisations en fonction des coûts et budgets alloués ; (ii) de veiller à la cohérence des décaissements par rapport à l'avancement de l'activité ; (iii) d'établir des

¹ Loi organique n°36-2017 du 3 octobre 2017 relative aux lois de finances.

critères d'efficience et d'efficacité du projet à l'aide de ratios de charges récurrentes ou de ratios de performances financières ; (iv) de suivre l'ensemble des paiements et contributions financières pour les projets (les apports des bénéficiaires, les déblocages de fonds, les paiements des sous-traitants, ainsi que la tenue d'une comptabilité pour les coordonnateurs de projets).

- **Le contrôle physique** : il comprend l'ensemble des procédures de contrôle d'exécution des projets, programmes et actions économiques du plan, permettant d'évaluer sur la base des outils appropriés, l'état d'avancement des projets, le bon emploi des fonds et engagements publics et la conformité de l'exécution des projets aux objectifs qui leur sont assignés.
- **Le suivi de la performance** : La performance est suivie à partir d'indicateurs de moyens, de produits et de résultats.
 - *Les indicateurs de moyens* décrivent le volume (unités physiques) ou le coût de moyens mis en œuvre (nombre d'agents de bureau, nombre d'ordinateurs, ...) ;
 - *Les indicateurs de produits* décrivent l'ensemble des productions d'une administration ou d'un service (nombre de dossiers traités, nombre de formations dispensées, ...) ;
 - *Les indicateurs de résultats* se définissent par rapport aux objectifs du programme. Deux sortes de résultats peuvent être distingués : les résultats intermédiaires et les résultats finals ou d'impacts.
- Communication des résultats et d'alerte des acteurs : Sur la base des opérations de suivi, il est mis en place une stratégie d'alerte aux parties prenantes dans le cadre de la mise à leur disposition des informations afin de leur permettre d'opérer dans la mesure du possible des ajustements et/ou des modifications du projet.

2.3. Les canevas d'élaboration

175. L'élaboration du Document d'Orientation Budgétaire (DOB) et du Rapport de Programmation Macroéconomique et Budgétaire (RPMB) respecte les formats présentés dans les encadrés ci-dessous.

Encadré 7 : Canevas d'élaboration du DOB.

1. Contexte économique, social et politique

- a). Contexte économique
- b). Contexte Social et Politique
- c). Défis et priorités dans les secteurs clés

2. Développements économiques récents

- a). Croissance et inflation
- b). Evolution des activités dans les différents secteurs de l'économie
- c). Perspectives pour l'année (n)

3. Perspectives macroéconomiques pour la période (n+1) à (n+3)

- a). Sources de la Croissance

- b). Profil de la Croissance et l'inflation
- c). Accompagnement fiscal : Recettes et Dépenses

4. Orientations budgétaires

- a). Priorités et contraintes budgétaires
- b). Cadrage budgétaire pour la période (n+1) à (n+3) et évolution des grandes masses
- c). Allocations sectorielles des crédits budgétaires

5. Vue sur la Réforme budgétaire

- a). Acquis
- b). Perspectives

Encadré 8 : Canevas d'élaboration du RPMB.

1. Les développements macroéconomiques et sociaux récents et les défis pour la période

- a). Performances macroéconomiques Récentes
- b). Performances des finances publiques
- c). Performances récentes au plan social
- d). Défis majeurs et leçons pour la période de programmation

2. Les politiques macroéconomiques et budgétaires pour soutenir la mise en œuvre du plan national

- a). Ressources publiques : Stratégies et actions pour accroître les ressources et en améliorer la gestion
- b). Dépenses publiques : Stratégies et actions pour améliorer la qualité et accroître les performances
- c). Politique Budgétaire : Règles de gestion pour des budgets soutenables et alignés sur le cadre stratégique national

3. Les perspectives macroéconomiques et sociales : cadre de référence

- a). Cadre macroéconomique de référence pour la période
- b). Cadre budgétaire de référence de la période (n+1) à (n+3)
- c). Cadre des dépenses à moyen terme et orientations budgétaires pour la période (n+1) à (n+3)
- d). Implications sociales du cadre de référence : atteinte des ODD et cheminement vers l'émergence

4. Les risques : stratégies de mitigation et scénarios alternatifs

- a). Poursuite des tendances actuelles et Le PND n'est pas mis en œuvre : « Scénario Business as usual »
- b). Evolution défavorable de l'environnement international au cours de la période la période (n+1) à (n+3) : « Scénario Environnement international défavorable »
- c). Manque de rigueur du Gouvernement dans la mise en œuvre du PND : « Scénario Procrastination »

Chapitre 3 : Organisation du partenariat public-privé

176. La traduction dans les faits de l'axe stratégique n°3 du PND 2018-2022, la diversification de l'économie par le développement de l'agriculture, du tourisme et de l'industrie, suppose la mobilisation des opérateurs privés congolais et étrangers en vue de la mise sur pied de projets productifs dans les Départements. Une telle perspective reposera sur l'organisation du partenariat public-privé.

3.1. Le dispositif et les acteurs

177. Il s'agit de mobiliser toutes les énergies, notamment celles des opérateurs économiques, dans tous les domaines et à tous les échelons, pour assurer l'atteinte effective des objectifs fixés. Car beaucoup de programmes et de stratégies retenus dans le PND ont une importante composante qui dépend essentiellement du secteur privé.

178. Pour ce faire, il est indispensable de définir de manière précise le rôle joué par chacun des partenaires ainsi que les modes de mobilisation des ressources financières nécessaires à la concrétisation des projets.

179. Les principaux acteurs qui interviendront de manière significative dans ce processus sont :

- les opérateurs privés ;
- les banques et organismes de microfinance susceptibles de participer au financement d'un projet ;
- le Ministère de tutelle principal du secteur (agriculture ou tourisme) ;
- les Ministères concernés par des aspects transversaux des programmes (accès, énergie, hydraulique, formation professionnelle, construction,...) ;
- les propriétaires fonciers ;
- le Ministère des Affaires Foncières ;
- le Comité des Investissements ;
- les demandeurs d'emploi, en cours de formation ou non ;
- les organisations et groupement d'entreprises, chambres de commerce,...

180. Si les services publics ont identifié des programmes et des projets de création d'activités productives qu'ils jugent prioritaires, et qui forment l'ossature du PND 2018/2022, il n'en demeure pas moins qu'il appartient à l'opérateur privé de définir les caractéristiques des projets qu'il entreprendra.

181. Si l'on souhaite obtenir des résultats significatifs en matière de diversification économique, qui pourront être quantifiés en termes de création d'emplois, ou de valeurs ajoutées et, donc, de participation à la croissance du PIB, le premier rôle des pouvoirs publics sera de

créer les conditions propices à la création d'entreprises. Ces principales conditions sont connues de tous, il s'agit essentiellement

- de la simplification des démarches administratives imposées par l'Etat aux entreprises ;
- de l'accès à la terre ou aux espaces propices à la création d'activités économiques;
- de l'existence d'un contexte d'infrastructures de transport, d'énergie ou d'hydraulique de qualité déchargeant les promoteurs des investissements d'équipement ;
- de la disponibilité de main d'œuvre qualifiée ;
- de l'accès aux financements ;

182. Les trois premières conditions sont abordées par ailleurs, que ce soit au travers de la création de guichets uniques pour la création d'entreprises, des réformes foncières déjà engagées par le Gouvernement, par la création des zones économiques spéciales, ou par la mise en valeur des infrastructures créées au cours de la précédente décennie. La formation professionnelle figure parmi les grandes préoccupations du PND 2018/2022 exprimées au travers de l'axe n°1 dédié à une réforme en profondeur des systèmes éducatifs. On peut espérer que la mise en œuvre des programmes en la matière sera susceptible de garantir aux promoteurs la disponibilité d'une main d'œuvre adéquate.

183. La clé du succès de l'axe n°2 reposera donc essentiellement sur la mise en place de processus de financement des activités productives.

3.2. *La chaîne et le chronogramme des activités*

184. Compte tenu de la faiblesse des moyens d'investissement qui pourront être mobilisés pour la réalisation des programmes du PND, il a été décidé de consacrer prioritairement les enveloppes dévolues aux infrastructures au maintien des infrastructures créées au cours de la décennie précédente plutôt qu'à la création de nouvelles infrastructures. En marge de la réforme engagée en matière de gestion des espaces fonciers, le secteur public devra s'attacher à rendre disponibles des espaces proches des infrastructures existantes.

185. La programmation des structures de formation qualifiante envisagées dans le cadre de la réalisation de l'axe stratégique n°1 sera le premier cas d'application du partenariat public/privé. Il supposera que la formation qualifiante engagée, sous la responsabilité essentielle des pouvoirs publics, réponde parfaitement aux besoins qui seront exprimés par le secteur privé, tant en ce qui concerne la spécificité des compétences créées que le nombre de personnes formées, ou encore de la localisation spatiale des centres de formation. Des méthodes de formation impliquant le plus directement possible le secteur privé, tels que la formation de type CEFA, devront être privilégiées. En tout état de cause, les entreprises seront invitées à participer à la définition et à la mise en œuvre des programmes de formation professionnelle et qualifiante dès le début du processus enclenché par le Ministère de l'enseignement technique, professionnel et de la formation qualifiante, et durant toute la phase de mise en place des nouveaux outils de formation.

186. Compte tenu, d'une part, de la faiblesse de la tradition entrepreneuriale au Congo, d'autre part de l'état de déstructuration, tant du secteur privé que des secteurs financiers, qui a été provoqué par l'ampleur de la dette intérieure, la mobilisation du secteur privé autour des

objectifs de transformation et de diversification de l'économie ne pourra réellement être effective qu'au travers :

- d'une réduction de la dette intérieure bien conçue pour encourager l'investissement ;
- de la création d'outils permettant le transfert partiel d'une partie du budget d'investissement de l'Etat vers le financement de projets productifs, en ce compris la sécurisation des engagements budgétaires et des décaissements ;
- de la sensibilisation des banques multilatérales, des banques primaires et des organismes de microcrédit afin qu'ils consacrent des moyens significatifs au soutien des investissements et du fonctionnement des entreprises, et dont la mobilisation soit conforme aux principes de fonctionnement du secteur privé ;

187. Par ailleurs, il sera primordial d'organiser l'évolution des services publics pour les rendre plus opérationnels dans ce nouveau contexte. Des efforts de formation professionnelle et de restructuration des Ministères à portée économique devront être assumés pour permettre à ces structures publiques de jouer le rôle qui leur est désormais dévolu au service des investisseurs et des promoteurs.

188. Compte tenu du fait qu'une majorité des personnes ayant bénéficié d'une formation supérieure se trouvent actuellement dans la fonction publique, des procédures permettant à certains fonctionnaires d'être le support d'activités productives seront également recherchée. Une telle proposition aura également pour conséquence une diminution des charges de fonctionnement de l'Etat.

189. Enfin, l'implication des banques primaires et établissements de microfinance dans le processus de financement des activités productives constitue un point de passage obligé en dehors duquel il n'y a pas d'espoir de transformation significative de l'économie. Dans le même ordre d'idées, les modes d'intervention financière de l'Etat en support à la diversification de l'Economie constituent très certainement un processus dopant susceptible d'accélérer la transformation de l'économie congolaise grâce à des portages provisoires, des prises de participation ou des associations en participation. Ces processus doivent être strictement codifiés de telle sorte que l'Etat cesse de se substituer au secteur privé, ralentissant ainsi son émergence et la création d'une classe d'entrepreneurs congolais parmi les générations montantes.

Documents de référence

1. Documents officiels de la République du Congo

République du Congo, (2018), *Décret n° 2018-67 du 1er mars 2018 portant règlement général de la comptabilité publique*.

_____, (2017), *Loi organique n°36-2017 du 3 octobre 2017 relative aux lois de finances*, Brazzaville, 38 p.

_____, (2011), *Décret n°2011-843 du 31 décembre 2011 fixant les seuils de passation, de contrôle et d'approbation des marchés publics*.

_____, (2010), *Arrêté n° 4837/MEPATI-CAB du 30 juin 2010 portant mise en place de la commission d'identification et de sélection des projets d'investissement public*.

_____, (2009), *Décret n°2009-233 du 13 août 2009 fixant la réorganisation de la DEP au sein des ministères*.

_____, (2008), *Décret n°2008-945 du 31 décembre 2008 portant approbation du plan d'action pour l'amélioration de la gestion des investissements publics (PAAGIP)*.

_____, *Lois de finances pour les exercices récents (2009 à 2018)*.

_____, *Circulaires relatives à la préparation et à l'exécution du budget des exercices récents (2009 à 2018)*.

2. Documents de référence de portée générale sur la planification

a). Ouvrages

Pauw Johan Christopher, (2009), *Managing Public Money: Systems from the South*, Heinemann Publishers, Johannesburg, 399 p.

b). Articles

Benetti Julie et Sutter Gérald, (2008), "La règle d'affectation des surplus de recettes fiscales de l'Etat suite à la modification de la loi par la loi organique du 12 juillet 2005", *Revue française d'administration publique*, 2008/3 n°127, pp. 475-492.

Caillaud Ludovic, (2008), "« La fabrique de la stratégie » – Regards croisés sur la France et les États-Unis", *Revue française de gestion*, 2008/8 n°188-189, pp. 143-159.

c). Rapports et autres documents

Batonon B. Serge, (2016), *Les systèmes financiers publics des Etats de l'UEMOA à l'épreuve de la nouvelle gouvernance financière publique*, Thèse de Doctorat PhD, Université Panthéon-Sorbonne - Paris I, 533 p. [Document en ligne : consulté le 20 septembre 2018. URL : <https://tel.archives-ouvertes.fr>].

CEMAC (Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale), (2008), *Directive relative aux lois de finances*, Yaoundé, 20 p.

_____, (2011), *Guide didactique de la directive n°01/11-UEAC-190-CM-22 du 19 décembre 2011 relative aux lois de finances au sein de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale*, Yaoundé, 77 p.

Mesple-Somps Sandrine et Raffinot Marc, (2003), *Réforme budgétaire et gestion par les objectifs dans les pays à faible revenu : Burkina-Faso et Mali*, Document de travail DIAL, DT/2003/13, Unité de Recherche CIPRE, Paris, 22 p.

- Miller Mark et Mustapha Shakira, (2016), *La gestion de l'investissement public : Un guide d'introduction à la gestion des finances Publiques*, Overseas Development Institute - ODI, London, 27 p.
[Document en ligne : consulté le 20 septembre 2018. URL : <http://www.odi.org>].
- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie (France), (2005), *Guide pratique de la déclinaison des programmes – Les budgets opérationnels de programme*, Direction de la Réforme Budgétaire, Edition de Janvier 2005, Paris, 82 p.
- Ministère de l'Economie et des Finances (Mali), (2011), *Guide méthodologique sur la programmation budgétaire pluriannuelle des dépenses*, Direction Générale du Budget, Bamako, 89 p.
- Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Intégration régionale (Congo), (2018), *Fiche de l'identification et de la sélection du projet*.
- _____, (2018), *Fiche de la programmation et budgétisation du projet*.
- Ministère du Plan et de la Coopération Internationale (Guinée), (2016), *Projet de Programme d'Investissements Publics (PIP) 2017-2019*, Conakry, 33 p.
- République du Cameroun, (1993), *Circulaire n°004/CAB/PM du 06 Septembre 1993 relative à l'élaboration et à l'exécution des programmes d'actions des départements ministériels*, Yaoundé, 6 p.
- _____, (2017), *Projet de Performance des Administrations du Ministère de l'Eau et de l'Energie – Projet de loi de finances pour l'exercice 2017*, Version Française, Yaoundé, 109 p.
- République française, (2018), *Evaluation des grands projets d'investissements publics – Annexe au projet de loi de finances pour 2018*, Paris, 38 p.

3. *Ressources Internet*

Banque mondiale : <http://www.worldbank.org>

FMI (Fonds Monétaire International) : <http://www.imf.org>

OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) : <http://www.oecd.org>

Annexes

Annexe 1 : Matrice de répartition des responsabilités dans la programmation sectorielle.

Principales Activités	1	2	3	4
Principaux Acteurs	PPAP	CDMT et PIP	PAP (ou PTA)	RAP
1 Ministères Sectoriels				
- DEP	- Revue des stratégies à la lumière des conclusions du dernier rapport de performance - Rédaction du projet de PPAP du Ministère - Finalisation du PPAP du Ministère	- Préparation des fiches de projet - Mise à jour de l'instrument CDMT Sectoriel - Elaboration du CDMT Besoins - Elaboration du CDMT Cadré	- Rédaction du projet de PTA (PAP) du Ministère	- Rédaction des rapports trimestriels de mise en œuvre du PTA - Rédaction du Rapport annuel de performance (RAP)
- DAF	-	- Mise à disposition des éléments de coûts de projets (mercuriale interne des biens et services)	- Mise à disposition détail codifié du projet de budget de l'année suivante	- Etablissement des états financiers des actions budgétisées (dont niveau d'exécution financière de chaque ligne budgétaire) - Mise à disposition des états financiers nécessaires à l'évaluation
- Directions Générales	- Révision/actualisation de la base de données de projets en cours et futurs, avec spécification des niveaux de priorité - Fourniture des listes de tous les programmes et projets en cours et à venir, dans leurs domaines de compétence	- Mise à disposition des éléments de coûts des projets de développement (investissement et exploitation des investissements) (chronogramme de mise en œuvre et plan de consommation des crédits alloués)	- Etablissement du planning des projets budgétisés pour l'exercice en préparation	- Mise à jour (mensuelle) des plannings de projets en cours de réalisation - Etablissement des tableaux de bord de suivi des projets en cours - Exécution et suivi des projets - Remplissage/ actualisation des tableaux de bord - Remplissage des fiches d'exécution des projets - Remplissage du tableau de bord final de l'ensemble des actions par programme
2 Ministère du Plan, de la Statistique et de l'Intégration Régionale				
- DGPDP	- Encadrement des travaux de préparation des revues des politiques et stratégies - Organisation des ateliers de rédaction des PPAP - Encadrement de l'ensemble des travaux de préparation des PPAP - Consolidation des PPAP Ministériels en un PPAP unique	- Organisation des ateliers d'actualisation des CDMT Sectoriels - Encadrement des travaux de cadrage des CDMT Sectoriels - Consolidation des CDMT Sectoriels en un CDMT unique pour l'ensemble du Gouvernement	- Organisation des ateliers de rédaction des PAP - Encadrement de l'ensemble des travaux de préparation des PAP	- Suivi et contrôle physique des opérations d'investissement - Programmation des études de faisabilité des projets d'investissement - Organisation des ateliers de rédaction des RAP - Encadrement des travaux de préparation des RAP - Consolidation des RAP en un rapport de revue globale - Organisation des séminaires de validation des RAP.

Principales Activités	1	2	3	4
Principaux Acteurs	PPAP	CDMT et PIP	PAP (ou PTA)	RAP
	du Gouvernement (PPAP Consolidé ou PPAP du Gouvernement)			avec participation des PTF et des OSC
- CNEEPIP	- Mise à disposition de la base de données de projets étudiés et validés	- Mise à disposition des coûts et éléments de coût des projets d'investissement	-	- Suivi et évaluation de la pertinence et de la qualité des réalisations (études, travaux, équipements) - Evaluation de projets spécifiques pour en analyser plus précisément les impacts à court et à moyen terme
- INS	- - Mise à disposition de l'annuaire statistique	-	-	- Etablissement/ validation des indicateurs devant servir à l'appréciation des performances des différentes structures - Conduite d'enquêtes spécifiques de mesure de la satisfaction des bénéficiaires relativement à certains programmes prioritaires
3 Ministère des Finances, du Budget et du Portefeuille Public				
- DGB	-	- Communication des enveloppes budgétaires issues du CDMT Central	-	- Mise à disposition des états financiers mensuels par ministère/institution (dont niveau d'exécution financière de chaque ligne budgétaire) - Mise à disposition des états financiers annuels par ministère/institution (dont niveau d'exécution financière de chaque ligne budgétaire)
- DGTrésor	-	-	-	- Mise à disposition des détails mensuels des décaissements par ligne budgétaire - Mise à disposition des synthèses des décaissements par ligne budgétaire
4 Ministère de l'Aménagement du Territoire et des Grands Travaux/ DGGT	- Fourniture des listes de tous les projets en cours à gestion par la DGGT, avec les niveaux d'exécution physique et financière	- Mise à disposition, pour tous les projets DGGT en cours, des tableaux d'avancement prévisionnel des prestations et des paiements y relatifs (réalisations et décaissements projetés)	- Etablissement du planning détaillé de chaque projet à gestion DGGT pour l'exercice en préparation	- Mise à jour (mensuelle) des plannings de projets DGGT en cours de réalisation - Etablissement des tableaux de bord de suivi des projets DGGT en cours - Exécution et suivi des projets DGGT - Remplissage/ actualisation des tableaux de bord des projets DGGT - Remplissage des fiches d'exécution des projets DGGT - Remplissage du tableau de bord final de l'ensemble des projets DGGT
5 Primature	- Examen et validation du PPAP du Gouvernement (Cabinet) - Présentation du PPAP au	- Préparation de la lettre de cadrage	- Examen et validation des PAP (Cabinet)	- Examen et validation des RAP (Cabinet)

Principales Activités	1	2	3	4
Principaux Acteurs	PPAP	CDMT et PIP	PAP (ou PTA)	RAP
	Parlement			
6 Présidence de la République/ Secrétariat Général	- Examen et validation du PPAP (Conseils des Ministres)	- Signature et ventilation de la lettre de cadrage	- Examen et validation des PAP (Conseils des Ministres)	- Examen et validation des RAP (Conseils des Ministres)
7 Parlement	- Examen et validation du PPAP	-	- Examen et validation des PAP	- Examen et validation des RAP
8 Partenaires Techniques et Financiers	- Mise à disposition des programmes-pays	- Annualisation et mise à disposition des intentions de financement des projets publics	-	- Contribution au suivi de l'exécution des projets cofinancés - Contribution à l'examen du Rapport de revue globale
9 Société Civile	-	-	-	- Contribution à l'examen du Rapport de revue globale

Annexe 2 : Matrice de synchronisation du calendrier d'élaboration de la programmation macrobudgétaire d'avec le calendrier budgétaire.

N°	Tâches à réaliser	Résultats attendus	Administration d'exécution	Responsable de la validation
Février				
1	Réajustement des évaluations des budgets des ministères et établissements publics (<i>Bilan d'exécution n-1</i>)	Niveaux d'exécution physique et financière par ministère	DGB/DGPD/Min sectoriels	Min. Fin / Min. Plan
2	Elaboration du rapport annuel d'avancement du PND	Objectifs stratégiques révisés	Equipe PND	Conseil des ministres
Mars				
3	Révision des CDMT sectoriels sur base : - du bilan d'exécution - des enveloppes du cadrage disponible (<i>années n à n+2</i>)	CDMT sectoriels (n+1 à n+3) - 1 ^{ère} version -	Min sectoriels (<i>cellules CDMT</i>)	Min sectoriels / équipe CDMT
4	Perspectives économiques, et cadrage macroéconomique et TOFE prévisionnel	1 ^{ère} version cadrage macroéconomique n+1 à n+3	Equipe du cadrage/CDMT/PND	Comité de cadrage macroéconomique
Avril				
5	Mise à jour du CDMT global sur base : - cadrage macro et TOFE prévisionnel - rapport d'avancement annuel PND - CDMT sectoriels révisés.	1 ^{ère} version CDMT global n+1 à n+3, avec les enveloppes sectorielles	Equipe CDMT	Comité de pilotage du CDMT
Mai				
6	Adoption du cadrage macro-économique et du CDMT global présentant les enveloppes sectorielles	Cadrage macroéconomique et CDMT global 1 ^{ères} versions validées	Comité de cadrage macroéconomique Comité de pilotage du CDMT	Conseil des ministres
7	Elaboration de la lettre d'orientation budgétaire	Publication de la lettre de cadrage budgétaire	MEFB/MPAT/DGB/DGPD/Présidence de la République	Présidence de la République
8	Notification des enveloppes sectorielles	Communication aux ministères de leurs enveloppes n+1 à n+3	MEFB/MPAT/DGPD/DGB/secrétariat technique CDMT	Comité de pilotage du CDMT
Juin - juillet				
9	Révision des CDMT sectoriels sur base : - du bilan d'exécution - des enveloppes du cadrage disponible (<i>années n à n+2</i>)	CDMT sectoriels (n+1 à n+3) - 2 ^{ème} version	Min sectoriels (<i>cellules CDMT</i>)	Min sectoriels / équipe CDMT
10	Elaboration des budgets annuels	Budgets annuels	Min sectoriels (<i>cellules CDMT</i>)	Min sectoriels / équipe CDMT
Août				
11	Révision éventuelle du cadrage macro et TOFE prévisionnel	2 ^{ème} version cadrage macroéconomique n+1 à n+3	Equipe du cadrage/CDMT/PND	Comité de cadrage macroéconomique

<i>N°</i>	<i>Tâches à réaliser</i>	<i>Résultats attendus</i>	<i>Administration d'exécution</i>	<i>Responsable de la validation</i>
12	Conférences budgétaires (CDMT sect. et budgets annuels)	Validation des budgets annuels n+1 et des CDMT sectoriels n+1 à n+3	MPAT/DGPD/Mini sectoriels/équipe CDMT	Comité de pilotage du CDMT
Septembre				
13	Evaluation des budgets des ministères et établissements publics (<i>Bilan d'exécution n</i>)	Niveaux d'exécution physique et financière par ministère	DGB/DGPD/Min sectoriels	Min. Fin / Min. Plan
14	Finalisation des CDMT sectoriels n+1 à n+3	CDMT sectoriels (n+1 à n+3) - version finale -	Min sectoriels (<i>cellules CDMT</i>)	Min sectoriels / équipe CDMT
15	Finalisation du CDMT global n+1 à n+3	Version finale du CDMT global n+1 à n+3, avec les enveloppes sectorielles	Equipe CDMT	Comité de pilotage du CDMT
16	Elaboration du projet de loi de finances	Projet de Loi de Finances et documents annexes	DGB/DGI/DGD/DGPD/DGT/DGCCA	Min. Fin / Min. Plan
17	Elaboration du PIP	PIP année n+1 à n+3	DGPD/DPIP	Min. Plan
18	Elaboration du rapport de cadrage budgétaire	Explication des hypothèses et du contexte économique, financier et social	DGE/DGB/DGPD	Min. Finances
Fin septembre				
19	Conseil des Ministres	Adoption du cadrage macroéconomique, du CDMT global et du projet de loi de finances	Gouvernement	Gouvernement
20	Avis de la Cour Suprême	Avis favorable de la Cour Suprême sur le projet de loi de finances	Cour Suprême	Cour Suprême
21	Transmission du projet de loi de finances au Parlement	Transmission de la loi au Parlement	Secrétariat général du Gouvernement	Secrétariat général du Gouvernement
Mi-octobre				
22	Examen du projet de loi de finances	Examen de la politique du Gouvernement	Parlement	Parlement
Fin décembre				
23	Vote du projet de loi de finances	Approbation de la politique du Gouvernement	Parlement	Parlement
24	Promulgation de la loi de finances et publication	Mise à disposition de la loi de finances	Présidence de la République et journal officiel	Présidence de la République