REPUBLIQUE DU NIGER
MINISTERE DES FINANCES

PROGRAMME DE REFORMES EN MATIERE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES (PRGFP)

2011-2014

Version provisoire

Novembre 2011

SIGLES ET ABREVIATIONS

ACCT	Agence Centrale de Comptabilité du Trésor
ARMP	Agence de Réduction des Marchés Publics
BAD	Banque Africaine de Développement
BCEAO	Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CBMT	Cadre Budgétaire à Moyen Terme
CDMT	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
CEGIB	Comptabilité de l'Etat et Gestion Intégrée du Budget
CGAF	Comptes de Gestion de l'Administration Publique
CRD	Comité de Règlement des Différés
CUT	Compte Unique du Trésor
DEMPA	Debt Management Performance Assessment
DENO	Dépenses Engagées Non Ordonnancées
DFD	Division de Fiscalité Déclarative
DGB	Direction Générale du Budget
DGCF	Direction Générale du Contrôle Financier
DGCMP	Direction Générale du Contrôle des Marchés Publics
DGD	Direction Générale des Douanes
DGI	Direction Générale des Impôts
DGIF	Direction Générale de l'Inspection des Finances
DGTCP	Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DSRP	Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
EDSP	Enquête sur le Suivi des Dépenses Publiques
EPA	Etablissement Public à caractère Administratif
FMI	Fonds Monétaire International
GIP	Gestion des Investissements Publics
IRVM	Impôts sur les Revenus des Valeurs Mobilières
ISB	Impôt Sur les Bénéfices
JMP	Journal des Marchés Publics
LF	Loi des Finances
MF	Ministère des Finances
PAP	Plan d'Actions Prioritaires
PEFA	Public Expenditure and Financial Accountability
PEMFAR	Public Expenditure Management and Financial Accountability Review
PGA	Plateforme de Gestion des Aides
PRGFP	Programme de Reformes en matière de Gestion des Finances Publiques
PTF	Partenaires Techniques et Financiers
SDRP	Stratégie de Développement accélérée et Reduction de la Pauvreté
SG	Sécretaire Général
TOFE	Tableau des Opérations Financières de l'Etat
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
UE	Union Européenne
UEMOA	Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest

SOMMAIRE

INTRODUCTION 1

II. LA METHODOLOGIQUE DE TRAVAIL. 4

III. RAPPEL DU DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES 5

IV. OBJECTIFS ET AXES D'INTERVENTION DU PRGFP 8

1. Axe 1 : Modernisation du cadre juridique et transposition des dispositions communautaires..... 8
2. Axe 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources 8
3. Axe 3 : Amélioration de la préparation du budget de l'Etat 8
4. Axe 4 : Amélioration des modalités d'exécution du budget 8
5. Axe 5 : Amélioration de la Comptabilité et le reporting financier 8
6. Axe 6 : Amélioration des systèmes d'information 8
7. Axe 7 : Renforcement du contrôle et de la transparence des finances publiques 9
8. Axe 8 : Amélioration de la Gestion de la Trésorerie et de la dette 9
9. Axe 9 : Système de passation et de gestion des marchés publics 9
10. Axe 10 : Conduite de la reforme des finances publiques 9

V. LA LOGIQUE D'OBTENTION DES RESULTATS 10

5.1 La chaîne des résultats 10

5.2 Les hypothèses et risques..... 11

5.3 Le cadre logique..... 11

VI LAN D'ACTIONS DU PRGFP (PA-PRGFP) 25

VII. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION 36

7.1 Structures de mise en œuvre 37

7.2 Le système de suivi évaluation 38

INTRODUCTION

La mise en œuvre par le Niger de la Stratégie pour la Réduction de la pauvreté depuis 2002 a conduit à des résultats encourageants dans plusieurs domaines. Pour capitaliser et renforcer les progrès accomplis depuis lors, le gouvernement, avec l'appui de ses partenaires au développement multilatéraux et bilatéraux, a entrepris la révision de ce cadre qui a abouti à l'adoption en octobre 2007 de la Stratégie de développement accélérée et de réduction de la pauvreté (SDRP) pour la période 2008-2012.

L'objectif poursuivi par la SDRP est d'améliorer durablement les conditions de vie des nigériens à travers sept (7) axes stratégiques majeurs. Le financement de la stratégie devrait être assuré par l'Etat et ses PTF à travers un PAP dont les ressources sont totalement budgétisées annuellement dans la loi de finances adoptée par l'Assemblée Nationale.

C'est dire que la réussite de la mise en œuvre de la SDRP demeure conditionnée par une exécution fiable et transparente de la LF qui doit garantir une efficience et une efficacité de la dépense publique. D'où la nécessité de renforcer les réformes en matière de gestion des finances publiques

C'est dans ce contexte que le Niger a entrepris de moderniser son système de gestion financière pour tenir compte, entre autres, des nouvelles Directives de l'UEMOA. Ainsi, à partir de 2003 déjà des réformes sont engagées pour accroître l'efficacité de l'exécution du budget et rendre la gestion financière plus transparente et plus responsable; il s'agit notamment de *(i) la structure des Lois de Finance et l'introduction de nouvelles règles de comptabilité publique, (ii) la nouvelle nomenclature budgétaire et (iii) le nouveau plan comptable.*

Les principaux défis étaient que:

1. la préparation du budget qui manque d'efficacité et l'exécution budgétaire est trop centralisée ;
2. l'introduction d'un système informatisé de gestion financière est une réforme importante, mais des acteurs clés (contrôleurs financiers et administrateurs de crédits des ministères sectoriels) ne sont pas encore connectés ;
3. Les disparités entre les budgets votés et exécutés; la gestion de la trésorerie manque de transparence, les informations sur les plans de trésorerie, les autorisations de dépenses et les paiements effectifs ne sont pas diffusées dans l'ensemble des services concernés ;
4. l'inventaire de la dette intérieure n'est pas exhaustif et le nouveau plan d'apurement tarde à être mis en œuvre ;
5. donner plus d'autonomie et de ressources à la chambre des comptes de la Cour suprêmes (Cour de comptes).

C'est dans ce souci que fut élaborée entre 2003 et 2004, de concert avec les partenaires au développement, une « Public Expenditure Management and Financial Accountability Review » (PEMFAR), associant l'aspect « Revue des dépenses publiques » et l'aspect « Responsabilité financière et comptable du pays ».

Le PEMFAR fut adopté par décret n°144-2005/PRN/ME/F du 24 juin 2005. Il identifie plusieurs domaines dans lesquels *des mesures complémentaires* doivent être prises pour renforcer les institutions et accélérer le processus des réformes déjà engagées. Ces mesures concernent : *(i) les méthodes de préparation et d'exécution du budget; (ii) l'informatisation de la gestion financière ; (iii) la gestion de la trésorerie ; (iv) la gestion de la dette intérieure ; et (v) les contrôles internes et externes.*

A cet effet, un plan d'actions, comportant 32 mesures et couvrant la période 2004-2007 a été élaboré. Ce plan a faisait l'objet de mise en œuvre dont le suivi a été assuré conjointement par le Gouvernement et les partenaires. Pour ce faire, un dispositif institutionnel est mis en place à travers la création d'un cadre de concertation entre le Gouvernement et les PTF comprenant:

- un Comité de Pilotage
- un Comité Technique PEMFAR

Il en ressort que des progrès ont été accompli, mais que des efforts sont encore nécessaires pour mettre en œuvre toutes les réformes engagées. Le Plan d'actions prioritaires, adopté en 2005, est apparu comme trop ambitieux; La mise en œuvre a quelque peu souffert aussi bien de la faiblesse de capacités de l'Administration que de l'insuffisance de financement; Le plan d'actions n'a pas été l'unique référence des PTF dans le cadre des programmes d'appuis budgétaires et que le dialogue a souvent été difficile avec les PTF.

Dans ce contexte, une mission d'experts initiée par le gouvernement de la Banque Mondiale, de concert avec les autres partenaires (U.E – BAD – FMI etc.), s'est déroulée du 9 au 20 Février 2009 au Niger en vue de dresser un bilan de la mise en œuvre du premier PEMFAR, mettre à jour l'analyse de la situation et préparer un PEMFAR II.

La seconde revue des dépenses publiques et de la responsabilité financière a, entre autres, permis de (i) faire le point sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre des réformes du PEMFAR I et de l'évaluation de la passation des marchés publics; (ii) tirer les leçons des facteurs ayant contribué ou non au succès dans la mise en œuvre des réformes; (iii) identifier les nouveaux défis et opportunités notamment sur la base du plan d'actions prioritaires du PEMFAR et des résultats de l'exercice PEFA; et, (iv) élaborer un nouveau plan d'actions prioritaire réaliste pour poursuivre le renforcement de la gestion des dépenses publiques y compris la passation des marchés publics.

A l'issue de la Mission, un rapport PEMFAR II est élaboré en février 2009. Ce dernier présente un diagnostic approfondi de la situation des finances publiques au Niger et propose également certains axes de réforme pour permettre d'améliorer l'efficacité et la transparence de leur gestion. Il a, entre autres, permis de :

- Identifier les nouveaux défis et opportunités sur la base du plan d'actions prioritaires du PEMFAR I et des résultats de l'exercice PEFA; et,
- Élaborer un nouveau plan d'actions prioritaires réalistes pour poursuivre le renforcement de la gestion des dépenses publiques y compris la passation des marchés publics.

Ainsi, en plus de l'introduction, le présent document est structuré en cinq parties à savoir :

- La méthodologie de travail utilisée ;
- Le rappel des résultats du diagnostic du système de gestion des finances publiques;
- Les orientations stratégiques et la logique d'intervention du Programme de Réforme de Gestion des Finances Publiques ;
- Le plan d'action opérationnel ;
- Les modalités de mise en œuvre ;

II. LA METHODOLOGIE DE TRAVAIL.

Pour bien mener le travail, une approche méthodologique comportant les étapes suivantes a été adoptée :

- **L'organisation d'un atelier de travail tenu en novembre 2010 à Niamey**. Cet atelier a consisté à valider le diagnostic établi suite à l'exercice PEMFAR II effectué en 2009. Il a aussi permis de discuter et de s'entendre sur une feuille de route permettant de conduire le processus d'élaboration du Plan d'actions à moyen terme

- **Mise en place d'un groupe de travail ad hoc** composé d'un noyau de personnes ressources ;

- **Mise à disposition d'une assistance technique internationale** en appui au groupe ad hoc ;

- Production d'un **document de travail** ;

- Organisation des **rencontres techniques** pour examiner le document.

Dans ce cadre, **une retraite est organisée** en deux étapes à l'issue de laquelle le présent document est élaboré. En effet, cette retraite a permis entre autres de mettre en cohérence la masse d'informations collectées et de rédiger le présent document. Ce rapport donnera lieu à d'autres réunions plus élargies et à une restitution auprès des principaux acteurs.

- **la validation technique du document à l'issue d'un atelier tenue en octobre 2011 à Niamey.** Cet atelier a regroupé l'ensemble des structures concernées, les représentants des PTF et ceux de la société civile intervenant dans le domaine.

III. RAPPEL DU DIAGNOSTIC DU SYSTEME DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Le rapport PEMFAR II relève que la gestion des dépenses publiques au Niger a été minée par la faiblesse et la variabilité du recouvrement des recettes intérieures. En effet, la mobilisation des recettes demeure très faible par rapport aux niveaux régionaux et est quelque peu imprévisible. Par ailleurs, il existe un écart entre les recettes prévues et les recettes réalisées, ce qui a une incidence négative sur la bonne gestion des dépenses.

La crédibilité du budget reste à établir. Les importants écarts, oscillant entre 12 et 23 pourcent au cours de la période 2004-08, entre le montant total des dépenses publiques primaires réelles et celui des dépenses prévues au budget constituent l'une des causes de l'inefficacité de l'exécution du budget au niveau de différents ministères techniques, en particulier dans les secteurs prioritaires. De même, le niveau des arriérés est très élevé, représentant plus d'un tiers des dépenses primaires totales à fin 2008.

L'incertitude liée au financement des dépenses dissuade les ministères techniques d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de travail, et mine l'efficacité de la fourniture des services. Les écarts signalés s'expliquent par les faiblesses aux niveaux tant de la préparation que de l'exécution du budget. Il est nécessaire d'améliorer la préparation du budget en accordant suffisamment de temps aux ministères techniques pour élaborer leurs propres propositions de budget et de les associer suffisamment à l'élaboration du budget d'investissement. L'exécution du budget relève encore trop de la discrétion du Ministère de l'économie et des finances.

Afin de résoudre le problème de la **sous-consommation des fonds** pendant l'exécution du budget, il importe d'assurer la libération en temps opportun des fonds et d'écourter la période de gel des engagements, qui commence à l'heure actuelle au début du dernier trimestre de l'exercice budgétaire. Au sein des ministères, la gestion budgétaire est trop centralisée, la majeure partie des dépenses étant exécutées au niveau central, même si elles ont pour cible des bénéficiaires au niveau local.

Le Rapport relève également que **le niveau d'efficacité des dépenses publiques est faible par rapport aux moyennes régionales**. Par conséquent, il y a lieu d'améliorer les indicateurs d'efficacité notamment dans les secteurs social et rural. Des mesures supplémentaires sont nécessaires pour renforcer les liens entre les priorités stratégiques du DSRP et l'exécution effective du budget. La cohérence entre le budget et les secteurs prioritaires du DSRP n'est pas évidente et, en règle générale, la part des dépenses publiques totales hors dette allouée aux secteurs prioritaires a baissé entre les périodes 2000-02 et 2003-08. Les taux d'exécution des dépenses publiques ne reflètent pas non plus la protection des secteurs prioritaires du DSRP. Par ailleurs, les dépenses courantes consacrées aux secteurs prioritaires au cours de la période 2003-08 ont été inférieures, en général, à celles de la période 2000-02.

Ainsi, il est **nécessaire d'améliorer le système de gestion des investissements publics (GIP) et de faire en sorte que les CDMT sectoriels s'alignent sur le budget et le CDMT global**.

Par rapport au système de gestion des Finances publiques, il convient de réduire considérablement **l'utilisation excessive des paiements « sans ordonnancement préalable » pendant l'exécution du budget**. Ces paiements représentaient une part importante des dépenses totales et une part non négligeable de ceux-ci, ne semble pas concerner les types de dépenses d'urgence stipulés dans la réglementation. La fiscalité compensée représente une part inhabituellement élevée de ces paiements. Par ailleurs, ces paiements ne sont pas régularisés en temps opportun, tel que stipulé dans la Réglementation Générale de la Comptabilité Publique. L'ampleur de l'utilisation de ces procédures exceptionnelles (dites simplifiées) et le fait qu'elles ne soient pas régularisées en temps opportun témoignent d'un manque de rigueur dans la gestion des finances publiques, auquel il est nécessaire de remédier, dans la mesure où ceci affecte considérablement la transparence des dépenses publiques et la bonne gouvernance.

Il n'existe pas encore de système de production de rapports budgétaires analytiques périodiques. En outre, l'**accès du public aux informations budgétaires est limité**. En dépit de l'existence d'outils informatiques adaptés pour le « Budget » et le « Trésor », il importe d'assurer une interface appropriée entre les deux applications de manière à assurer la publication en temps opportun de comptes budgétaires pendant et à la fin de l'année, ainsi que de rapports analytiques d'exécution du budget complets et fiables.

L'accès du public à l'information budgétaire doit aller au-delà de la publication de la Loi de finances au Journal officiel. **L'exhaustivité et la transparence du budget appellent des améliorations**. Bien que la nomenclature budgétaire soit en conformité avec les normes régionales, le budget ne reflète pas toutes les opérations financées par l'extérieur et ne couvre pas encore suffisamment les recettes/dépenses des EPA. La présentation des documents budgétaires mérite d'être améliorée, en relation avec les Directives Communautaires, notamment en intégrant la présentation du déficit budgétaire, en assurant une présentation suffisamment détaillée du financement du déficit, en faisant ressortir le montant de l'encours de la dette et celui des actifs financiers, en rendant compte de l'état d'exécution du budget de l'exercice précédent présenté dans le même format que les estimations budgétaires, en présentant des tableaux récapitulatifs du budget et, enfin, en analysant l'impact des mesures budgétaires proposées.

Les services du Trésor ne jouent pas encore pleinement leur rôle. Bien que le plan comptable de l'État réponde aux normes régionales, tous les principes comptables ne sont pas respectés. La règle de l'enregistrement des transactions au cours de l'année à laquelle elles sont rattachées n'est pas toujours respectée. Les services comptables du Trésor procèdent aux rapprochements bancaires, une seule fois, à la fin de l'année, plutôt que sur une base mensuelle, environ quatre semaines, à compter de la fin du mois. Il y a lieu d'améliorer le suivi des comptes d'attente et d'avance et de le prendre dûment en compte dans le système comptable de l'État. Le contrôle de la libération des ressources pour la fourniture des services primaires ne fait pas l'objet d'un suivi suffisant et la mise en œuvre des recommandations

concernant l'Enquête sur le suivi des dépenses publiques (ESDP) permettrait d'assurer une fourniture plus économique des services de base. Il convient d'effectuer en temps opportun la centralisation des entrées comptables et des pièces justificatives des dépenses correspondant aux transactions des zones reculées. Par ailleurs, la gestion de la trésorerie doit permettre de préparer les comptes généraux de l'administration financière (CGAF). La clôture en temps opportun de l'exercice comptable connaît d'importants dérapages ce qui, à son tour, retarde l'élaboration du projet de loi de règlement. Les progrès liés à la gestion de la trésorerie dépendent de la mise en œuvre des réformes institutionnelles du Trésor, qui ont déjà été adoptées, mais doivent encore être mises en œuvre afin que le pays atteigne les normes de l'UEMOA.

Les contrôles internes et externes des dépenses publiques doivent être améliorés considérablement. S'agissant des contrôles internes de l'exécutif, l'on pourrait supprimer certains contrôles de dépenses qui sont jugés superflus et accélérer le contrôle des services fournis de manière à assurer l'optimisation des ressources. Les activités des contrôleurs financiers devraient être systématiques et reposer sur des critères de risque (à expliciter). S'agissant des contrôles externes, la transformation de la Chambre des Comptes en Cour des Comptes, n'a pas encore été mise en œuvre, ce qui freine un examen extérieur suffisant et indépendant de l'utilisation des ressources publiques. Le contrôle du projet de loi de règlement devrait être plus détaillé en conformité avec les directives communautaires. Le Niger est certes en avance dans la reddition des comptes au sein de l'UEMOA mais la clôture effective du budget constitue un facteur important dans la production du projet de loi de règlement et du compte de gestion du Comptable supérieur. Par ailleurs, il y a lieu d'accorder la priorité nécessaire au suivi des recommandations formulées par l'Assemblée nationale à l'intention du gouvernement, lors de l'examen des projets de loi de règlement qui lui sont proposés après avis de conformité de la Chambre des Comptes.

Sur le système de passation des marchés public, des améliorations supplémentaires sont nécessaires en vue de rendre plus transparent et efficace le système de passation des marchés publics. Des mesures doivent être prises également afin d'éviter les conflits d'intérêts qui persistent au sein du système. *Par ailleurs, l*a faiblesse des contrôles internes et l'absence d'audits de la passation des marchés publics constituent un risque important pour le système de passation des marchés.
Au vu des faiblesses constatées et des leçons tirées de la mise en œuvre du PEMFAR I, le rapport met en exergue cinq (05) défis à relever pour mener à bien le processus de réforme engagé, à savoir :

1. Le ferme engagement politique au plus haut niveau et un appui technique adéquat;
2. Le renforcement de la transparence dans la gestion des ressources internes;
3. L'amélioration de la crédibilité et de l'exécution du budget;
4. La transparence et l'amélioration de l'efficacité du système de passation des marchés publics;
5. L'intégrité et la responsabilité en matière de gestion des finances publiques.

IV. OBJECTIFS ET AXES D'INTERVENTION DU PRGFP

L'objectif global visé à travers le plan d'actions des réformes des finances publiques est de contribuer à la stabilisation du cadre macroéconomique. De manière spécifique, le plan vise à améliorer la gestion des finances publiques.

Afin d'atteindre les objectifs fixés, le plan sera mis en œuvre à travers dix (10) axes d'intervention à savoir :

1. ***Axe 1 : Modernisation du cadre juridique et transposition des dispositions communautaires.*** Il s'agit à ce niveau d'améliorer l'intégrité et la transparence du dispositif et de mettre à jour le cadre législatif et réglementaire de la passation des marchés.

2. ***Axe 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources.*** Il s'agit d'améliorer :

a. l'organisation et le cadre juridique des services de la douane et des impôts ;
b. la prévisibilité des recettes fiscales et non fiscales ;
c. le niveau des recettes fiscales et non fiscales ;
d. la prévisibilité des ressources extérieures.

3. ***Axe 3 : Amélioration de la préparation du budget de l'Etat*** à travers :

a. La révision du texte relatif à la préparation du budget ;
b. L'amélioration de la crédibilité et l'exhaustivité du budget de l'Etat ;
c. L'amélioration des outils de préparation du budget.

4. ***Axe 4 : Amélioration des modalités d'exécution du budget*** en améliorant le processus de libération des crédits budgétaires et le fonctionnement de la chaine de dépenses

5. ***Axe 5 : Amélioration de la Comptabilité et le reporting financier*** en mettant en œuvre les actions ci-après :

a. Améliorer le reporting de l'exécution budgétaire ;
b. Renforcer le système de la comptabilité matière ;
c. Produire, dans les délais, des comptes de gestion et la loi de règlement ;
d. Améliorer les conditions de travail des structures comptables déconcentrées.

6. ***Axe 6 : Amélioration des systèmes d'information en améliorant les*** systèmes d'information, de la comptabilité publique et de la gestion intégrée du budget et les systèmes d'information des régies financières.

7. ***Axe 7 : Renforcement du contrôle et de la transparence des finances publiques.*** Il s'agit de :

a. Renforcer la fonction de la gestion de la solde et des pensions ;
b. Assurer le suivi du portefeuille de l'Etat ;
c. Renforcer l'Efficacité du contrôle (interne et externe) ;
d. Améliorer l'efficacité de la dépense publique.

8. ***Axe 8 : Amélioration de la Gestion de la Trésorerie et de la dette*** à mettant en œuvre les actions ci-dessous :

a. Améliorer la gestion de la trésorerie ;
b. Etablir le compte unique du trésor ;
c. Renforcer le système de la gestion de la dette publique.

9. ***Axe 9 : Système de passation et de gestion des marchés publics*** par l'amélioration de l'intégrité et de la transparence du dispositif de passation des marchés.

10. ***Axe10 : Conduite de la reforme des finances publiques.*** Cet axe transversal vise à :

a. réviser le cadre institutionnel actuel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques (Comité Pilotage, comité technique) ;
b. assurer le suivi et l'évaluation du Programme des Réformes en matière de Gestion des Finances Publiques (PRGFP).

L'atteinte des objectifs passe par l'obtention des résultats dans le temps et dont la logique est présentée à travers la chaîne de résultats et le cadre logique axé sur les résultats.

V. LA LOGIQUE D'OBTENTION DES RESULTATS

5.1 La chaîne des résultats

Par définition, la chaîne de résultats constitue un ensemble de résultats dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. Ainsi, elle commence par la mise à disposition des **ressources**, se poursuit par les **activités et leurs produits**. Elle conduit ensuite aux **effets** et à l'**impact**. Elle est composée de trois types de résultats : résultats immédiats (extrants ou produits), résultats à moyen terme (effets) et résultats à long terme (impact). Ces résultats peuvent également être classés en deux grandes catégories : les résultats opérationnels (ressources, activités et produits) et les résultats de développement (effets et impact).

Pour le cas du PRGFP, la matrice qui suit nous donne un aperçu de la chaîne des résultats. Cette dernière est composée de plusieurs résultats immédiats, quatorze (14) résultats à moyen terme et un (1) résultat à long terme. La logique d'obtention des résultats détaillée à travers la chaîne de résultats se présente comme suit :

- A long terme l'impact attendu est l'amélioration de la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire ;

- A moyen terme, les changements attendus sont les suivants:

  - ✓ les cadres juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires ;
  - ✓ La mobilisation des ressources internes et externes est accrue ;
  - ✓ La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées ;
  - ✓ la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée ;
  - ✓ le reporting financier est amélioré et régulier ;
  - ✓ La gestion intégrée du budget est effective ;
  - ✓ l'efficacité des régies financières est améliorée ;
  - ✓ la maitrise des dépenses de personnel est améliorée ;
  - ✓ l'efficacité du secteur parapublic est améliorée ;
  - ✓ L'efficacité du contrôle est améliorée ;
  - ✓ la dépense publique est efficace et efficiente ;
  - ✓ la gestion de la trésorerie est améliorée ;
  - ✓ La gestion des marchés publics est transparente ;
  - ✓ La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante.

- A court terme, il est attendu un certain nombre de produits dont les plus importants concernent :
  - ✓ l'adoption, conformément aux directives de l'UEMOA, des textes législatifs et réglementaires sur les réformes des finances,
  - ✓ la mise à disposition d'outils et méthodes de prévision de recettes de qualité,
  - ✓ la disponibilité des crédits budgétaires,
  - ✓ la normalisation de la chaîne de dépenses,
  - ✓ le rétablissement du compte unique du trésor,

- ✓ etc.

Ces produits résulteront de la mise en œuvre de plusieurs activités de révision et d'adoption de textes, d'amélioration des outils, de construction et d'équipement des structures déconcentrées, de mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation performant, ...

La chaîne des résultats est présentée en annexe n°1.

5.2 Les hypothèses et risques

Cependant la logique d'obtention des résultats ci-dessus mentionnée ne sera possible que lorsque certaines conditions ou hypothèses sont remplies. Il s'agit pour l'essentiel de:

- la stabilité politique assurée ;
- l'appropriation des activités par les services concernées est assurée ;
- la disponibilité des partenaires techniques et financiers à financer le PRGFP assurée.

Les hypothèses ci-dessous citées sont couplées à des risques qui peuvent influencer négativement l'obtention des résultats en faisant en sorte que les relations de cause à effet identifiées dans la chaîne de résultats ne soient pas possibles.

5.3 Le cadre logique

Le cadre logique présente de manière synoptique la logique d'intervention du PRGFP suite à la relecture des informations relatives à la planification stratégique. Il présente à travers une logique verticale et horizontale les éléments les plus importants du PRGFP (la hiérarchie des résultats, les indicateurs, les sources de vérification et les hypothèses comme conditions nécessaires à la réalisation des différents résultats). Cela permet d'une part de vérifier si la reforme a été bien conduite et d'autre part de s'assurer que les résultats attendus seront correctement mesurés afin de conclure si l'intervention a été un échec ou une réussite. Le cadre logique du PRGFP est présenté au tableau ci-après.

Tableau n° 1 : Cadre logique du PRGFP

Objectif global : Contribuer à la stabilisation du cadre macroéconomique
Objectif spécifique : Améliorer la gestion des finances publiques

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Impacts			
la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire est améliorée	Solde budgétaire de base		
Effets			
le cadre juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires			
La mobilisation des ressources internes et externes est accrue	Ecart entre les prévisions et les réalisations de la DGI et de la DGD	Rapports annuels DGD et DGI	
	Ecart entre les prévisions et les réalisations des appuis budgétaires		
	taux de pression fiscale		
La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées	dépenses exécutées par rapport aux prévisions budgétaires		
	recettes totales réalisées par rapport aux prévisions budgétaires		
	stock des arriérés de paiement sur les dépenses		
la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée	Proportion des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle		
	Composition des dépenses réelles par rapport au budget voté		
	Proportion de régularisation des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle		
	% des crédits des services déconcentrés par rapport au budget voté		
le reporting financier est amélioré et régulier	délais de réédition des comptes de gestion		
	délais de réédition des lois de règlement		
	délais de disponibilité des rapports trimestriels d'exécution budgétaire		
La gestion intégrée du budget est effective	délai moyen de traitement des dossiers de dépense publique (de l'engagement au paiement)		
	délai de disponibilité des données comptables complètes		
	délai de disponibilité des données budgétaires complètes		
l'efficacité des régies financières est améliorée	délai de dédouanement des marchandises	Raaport mensuel DGD	
	% de déclarations liquidées par rapport aux déclarations	Raaport mensuel DGD	

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
	enregistrées		
	taux de défaillance (ISB, TVA, IUTS, IRVM)		
la maitrise des dépenses de personnel est améliorée	Ecart entre les données du Ministère de la fonction publique et la direction de la solde		
	degré de cohérence entre l'effectif des pensionnés et les dépenses de pensions		
l'efficacité du secteur parapublic est améliorée	Montant des dividendes versés à l'Etat		
	Montant de subventions allouées aux EPA		
L'efficacité du contrôle est améliorée	nombres de missions d'audit réalisés par la DGIF		
	proportion des recommandations des audits de la DGIF mises en œuvre		
	Nombre de rapports élaborés par la Cour des Comptes		
	% des régions couvertes par la DGCMP		
	% des régions couvertes par la DGCF		
La dépense publique est efficace et efficiente	Part des allocations budgétaires aux secteurs prioritaires		
	degré de contribution des dépenses à l'évolution des indicateurs sectoriels		
	degré de satisfaction des bénéficiaires		
La gestion de la trésorerie est améliorée	% Reste à payer (RAP de l'année courante) rapporté aux prises en charge		
	% du Montant des RAP des années antérieures apuré par rapport au stock		
La gestion des marchés publics est transparente	nombre de recours enregistrés par l'ARMP	Registre des recours/ARMP	
La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante	taux d'exécution physique du plan d'actions		
	volume d'aides budgétaires décaissées		
Produits	**Indicateurs de produits**		
Les textes législatifs et réglementaires sur les réformes des finances publiques sont adoptés conformément aux directives de l'UEMOA (*)	la loi organique relative aux lois de finances est révisée et adoptée		
	Décret portant règlement général de la comptabilité révisé et adopté		
	le Décret portant plan comptable de l'Etat révisé et adopté		
	Décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat révisé et adopté		
	le Décret portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) élaboré et adopté		
	le code de transparence dans la gestion des finances publiques révisé et adopté		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Le Code des marchés publics est adopté	la loi portant code des marchés publics est conforme aux directives de l'UEMOA révisée et adoptée	Journal officiel	
	les textes d'application du code des marchés publics révisés	Journal officiel	**Adoption loi, décret**
Les outils et méthodes de prévision de recettes de qualité sont disponibles	le code général des impôts adopté		
	le cadre juridique de l'action des services douaniers révisé	Recueil réglementation douanière	
	la nomenclature des bureaux et postes de douanes révisée	Arrêté de révision de a nomenclature des bureaux, brigades et postes de douanes	
	12 recettes des douanes installées	Arrêté de création de recettes et Situation du patrimoine de la Douane	
Les compétences des cadres des régies fiscales dans le domaine de la prévision sont renforcées	Nombre de cadres formés aux techniques de prévision des recettes	DRH	
Les prévisions trimestrielles des décaissement d'appui budgétaire sont connues	Nombre de méthodes de projections des recettes améliorées	DRS	
	Nombre d'outils de projections des recettes améliorés	DRS	
	Nombre d'études approfondies sur les déterminants des recettes réalisées		
les rapports trimestriels de la mise en œuvre des mesures préalables aux décaissements sont disponibles	Nombre de rapports trimestriels élaborés		
La PGA est renseignée	Les rapports annuels sur la coopération au développement de la PGA élaborés		
	Nombre de projets dont les données sont à jour dans la PGA		
les Divisions de Fiscalité Déclarative (DFD) sont mises en place	Nombre de DFD mises en place		
	Nombre de Recettes de DFD mises en place		
les infrastructures administratives sont construites et/ou réhabilitées	Nombre d'hôtels des impôts régionaux construits		
	Nombre d'hôtels des impôts départementaux construits		
	Nombre d'infrastructures administratives réhabilitées		
les CGA sont mis en place	Nombre de centres de gestion agréée mis en place		
les procédures douanières sont simplifiées, sécurisées et informatisées	Le nombre de bureaux dont les procédures de dédouanement informatisées et personnalisées	La carte du réseau informatique de la Douane	
	Les procédures et formalités douanières sécurisées	La carte du réseau informatique de la Douane	

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les réunions de rapprochement des opérations de la DGI et du Trésor sont régulièrement tenues	Nombre de réunions tenues		
les recettes non fiscales encaissées par les autres services publics sont reversées à la DGTCP	Montant des recettes non fiscales encaissées par les autres services publics et reversé à la DGTCP		
le décret relatif à la préparation du budget est révisé et adopté	Le décret relatif à la préparation du budget révisé et adopté		
les recettes des autres services publics sont prises en compte dans le budget	Montant des recettes encaissées par les autres services publics pris en compte dans le budget		
toutes les aides projets/programmes sont intégrées dans le budget	Montant des dépenses exécutées hors budget		
les dépenses pro pauvres sont sécurisées	part des dépenses pro pauvres par rapport aux dépenses totales		
les outils de préparation du budget (CBMT, CDMT global, CDMT sectoriels) sont disponibles	les modules de prévision de recettes tendancielles et attendues intégrés dans le CBMT		
	CDMT global élaboré		
	CDMT sectoriels élaborés		
le document de stratégie budgétaire à moyen terme est élaboré	Le document de stratégie budgétaire à moyen terme incluant les allocations intersectorielles élaboré		
le guide d'élaboration du CDMT global est révisé	Guide d'élaboration du CDMT global révisé		
les crédits budgétaires sont disponibles	Période de mise en place des crédits		
	Pourcentage des crédits libérés		
la chaine des dépenses est normalisée	visa du trésor délocalisé de la DGB		
	Nombre d'opérations utilisant les procédures exceptionnelles		
	Nombre d'opérations payées suivant la procédure exceptionnelle régularisées		
l'interface DGB DGTCP est opérationnelle et complétée	Interface DGB-DGTCP opérationnel		
	Interface DGB-DGTCP complété par la prise en compte des assignations et des crédits délégués		
les rapports d'exécution budgétaire de qualité sont disponibles	Les rapports périodiques d'exécution budgétaire intègrent la situation des engagements, la liquidation, l'ordonnancement, le paiement, les DENO et les opérations d'ordre		
les documents budgétaires sont publiés	Documents budgétaires publiés sur le site web du MF		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les comptes de gestion et lois de règlement sont disponibles dans les délais	Comptes de gestion élaborés		
	Lois de règlement élaborées		
les trésoreries régionales et départementales sont dotées d'infrastructures et d'équipement	Nombre de trésoreries régionales et départementales dotées d'infrastructures et d'équipement		
les textes relatifs à la comptabilité matière sont adoptés et appliqués	Textes relatifs à la comptabilité matière adoptés		
	Nombre de structures qui tiennent la comptabilité matière		
l'application CEGIB est étendue aux régions et départements	Nombre de régions connectées au CEGIB		
	Nombre de départements connectés au CEGIB		
les ministères sectoriels sont connectés à la chaine des dépenses	Nombre de Ministères connectés à la chaîne des dépenses		
les décaissements extérieurs des projets sont intégrés dans la chaine de dépenses	Montant des décaissements extérieurs des projets/programmes intégré dans la chaine informatique des dépenses		
le SISIC est mis en place	SISIC mis en place		
le système d'informatique intégré de la douane est mis en place	Système informatique intégré de la douane mis en place		
les services sont interconnectés	services de la DGD interconnectés	La carte du réseau informatique de la Douane	
	services de la DGI interconnectés		
le plan de développement de l'informatique de la douane est finalisé	Plan de développement de l'informatique de la douane finalisé	Document du Plan du développement de l'Informatique de la Douane	
système d'information et de communication pour les recours est mis en place	Système d'information et de communication pour les recours mis en place	Site Web de la Douane	
les textes de la direction de la solde sont adoptés	Textes relatifs à la direction de la solde disponibles		
les outils de la gestion de la solde et des pensions sont disponibles	Manuel de gestion de la solde		
	Manuel de la gestion des pensions disponible		
	Application de la paie développée		
le portefeuille de l'Etat est maitrisé	Organigramme de la DGTCP prenant en compte le portefeuille de l'Etat		
	Assemblées générales des établissements et organismes publics organisées		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les capacités de la DGIF sont renforcées	Programme annuel de contrôle disponible		
	Manuel d'audit de la DGIF élaboré		
	Plan de mise en œuvre des recommandations des contrôles de la DGIF disponible		
les capacités de la CC sont renforcées	Nombre de conseillers et vérificateurs mis à la disposition de la Cour des comptes		
	Nombre de conseillers et vérificateurs de la cour des comptes formés		
les services de la DGCF et DGCMP sont déconcentrés	Nombre de régions disposant de services de contrôle financier		
	Nombre de régions disposant de services de contrôle des marchés publics		
la stratégie globale de gestion des investissements publics est disponible	Stratégie globale de gestion des investissements publics disponible		
les manuels de procédures de gestion budgétaire et de comptabilité publique sont disponibles	Manuel de procédures de gestion budgétaire disponible		
	Manuel de procédures de la comptabilité publique disponible		
le mécanisme de contrats programmes de performance est mis en place	nombre de contrats de programmes de performance mis en place		
les rapports de revues annuelles de dépenses sont disponibles	% de ministères ayant réalisé une revue de dépense		
	Rapport global de revue des dépenses publiques disponible		
l'arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie est révisé	arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie révisé		
les plans de trésorerie sont disponibles dans les délais	plan annuel de trésorerie disponible dans les délais		
	plans trimestriels de trésorerie disponibles dans les délais		
l'état de suivi des dépenses en instance de paiement par délais est produit et soumis au comité de trésorerie	Etat de suivi des dépenses en instance de paiement par délais disponible		
le compte unique du trésor est rétabli	Groupe de travail DGTCP - BCEAO de recensement des comptes bancaires des entités publiques mis en place		
	Comptes dormants et comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics fermés		
	Soldes créditeurs des comptes dormants et comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics transférés au compte de l'ACCT		
	Comptes des organismes publics nivelés automatiquement au		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
	profit du compte de l'ACCT		
les documents relatifs au renforcement du système de gestion de la dette sont disponibles	rapport annuel sur la viabilité de la dette publique disponible		
	Analyse DEMPA du système de gestion de la dette réalisée		
	Stratégie d'endettement à moyen terme révisée		
les résultats et les audits de la passation des marchés publics sont diffusés	Audits des marchés publics mis sur le site Web.		
	Résultats insérés dans le Journal des Marchés Publics (JMP) et sur le site Web.		
les capacités de la DGCMP sont renforcées	système intégré de gestion des marchés publics mis en place		
	Nombre de cadres formés		
le code d'étique de la passation des marchés est adopté et vulgarisé	Code d'éthique des marchés publics adopté		
	nombre et nature de supports de vulgarisation du code d'éthique utilisé		
le cadre institutionnel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques est fonctionnel	Cadre de concertation Etat-PTF des reformes des finances publiques révisé		
	Textes des organes du cadre de concertation révisés		
	Nombre de réunions périodiques du comité de pilotage tenues		
	Nombre de réunions périodiques du comité technique tenues		
le système de suivi évaluation est fonctionnel	Nombre de Revues annuelles comite Etat PTFs organisées		
	Nombre de plans de travail annuel du Programme disponibles		
	nombre de rapports périodiques élaborés		
	Plan d'actions révisé		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
Impacts			
la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire est améliorée	Solde budgétaire de base		
Effets			
le cadre juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires			
La mobilisation des ressources internes et externes est accrue	Ecart entre les prévisions et les réalisations de la DGI et de la DGD		
	Ecart entre les prévisions et les réalisations des appuis budgétaires		
	taux de pression fiscale		
La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées	dépenses exécutées par rapport aux prévisions budgétaires		
	recettes totales réalisées par rapport aux prévisions budgétaires		
	stock des arriérés de paiement sur les dépenses		
la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée	Proportion des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle		
	Composition des dépenses réelles par rapport au budget voté		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
	Proportion de régularisation des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle		
	% des crédits des services déconcentrés par rapport au budget voté		
le reporting financier est amélioré et régulier	délais de réédition des comptes de gestion		
	délais de réédition des lois de règlement		
	délais de disponibilité des rapports trimestriels d'exécution budgétaire		
La gestion intégrée du budget est effective	délai moyen de traitement des dossiers de dépense publique (de l'engagement au paiement)		
	délai de disponibilité des données comptables complètes		
	délai de disponibilité des données budgétaires complètes		
l'efficacité des régies financières est améliorée	délai de dédouanement des marchandises		
	% de déclarations liquidées par rapport aux déclarations enregistrées		
	taux de défaillance (ISB, TVA, IUTS, IRVM)		
la maitrise des dépenses de personnel est améliorée	Ecart entre les données du Ministère de la fonction publique et la direction de la solde		
	degré de cohérence entre l'effectif des pensionnés et les dépenses de pensions		
l'efficacité du secteur parapublic est améliorée	Montant des dividendes versées à l'Etat		
	Montant de subventions alloués aux EPA		
L'efficacité du contrôle est améliorée	nombres de missions d'audit réalisés par la DGIF		
	proportion des recommandations des audits de la DGIF mises en œuvre		
	Nombre de rapports élaborés par la cour des comptes		
	% des régions couvertes par la DGCMP		
	% des régions couvertes par la DGCF		
la dépense publique est efficace et efficiente	Part des allocations budgétaires aux secteurs prioritaires		
	degré de contribution des dépenses à l'évolution des indicateurs sectoriels		
	degré de satisfaction des bénéficiaires		
la gestion de la trésorerie est améliorée	% Reste à payer (RAP de l'année courante) rapporté aux prises en charge		
	% du Montant des RAP des années antérieures apuré par rapport au stock		
La gestion des marchés publics est transparente	nombre de recours enregistrés par l'ARMP		
La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante	taux d'exécution physique du plan d'actions		
	volume d'aides budgétaires décaissés		
Produits	**Indicateurs de produits**		
Les textes législatifs et réglementaires	la loi organique relative aux lois de finances révisée et adoptée		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
sur les réformes des finances publiques sont adoptés conformément aux directives de l'UEMOA (*)	Décret portant règlement général de la comptabilité révisé et adopté		
	le Décret portant plan comptable de l'Etat révisé et adopté		
	Décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat révisé et adopté		
	le Décret portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) élaboré et adopté		
	le code de transparence dans la gestion des finances publiques révisé et adopté		
Les textes législatifs et réglementaires sur la fiscalité sont adoptés	la loi portant code des marchés publics pour la conformer aux directives de l'UEMOA révisée et adoptée		
	les textes d'application du code des marchés publics révisés		
les outils et méthodes de prévision de recettes de qualité sont disponibles	le code général des impôts adopté		
	le cadre juridique de l'action des services douaniers révisé		
	la nomenclature des bureaux et postes de douanes révisée		
	12 recettes des douanes installées		
les compétences des cadres des régies fiscales dans le domaine de la prévision sont renforcées	Nombre de cadres formés aux techniques de prévision des recettes		
les prévisions trimestrielles des décaissement d'appui budgétaire sont connues	Nombre de méthodes de projections des recettes améliorées		
	Nombre d'outils de projections des recettes améliorés		
	Nombre d'études approfondies sur les déterminants des recettes réalisées		
les rapports trimestriels de la mise en œuvre des mesures préalables aux décaissements sont disponibles	Nombre de rapports trimestriels élaborés		
La PGA est renseignée	Les rapports annuels sur la coopération au développement de la PGA élaborés		
	Nombre de projets dont les données à jour dans la PGA		
les Divisions de Fiscalité Déclarative (DFD) sont mises en place	Nombre de DFD mises en place		
	Nombre de Recettes de DFD mises en place		
les infrastructures administratives sont construites et/ou réhabilitées	Nombre d'hôtels des impôts régionaux construits		
	Nombre d'hôtels des impôts départementaux construits		
	Nombre d'infrastructures administratives réhabilitées		
les CGA sont mis en place	Nombre de centres de gestion agréée mis en place		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les procédures douanières sont simplifiées, sécurisées et informatisées	Le nombre de bureaux dont les procédures de dédouanement informatisées et personnalisées		
	Les procédures et formalités douanières sécurisées		
les réunions de rapprochement des opérations de la DGI et du Trésor sont régulièrement tenues	Nombre de réunions tenues		
les recettes non fiscales encaissées par les autres services publics sont reversées à la DGTCP	Montant des recettes non fiscales encaissé par les autres services publics et reversé à la DGTCP		
le décret relatif à la préparation du budget est révisé et adopté	Le décret relatif à la préparation du budget révisé et adopté		
les recettes des autres services publics sont pris en compte dans le budget	Montant des recettes encaissé par les autres services publics pris en compte dans le budget		
toutes les aides projets/programmes sont intégrées dans le budget	Montant des dépenses exécutées hors budget		
les dépenses pro pauvres sont sécurisées	part des dépenses pro pauvres par rapport aux dépenses totales		
les outils de préparation du budget (CBMT, CDMT global, CDMT sectoriels) sont disponibles	les modules de prévision de recettes tendancielles et attendues intégrés dans le CBMT		
	CDMT global élaboré		
	CDMT sectoriels élaborés		
le document de stratégie budgétaire à moyen terme est élaboré	Le document de stratégie budgétaire à moyen terme incluant les allocations intersectorielles élaboré		
le guide d'élaboration du CDMT global est révisé	Guide d'élaboration du CDMT global révisé		
les crédits budgétaires sont disponibles	Période de mise en place des crédits		
	Pourcentage des crédits libérés		
la chaine des dépenses est normalisée	visa du trésor délocalisé de la DGB		
	Nombre d'opérations utilisant les procédures exceptionnelles		
	Nombre d'opérations payées suivant la procédure exceptionnelle régularisées		
l'interface DGB DGTCP est opérationnel et complété	Interface DGB-DGTCP opérationnel		
	Interface DGB-DGTCP complété par la prise en compte des assignations et des crédits délégués		
les rapports d'exécution budgétaire de qualité sont disponibles	Les rapports périodiques d'exécution budgétaire intègrent la situation des engagements, la liquidation, l'ordonnancement, le paiement, les DENO et les opérations d'ordre		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les documents budgétaires sont publiés	Documents budgétaires publiés sur le site web du MF		
les comptes de gestion et lois de règlement sont disponibles dans les délais	Comptes de gestion élaborés		
	Lois de règlement élaborées		
les trésoreries régionales et départementales sont dotées d'infrastructures et d'équipement	Nombre de trésoreries régionales et départementales dotées d'infrastructures et d'équipement		
les textes relatifs à la comptabilité matière sont adoptés et appliqués	Textes relatifs à la comptabilité matière adoptés		
	Nombre de structures qui tiennent la comptabilité matière		
l'application CEGIB est étendue aux régions et départements	Nombre de régions connectées au CEGIB		
	Nombre de départements connectés au CEGIB		
les ministères sectoriels sont connectés à la chaine des dépenses	Nombre de Ministères connectés à la chaîne des dépenses		
les décaissements extérieurs des projets sont intégrés dans la chaine de dépenses	Montant des décaissements extérieurs des projets/programmes intégré dans la chaine informatique des dépenses		
le SISIC est mis en place	SISIC mis en place		
le système d'informatique intégré de la douane est mis en place	Système informatique intégré de la douane mis en place		
les services sont interconnectés	services de la DGD interconnectés		
	services de la DGI interconnectés		
le plan de développement de l'informatique de la douane est finalisé	Plan de développement de l'informatique de la douane finalisé		
système d'information et de communication pour les recours est mis en place	Système d'information et de communication pour les recours mis en place		
les textes de la direction de la solde sont adoptés	Textes relatifs à la direction de la solde disponibles		
les outils de la gestion de la solde et des pensions sont disponibles	Manuel de gestion de la solde		
	Manuel de la gestion des pensions disponible		
	Application de la paie développée		
le portefeuille de l'Etat est maitrisé	Organigramme de la DGTCP prenant en compte le portefeuille de l'Etat		
	Assemblées générales des établissements et organismes publics organisées		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les capacités de la DGIF sont renforcées	Programme annuel de contrôle disponible		
	Manuel d'audit de la DGIF élaboré		
	Plan de mise en œuvre des recommandations des contrôles de la DGIF disponible		
les capacités de la CC sont renforcées	Nombre de conseillers et vérificateurs mis à la disposition de la Cour des comptes		
	Nombre de conseillers et vérificateurs de la cour des comptes formés		
les services de la DGCF et DGCMP sont déconcentrés	Nombre de régions disposant de services de contrôle financier		
	Nombre de régions disposant de services de contrôle des marchés publics		
la stratégie globale de gestion des investissements publics est disponible	Stratégie globale de gestion des investissements publics disponible		
les manuels de procédures de gestion budgétaire et de comptabilité publique sont disponibles	Manuel de procédures de gestion budgétaire disponible		
	Manuel de procédures de la comptabilité publique disponible		
le mécanisme de contrats programmes de performance est mis en place	nombre de contrats de programmes de performance mis en place		
les rapports de revues annuelles de dépenses sont disponibles	% de ministères ayant réalisé une revue de dépense		
	Rapport global de revue des dépenses publiques disponible		
l'arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie est révisé	arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie révisé		
les plans de trésorerie sont disponibles dans les délais	plan annuel de trésorerie disponible dans les délais		
	plans trimestriels de trésorerie disponibles dans les délais		
l'état de suivi des dépenses en instance de paiement par délais est produit et soumis au comité de trésorerie	Etat de suivi des dépenses en instance de paiement par délais disponible		
le compte unique du trésor est rétabli	Groupe de travail DGTCP - BCEAO de recensement des comptes bancaires des entités publiques mis en place		
	Comptes dormants et comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics fermés		
	Soldes créditeurs des comptes dormants et comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics transférés au compte de l'ACCT		
	Comptes des organismes publics nivelés automatiquement au profit du compte de l'ACCT		
les documents relatifs au renforcement du système de gestion de la dette sont disponibles	rapport annuel sur la viabilité de la dette publique disponible		
	Analyse DEMPA du système de gestion de la dette réalisée		
	Stratégie d'endettement à moyen terme révisée		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Sources et moyens de vérification	Hypothèses et risques
les résultats et les audits de la passation des marchés publics sont diffusés	Audits des marchés publics mis sur le site Web.		
	Résultats insérés dans le Journal des Marchés Publics (JMP) et sur le site Web.		
les capacités de la DGCMP sont renforcées	système intégré de gestion des marchés publics mis en place		
	Nombre de cadres formés		
le code d'étique de la passation des marchés est adopté et vulgarisé	Code d'éthique des marchés publics adopté		
	nombre et nature de supports de vulgarisation du code d'éthique utilisé		
le cadre institutionnel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques est fonctionnel	Cadre de concertation Etat-PTF des reformes des finances publiques révisé		
	Textes des organes du cadre de concertation révisés		
	Nombre de réunions périodiques du comité de pilotage tenues		
	Nombre de réunions périodiques du comité technique tenues		
le système de suivi évaluation est fonctionnel	Nombre de Revues annuelles comite Etat PTFs organisées		
	Nombre de plans de travail annuel du Programme disponibles		
	nombre de rapports périodiques élaborés		
	Plan d'actions révisé		

VI PLAN D’ACTIONS DU PRGFP (PA-PRGFP)

Les activités identifiées et programmées dans le temps constituent le plan d’action du Programme. Pour chaque axe, il est décrit ci-après la planification opérationnelle à travers les actions, les activités, les structures responsables et le chronogramme.

Le tableau qui suit indique les activités prévues et la période de réalisation par activités sur les quatre ans. Il faut signaler que la réalisation des activités se fera suivant notamment le principe de séquençage.

Tableau n°2 : Plan d'actions du PRGFP

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
Axe 1 : Moderniser le cadre juridique et transposer les dispositions communautaires								
Améliorer l'intégrité et la transparence du dispositif de passation des marchés	1.1	Réviser et adopter la loi organique relative aux lois de finances	DGB	PM	X			
	1.2	Réviser et adopter le Décret portant règlement général de la comptabilité	DGB, DGTCP	PM	X			
	1.3	Réviser et adopter le Décret portant plan comptable de l'Etat	DGTCP	PM	X			
	1.4	Réviser et adopter le Décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat	DGB	PM	X			
	1.5	Elaborer et adopter le Décret portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE)	DGRF	PM	X	X		
	1.6.	Elaborer et adopter le code de transparence dans la gestion des finances publiques	Cabinet MF	PM		X		
	1.7	Adopter et promulguer la loi portant code des marchés publics pour la conformer aux directives de l'UEMOA	AN	PM	X			
	1.8	Réviser les textes d'application du code des marchés publics	DGCMP et ARMP	PM	X	X		
Axe 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources								
Améliorer l'organisation et le cadre juridique des services de la douane et des impots	2.1	adopter le code général des impôts	CAB/MF	PM	X			
	2.2	Diffuser le Code Général des impôts	DGI	60				
	2.3	Réviser le cadre juridique de l'action des services douaniers	DGI et DGD	22	X	X		
	2.4	Réviser la nomenclature des bureaux et postes de douanes	DGD	6500	X	X		
		Installer les 12 recettes des douanes	DGD	600	X	X	X	X
Améliorer la prévisibilité des recettes fiscales et non fiscales	2.5	Améliorer les méthodes et outils de projections des recettes	DGI, DGD et DGTCP	40	X	X		
	2.6	Former les cadres aux techniques de prévisions	DGI, DGD et DGTCP	20	X	X	X	X

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
	2.7	Réaliser des études approfondies sur les déterminants des recettes	DGI, DGD et DGTCP	60		X		X
Améliorer le niveau des recettes fiscales et non fiscales	2.8	Achever la mise en place dans les chefs lieux de régions des divisions de fiscalité déclarative (DFD) et des recettes des impôts correspondantes	DGI	543		X	X	
	2.9	Mettre en place une législation rendant obligatoire l'utilisation du NIF au sein des banques pour les professionnels	DGI	15	X			
	2.10	Doter les services régionaux et départementaux d'infrastructures adéquates	DGI	1400		X	X	X
	2.11	Construire, équiper et doter en Ressources Humaines les centres de gestion agréés	DGI	450		X	X	x
	2.12	Simplifier les procédures de dédouanement et mettre en place des procédures personnalisées	DGD	13		X		
	2.13	Sécuriser les procédures et formalités douanières	DGD	55		X		
	2.14	Instituer un système de paiement préalable de la TVA exonérée et remboursement aux prestataires sur présentation des Pièces Justificatives	DGI	15			X	
	2.15	Systématiser les réunions de rapprochement complet des opérations de la DGI et du Trésor	DGI	PM	X	X	X	X
	2.16	réaliser des actions de communication sur le nouveau code général des impôts	DGI	40	X	X	X	X
	2.17	Reverser toutes les recettes non fiscales encaissées par les autres services publics à la DGTCP	DGTCP	PM	X	X	X	X
Améliorer la prévisibilité des ressources extérieures	2.18	Fournir les prévisions de décaissements d'appui budgétaire au moins trimestriellement	DGRF	25	X	X	X	X

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
	2.19	Systématiser l'élaboration des rapports trimestriels de la mise en œuvre des mesures préalables aux décaissements	DGRF	25	x	x	x	X
	2.20	Mettre en place un Plan de Gestion de la PGA (saisie de données- gestion des données – diffusion des données)	Cellule gestion de l'Aide/MP/AT	100	x	X	x	X
	2.21	Mettre en œuvre le plan de pérennisation de la PGA	Cellule gestion de l'Aide/MP/AT	50		X	x	x
Axe 3 : Préparation du budget de l'Etat								
Réviser le texte relatif à la préparation du budget	3.1	Réviser le décret portant processus de préparation annuelle du budget de l'Etat	DGB	PM	X			
Améliorer la crédibilité et l'exhaustivité du budget de l'Etat	3.2	Elaborer des budgets réalistes	DGB	PM	x	x	x	x
	3. 3	Assurer la protection des dépenses des secteurs prioritaires (éducation, santé, secteur rural, ...)	DGB	PM	x	x	x	x
	3.4	Recenser et intégrer dans le budget de l'Etat les recettes des autres services publics	DGTCP et DGB	50	x	x	x	x
	3.5	Systématiser la prise en compte des aides projets/programmes dans le budget de l'Etat	DGP/MPATDC et DGB	50	x	x	x	x
Améliorer les outils de préparation du budget	3.6	Elaborer un document de stratégie budgétaire à moyen terme incluant les allocations intersectorielles	DGB	10	x	x	x	x
	3.7	Intégrer dans le CBMT les modules de prévision de recettes tendancielles et attendues	DGB	10	x	x	x	x
	3.8	Introduire la projection des dépenses dans le CBMT	DGB	10	x	x	x	x
	3.9	Accélérer la mise en œuvre effective de la feuille de route du comité CDMT	DGB	PM	x	x		
	3.10	Tenir compte des réalisations de N-1 et les objectifs du Gouvernement dans	DGB	30	x	x	x	x

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
		l'élaboration du CDMT global						
	3.11	Réviser et valider le guide d'élaboration du CDMT global	DGB	20	x	x		
	3.12	Appuyer les ministères sectoriels dans l'élaboration des CDMT sectoriels en respectant les enveloppes plafonds du CDMT global	DGB	150	x	x	x	x
	3.13	Elaborer la note d'orientation économique et financière accompagnant la loi des finances	DGRF	10	x	x	x	x
Axe 4 : Modalités d'exécution du budget								
Améliorer le processus de libération des crédits budgétaires	4.1	Mettre en place les crédits de l'année N, dès le mois de janvier	DGB	PM		x	x	x
	4.2	Assurer une libération régulière des crédits budgétaires en début de chaque trimestre	DGB	PM	x	x	x	x
Améliorer le fonctionnement de la chaine de dépenses	4.3	Assurer le principe de la séparation des fonctions de l'ordonnateur et du comptable (séparer les phases administrative et comptable)	DGB et DGTCP	PM		x		
	4.4	réduire l'utilisation des procédures exceptionnelles d'exécution des dépenses publiques	CAB/MF et DGB	PM	x	x	x	x
	4.5	Régulariser toutes dépenses payées suivant la procédure exceptionnelle	DGB	PM	x	x	x	x
	4.6	Intégrer les décaissements extérieurs des projets/programmes dans la chaine des dépenses	DGP/MPATDC et DGB	50		x	X	X
	4.7	Rendre opérationnelle l'interface DGB-DGTCP	DGB, DGTCP et DIF	30	X	X		
	4.8	Compléter l'interface DGB-DGTCP par la prise en compte des assignations et des crédits délégués	DIF et DGTCP	50		X	X	

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
	4.9	Mettre fin aux contrôles redondants de la direction de l'ordonnancement et de la DGCF	DGCF et DGB	PM		X		
Axe 5 : Comptabilité et reporting financier								
Améliorer le reporting de l'exécution budgétaire	5.1	Enrichir les rapports d'exécution budgétaire en intégrant la situation des engagements, liquidation, ordonnancement, paiement, les DENO et les opérations d'ordre	DGB	15	X	X	X	X
	5.2	Publier les documents budgétaires	DGB	15	X	X	X	X
Renforcer le système de la comptabilité matière	5.3	réviser la réglementation relative à la comptabilité matière	DGPE	3	X	X	X	
	5.4	Elaborer un guide de comptabilité matière	DGPE	3	X	X	X	
	5.5	Former les acteurs sur la comptabilité matière	DGPE	4			X	X
	5.6	mettre en place les structures de suivi de la comptabilité matière dans les services des administrateurs de crédits	DGPE	50			X	X
Produire, dans les délais, des comptes de gestion et la loi de règlement	5.7	Réduire les délais de centralisation des opérations comptables des Trésoriers régionaux vers les structures comptables centrales	DGTCP	PM	X	X	X	X
	5.8	Respecter la durée de la journée complémentaire et réduire graduellement la durée actuelle	DGB	PM	X	X	X	X
	5.9	Créer les conditions pour que la comptabilité des Receveurs des Administrations Financières (RAF) soit tenue conformément à la réglementation en vigueur	CAB/MF	50	X	X	X	X
	5.10	Améliorer la centralisation des opérations sur l'exécution des budgets des collectivités territoriales	DGTCP	50		X	X	X

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
Améliorer les conditions de travail des structures comptables déconcentrées	5.11	Construire et équiper les trésoreries régionales et départementales	DGTCP	2500		X	X	X
Axe 6 : Améliorer les systèmes d'information								
Améliorer les Systèmes d'information, de la comptabilité publique et de la gestion intégrée du budget	6.1	Déconcentrer l'application CEGIB aux trésoreries régionales et départementales	DGTCP	300		X	X	
	6.2	Connecter les ministères sectoriels au réseau de la chaîne des dépenses pour permettre la saisie de leurs bons d'engagement	DIF et DGB	500		x	x	x
	6.3	Intégrer les décaissements extérieurs des projets/programmes dans la chaine informatique des dépenses par la connexion de la DGF	DGP/MPATDC et DIF	30		x	X	X
Améliorer les systèmes d'information des régies financières	6.4	Mettre en place le Système d'Information sur les Impôts et les Contribuables (SISIC)	DGI	150		X	X	
	6.5	Acquisition du progiciel clé en main ou développement de l'application informatique intégrée	DGI	2000	x	x		
	6.6	Formation des utilisateurs	DGI	20		x		
	6.7	Déploiement du SISIC dans les services utilisateurs	DGI	60		x	x	
	6.8	Numérisation du cadastre et de la gestion du foncier	DGI	50		x		
	6.9	Mettre en place l'interconnexion des services	DGI et DGD	150	X	X		
	6.10	Finaliser et mettre en œuvre le plan de développement informatique de la douane	DGD	350	X	X	X	X
	6.11	Informatiser les procédures douanières	DGD	100		X		
	6.12	mettre en place un système d'information et communication sur les possibilités de	DGI et DGD	50	X	X		

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
		recours administratif et judiciaire pour le contribuable						
	6.13	Relier le NIF à la base de données de la Statistique et à celle des affiliés à la Caisse Nationale de Sécurité Sociale	DGI	30		X		
Axe 7 : Renforcer le contrôle et la transparence des finances publiques								
Renforcer la fonction de la gestion de la solde et des pensions	7.1	adopter le texte portant attribution et organisation de la solde	DGB et DGTCP	PM	X			
	7.2	Elaborer le manuel de gestion de la solde et des pensions		30				
	7.3	Développer l'application de la solde		30				
Assurer le suivi du portefeuille de l'Etat	7.4	Intégrer le portefeuille de l'Etat dans l'organigramme de la DGTCP	DGTCP	PM	X			
	7.5	Instituer des assemblées générales annuelles des entreprises publiques et parapubliques	CAB/MF	50				
Renforcer l'Efficacité du contrôle (interne et externe)	7.6	rationnaliser les méthodes et les approches de contrôle au niveau de la DGIF	DGIF	PM		X		
	7.7	réviser le manuel d'audit de la DGIF	DGIF	10		X		
	7.8	Mettre en place une procédure de suivi de la mise en œuvre des recommandations des contrôles de la DGIF	DGIF	PM	X	X	X	X
	7.9	Doter la cour des comptes en personnel adéquat	CC	PM	X	X		
	7.10	former les conseillers et vérificateurs de la cour des comptes	CC	50	X	X	X	X
	7.11	Déconcentrer les services du contrôle financier dans les régions	DGCF	400		X		
	7.12	Déconcentrer les services du contrôle des marchés publics dans les régions	DGCMP	400	X			
	7.13	Adopter des normes de reportage financier comme un préalable à l'octroi de subventions publiques	DGTCP et DGB	5		X		

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
Améliorer l'efficacité de la dépense publique	7.14	Elaborer la stratégie globale de gestion des investissements publics	DGPP et DGB	300		X		
	7.15	Institutionnaliser l'évaluation ex post des projets/programmes	DGPP, DGPARE et DGB	PM		X		
	7.16	Institutionnaliser la mise en place des contrats de programmes et performance avec les structures	CAB/MP/AT/DC et CAB/MF	20		X	X	X
	7.17	Systématiser les revues des dépenses publiques	DGB et ministères sectoriels	2800	X	X	X	X
	7.18	Elaborer un manuel de procédures d'exécution budgétaire publique	DGB, DGCF	30		X	X	
	7.19	Elaborer un manuel de procédures de comptabilité publique	DGTCP	30		X	X	
Axe 8: Gestion de la Trésorerie et de la dette								
Améliorer la gestion de la trésorerie	8.1	Elaborer le plan de trésorerie annuel, dès l'adoption de la loi des finances	DGTCP	PM	X	X	X	X
	8.2	Elaborer un plan trimestriel de trésorerie glissant dont le premier mois sera décliné en semaines	DGTCP	PM	X	X	X	X
	8.3	Améliorer les prévisions des différentes composantes du plan de trésorerie	DGTCP	10	X			
	8.4	Etablir régulièrement un état de suivi des dépenses en instance de paiement par délais et le soumettre au comité de trésorerie pour apurement	DGTCP	3	X	X	X	X
	8.5	Réviser l'arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie	SG	PM	X			
Etablir le compte unique du trésor	8.6	Créer un groupe de travail DGTCP - BCEAO pour reprendre et compléter le recensement de 2010 sur les comptes bancaires des entités publiques	DGTCP	5	X			

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
	8.7	Procéder à la fermeture des comptes dormant et des comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics n'ayant pas de ressources propres	DGTCP	20		X		
	8.8	Procéder au transfert des soldes créditeurs, dans le Compte BCEAO de l'ACCT, des comptes dormant et des comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics n'ayant pas de ressources propres	DGTCP	PM		X		
	8.9	Prendre les mesures et dispositions pratiques, selon le cas, avec la BCEAO et les banques commerciales pour des nivellements automatiques des comptes des organismes publics vers le CUT ouvert à la BCEAO	DGTCP	9		X		
Renforcer le système de la gestion de la dette publique	8.10	Elaborer régulièrement le rapport annuel sur la viabilité de la dette publique	DDP/DGB	25	X	X	X	X
	8.11	Procéder à l'analyse DEMPA du système de gestion de la dette	DDP/DGB	5		X	X	
	8.12	Réviser la stratégie d'endettement à moyen terme	DGB	10		X	X	X
Axe 9 : Système de passation et de gestion des marchés publics								
Améliorer l'intégrité et la transparence du dispositif de passation des marchés	9.1	Renforcer les capacités de la DGCMP en rapport avec ses missions de contrôle.	DGCMP	40	X	X	X	X
	9.2	Publier les décisions du CRD sur les plaintes dans le JMP.	ARMP	8	X	X	X	X
	9.3	Faire effectuer régulièrement les audits des marchés publics par l'ARMP et diffuser les résultats dans le JMP et sur le site Web.	ARMP	50	X	X	X	X
	9.4	Adopter et disséminer le Code d'éthique des marchés publics.	DGCMP	10	X	X		

Actions	N° ordre	Activités	Structures responsables	Coût	Chronogramme			
					2011	2012	2013	2014
Axe 10 : Mise en œuvre et suivi-évaluation du Programme des Réforme des Finances Publiques								
Réviser le cadre institutionnel actuel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques (Comité Pilotage, comité technique)	10.1	Formaliser la fonction de Secrétariat Permanent du Comité technique	DGRF	PM	X			
	10.2	Réviser les textes des organes du cadre de concertation	DGRF	PM	X			
	10.3	Organiser des réunions périodiques des Comités techniques et du Comité de Pilotage	DGRF	10	X	X	X	X
Assurer le Suivi et évaluation du programme des reformes de GFP	10.4	Organiser des revues annuelles du Programme	DGRF	10	X	X	X	X
	10.5	Apporter une assistance technique à la DRF pour l'impulser à assurer convenablement son rôle de secrétariat permanent						
	10.6	Organiser des retraites annuelles de validation des PTA	DGRF	20	x	x	x	x
	10.7	Elaborer des rapports périodiques		15	x	x	x	x
	10.8	organiser des revisions à mi-parcours du plan d'action		20		X		X

Coût total : **21 358**

VII. COUT GLOBAL ET PLAN DE FINANCEMENT DU PRGFP.

Le coût global du plan d'action du PRGFP est estimé à un peu plus de 20 milliards de francs CFA

Tableau N°3. Coût global du PRGFP.

Effets	Coût total	REPARTITION PAR ANNEE			
		2011	2012	2013	2014
Axe 1	**PM**				
Axe 2	**10 003 000 000**				
Axe 3	**340 000 000**				
Axe 4	**130 000 000**				
Axe 5	**2 690 000 000**				
Axe 6	**3 790 000 000**				
Axe 7	**4 135 000 000**				
Axe 8	**87 000 000**				
Axe 9	**108 000 000**				
Axe 10	**75 000 000**				
TOTAL	**21 358 000 000**				

Le plan de financement met en parallèle toutes les dépenses qui seront effectuées dans le cadre du PRGFP et toutes les ressources attendues pour le financer. La ventilation de ces financements reflète les centres d'intérêts annoncés par les co-financiers et prendra en compte leurs avantages comparatifs relativement aux axes d'intervention du PRGFP. Ainsi le coût total du PRGFP est estimé à 21 358 000 000 FCFA. Ce montant sera financé par les PTF dont les négociations permettront à chacun de préciser la nature de sa contribution, mais aussi sur fonds propres en particulier pour toutes les dépenses relatives à l'élaboration et aux révisions des manuels et des textes.

VII. MODALITES DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI-EVALUATION

La mise en œuvre du Programme de reformes se fera suivant une approche Programme qui permettra :

- la coordination des interventions des PTFs ;
- l'harmonisation de leurs procédures ;
- l'appropriation et le leadership du gouvernement;

Pour ce faire, le cadre de concertation existant constituant le cadre de partenariat, sera révisé et conclu entre le Gouvernement et les PTFs. La mise en œuvre du programme nécessitera une structure organisationnelle et un système de suivi- évaluation appropriés.

7.1 Structures de mise en œuvre

La ligne directrice générale est d'utiliser au mieux les structures existantes et celles prévues par les textes du Ministère des Finances pour éviter des structures parallèles, et ce, conformément à l'esprit de l'Approche Programme et des principes de la Déclaration de Paris.

Pour une question d'efficacité et d'efficience, le cadre institutionnel pourrait de ce fait être le suivant:

- Un Comité de Pilotage présidé par le MF;
- Un Comité Technique présidé par le SG.

Le comité de pilotage sera présidé par le Ministre des Finances et comprendra les représentants des PTFs qui appuient la réalisation du Programme de réformes ainsi que les structures membres du comité technique. Il constitue l'instance d'orientation et de prise de décision du processus de formulation, de mise en œuvre et de suivi évaluation du Programme.

Le comité technique sera présidé par le Secrétaire Général du MEF et composé des représentants des différentes directions ou structures impliquées dans la Formulation, la mise en œuvre et le suivi-évaluation du Programme. Il est chargé d'assurer la pertinence, la validité et la cohérence dans le processus d'élaboration, exécution et suivi-évaluation et de préparer les dossiers des réunions du comité de pilotage qui est le palier décisionnel auquel il doit rendre compte.

7.2 Le système de suivi évaluation

Un suivi de l'état d'avancement des actions inscrites au plan d'actions et l'évaluation des résultats obtenus en fonction des objectifs définis, impliquent bien évidemment l'existence d'un bon système d'information. Il s'agit non seulement de mesurer de façon continue l'état d'avancement des actions décidées mais aussi et surtout d'identifier en cours d'exécution les obstacles à la réalisation du plan.

En partant du principe qu'un bon système de Suivi-évaluation se prépare au moment de la formulation, il importe de définir non seulement les utilisateurs et les objectifs, mais aussi les outils de suivi pour guider les acteurs du plan dans leurs interventions. En cours d'exécution, le suivi évaluation doit fournir des informations aux décideurs et aux responsables des structures impliquées dans le processus de suivi évaluation dudit programme afin de leur permettre de prendre les décisions appropriées, notamment, continuer, arrêter ou réorienter certaines de leurs actions en fonction des résultats de leurs évaluations opérationnelles et analytiques. Les principaux utilisateurs des produits du SE sont :

- Le gouvernement ;
- L'administration ;
- Les organisations de la Société civile et le secteur privé ;
- Les Partenaires Techniques et Financiers.

L'objectif principal du système de suivi- évaluation de rendre compte de l'évolution des indicateurs de performance et des risques qui permettront d'informer les différents acteurs . Pour atteindre cet objectif, il faut renseigner les quatre types indicateurs :

- Indicateurs d'intrant ou de moyens ;
- Indicateurs de produits ou d'extrants ;
- indicateurs d'effet, (accès, utilisation et satisfaction) ;
- indicateurs d'impact.

Le cadre logique présenté ci-haut donne les détails sur les principaux indicateurs de mesure des résultats pour lesquels, il est nécessaire d'élaborer des outils de suivi évaluation, notamment le cadre de mesure des résultats, le tableau de bord et les fiches de collecte de données.

Le cadre de mesure des résultats est un tableau synoptique du processus de collecte et de traitement des indicateurs du système de suivi évaluation du programme. Pour chaque indicateur, le cadre indique la méthode de collecte (enquêtes, des relevés administratifs, des visites de terrain, etc.), la méthode de calcul, la fréquence et le responsable de la collecte.

Tableau n°3 : Cadre de mesure des résultats (impact et effets) du PRGFP

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Méthode de collecte	Méthode de calcul	Fréq.	Resp. de la collecte
Impacts					
la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire est améliorée	Solde budgétaire de base				
Effets					
le cadre juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires					
La mobilisation des ressources internes et externes est accrue	Ecart entre les prévisions et les réalisations de la DGI et de la DGD		$100 \times \frac{\text{Recettes fiscales totales} - \text{Prévisions totales}}{\text{Prévisions totales}}$		
	Ecart entre les prévisions et les réalisations des appuis budgétaires				
	Taux de pression fiscale		$100 \times \frac{\text{Recettes fiscales totales DGI}}{\text{Produit intérieur brut}}$		
La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées	Proportion des dépenses exécutées par rapport aux prévisions budgétaires				
	Proportion des recettes totales réalisées par rapport aux prévisions budgétaires		$100 \times \frac{\text{Recettes fiscales}}{\text{Prévisions totales}}$		
	Proportion du stock des arriérés de paiement sur les dépenses				
la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée	Proportion des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle				
	Composition des dépenses réelles par rapport au budget voté				
	Proportion de régularisation des dépenses				

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Méthode de collecte	Méthode de calcul	Fréq.	Resp. de la collecte
	exécutées par procédure exceptionnelle				
	% des crédits des services déconcentrés par rapport au budget voté				
le reporting financier est amélioré et régulier	délais de reddition des comptes de gestion				
	délais de réédition des lois de règlement				
	délais de disponibilité des rapports trimestriels d'exécution budgétaire				
La gestion intégrée du budget est effective	délai moyen de traitement des dossiers de dépense publique (de l'engagement au paiement)				
	délai de disponibilité des données comptables complètes				
	délai de disponibilité des données budgétaires complètes				
l'efficacité des régies financières est améliorée	délai de dédouanement des marchandises				
	% de déclarations liquidées par rapport aux déclarations enregistrées				
	taux de défaillance de déclarationTVA		$100 \times \frac{\text{Nombre de déclarations attendues} - \text{Nombre de déclarations TVA déposées dans le délai}}{\text{Nombre de déclarations attendues}}$		
	taux de défaillance de déclaration ISB		$100 \times \frac{\text{Nombre de déclarations attendues} - \text{Nombre de déclarations IBS déposées dans le délai}}{\text{Nombre de déclarations attendues}}$		
	taux de défaillance de déclaration IRVM		$100 \times \frac{\text{Nombre de déclarations attendues} - \text{Nombre de déclarations IRVM déposées dans le délai}}{\text{Nombre de déclarations attendues}}$		

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Méthode de collecte	Méthode de calcul	Fréq.	Resp. de la collecte
	taux de défaillance de déclaration IUTS		$100 \times \frac{\text{Nombre de déclarations attendues} - \text{Nombre de déclarations IUTS déposées dans le délai}}{\text{Nombre de déclarations attendues}}$		
la maitrise des dépenses de personnel est améliorée	Ecart entre les données du Ministère de la fonction publique et la direction de la solde				
	degré de cohérence entre l'effectif des pensionnés et les dépenses de pensions				
l'efficacité du secteur parapublic est améliorée	Montant des dividendes versés à l'Etat				
	Montant de subventions allouées aux EPA				
L'efficacité du contrôle est améliorée	nombres de missions d'audit réalisés par la DGIF				
	proportion des recommandations des audits de la DGIF mises en œuvre				
	Nombre de rapports élaborés par la cour des comptes				
	% des régions couvertes par la DGCMP				
	% des régions couvertes par la DGCF				
la dépense publique est efficace et efficiente	Part des allocations budgétaires aux secteurs prioritaires				
	degré de contribution des dépenses à l'évolution des indicateurs sectoriels				
	degré de satisfaction des bénéficiaires				
la gestion de la trésorerie est améliorée	% Reste à payer (RAP de l'année courante) rapporté aux prises en charge				
	% du Montant des RAP des années antérieures apuré par rapport au stock				
La gestion des marchés publics est transparente	nombre de recours enregistrés par l'ARMP	Registre des recours			DAJ ARMP
La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante	taux d'exécution physique du plan d'actions				
	volume d'aides budgétaires décaissés				

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Méthode de collecte	Méthode de calcul	Fréquence	Responsable de la collecte
Impacts					
la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire est améliorée	Solde budgétaire de base				
Effets					
le cadre juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires					
La mobilisation des ressources internes et externes est accrue	Ecart entre les prévisions et les réalisations de la DGI et de la DGD				
	Ecart entre les prévisions et les réalisations des appuis budgétaires				
	taux de pression fiscale				
La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées	dépenses exécutées par rapport aux prévisions budgétaires				
	recettes totales réalisées par rapport aux prévisions budgétaires				
	stock des arriérés de paiement sur les dépenses				
la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée	Proportion des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle				
	Composition des dépenses réelles par rapport au budget voté				
	Proportion de régularisation des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle				
	% des crédits des services déconcentrés par rapport au budget voté				
le reporting financier est amélioré et régulier	délais de réédition des comptes de gestion				
	délais de réédition des lois de règlement				
	délais de disponibilité des rapports trimestriels d'exécution budgétaire				
La gestion intégrée du budget est effective	délai moyen de traitement des dossiers de dépense publique (de l'engagement au paiement)				
	délai de disponibilité des données comptables complètes				
	délai de disponibilité des données budgétaires				

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Méthode de collecte	Méthode de calcul		Fréq.	Resp. de la collecte
	complètes					
l'efficacité des régies financières est améliorée	délai de dédouanement des marchandises					
	% de déclarations liquidées par rapport aux déclarations enregistrées					
	taux de défaillance (ISB, TVA, IUTS, IRVM)					
la maitrise des dépenses de personnel est améliorée	Ecart entre les données du Ministère de la fonction publique et la direction de la solde					
	degré de cohérence entre l'effectif des pensionnés et les dépenses de pensions					
l'efficacité du secteur parapublic est améliorée	Montant des dividendes versées à l'Etat					
	Montant de subventions alloués aux EPA					
L'efficacité du contrôle est améliorée	nombres de missions d'audit réalisés par la DGIF					
	proportion des recommandations des audits de la DGIF mises en œuvre					
	Nombre de rapports élaborés par la cour des comptes					
	% des régions couvertes par la DGCMP					
	% des régions couvertes par la DGCF					
la dépense publique est efficace et efficiente	Part des allocations budgétaires aux secteurs prioritaires					
	degré de contribution des dépenses à l'évolution des indicateurs sectoriels					
	degré de satisfaction des bénéficiaires					
la gestion de la trésorerie est améliorée	% Reste à payer (RAP de l'année courante) rapporté aux prises en charge					
	% du Montant des RAP des années antérieures apuré par rapport au stock					
La gestion des marchés publics est transparente	nombre de recours enregistrés par l'ARMP					
La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante	taux d'exécution physique du plan d'actions					
	volume d'aides budgétaires décaissés					

Ce tableau montre bien que pour renseigner ces indicateurs, il faut recourir à des modes de collecte qui peuvent être des enquêtes, des relevés administratifs, des visites de terrain, Etc.

En ce qui concerne le traitement de l'information, il sera effectué selon deux types de traitement :

- des méthodes quantitatives, descriptives utilisant des calculs statistiques simples dont les résultats seront présentés sous formes de tableaux et graphiques ;

- des méthodes qualitatives, utilisant des concepts analytiques et des outils participatifs de Suivi-évaluation pour apprécier la perception des différents acteurs de la performance des actions du programme.

Les données seront traitées principalement pour le pilotage efficace des activités du programme. Les différentes informations recueillies avec le cadre logique axé sur les résultats, le cadre de mesure des rendements et le tableau de bord de suivi de performance vont être utilisés pour élaborer un rapport axé sur le résultat. Il est composé essentiellement des éléments suivants :

- Les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne de résultats ;

- Le bilan des activités entreprises, pendant la période visée, en relevant les écarts ;

- Le bilan des apports financiers et en nature des partenaires et bénéficiaires ;

- L'identification et l'analyse des facteurs de gestion ou de développement, des enjeux et défis influant l'atteinte des résultats ;

- Les leçons tirées, les mesures correctrices recommandées et les degrés de durabilité des résultats.

Le tableau de bord (ou plan de suivi des indicateurs) va servir comme un outil de pilotage en matière de Suivi-évaluation du programme. Ainsi pour chaque indicateur de résultat, il faut déterminer les valeurs de référence, intermédiaires et finales. Il doit être régulièrement renseigné pour apprécier le niveau de performance. Les valeurs de départ et cibles doivent être arrêtées de manière participative et consensuelle.

Tableau n°4 : Tableau de bord de suivi de la performance du PRGFP

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
Impacts						
la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire est améliorée	Solde budgétaire de base					
Effets						
le cadre juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires						
La mobilisation des ressources internes et externes est accrue	Ecart entre les prévisions et les réalisations de la DGI et de la DGD	**-16%**	±10%	±5%	±2,5%	±1,5%
	Ecart entre les prévisions et les réalisations des appuis budgétaires					
	taux de pression fiscale	**8%**	11,4%	12,4%	13,4%	14,4%
La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées	Proportion dépenses exécutées par rapport aux prévisions budgétaires					
	Proportion recettes totales réalisées par rapport aux prévisions budgétaires	**84%**	90%	100%	100%	100%
	Proportion stock des arriérés de paiement sur les dépenses					
la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée	Proportion des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle					
	Composition des dépenses réelles par rapport au budget voté					
	Proportion de régularisation des dépenses exécutées par procédure exceptionnelle					
	% des crédits des services déconcentrés par rapport au budget voté					
le reporting financier est amélioré et régulier	délais de reddition des comptes de gestion					
	délais de reddition des lois de règlement					
	délais de disponibilité des rapports trimestriels d'exécution budgétaire					
La gestion intégrée du budget est effective	délai moyen de traitement des dossiers de dépense publique (de l'engagement au paiement)					
	délai de disponibilité des données comptables complètes					

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
l'efficacité des régies financières est améliorée	délai de dédouanement des marchandises					
	% de déclarations liquidées par rapport aux déclarations enregistrées					
	Taux de défaillance de déclaration TVA	DGE=**4,1%**	4%	3%	2%	2%
		DPME=**28%**	25%	22%	19%	15%
	Taux de défaillance de déclaration ISB	DGE=**10,4%**	7 3%	5,1%	3,6%	2,5%
		DPME=**38%**	28%	20%	15%	10%
	Taux de défaillance de déclaration IRVM	DGE = **56,6%**	39,6%	27,7%	19,4%	13,4%
	Taux de défaillance de déclaration IUTS	DGE = **16,3%**	13,9%	9,7%	6,3%	3,3%
la maitrise des dépenses de personnel est améliorée	Ecart entre les données du Ministère de la fonction publique et la direction de la solde					
	degré de cohérence entre l'effectif des pensionnés et les dépenses de pensions					
l'efficacité du secteur parapublic est améliorée	Montant des dividendes versés à l'Etat					
	Montant de subventions allouées aux EPA					
L'efficacité du contrôle est améliorée	Nombre de missions d'audit réalisés par la DGIF					
	Proportion des recommandations des audits de la DGIF mises en œuvre					
	Nombre de rapports élaborés par la cour des comptes					
	% des régions couvertes par la DGCMP					
	% des régions couvertes par la DGCF					
la dépense publique est efficace et efficiente	Part des allocations budgétaires aux secteurs prioritaires					
	degré de contribution des dépenses à l'évolution des indicateurs sectoriels					
	Degré de satisfaction des bénéficiaires					
la gestion de la trésorerie est améliorée	% Reste à payer (RAP de l'année courante) rapporté aux prises en charge					
	% du Montant des RAP des années antérieures apuré par rapport au stock					
La gestion des marchés publics est transparente	nombre de recours enregistrés par l'ARMP					
La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante	taux d'exécution physique du plan d'actions					
	volume d'aides budgétaires décaissés					

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
Produits						
Les textes législatifs et réglementaires sur les réformes des finances publiques sont adoptés conformément aux directives de l'UEMOA (*)	la loi organique relative aux lois de finances révisée et adoptée					
	Décret portant règlement général de la comptabilité révisé et adopté					
	le Décret portant plan comptable de l'Etat révisé et adopté					
	Décret portant nomenclature budgétaire de l'Etat révisé et adopté					
	le Décret portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) élaboré et adopté					
	le code de transparence dans la gestion des finances publiques révisé et adopté					
Les textes législatifs et réglementaires sur la fiscalité sont adoptés	la loi portant code des marchés publics pour la conformer aux directives de l'UEMOA révisée et adoptée					
	les textes d'application du code des marchés publics révisés					
les outils et méthodes de prévision de recettes de qualité sont disponibles	le code général des impôts adopté					
	le cadre juridique de l'action des services douaniers révisé					
	la nomenclature des bureaux et postes de douanes révisée					
	12 recettes des douanes installées					
les compétences des cadres des régies fiscales dans le domaine de la prévision sont renforcées	Nombre de cadres formés aux techniques de prévision des recettes		10	12		12
	Nombre d'études approfondies sur les déterminants des recettes réalisées	**0**		1		1
les rapports trimestriels de la mise en œuvre des mesures préalables aux décaissements sont disponibles	Nombre de rapports trimestriels élaborés					
La PGA est renseignée	Les rapports annuels sur la coopération au développement de la PGA élaborés					
	Nombre de projets dont les données à jour dans la PGA					
les Divisions de Fiscalité Déclarative (DFD) sont mises en place	Nombre de DFD mises en place	**0**		3	3	
	Nombre de Recettes de DFD mises en place					
les infrastructures administratives sont construites et/ou réhabilitées	Nombre d'hôtels des impôts régionaux construits	**0**		4		
	Nombre d'hôtels des impôts départementaux construits			4	3	
	Nombre d'infrastructures administratives réhabilitées					
les CGA sont mis en place	Nombre de centres de gestion agréée mis en place	**0**	1	2	2	2
les procédures douanières sont	Le nombre de bureaux dont les procédures de dédouanement					

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
simplifiées, sécurisées et informatisées	informatisées et personnalisées					
	Les procédures et formalités douanières sécurisées					
les réunions de rapprochement des opérations de la DGI et du Trésor sont régulièrement tenues	Nombre de réunions tenues	**0**	2	12	12	12
les recettes non fiscales encaissées par les autres services publics sont reversées à la DGTCP	Montant des recettes non fiscales encaissées par les autres services publics et reversé à la DGTCP					
le décret relatif à la préparation du budget est révisé et adopté	Le décret relatif à la préparation du budget révisé et adopté					
les recettes des autres services publics sont pris en compte dans le budget	Montant des recettes encaissé par les autres services publics pris en compte dans le budget					
toutes les aides projets/programmes sont intégrées dans le budget	Montant des dépenses exécutées hors budget					
les dépenses pro pauvres sont sécurisées	part des dépenses pro pauvres par rapport aux dépenses totales					
les outils de préparation du budget (CBMT, CDMT global, CDMT sectoriels) sont disponibles	les modules de prévision de recettes tendancielles et attendues intégrés dans le CBMT					
	CDMT global élaboré					
	CDMT sectoriels élaborés					
le document de stratégie budgétaire à moyen terme est élaboré	Le document de stratégie budgétaire à moyen terme incluant les allocations intersectorielles élaboré					
le guide d'élaboration du CDMT global est révisé	Guide d'élaboration du CDMT global révisé					
les crédits budgétaires sont disponibles	Période de mise en place des crédits					
	Pourcentage des crédits libérés					
la chaine des dépenses est normalisée	visa du trésor délocalisé de la DGB					
	Nombre d'opérations utilisant les procédures exceptionnelles					
	Nombre d'opérations payées suivant la procédure exceptionnelle régularisées					
l'interface DGB DGTCP est opérationnel et complété	Interface DGB-DGTCP opérationnel					
	Interface DGB-DGTCP complété par la prise en compte des assignations et des crédits délégués					
les rapports d'exécution budgétaire	Les rapports périodiques d'exécution budgétaire intègrent la					

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
de qualité sont disponibles	situation des engagements, la liquidation, l'ordonnancement, le paiement, les DENO et les opérations d'ordre					
les documents budgétaires sont publiés	Documents budgétaires publiés sur le site web du MF					
les comptes de gestion et lois de règlement sont disponibles dans les délais	Comptes de gestion élaborés					
	Lois de règlement élaborées					
les trésoreries régionales et départementales sont dotées d'infrastructures et d'équipement	Nombre de trésoreries régionales et départementales dotées d'infrastructures et d'équipement					
les textes relatifs à la comptabilité matière sont adoptés et appliqués	Textes relatifs à la comptabilité matière adoptés					
	Nombre de structures qui tiennent la comptabilité matière					
l'application CEGIB est étendue aux régions et départements	Nombre de régions connectées au CEGIB					
	Nombre de départements connectés au CEGIB					
les ministères sectoriels sont connectés à la chaine des dépenses	Nombre de Ministères connectés à la chaîne des dépenses					
les décaissements extérieurs des projets sont intégrés dans la chaine de dépenses	Montant des décaissements extérieurs des projets/programmes intégré dans la chaine informatique des dépenses					
le SISIC est mis en place	SISIC mis en place					
le système d'informatique intégré de la douane est mis en place	Système informatique intégré de la douane mis en place					
les services sont interconnectés	services de la DGD interconnectés					
	services de la DGI interconnectés	**0**		10	7	66
le plan de développement de l'informatique de la douane est finalisé	Plan de développement de l'informatique de la douane finalisé					
système d'information et de communication pour les recours est mis en place	Système d'information et de communication pour les recours mis en place					
les textes de la direction de la solde sont adoptés	Textes relatifs à la direction de la solde disponibles					
les outils de la gestion de la solde et des pensions sont disponibles	Manuel de gestion de la solde					
	Manuel de la gestion des pensions disponible					
	Application de la paie développée					

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
le portefeuille de l'Etat est maitrisé	Organigramme de la DGTCP prenant en compte le portefeuille de l'Etat					
	Assemblées générales des établissements et organismes publics organisées					
les capacités de la DGIF sont renforcées	Programme annuel de contrôle disponible					
	Manuel d'audit de la DGIF élaboré					
	Plan de mise en œuvre des recommandations des contrôles de la DGIF disponible					
les capacités de la CC sont renforcées	Nombre de conseillers et vérificateurs mis à la disposition de la Cour des comptes					
	Nombre de conseillers et vérificateurs de la cour des comptes formés					
les services de la DGCF et DGCMP sont déconcentrés	Nombre de régions disposant de services de contrôle financier					
	Nombre de régions disposant de services de contrôle des marchés publics					
la stratégie globale de gestion des investissements publics est disponible	Stratégie globale de gestion des investissements publics disponible					
les manuels de procédures de gestion budgétaire et de comptabilité publique sont disponibles	Manuel de procédures de gestion budgétaire disponible					
	Manuel de procédures de la comptabilité publique disponible					
le mécanisme de contrats programmes de performance est mis en place	nombre de contrats de programmes de performance mis en place					
les rapports de revues annuelles de dépenses sont disponibles	% de ministères ayant réalisé une revue de dépense					
	Rapport global de revue des dépenses publiques disponible					
l'arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie est révisé	arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie révisé					
les plans de trésorerie sont disponibles dans les délais	plan annuel de trésorerie disponible dans les délais					
	plans trimestriels de trésorerie disponibles dans les délais					
l'état de suivi des dépenses en instance de paiement par délais est produit et soumis au comité de trésorerie	Etat de suivi des dépenses en instance de paiement par délais disponible					

Chaîne des résultats	Indicateurs de résultats	Valeurs de référence (2010)	Valeurs cibles			
			2011	2012	2013	2014
le compte unique du trésor est rétabli	Groupe de travail DGTCP - BCEAO de recensement des comptes bancaires des entités publiques mis en place					
	Comptes dormants et comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics fermés					
	Soldes créditeurs des comptes dormants et comptes détenus par les ministères, les directions régionales et établissements publics transférés au compte de l'ACCT					
	Comptes des organismes publics nivelés automatiquement au profit du compte de l'ACCT					
les documents relatifs au renforcement du système de gestion de la dette sont disponibles	rapport annuel sur la viabilité de la dette publique disponible					
	Analyse DEMPA du système de gestion de la dette réalisée					
	Stratégie d'endettement à moyen terme révisée					
les résultats et les audits de la passation des marchés publics sont diffusés	Audits des marchés publics mis sur le site Web.					
	Résultats insérés dans le Journal des Marchés Publics (JMP) et sur le site Web.					
les capacités de la DGCMP sont renforcées	système intégré de gestion des marchés publics mis en place					
	Nombre de cadres formés					
le code d'étique de la passation des marchés est adopté et vulgarisé	Code d'éthique des marchés publics adopté					
	nombre et nature de supports de vulgarisation du code d'éthique utilisé	CD, papier, Site Web, JMP				
le cadre institutionnel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques est fonctionnel	Cadre de concertation Etat-PTF des reformes des finances publiques révisé					
	Textes des organes du cadre de concertation révisés					
	Nombre de réunions périodiques du comité de pilotage tenues					
	Nombre de réunions périodiques du comité technique tenues					

Sur la base des deux outils ci-dessus présentés, les rapports annuels de mise en œuvre du PRGFP seront composés essentiellement de :

- Les résultats réels obtenus par rapport aux résultats escomptés pour les différents niveaux de la chaîne de résultats (produits, effets et impact);
- Le bilan des activités entreprises, pendant la période visée en relevant les écarts ;
- Les leçons tirées et les mesures correctrices recommandées.

Tableau n°5 : CHAÎNE DES RESULTATS DU PROGRAMME DES REFORMES EN MATIERE DE GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

Axes / Actions	Produits	Effets	Impact
Axe 1 : Moderniser le cadre juridique et transposer les dispositions communautaires			la stabilité du cadre macroéconomique et budgétaire est améliorée
Intégrer les dispositions des directives révisées de l'UEMOA dans les textes règlementaires de gestion des finances publiques du Niger	Les textes législatifs et réglementaires sur les réformes des finances publiques sont adoptés conformément aux directives de l'UEMOA	le cadre juridique et législatif de la gestion des finances publiques sont conformes aux normes communautaires	
Mettre à jour le cadre législatif et réglementaire de la passation des marchés			
Axe 2 : Amélioration de la mobilisation des ressources			
Améliorer l'organisation et le cadre juridique des services de la douane et des impôts	Les textes législatifs et réglementaires sur la fiscalité sont adoptés	La mobilisation des ressources internes et externes est accrue	
Améliorer la prévisibilité des recettes fiscales et non fiscales	les outils et méthodes de prévision de recettes de qualité sont disponibles		
	les compétences des cadres des régies fiscales dans le domaine de la prévision sont renforcées		
Améliorer la prévisibilité des ressources extérieures	les prévisions trimestrielles des décaissements d'appui budgétaire sont connues		
	les rapports trimestriels de la mise en œuvre des mesures préalables aux décaissements sont disponibles		
	La PGA est renseignée		
Améliorer le niveau des recettes fiscales et non fiscales	les Divisions de Fiscalité Déclarative (DFD) sont mises en place		
	les infrastructures administratives sont construites et/ou réhabilitées		
	les CGA sont mis en place		
	les procédures douanières sont simplifiées, sécurisées et informatisées		
	les réunions de rapprochement des opérations de la DGI et du Trésor sont régulièrement tenues		
	les recettes non fiscales encaissées par les autres services publics sont reversées à la DGTCP		
Axe 3 : Préparation du budget de l'Etat			
Réviser le texte relatif à la préparation du budget	le décret relatif à la préparation du budget est adopté	La crédibilité et l'exhaustivité du budget sont améliorées	
Améliorer la crédibilité et l'exhaustivité du budget de	les recettes des autres services publics sont pris		

Axes / Actions	Produits	Effets	Impact
l'Etat	en compte dans le budget		
	toutes les aides projets/programmes sont intégrées dans le budget		
	les dépenses pro pauvres sont sécurisées		
Améliorer les outils de préparation du budget	les outils de préparation du budget (CBMT, CDMT global, CDMT sectoriels) sont disponibles		
	le document de stratégie budgétaire à moyen terme est élaboré		
	le guide d'élaboration du CDMT global est révisé		
Axe 4 : Modalités d'exécution du budget			
Améliorer le processus de libération des crédits budgétaires	les crédits budgétaires sont disponibles	la qualité de l'exécution du budget de l'Etat est améliorée	
Améliorer le fonctionnement de la chaine de dépenses	la chaine des dépenses est normalisée		
	l'interface DGB DGTCP est opérationnelle et complété		
Axe 5 : comptabilité et reporting financier			
Améliorer le reporting de l'exécution budgétaire	les rapports d'exécution budgétaire de qualité sont disponibles	le reporting financier est amélioré et régulier	
	les documents budgétaires sont publiés		
Produire, dans les délais, des comptes de gestion et la loi de règlement	les comptes de gestion et lois de règlement sont disponibles dans les délais		
Améliorer les conditions de travail des structures comptables déconcentrées	les trésoreries régionales et départementales sont dotées d'infrastructures et d'équipement		
Renforcer le système de la comptabilité matière	les textes relatifs à la comptabilité matière sont adoptés et appliqués		
Axe 6 : Améliorer les systèmes d'information			
Améliorer les Systèmes d'information, de la comptabilité publique et de la gestion intégrée du budget	l'application CEGIB est étendue aux régions et départements	La gestion intégrée du budget est effective	
	les ministères sectoriels sont connectés à la chaine des dépenses		
	les décaissements extérieurs des projets sont intégrés dans la chaine de dépenses		
Améliorer les systèmes d'information des régies financières	le SISIC est mis en place	l'efficacité des régies financières est améliorée	
	le système d'informatique intégré de la douane est mis en place		
	les services sont interconnectés		

Axes / Actions	Produits	Effets	Impact
	le plan de développement de l'informatique de la douane est finalisé		
	système d'information et de communication pour les recours est mis en place		
Axe 7 : Renforcer le contrôle et la transparence des finances publiques			
Renforcer la fonction de la gestion de la solde et des pensions	les textes de la direction de la solde sont adoptés	la maitrise des dépenses de personnel est améliorée	
	les outils de la gestion de la solde et des pensions sont disponibles		
Assurer le suivi du portefeuille de l'Etat	le portefeuille de l'Etat est maitrisé	l'efficacité du secteur parapublic est améliorée	
Renforcer l'Efficacité du contrôle (interne et externe)	les capacités de la DGIF sont renforcées	L'efficacité du contrôle est améliorée	
	les capacités de la CC sont renforcées		
	les services de la DGCF et DGCMP sont déconcentrés		
Améliorer l'efficacité de la dépense publique	la stratégie globale de gestion des investissements publics est disponible	la dépense publique est efficace et efficiente	
	les manuels de procédures de gestion budgétaire et de comptabilité publique sont disponibles		
	le mécanisme de contrats programmes de performance est mis en place		
	les rapports de revues annuelles de dépenses sont disponibles		
Axe 8: Gestion de la Trésorerie et de la dette			
Améliorer la gestion de la trésorerie	l'arrêté portant création, attributions et fonctionnement du comité de trésorerie est révisé	la gestion de la trésorerie est améliorée	
	les plans de trésorerie sont disponibles dans les délais		
	l'état de suivi des dépenses en instance de paiement par délais est produit et soumis au comité de trésorerie		
Etablir le compte unique du trésor	le compte unique du trésor est rétabli		
Renforcer le système de la gestion de la dette publique	les documents relatifs au renforcement du système de gestion de la dette sont disponibles		
Axe 9 : Système de passation et de gestion des marchés publics			
Améliorer l'intégrité et la transparence du dispositif	les résultats et les audits de la passation des	La gestion des marchés publics	

Axes / Actions	Produits	Effets	Impact
de passation des marchés	marchés publics sont diffusés	est transparente	
	les capacités de la DGCMP sont renforcées		
	le code d'étique de la passation des marchés est adopté et vulgarisé		
Axe 10 : Conduite de la reforme des finances publiques			
Réviser le cadre institutionnel actuel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques (Comité Pilotage, comité technique)	le cadre institutionnel de la mise en œuvre des reformes des finances publiques est fonctionnel	La gestion du programme des réformes des finances publiques est satisfaisante	
Assurer le Suivi et évaluation du programme des reformes de GFP	le système de suivi évaluation est fonctionnel		