

REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTERE DES FINANCES ET DE  
LA PLANIFICATION ECONOMIQUE  
B.P. 46  
KIGALI

Kigali, le **15 SEP. 1997**

N°1376/97/10.00

Madame, Monsieur le Secrétaire  
Général au Ministère.....  
..... (Tous)

KIGALI

Objet: Invitation à une  
réunion.

Madame, Monsieur le Secrétaire  
Général,

Conformément à la recommandation  
formulée lors de la réunion du 13 septembre 1997 sur la  
préparation du PIP et Budget annuel 1998, réunion dirigée par  
le Secrétaire d'Etat aux Finances et Planification Economique,  
je vous invite à participer aux débats qu'animera l'équipe des  
Experts du Ministère des Finances et de la Planification  
Economique en matière du PIP et de budget.

La réunion aura lieu le 18 septembre  
1997 à 9 heures précises dans la salle de réunions du Minis-  
tère des Finances et de la Planification Economique (ex-  
MINIPLAN) et portera sur la détermination des plafonds et à  
la définition des priorités budgétaires au niveau des Minis-  
tères.

Pour toute fin utile, j'annexe à  
la présente les directives de préparation de politique  
sectorielle, PIP, et budget.

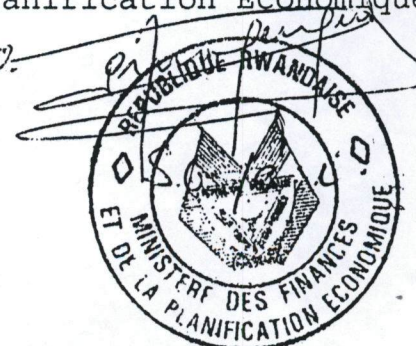
Vu l'importance de la rencontre, vous  
êtes priés d'y assister personnellement.

Secrétaire Général, Veuillez agréer, Madame, Monsieur le  
distinguée. l'assurance de ma considération

Donat KABERUKA  
Secrétaire d'Etat aux Finances  
et Planification Economique.

Copie pour information à:

Monsieur le Ministre des Finances  
et de la Planification Economique  
KIGALI



REPUBLIQUE RWANDAISE  
MINISTERE DES FINANCES ET  
DE LA PLANIFICATION ECONOMIQUE  
B.P. 46 KIGALI

LES DIRECTIVES POUR LA PREPARATION DES  
POLITIQUES SECTORIELLES ET DU PROGRAMME  
D'INVESTISSEMENTS PUBLICS (PIP 1998 - 2000) ET  
BUDGET ANNUEL

JUILLET, 1997

# LES DIRECTIVES POUR LA PREPARATION DES POLITIQUES SECTORIELLES ET DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS (PIP 1998 - 2000) ET BUDGET ANNUEL

## CHAPITRE 1                    CONTEXTE

### 1.1 CADRE DE PLANIFICATION ET BUDGETISATION

Le Rwanda avait un plan quinquenal jusqu'en 1986. Depuis 1986 il y a eu des tentatives d'élaboration du 4ème Plan quinquenal qui n'est jamais sorti jusqu'en 1991, année où un Plan triennal glissant a été confectionnée (PIP 1991-1993). Le PIP triennal glissant est la traduction des objectifs et stratégies de développement du Gouvernement dans les activités et projets. Il couvre une période de trois ans et est revu chaque année.

Les buts du budget s'étendent sur une période de 3 ans tandis que les politiques et stratégies se basent sur le long terme.

Le Plan triennal glissant est un exercice de revue des politiques et de la programmation des dépenses qui se fait chaque année pour permettre de l'adapter aux changements économiques du moment.

Ce ne sont que les modifications des politiques qui sont incluses dans les documents du PIP.

La revue complète des politiques est nécessaire seulement pour les secteurs qui ne les ont pas bien élaborées.

### ORIENTATIONS ET AVANTAGES DU PIP TRIENNAL

Les améliorations à la planification et système budgétaire par le PIP triennal glissant sont comme suit :

a. Amélioration des liens entre la planification et la budgétisation.

La planification et le système budgétaire ont été fragmentés entre les précédents                    Ministères des Finances et du Plan.

Le PIP triennal glissant est une étape de la procédure pour améliorer ces liens et la                    préparation du budget.

b. Introduction d'une structure effective de planification à moyen terme.

A cause de l'insuffisance des ressources pour exécuter les programmes                    quinquennaux, l'allocation des ressources a été toujours basée sur l'exercice budgétaire annuel. Un PIP triennal glissant et flexible permet la répartition des                    ressources disponibles et la réalisation de l'impact.

c. Introduction à la projection des variables macro-économiques particulièrement ceux sur lesquels on doit baser la planification des dépenses.

d. Réintroduction du lien entre la politique macro et sectorielle.

La préparation des politiques sectorielles compte une revue de la consistance entre les politiques macro et sectorielles.

e. Renforcer le lien entre la politique et l'allocation des ressources de fonds aux projets de développement et les activités récurrentes. Les projets et les activités récurrentes doivent être compatibles avec les objectifs et les politiques sectoriels.

f. Améliorer le plan des dépenses récurrentes, la projection budgétaire, fournir un mécanisme de projection des demandes des coûts récurrents des services du Gouvernement ainsi que les implications des coûts récurrents des projets de développement.

g. Réduire le nombre de projets de développement de façon que les ressources limitées soient allouées à un nombre plus petit de projets, faisant ainsi une utilisation plus effective de ces ressources.

h. Assurer que tous les fonds d'aide passent par le Budget du Gouvernement de manière que le Gouvernement soit responsable de l'allocation des fonds entre secteurs et projets, et la présentation des demandes de fonds aux donateurs.

i. Améliorer la transparence du système de façon que les effets de politique et l'allocation des ressources soient plus clairs, et par là améliorant la prise de décision.

## 1.2 BUT DES DIRECTIVES

- (a) Le but des directives est d'expliquer le processus de préparation des documents de politique sectorielle. Elles offrent aussi aux différents Ministères l'occasion de revoir les politiques existantes, de les orienter en fonction des nouvelles situations et d'en développer d'autres avec pertinence, tout en s'assurant qu'elles sont conformes aux politiques générales.

Les documents de politique sectorielle sont d'une très grande importance, non seulement en tant qu'instrument de liaison aux politiques générales par le biais duquel les objectifs, les politiques et les stratégies sectoriels se conforment et se lient aux objectifs globaux et aux politiques générales, mais aussi ils servent de base pour les programmes sous-sectoriels et constituent un atout indispensable pour les exercices de sélection des projets en vue de définir les projets prioritaires auxquels l'investissement et les ressources opérationnelles peuvent être affectés.

- (b) Les directives aident également à définir un processus logique et consistant de préparation de la programmation des investissements publics; elles montrent comment les programmes se préparent, déterminent les projets opérationnels tout en indiquant l'implication des projets de développement sur les charges récurrentes.
- (c) Concernant la programmation des investissements, les directives servent également à définir les priorités des programmes et projets, donnant ainsi une base pour la sélection des projets et l'allocation des ressources aux domaines prioritaires. En outre, elles prévoient un cadre de préparation du programme des dépenses d'investissements publics duquel est extrait le budget annuel.

### 1.3 LES RESPONSABILITES INSTITUTIONNELLES DANS L'ELABORATION DES DOCUMENTS DE POLITIQUE SECTORIELLE, DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS ET DU BUDGET DEVELOPPEMENT

Les présentes directives sont générales et chaque ministère ou institution devrait les adapter à ses besoins spécifiques. Les ministères doivent traduire les objectifs, politiques et stratégies nationaux en objectifs, politiques et stratégies ministériels et fixer des plafonds budgétaires pour les directions et divisions qui sont sous leur autorité. On doit fixer également pour les directions et divisions des dates limites pour effectuer les travaux dans les délais donnés par le MINECOFIN.

La Direction de la Planification et des Investissements du MINECOFIN assurera la coordination de l'ensemble des travaux de préparation des politiques sectorielles, du PIP et du Budget de développement. La Direction ou division de planification de chaque ministère assurera la coordination des travaux de préparation de la politique sectorielle, du PIP et du BD au sein dudit ministère. Cette direction ou division devra assurer que tous les éléments pertinents de la politique de son ministère sont pris en considération au moment de la fusion des politiques des ministères appartenant à un même secteur pour constituer la politique sectorielle.

Le processus de préparation du PIP et du Budget peut se résumer comme suit :

- (i) Chaque ministère formulera ses objectifs, politiques et stratégies qui devraient être cohérents et cadrer avec les objectifs, politiques et stratégies globaux. (voir annexe.1). Chaque ministère doit également traduire ses stratégies en programmes d'activités et préparer sur la base de ses priorités, un programme de dépenses d'investissements publics pour les trois ans.
- (ii) Les ministères doivent préparer un document distinct par sous/secteur; par exemple le Ministère de l'Agriculture devra préparer des documents distincts pour l'élevage, les produits agricoles, la conservation des sols, etc. Le MINITRAPE quant à lui aura à fournir des documents distincts pour l'énergie, l'hydraulique, le réseau routier, etc. Les ministères sont responsables de la préparation et de la réalisation de leurs objectifs, politiques, stratégies et budget de développement.
- (iii) Chaque direction ou division aura à préparer par sous secteur sa politique, son PIP et son budget de développement, mais les travaux seront coordonnés par la direction ou la division de planification du ministère.
- (iv) Les ministères discuteront leur PIP et leur budget avec le MINECOFIN.
- (v) Le MINECOFIN supervisera et coordonnera l'ensemble des travaux d'élaboration des politiques sectorielles, du PIP et se chargera particulièrement du montage final des documents du PIP et du Budget au niveau national .
- (vi) Le Conseil des Ministres devra approuver les documents du PIP et du budget de développement. Le budget de développement sera également soumis à l'approbation de l'Assemblée Nationale avant son exécution.

#### 1.4 LES PRINCIPES DU PROCESSUS DE PREPARATION DU PIP ET DU BUDGET

Le processus de préparation du PIP et du Budget peut se résumer comme suit :

- (i) Les objectifs, politiques et stratégies sectoriels doivent être cohérents avec les objectifs macro-économiques et l'allocation des ressources aux programmes et projets devrait respecter les plafonds budgétaires fixés par secteur et par ministère.
  - (ii) L'adoption de l'approche programme dans la préparation du PIP. Les projets existants seront regroupés pour former des programmes. (Certains programmes pourront avoir un seul projet tandis que d'autres en auront plusieurs.). Les nouveaux projets devraient également être intégrés dans les programmes relatifs aux différentes stratégies des sous secteurs dont ils relèvent.
  - (iii) L'allocation des ressources sectoriels doit être étroitement liée aux objectifs et politiques. Les implications financières des objectifs et politiques sectoriels sur l'allocation des ressources de chaque ministère doivent être cernées par ledit ministère.
  - (iv) Chaque ministère doit formuler des priorités précises en tenant compte de ses objectifs et fonctions essentiels et de la disponibilité des ressources. Le programme de dépenses prioritaires par sous secteur aidera à établir la liste prioritaire des projets auxquels seront allouées les rares ressources disponibles. Les directives indiquent comment développer un programme au niveau sous sectoriel et comment extraire les projets des programmes d'activités. Elles indiquent aussi comment déterminer l'incidence financière de l'exécution de ces projets dans le cadre du programme triennal d'investissements publics. ( voir annexe.2).
- Les exercices de préparation du PIP triennal et du budget de développement devraient se dérouler en même temps, de façon à assurer l'harmonie et éviter le double travail, car la tranche de la première année du PIP doit constituer le budget de développement.
- (vi) Le Budget Ordinaire et le Budget de Développement doivent être intégrés tant au niveau ministériel qu'au niveau national.
  - (vii) Les documents de politique sectorielle, du PIP et du Budget de développement d'un ministère doivent d'abord être approuvés au niveau dudit ministère avant d'être soumis au MINECOFIN.

#### 1.5 DEFINITION DES PRINCIPAUX TERMES.

Il s'agit de la définition des termes courants qu'on rencontre dans les documents de politiques sectorielles, du PIP et du Budget de Développement.

- Objectifs :** Les objectifs décrivent ce que le Gouvernement veut atteindre. Par exemple, l'augmentation de la production industrielle, agricole etc.
- Politiques:** Les politiques décrivent comment seront atteints les objectifs. Par exemple, pour augmenter la production agricole, une des politiques pourrait être l'accroissement de la productivité des petites fermes.
- Stratégies:** Elles retracent le plan d'action ( programme d'activités) pour la mise en oeuvre de la politique. Par exemple, pour accroître la productivité des petites fermes, une des stratégies est d'améliorer la qualité des services des fermiers.
- PIP:** C'est un programme multisectoriel de développement composé de programmes et de projets financés par des fonds publics et exécutés par les Ministères ou institutions étatiques.
- Programme :** C'est un ensemble cohérent d'activités qui contribuent à atteindre un même objectif.
- Description du Programme :** C'est un bref résumé du Programme qui indique les objectifs du programme,

l'identification des problèmes / contraintes et les potentialités du sous secteur concerné.

**Projet :** c'est une composante du programme. Il s'agit d'une activité de développement qui a un début et une fin.

**Dépenses de développement :** Il s'agit de dépenses relatives à une activité de développement, susceptibles d'accroître la capacité de production et de générer des bénéfices supplémentaires.

**Dépenses récurrentes:** Ce sont des dépenses courantes et régulières qui incluent les dépenses de salaire, de fourniture de matériel et de frais de maintenance.

## 2.1 LA CROISSANCE ECONOMIQUE

Le Produit Intérieur Brut (PIB) a baissé jusqu'à 48,5% du fait de la guerre et du génocide de 1994. Les infrastructures économiques et sociales ont été détruites pendant la guerre. En 1995, le PIB a augmenté de 25% en termes réels, dû au fait que le Gouvernement a adopté un Programme de Réconciliation Nationale, de Réhabilitation et de Redressement Socio - Economique (PRRSE). Le taux de croissance a été de 13,5% en 1996, représentant 89% du niveau d'avant la guerre. Ce taux connaîtra en 1997, une légère diminution et sera d'environ 12,6%. Les projections du taux de croissance en 1998 sont de 12,4% et déclineront à 7% les années suivantes.

La performance du secteur agricole était particulièrement faible entre 1990 et 1994: la production alimentaire a baissé de 17.410 tonnes en 1991 et d'environ 70.00 tonnes en 1994. La production des produits d'exportation a également baissé. En effet la production de café a baissé de 36.000 tonnes en 1990 à 25.500 tonnes en 1995, tandis que celle du thé était tombée de 12.000 tonnes en 1990 à 5.000 tonnes seulement en 1995 (la plupart des 10 usines de traitement de thé ayant été détruites). On estime que la production alimentaire augmentera de 12 % en 1996, 9.8 % en 1997, 6.5 % en 1998, 6.6 % en 1999 et 8.2 % en 2000.

Le secteur industriel a été également frappé par la guerre, et la plupart des entreprises industrielles ont été détruites. En 1995, 40% des entreprises ont repris mais elles fonctionnent à 75% de leur capacité installée. On estime que le secteur secondaire a eu un taux de croissance de 15.8 % en 1996. Ce taux sera d'environ 18.4 % en 1997; 15.3 % en 1998; 13.7 % en 1999 et 12.9 % en 2000.

Le secteur des services contribuait environ à 42,3% du PIB avant la crise de 1994. La production a, cependant, baissé de 52,4% en 1994. Ce secteur a commencé à se redresser en 1995 grâce à la reprise des services bancaires, des activités de commerce et de transport. En 1995, les services commerciaux ont atteint 75% de leur niveau de 1990. La croissance du secteur des services est estimée à 8.1 % en 1996; 10.3 % en 1997. Les projections sont de 7.0 % en 1998, 6.6 % en 1999 et 7.1 % en 2000.

## 2.2. L'INFLATION ET LES POLITIQUES MONETAIRES

En avril 1994, l'inflation a atteint 71,4 % à cause de la carence des produits et la hausse des prix des produits importés. L'inflation a diminué jusqu'à 22,2 % en 1995 du fait des rigoureuses politiques monétaires et la stabilisation du taux de change. Il est estimé que l'inflation est tombée jusqu'à 9% en 1996. Il est prévu que son taux sera d'environ 11.0 % en 1997, 7.0 % en 1998 et 5% les années suivantes.

En vue de la réduction du taux d'inflation à 7% et l'élévation des réserves à trois mois d'importations, la croissance du volume d'argent ne dépassera pas la croissance du PIB au courant de la période 1996-1998. Le volume d'argent augmentera de 23,6% en 1998. Entre 1996 et 1998, le taux moyen de croissance du volume d'argent sera de 21,2% contre 21,9% du PIB. La majeure partie de la croissance du volume d'argent viendra du secteur privé, soit 68% en 1996, 76% en 1997 et 81% en 1998.

Au début de 1995, la politique monétaire visait à réduire les pressions inflationnistes, contenir le déficit de la balance des paiements et assurer un niveau satisfaisant de crédit au secteur privé. Le change a été libéralisé, et ceci a contribué à annuler l'écart qu'il y avait entre les taux de change officiel et parallèle. Au cours de l'année 1995, le volume d'argent et le crédit au secteur privé ont augmenté respectivement de 72% et 68%. Le crédit à l'Etat a diminué de 52%. En 1995, la situation des réserves en devises était satisfaisante, soit 3,6 mois d'importations de produits manufacturés et des services.

## 2.3. LA BALANCE DES PAIEMENTS - LA BALANCE EXTERIEURE

Le déficit du compte courant extérieur (à l'exception des transferts officiels) représente 20% du PIB, soit 66,4 milliards de FRw en 1996. Ce déficit a été aggravé par le déficit de la balance commerciale entraîné par la chute des prix du café au marché mondial en 1995. A la fin de 1995, la dette extérieure représentait 91% du PIB, soit un milliard de dollars US, tandis que le service de cette dette représentait 46% des exportations des produits manufacturés et des services. A la fin de 1996, la dette extérieure était d'environ 1,02 milliard de dollars américains. La dette intérieure quant à elle, était de 180,63 millions de dollars US en 1995 et de 179,838 millions de dollars US en 1996. A la fin de 1996 la dette totale était de 1,2 milliard de dollars US.



## 2.4 LES OBJECTIFS ET POLITIQUES MACRO-ECONOMIQUES ( 1998 - 2000).

L'objectif primordial du Gouvernement est d'améliorer le bien être des populations par l'élévation du niveau de vie et la réduction de la pauvreté. Etant donné, cependant, que le Rwanda fait face encore aux conséquences de la guerre et du génocide de 1994, les objectifs à moyen terme restent la réconciliation et la réhabilitation des infrastructures économiques et sociales qui devront être poursuivies pendant la période 1998 - 2000.

Les objectifs macro-économiques à moyen terme peuvent être résumés comme suit :

- (a) améliorer les conditions de vie et le bien être de la population avec une attention particulière sur la réduction de la pauvreté qui limite la participation de la majorité des rwandais au processus de développement économique du pays. A cet égard l'amélioration des conditions de subsistance des groupes vulnérables et la création d'emplois requerront une attention particulière, ainsi que l'amélioration des conditions de vie des femmes;
- (b) accroître la production du secteur productif;
- (c) restaurer les capacités institutionnelles du Gouvernement et du secteur privé;
- (d) réduire la dépendance des sources extérieures de financement;
- (e) renforcer l'efficacité opérationnelle dans les différents secteurs économiques et sociaux;
- (f) protection de l'environnement;
- (g) développement des ressources humaines sous tous les aspects afin de pouvoir réaliser les objectifs par une exécution correcte des programmes et projets. Les ressources humaines constituent un élément essentiel du développement économique et social. Pour atteindre un rythme élevé de développement économique et le maintenir, il faut assurer que les besoins d'éducation, de formation, de santé et autre soient pleinement satisfaits et que la population participe activement au processus de développement économique.
- (h) restauration de la paix et de la sécurité et renforcement de l'Unité Nationale;

Les objectifs spécifiques pour la période 1998 - 2000 sont les suivants:

- (a) recouvrer le niveau de production de 1990 et atteindre un taux moyen de croissance du PIB de 7 % par an de 1998 à 2000;
- (b) atteindre un taux modéré d'inflation qui devra tomber de 22 % en 1995 à 9 % en 1996, 11 % en 1997, 7 % en 1998 et 5 % les années suivantes;
- (c) accélérer le retour à une situation raisonnable de la balance de paiements et du budget. Les réserves en devises seront maintenues à l'équivalent de trois mois d'importations et le déficit actuel sera réduit de 12 % du PIB en 1995 à 18 % en 1997 et 12 % en 2000 ; le déficit du budget sera réduit de 12 % en 1997 à 6 % en l'an 2000 ;
- (d) achever la réhabilitation des infrastructures économiques, sociales et administratives afin d'accroître la productivité.

Les politiques suivantes devront être poursuivies en vue d'atteindre les objectifs ci-dessus:

- (a) l'augmentation de la production agricole et industrielle au moyen de mesures appropriées d'accroissement de la productivité. La pratique de l'agriculture intensive sera encouragée, l'installation des rapatriés et la réhabilitation des unités industrielles seront aussi poursuivies.
- (b) l'accent sera plutôt mis sur la réhabilitation que sur la réalisation de nouveaux investissements.

- (c) la création d'un environnement favorable au développement du secteur privé par le biais de la réforme du secteur financier, des politiques de prix et de marketing adéquates.
- (d) la promotion du rôle du secteur privé;
- (e) l'adoption d'une politique de décentralisation de la gestion du développement de manière à faire participer la population au processus de développement;
- (f) la rationalisation des dépenses publiques en affectant les rares ressources aux secteurs prioritaires;
- (g) la promotion des exportations. Améliorer la qualité des produits d'exportation tout en les diversifiant afin de réduire la dépendance du pays des seules exportations du café et du thé.
- (h) la poursuite de la libéralisation du taux de change et des politiques commerciales pour accroître la compétitivité économique;
- (i) le désengagement de l'Etat des activités directement productives afin de soutenir la politique de libéralisation de l'économie;
- (j) l'adoption de politiques monétaires et de crédits appropriées pour juguler l'inflation et réduire le déficit de la balance de paiements au moyen de l'emploi de taux de change flexibles, de la libéralisation des taux d'intérêt, du contrôle indirect des prêts, de la mobilisation du secteur privé et de l'allocation efficiente du crédit.
- (k) l'adoption d'une politique budgétaire restrictive en vue d'accroître les ressources et de réduire le déficit budgétaire par le biais d'une gestion prudente des dépenses publiques, d'une réforme de la politique fiscale et par une amélioration du fonctionnement des services de l'administration des douanes et des impôts.
- (l) le renforcement des ressources humaines à travers le développement des secteurs tels que la santé, l'éducation, etc., en mettant davantage l'accent sur la réhabilitation.
- (m) l'amélioration de la structure de la dette en ne contractant que des emprunts à des conditions favorables à l'exclusion de tout emprunt non concessionnel.
- (n) réduire le rôle de l'Etat dans les activités directement productives tout en encourageant la privatisation et la réforme des entreprises publiques.
- (o) améliorer les conditions des femmes et des groupes vulnérables.

## 2.5 LES PRIORITES SECTORIELLES.

L'allocation des ressources aux différents secteurs se fera sur la base des priorités suivantes:

- (i) l'agriculture : l'accent sera mis sur la sécurité alimentaire, les exportations...
- (ii) l'Industrie – mine : ce sont l'industrie orientée vers l'exportation et l'industrie de substitution aux importations qui constitueront les priorités.
- (iii) les infrastructures : la priorité sera donnée à la réhabilitation dans les transports, la communication, l'eau et l'énergie;
- (iv) les ressources humaines et l'administration: les priorités porteront sur les services de soutien à la production, la formation pour la gestion de l'économie, les écoles polytechniques, l'éducation primaire, la santé et la lutte contre la pauvreté.
- (v) l'amélioration des services sociaux de base.

- (vi) la consolidation de la paix, de la sécurité et de la justice : l'accent sera mis sur la démobilisation du personnel militaire, la formation des militaires, l'appui à la gendarmerie et à la police, la création d'activités productives pour les forces armées, la fourniture d'équipement de déminage et l'aménagement des prisons.
- (vii) la protection de l'environnement
- (viii) la poursuite des réformes économiques.

## 2.6 CADRE ET PLAFONDS BUDGETAIRES

### Dépenses courantes

Les plafonds pour les prévisions des dépenses ordinaires sont montrés ci-dessous. Les ministères devront respecter ces plafonds. L'INIIECOFIN libérera trimestriellement les crédits de paiement des dépenses courantes selon les priorités. Les crédits des dépenses ordinaires seront décentralisés aux ministères et chaque ministère sera responsable de son budget, de sa gestion, du suivi et du contrôle interne.

### LES LIGNES DIRECTRICES DE LA LOI DES FINANCES 1998

Les mesures fiscales spécifiques qui seront prises en 1998

A l'exception de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) qui sera introduite en 1999, les mesures budgétaires énoncées ci-dessous seront prises au cours de l'exercice 1998.

Les mesures d'encadrement des dépenses de fonctionnement

#### Politique des Salaires

Le Gouvernement doit se prononcer sur la taille maximale de l'administration publique et sur le niveau des salaires (taux d'augmentation des salaires). En attendant cette orientation, nous avons pris l'hypothèse de maintenir la taille actuelle de la Fonction Publique (34.000 agents) et une augmentation des salaires de 25% par an. Il est à signaler que l'objectif initial du Gouvernement était de 26.000 agents dans la Fonction Publique. Actuellement on remarque un dépassement qui a résulté de la gestion décentralisée du processus de recrutement. De plus, le niveau de qualification de ces agents pléthoriques est très bas. Pour illustrer cela, voici le niveau de qualification des agents de l'administration centrale (excluant les effectifs enseignants, les agents de la Justice et certains agents des préfectures):

Niveau de qualification	Effectif	%
Doctorat à thèse	19	0.16
Maîtrise et Licence	631	5.37
Baccalauréat ou Graduat	559	4.37
Humanités	2662	22.60
D4/D5/A3	859	7.30
Post-Primaire (CERAI)	2095	17.80
Primaire	3596	30.60
Chauffeurs	458	3.90
Plantons	373	3.47
Veilleurs	427	3.64
Domestiques	50	0.40
TOTAL	11729	100.00

En référence à ce tableau, il y a lieu de se demander si les effectifs ne sont pas excessifs en personnel non qualifié. Le Gouvernement doit donc se prononcer rapidement sur la réduction des agents sans

qualification afin de les remplacer par des agents qualifiés et mieux payés.

Politique en matière de dépenses pour l'achat de biens et services

Les biens et services pour le fonctionnement de chaque ministère devront rester au même niveau qu'au cours de l'exercice budgétaire 1997, après ajustement avec le taux d'inflation estimé à 7% en 1998. Les frais d'entretien et de carburant des véhicules qui resteront pour le fonctionnement minimal de chaque ministère doivent être limités.

Politique concernant les transferts et dotations aux autres niveaux des administrations

Les dotations du Gouvernement aux autres niveaux des administrations resteront au même niveau que celui de l'exercice budgétaire 1997.

Les implications de ces orientations sur l'allocation des enveloppes budgétaires du B.O. par ministère.

Allocation indicative des enveloppes (en millions de FRw):

MINISTERE	ENVELOPPE
Assemblée Nationale	374
Présidence de la République	301
Primature	292
Minadef	19.751
Mininter	820
Minaffet	3.668
Minagri	675
Minicom	62
Minamit	56
Minecofin	111
Minijust	2.615
Mineduc	10.680
Mijescafop	306
Minisante	1.679
Minitrap	2.474
Minitransco	79
Migefaso	113
Mifotra	1.087
Mininfor	60
TOTAL	45.203
Charges récurrentes	22.688
Total Général	67.891

#### LES ENVELOPPES ET PLAFONDS BUDGETAIRES/SECTEUR ET MINISTERE

L'enveloppe budgétaire des dépenses de développement de 1998 a été déterminée sur la base de l'estimation des réalisations de 1997 à laquelle l'on a appliquée un taux d'inflation de 7%.

\* Le niveau de réalisation est considéré comme constant sur les trois années du PIP dont découle le DB 98, ceci parce qu'il faudra beaucoup d'efforts et de temps pour que l'Etat puisse améliorer substantiellement les capacités de l'administration à identifier, préparer et exécuter les programmes et projets notamment par l'amélioration de la qualification des compétences du personnel chargé de ces tâches.

Le taux d'inflation de chaque année est appliqué au montant d'estimation des dépenses de l'année précédente pour tenir compte de la hausse des prix. Les prévisions de dépenses pour 1998, 1999 et 2000 sont données dans le tableau ci-dessous :

**Tableau de projection des dépenses par secteur de 1998/2000**

Secteur	1998	%	1999	%	2000	%	1998/2000	%
Productif	10577,98	16,33	11106,88	16,20	11662,22	16,14	33347,08	16,22
Infrastructures	21914,36	33,82	23512,78	34,31	24987,90	34,58	70415,04	34,25
Ressources humaines	20037,32	30,92	21039,19	30,70	22091,15	30,57	63167,66	30,73
Administration & Finances	12262,99	18,93	12876,14	18,79	13519,95	18,71	38659,08	18,80
TOTAL	64792,65	100,00	68534,99	100,00	72261,22	100,00	205588,86	100,00

Pour tenir compte des projets futurs qui devront démarrer en 1998, il est proposé d'augmenter l'enveloppe des financements acquis d'environ 20 milliards de FRW. Cette enveloppe n'est qu'indicative et le montant définitif dépendra des financements effectivement acquis. Une partie du budget de l'Etat affecté au BD devra être consacrée aux dépenses fiscales des projets de développement car ces dépenses fiscales sont à la charge de l'Etat du fait de l'exonération des biens d'équipement à acquérir sur financement extérieur.

La répartition exacte de cette enveloppe entre les différents secteurs ne peut pas être faite à l'heure actuelle. La part de chaque secteur dépendra du nombre de ses projets et des financements acquis. Il sera cependant souhaitable pour tenir compte des nouvelles priorités du Gouvernement que 50% de cette enveloppe soit affectée au secteur productif, 25% aux infrastructures 15% aux ressources humaines et développement social (santé et éducation) et 10% aux dépenses fiscales.

**Tableau de Projection des dépenses d'investissement par ministère  
de 1998 à 2000**

Ministères	1998	%	1999	%	2000	%
MINITRAP	17305,84	26,71	18171,13	26,51	19079,69	26,40
MINEDUC	9524,93	14,70	10001,17	14,59	10501,23	14,53
MININTER	7834,98	12,09	8226,73	12,00	8638,06	11,95
MINISANTE	7614,31	11,75	7995,03	11,67	8394,78	11,62
MINECOFIN	6034,97	9,31	6336,72	9,24	6653,56	9,21
MINAGRI	5416,97	8,36	5687,82	8,30	5972,21	8,26
MIGEFASO	3027,71	4,67	3179,10	4,64	3338,06	4,62
MINIJUST	2027,78	3,13	2129,17	3,11	2235,63	3,10
MINICOM	2003,71	3,09	2103,90	3,07	2209,09	3,06
MINITRANSCO	1449,70	2,24	1522,19	2,22	1598,29	2,21
MIJESCAFOP	* 620,64	0,96	* 651,67	0,95	* 684,26	0,95
MINADEF	432,90	0,67	454,55	0,67	477,27	0,66
MININFOR	370,73	0,57	389,27	0,57	408,73	0,57
ANT	350,00	0,54	230,40	0,34	185,38	0,26
MINAFFET	328,11	0,51	984,33	1,44	1389,56	1,92
MIFOTRA	263,53	0,41	276,71	0,40	290,54	0,40
MINAMIT	185,83	0,29	195,12	0,28	204,87	0,28
<b>TOTAL</b>	<b>64792,64</b>	<b>100,00</b>	<b>68535,01</b>	<b>100,00</b>	<b>72261,21</b>	<b>100,00</b>

**Répartition sectorielle des prévisions de dépenses de développement de 1998**

La répartition sectorielle de prévisions indique que 16,20% des dépenses de développement en 1998 seront consacrés au secteur productif ; 34,31% au secteur des infrastructures ; 30,70% au secteur des ressources humaines et du développement social et 18,79% au secteur administration et finances. Il apparaît que le secteur productif sera le moins pourvu de tous les secteurs en dépenses de développement en 1998.

La faiblesse de la part du secteur productif dans les dépenses publiques de développement s'explique par la situation toute particulière du Rwanda après les événements tragiques de 1994 dont les conséquences sociales sont toujours pesantes : la réhabilitation de certaines infrastructures détruites ou endommagées est toujours en cours ainsi que le renforcement des capacités de gestion de l'Etat. Un autre élément important qui explique cette faiblesse est la politique de désengagement de l'Etat des activités directement productives qui doivent revenir au secteur privé. Enfin, il est aussi reconnu que le coût moyen des projets d'infrastructures est de loin supérieur à celui des projets du développement agricole qui constitue la majeure partie des dépenses du secteur productif.

## CHAPITRE 3 LES DIRECTIVES POUR LA PREPARATION DES POLITIQUES SECTORIELLES

### 3.1 ROLE ET OBJECTIFS DES POLITIQUES SECTORIELLES

La préparation des documents de politique sectorielle permet aux Ministères de :

- (i) Identifier les contraintes.
- (ii) Revoir les objectifs et politiques sectoriels existants pour s'assurer qu'ils concordent avec les politiques macro-économiques.
- (iii) Présenter, après la revue des politiques existantes, des objectifs et politiques qui cadrent avec les politiques macro-économiques; proposer de nouvelles politiques pour la réalisation des objectifs ne pouvant pas être atteints par le biais des politiques existantes.
- (iv) Déterminer des stratégies appropriées pour l'exécution des politiques.
- (v) Disposer d'un document - cadre de référence permettant d'effectuer la sélection des projets de développement, en vue de s'assurer que les projets retenus au budget de développement sont conformes aux politiques sectorielles et aux politiques générales.
- (vi) Etablir un document - cadre de politique d'allocation de ressources aux secteurs.

### 3.2 PREPARATION DES DOCUMENTS DE POLITIQUES

La préparation et l'organisation des travaux du PIP ont toujours été entravés par le fait que les Ministères n'ont pas souvent été en mesure d'élaborer des documents de politiques pouvant assurer la cohérence d'une part entre les objectifs et les politiques sectoriels et d'autre part leur lien avec les objectifs et politiques généraux. L'une des difficultés rencontrées était la définition claire des objectifs, politiques et stratégies existants et nouveaux d'abord, ensuite leur rapport avec les contraintes des secteurs et l'allocation des ressources. Le présent guide d'élaboration des politiques sectorielles entend parer à cette difficulté. Les documents des politiques devraient être préparés en tenant compte des éléments suivants:

- (i) La performance pendant la période 1996/1997
- (ii) Les contraintes dans les secteurs
- (iii) La revue des objectifs et politiques existants.
- (iv) La formulation et présentation des objectifs
- (v) Les politiques pour atteindre les objectifs
- (vi) Les stratégies d'exécution des politiques
- (vii) Le lien entre objectifs, politiques et stratégies
- (viii) Le lien entre objectifs, politiques et allocation de ressources

#### 3.2.1 LA PERFORMANCE PENDANT LA PERIODE 1996/1997

Il faut faire une brève description de la performance de chaque secteur durant les années 1996/1997. Il s'agira surtout de décrire les buts/objectifs que les ministères ont atteint sur la période 1996/1997, en rapport surtout avec les grands changements de politique intervenus.

#### 3.2.2 LES CONTRAINTES

Il faut décrire les contraintes de chaque secteur tout en indiquant la manière dont elles entravent la

réalisation des objectifs du secteur concerné. Les politiques et stratégies à mettre au point doivent tenir compte des contraintes identifiées. Elles devraient chercher à résoudre ou enrayer lesdites contraintes. Chaque ministère doit passer ses contraintes en revue et ensuite le MINECOFIN les regroupera, par secteur.

### 3.2.3 LA REVUE DES OBJECTIFS ET POLITIQUES EXISTANTS

Elle offre l'occasion de revoir les objectifs et les politiques, afin de s'assurer qu'ils sont encore valables ou pas. Il s'agit en clair d'identifier les politiques qui ne concordent plus avec les politiques générales, de proposer ensuite des modifications conséquentes. En effet, il est possible que les objectifs sectoriels soient encore en phase avec les objectifs globaux alors que des modifications s'avèrent nécessaires au niveau des moyens à mettre en oeuvre pour atteindre ces objectifs.

Certains ministères ont déjà effectué l'exercice de revue des politiques et sont à même de donner les résultats. Ces ministères doivent cependant, s'assurer qu'ils ont bien tenu compte des contraintes et des changements intervenus au niveau des objectifs globaux et des politiques générales, en raison et en fonction de quoi ils ont orienté leurs politiques. Les ministères qui n'ont pas encore procédé à cet exercice de revue de politiques devraient l'entamer et le mener à bien. Ceux qui ne disposent pas de ressources adéquates pour le faire pourront formuler quelques objectifs et politiques importants à soumettre au MINECOFIN. Une revue approfondie de leurs politiques se fera au cours des années à venir, au fur et à mesure qu'ils disposeront des ressources nécessaires. L'effort devrait viser à assurer la compatibilité des politiques existantes avec les politiques générales, plutôt qu'à établir des politiques détaillées.

Il est important de noter que le travail de revue des politiques se fera chaque année dans le cadre de la préparation du PIP. Les ministères auront ainsi l'occasion d'améliorer leurs politiques de manière continue

L'annexe I présente une matrice faisant état des objectifs globaux et des politiques macro-économiques en première colonne. Ladite matrice devrait être employée pour établir le lien entre les objectifs sectoriels, les politiques et les stratégies dans les deuxième et troisième colonnes.

### 3.2.4 FORMULATION ET PRESENTATION DES OBJECTIFS

- a) Il faut identifier les politiques et les objectifs qui s'accordent avec les politiques générales et les objectifs globaux.
- b) après avoir fait la description des objectifs, on passe à leur hiérarchisation par ordre d'importance ou de priorité, en tenant compte des aspects conflictuels pouvant exister entre lesdits objectifs. On identifie ensuite ceux qui peuvent constituer un même groupe d'objectifs.
- c) Bien que le PIP couvre une période de trois ans, les objectifs, eux, n'ont pas forcément à être triennaux, étant donné que certains d'entre eux n'épousent pas strictement le temps. Les objectifs sectoriels peuvent s'étendre sur plusieurs années, et, par voie de conséquence, les politiques y afférentes s'ordonneront et s'agenceront dans le temps. Par exemple, l'exécution des réformes d'entreprises publiques s'étend sur plusieurs années. Certains objectifs et politiques peuvent également s'étendre sur des périodes relativement longues, exemple: l'environnement, les politiques de population. Pour cette raison, il convient de répartir les objectifs en catégories de court, moyen et long terme. Les ministères devraient tenir compte de cette catégorisation.



- d) Il est également important que les ministères décrivent clairement leurs buts et déterminent les indicateurs de performance, par exemple cibler le nombre d'enfants à éduquer, le taux de réduction de la mortalité infantile, etc. Les indicateurs devraient être en rapport avec l'allocation des ressources. En effet, bien que les objectifs peuvent ne pas changer, la fluctuation des niveaux de ressources peut entraîner la réduction de certains éléments.

### 3.2.5 LES POLITIQUES VISANT LA REALISATION DES OBJECTIFS

Cette section doit décrire la manière d'atteindre les objectifs fixés. Il est possible que les objectifs soient cohérents avec la politique générale alors que les politiques sectorielles ne s'y accordent pas. Par exemple, l'accroissement de la production industrielle peut bien rester en accord avec les objectifs généraux, mais les politiques à mettre en oeuvre pour réaliser cet objectif peuvent subir des modifications.

Au moment de faire la revue des politiques, il faut spécifiquement suivre les étapes suivantes:

- a) Revoir les politiques existantes en termes de leur compatibilité avec les politiques globales, en se servant de la matrice de l'annexe 1.
- b) Décrire les politiques prépondérantes après avoir établi les politiques pertinentes. Par exemple, dans le cas du secteur des infrastructures, c'est l'aspect réhabilitation qui sera prépondérant et non la réalisation de nouveaux investissements.
- c) Il découle de ce qui est dit en ( b ) ci-dessus qu'il faut davantage étayer les politiques spécifiques. Si pour les infrastructures l'accent doit être mis sur la réhabilitation, il faudrait mettre au point quelques politiques complémentaires indiquant par exemple, comment le secteur privé et les compagnies étrangères seront impliqués dans le processus etc.
- d) Il faut impérativement tenir compte des facteurs suivants dans la description des politiques :
- le rôle du gouvernement dans le secteur
  - le rôle du secteur privé, des ONG et de la participation communautaire
  - le financement et les "méthodes de partage des charges" (cost sharing methods), exemple le recouvrement et/ou les subventions
  - l'entretien et la réhabilitation
  - le rôle de la préfecture et des communes
  - le développement rural
  - l'environnement
  - la science et la technologie/la recherche et le développement
  - coopération et intégration des activités dans d'autres secteurs
  - la promotion des femmes

### 3.2.6 LES STRATEGIES D'EXECUTION DES POLITIQUES ET OBJECTIFS

Cette section résume les stratégies du plan d'action visant la mise en oeuvre des politiques (voir la matrice de l'annexe 1). Par exemple, si la politique du secteur de l'éducation est d'améliorer les services par le biais de la réhabilitation des écoles primaires, la stratégie ou le plan d'action sera d'envisager clairement l'exécution de ladite politique, c'est-à-dire, déterminer le nombre d'écoles à réhabiliter, le rôle des communes et du secteur privé etc. Il faut aussi décrire brièvement le programme principal et les activités destinés à assurer la mise en oeuvre des politiques dans chaque sous - secteur. La section 4.0 ci-dessous montre comment les stratégies sont transformées en programmes, en adoptant le planning du programme et non celui des projets.

Tous les projets seront regroupés en programmes et devraient être conformes aux politiques et s'insérer dans les dispositions institutionnelles et opérationnelles desdits programmes. La matrice de l'annexe 2 retrace les aspects institutionnels et opérationnels d'un programme. Il importe de s'assurer que les politiques sectorielles seront effectivement mises en oeuvre. Les ministères devront donc cerner les domaines à problèmes et proposer des solutions conséquentes: exemple, les ressources humaines, la formation, les arrangements institutionnels etc.

### 3.2.7 COHERENCE ENTRE OBJECTIFS, POLITIQUES ET STRATEGIES ET LEUR LIEN AVEC LES OBJECTIFS ET POLITIQUES MACRO-ECONOMIQUES

Pour que les objectifs, politiques et stratégies sectoriels puissent contribuer à réaliser les objectifs nationaux, ils doivent s'accorder de manière directe et cohérente avec les objectifs globaux et les politiques générales. En outre, ils doivent être cohérents entre eux-mêmes, pour permettre de trouver des solutions logiques et intégrées aux problèmes afin de réaliser les objectifs.

La matrice de l'Annexe I, fiche 1A doit être employée pour déterminer tout lien consistant entre les objectifs et les politiques tant sectoriels que globaux. Chaque objectif global doit mener à une politique générale, ou à des politiques générales; le ministère doit, pour réaliser les objectifs globaux, déterminer les objectifs sectoriels. On détermine alors des politiques sectorielles en vue de réaliser les objectifs sectoriels; ces politiques sectorielles doivent s'accorder, de manière cohérente, avec les politiques générales. Ensuite, on détermine des stratégies pour la mise en oeuvre des politiques sectorielles. A chaque politique, il faut une ou plusieurs stratégies. La majorité des stratégies se trouve au niveau sous-sectoriel; quelques unes seulement se trouvent au niveau sectoriel. Les matrices des objectifs, politiques et stratégies pour 1997/1999 par ministère devront être mises à jour et transmises au MINECOFIN. (voir Annexe 1.A)

La cohérence, le lien logique entre politiques générales et politiques sectorielles est d'une grande importance, eu égard à la nécessité de procéder à la fixation des priorités et à la sélection des projets avant la programmation des dépenses publiques pour les trois années du PIP.

La section 4.3 étaye la manière d'établir la priorisation et la sélection des projets. La classification et la hiérarchisation des projets par ordre de priorité ( haute, moyenne et basse) doivent être établies par des personnes qui ont directement pris part aux travaux de préparation des politiques sectorielles.

### 3.2.8 LIEN ENTRE OBJECTIFS, POLITIQUES SECTORIELS ET ALLOCATION DES RESSOURCES

Les ministères doivent évaluer les implications sur l'allocation des ressources de chacun des objectifs et politiques retenus dans leur secteur. Le montant total des ressources allouées au secteur doit être réparti entre les programmes et projets en fonction des priorités sectorielles.

Il sera nécessaire d'étudier la structure de l'allocation des ressources du budget de développement et du budget de fonctionnement entre d'une part les sous - secteurs et d'autre part entre dépenses de développement et dépenses récurrentes.

Au niveau des sous secteurs, tout changement d'objectif ou de politique pouvant modifier leur ordre de priorité pourrait changer aussi l'importance à accorder à chaque sous - secteur. De ce fait certains sous secteurs se verraient accorder plus d'importance que d'autres. Par exemple entre la production vivrière et la production animale dans le sous - secteur agriculture ou entre l'école primaire et l'école secondaire dans le sous - secteur éducation.

La structure de l'allocation des ressources entre dépenses de développement et dépenses de fonctionnement doit aussi faire l'objet d'un examen approfondi.

Si la structure de l'allocation des ressources entre budget de développement et budget de fonctionnement n'est plus compatible avec les objectifs, politiques et priorités, le ministère doit décider les transferts de ressources à effectuer entre les sous - secteurs mais aussi entre les dépenses de développement et les dépenses de fonctionnement. Dans ce cas, il y a lieu de tenir compte aussi de la programmation des changements dans le temps. En effet, le transfert de ressources d'un secteur à un autre peut prendre plus d'un an à cause d'autres changements à effectuer ailleurs et qui conditionnent son succès et qui peuvent aussi durer plus d'un an.

## CHAPITRE 4 DIRECTIVES POUR LA PRÉPARATION DU PIP ET DU BD

### 4.1. OBJECTIFS DU PIP

Le programme triennal d'investissements publics 1998/2000 accordera une grande importance à la reconstruction de l'économie rwandaise, par conséquent il doit être focalisé sur les problèmes qui entravent l'efficacité de la production dans tous les secteurs.

Ceci étant dit, les objectifs spécifiques du PIP seront:

- (i) Etre un instrument de gestion économique pour suivre les investissements publics et assurer que les stratégies sectorielles sont traduites en programmes et projets.
- (ii) Encourager et faciliter la définition des objectifs, politiques et stratégies sectorielles par ministère qui seront traduits en programme d'identification et de sélection de projets prioritaires. Il fournit également le cadre dans lequel les objectifs, les politiques et les stratégies de développement sont traduits en programme d'activités (projets) parmi lesquels sont sélectionnés les projets prioritaires en tenant compte des contraintes financières et humaines.
- (iii) Assurer que les programmes et projets prioritaires sont adéquatement liés d'une part aux objectifs, politiques et stratégies globales et d'autre part aux objectifs, politiques et stratégies sectoriels.
- (iv) Assurer que les ressources sont orientées et concentrées sur les plus hautes priorités d'investissement sous - sectoriels.
- (v) Encourager l'utilisation des critères standards pour la sélection et aussi pour renforcer l'identification, la conception, l'appréciation, l'exécution, le suivi et l'évaluation des projets.
- (vi) Renforcer la budgétisation et la gestion des dépenses publiques par la priorisation des programmes et projets bien formulés dans les sous secteurs, en améliorant leur programmation dans le temps compte tenu de leurs coûts totaux de réalisation et des plafonds budgétaires (BO et BD).
- (vii) Convenir d'une approche compréhensive pour résoudre les problèmes/contraintes au niveau sous - sectoriel et assurer une utilisation rationnelle des potentialités pour atteindre les objectifs.
- (viii) Assurer que des programmes et projets appropriés sont initiés pour lever les contraintes qui entravent le développement du sous - secteur.
- (ix) Faciliter l'intégration des budgets de développement et de fonctionnement afin de mieux prévoir les dépenses récurrentes.
- (x) Définir le rôle et les fonctions du Gouvernement et encourager la privatisation des activités de développement commercial.
- (xi) Le PIP est aussi un instrument important de coordination de l'aide extérieure.
- (xii) Le PIP est glissant, il est flexible et prend en compte les fluctuations économiques.

### 4.2. APPROCHE PROGRAMME DANS LA PRÉPARATION DU PIP

Jusqu'à présent, la préparation du PIP et du BD s'est faite sur la base de l'approche projet. Ce qui fait que le PIP ne constitue pas un tout cohérent, mais une "simple liste de projets" sans une véritable intégration ni complémentarité susceptibles de lever les contraintes qui entravent le développement des secteurs et sous - secteurs. Par conséquent certains projets ne sont cohérents ni entre eux ni avec les objectifs, politiques et stratégies globaux et sectoriels.

Pour faire face à cette situation, les directives du PIP 1998/2000 préconisent l'approche programme (voir annexe 2, fiche 1A et 1 B).

L'approche programme donne la possibilité de traduire les stratégies sous - sectorielles en programmes d'activités détaillés, desquels sont tirés les projets à inscrire au PIP. Chaque ministère doit mener une analyse minutieuse des problèmes et potentialités de ses sous - secteurs et formuler des programmes réalistes pour résoudre lesdits problèmes en exploitant les potentialités existantes.

L'approche programme établit la cohérence qui peut assurer un développement intégré dans les sous - secteurs.

- (i) Cohérence entre les projets et les objectifs, politiques, stratégies globaux et sectoriels.

Une stratégie dans un sous - secteur équivaut à un programme et le nom d'une stratégie est aussi celui d'un programme.

La traduction d'une stratégie en programme d'activités détaillé duquel seront tirés les projets à inscrire au PIP doit assurer que toutes les actions nécessaires à la mise en oeuvre de ladite stratégie soit pris en considération. C'est ainsi que les liens entre stratégies, politiques et objectifs seront assurés. Les projets en cours qui ne contribuent pas à réaliser un objectif commun pour lever les contraintes sectorielles doivent être exclus du PIP et du BD. Dans ce cas, le programme d'activités pourra être utilisé comme un critère pour l'exclusion de projets du PIP et du BD.

- (ii) Cohérence et intégration entre un ensemble de programmes d'activités (aspects politiques et institutionnels, besoins de réhabilitation, projets en cours et nouveaux projets) pour réaliser un objectif commun du sous - secteur (voir annexe 2, 1A et 1B).

- (iii) Relations (ou liens) entre un ensemble de programmes d'activités et partant entre projets dans un même sous - secteur et/ou dans d'autres sous - secteurs. Il s'agit ici des relations entre les projets de développement et l'utilisation durable des résultats des projets achevés. Par exemple, un projet de production vivrière (comme celui du maïs) initié par le Ministre de l'Agriculture peut être valorisé par l'utilisation de sa production par une unité industrielle du Ministère de l'Industrie et du Commerce ou par un projet de construction de route du Ministère des Travaux Publics.

#### - Description du Programme d'activités

L'annexe 1, Fiche 1A donne un format standard qui doit être suivi pour la préparation du programme d'activités. La logique ici est qu'un objectif sous - sectoriel ne peut être réalisé en raison des problèmes et contraintes que connaît ledit sous - secteur. Par conséquent un ensemble de solutions (programme d'activités intégré) est nécessaire pour atteindre l'objectif.

L'annexe 2, Fiche 1B (plan des dépenses d'investissements publics) fournit un format standard pour l'analyse financière des programmes d'activités pour les trois années du PIP et après. La fiche 1C donne un exemple d'application de l'approche programme. Les chiffres pour remplir la fiche 1B proviennent des documents des études de faisabilité et de la base de données des projets ajustés au cours des exercices de sélection et de priorisation des projets.

Il est nécessaire que chaque ministère prépare ses programmes par sous - secteur et par stratégie. Les programmes, de même que les stratégies, doivent être formulés au niveau des sous - secteurs. Par exemple les programmes de développement agricole doivent être basés sur la production vivrière, la production de rente et la production animale; dans le sous secteur éducation, les programmes doivent être formulés pour l'enseignement primaire, pour l'enseignement secondaire et pour l'enseignement universitaire. Chaque ministère doit prioriser ses programmes et projets comme indiqué dans le paragraphe 4.3 ci-après.

Les activités pour lesquelles une analyse financière doit être faite sont celles qui ont des implications financières pour le PIP (annexe 2. Fiche 1B).

Les dépenses récurrentes par nature et celles des projets en cours d'achèvement doivent être intégrées au budget de fonctionnement. Les projets en cours qui ne contribuent pas à résoudre les problèmes du sous - secteur et qui ne contribuent pas à l'exploitation des potentialités existantes doivent être abandonnés.

### 4.3. SELECTION ET PRIORISATION DES PROGRAMMES ET PROJETS

#### 4.3.1 PRIORISATION DES PROGRAMMES ET PROJETS

Il est important de prioriser les programmes et projets à inscrire au PIP afin de s'assurer que les rares ressources disponibles sont consacrées aux programmes et projets qui cadrent bien avec les objectifs, politique et stratégies tant sectoriels que globaux.

En vue de sélectionner un programme ou un projet comme prioritaire, il convient de procéder comme suit:

- (i) Déterminer l'objectif sectoriel dans lequel s'insère le programme ou projet
- (ii) Déterminer la politique sectorielle dans le cadre de laquelle s'exécutera le projet
- (iii) Identifier la stratégie sous - sectorielle et/ou sectorielle dans le cadre de laquelle s'exécutera le projet.

Dans le but de faciliter la priorisation des programmes et projets et d'assurer leur cohérence avec les objectifs, politiques et stratégies tant globaux que sectoriels, chaque ministère hiérarchisera les objectifs retenus dans la matrice des politiques sectorielles en utilisant la fiche de l'Annexe 1 des présentes directives. La priorisation des objectifs déterminera celle des politiques, stratégies, programmes et projets de sorte qu'il y ait un lien direct entre eux.

La matrice de l'annexe 1 peut aider à déterminer les politiques qui sont nécessaires pour réaliser des objectifs donnés. Il en est de même pour les stratégies et les politiques.

L'annexe 2 indique le programme d'activités qui traduit chaque stratégie en projets. La priorisation des programmes et projets par objectif assure également que les projets et programmes du PIP rentrent dans les mandat et mission du ministère.

Par conséquent, chaque ministère doit "organiser" ses objectifs et les programmes d'activités y relatifs en trois catégories, à savoir:

##### (i) Haute priorité

Les programmes et projets de cette catégorie sont relatifs aux objectifs classés en haute priorité. Cette catégorie devrait porter sur les fonctions fondamentales du Gouvernement. L'exécution des programmes et projets de cette catégorie devrait contribuer substantiellement à améliorer l'efficacité des opérations du ministère et à soutenir la croissance économique.

Lesdits programmes et projets devraient recevoir la totalité des ressources requises pour leur bonne exécution sur la période du PIP. Leur financement devra être préservé des coupes en cas de diminution des ressources budgétaires.

##### (ii) Priorité moyenne

Les programmes et projets de cette catégorie sont relatifs aux objectifs classés en priorité moyenne.

Les programmes et projets de cette catégorie devraient aussi porter sur les fonctions fondamentales du Gouvernement, mais ne pourront pas recevoir la totalité des ressources requises pour leur exécution à cause des contraintes financières.

##### (iii) Basse priorité

Les programmes et projets de cette catégorie sont relatifs aux objectifs classés en basse priorité.

Les programmes et projets sont classés en basse priorité compte tenu de leur faible contribution à la réalisation des fonctions fondamentales du Gouvernement et du ministère concerné. Lesdits programmes et projets devraient être confiés au secteur privé et retirés du PIP.

#### 4.3.2 SELECTION DES PROGRAMMES ET PROJETS

L'exercice de sélection basée sur la liste de priorité doit retenir un nombre limité de programmes et projets afin de leur allouer les ressources requises sur la période concernée.

L'approche programme dont il est question à la section A ci-dessus est la première étape de l'exercice de sélection qui permet d'exclure du PIP les projets en cours qui ne contribuent pas à lever les contraintes et à exploiter les potentialités des sous - secteurs. La deuxième étape consiste à prioriser les projets par objectif sectoriel, sous - sectoriel et en les classifiant en haute, moyenne et basse priorité.

Après avoir sélectionné les projets à travers l'approche programme et après priorisation des objectifs, le Ministère devrait avoir réduit à trois les catégories des projets prioritaires, à savoir haute priorité, priorité moyenne et basse priorité. Les projets de haute et moyenne priorité sont éventuellement à inclure dans le PIP et le budget de développement.

Les ministères devraient faire plus encore en classant les projets en projets de noyau dur c'est - à - dire de très haute priorité, de haute priorité, de priorité moyenne et de basse priorité afin de concentrer l'allocation des ressources limitées aux projets les plus efficaces.

Programmes et projets de très haute priorité dits du noyau dur

Dans chaque ministère, il y aura un nombre limité de programmes et projets qui sont de la plus haute priorité. Ces projets sont tirés de ceux de la catégorie de haute priorité.

Les critères utilisés pour faciliter l'identification des projets du noyau dur sont les suivants:

- viabilité technique et économique avec document de projet disponible;
- état d'exécution du projet ( projet devant être totalement financé au cours de la période triennale);
- nécessité d'une contrepartie;
- projets pour lesquels une évaluation des coûts récurrents existe et le montant est prévu dans le budget de fonctionnement;
- projet de réhabilitation d'infrastructures socio-économiques;
- projet orienté vers l'exportation.

Projets de haute priorité

Les caractéristiques des projets de haute priorité sont les suivantes:

- les projets en cours qui doivent être achevés, en abrégant la période afin d'exploiter les nouveaux services qu'ils offrent
- viabilité technique et économique avec document de projet disponible;
- projets pour lesquels une évaluation des coûts récurrents existe et le montant est prévu dans le budget de fonctionnement;
- les projets qui ont une bonne performance d'exécution;
- les projets pour lesquels le Gouvernement a des obligations contractuelles comme par exemple fournir une contrepartie nationale.
- les projets de réhabilitation des infrastructures économiques;
- les projets ayant rapport avec les fonctions essentielles du Gouvernement comme la défense, la vulgarisation, la recherche, l'administration, la justice.

- les projets tournés vers les exportations.

#### Projets de priorité moyenne

Les projets de priorité moyenne sont caractérisés par:

- la non existence de documents de projets
- le temps d'exécution excède la période du PIP
- le projet s'exécute depuis au moins cinq ans et n'a pas fait de progrès notable pour atteindre les objectifs et nécessite par conséquent une restructuration
- le projet génère des revenus et devrait s'autofinancer.
- les projets qui connaissent des dépassements de coûts de plus de 50% du coût initial et nécessitant par conséquent une restructuration. Les projets qui sont en restructuration doivent recevoir peu de ressources. Ceux qui n'ont pas de document de projet devraient être pourvu en ressources pour les préparer.

#### Les projets de basse priorité

Ces projets incluent ceux qui sont par nature des charges récurrentes et devraient par conséquent être transférés au budget de fonctionnement.

Les projets sont classés en basse priorité parce qu'ils ne sont pas indispensables ou essentiels pour la réussite des missions du ministère et ne contribuent pas significativement à la croissance économique. Des ressources publiques ne devraient pas être alloués à ces projets qui sont à orienter vers le secteur privé s'ils sont générateurs de profits. Chaque ministère devrait présenter au MINECOFIN les quatre catégories de programmes et projets ci-dessus énoncés. Ils devraient inclure au PIP les projets du noyau dur et les projets de haute priorité. L'inscription des projets de priorité moyenne dépendra des perspectives de leur transfert au secteur privé, de la préparation des études de faisabilité et de leur restructuration. Ils doivent recevoir le moins de ressources possible.

Après la catégorisation, les projets doivent être examinés (filtrés) à travers un ensemble de critères de sélection afin de concentrer l'allocation des ressources aux projets qui sont les plus rentables pour le Gouvernement.

La partie suivante de la section B donne les critères qui doivent être utilisés pour la sélection. Cette section donne également une quantification des critères pour faciliter l'allocation des ressources aux programmes et projets. Un exemple qui montre la manière de les utiliser est également fourni.

### LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES PROJETS À INSCRIRE AU PIP ET AU BD

- (a) Cohérence entre le projet et les objectifs, les politiques, les stratégies tant nationaux que sectoriels. Pour un projet en exécution, il s'agira de vérifier si ses objectifs sont encore valables et sa conception appropriée. L'on devrait s'assurer aussi que le projet se situe dans le cadre des dépenses publiques prioritaires du secteur et du sous - secteur. Le degré de priorité accordé à un programme ou projet doit être estimé en fonction de celui de la priorité sectorielle ou sous - sectorielle dont il relève (haut, moyen, faible).
- (b) Le degré de priorité d'un projet dans la politique sectorielle et sous - sectorielle. Les projets de haute priorité devraient recevoir la priorité dans l'allocation des ressources.
- (c) Les projets ont-ils des documents de projet (rapports d'études, d'identification, de faisabilité ou rapport d'évaluation). Les projets sociaux auront besoin pour être inscrits au PIP d'un rapport de formulation ou d'identification. Le rapport de formulation ou d'identification devrait indiquer clairement les objectifs du projet, les résultats escomptés, les principales composantes et activités, le coût par composante

et le coût total. Le projet doit être techniquement faisable. Les projets productifs auront besoin des études de faisabilité ou de rapport d'évaluation pour être inscrits au PIP.

- (d) Viabilité et faisabilité (technique, social, environnemental et économique) des projets.
- (e) Contribution du projet à l'économie nationale en termes de gain ou d'économie de devises (par exemple impact sur la dette extérieure, la sécurité alimentaire, ...).
- (f) Nature du projet (par exemple sociale ou commerciale)

Les projets à caractère commercial recevront une faible priorité dans le cadre des dépenses publiques. Ils doivent être laissés au secteur privé. S'ils sont initiés dans le secteur public, ils devraient bénéficier de financement des banques commerciales ou s'autofinancer. Le Gouvernement ne devrait financer des projets commerciaux que seulement pour des motifs stratégiques.

- (g) L'envergure du programme/projet (nationale, préfectorale ou communale)  
Les projets d'envergure nationale seront privilégiés et bénéficieront plus du soutien financier de l'Etat.
- (h) Degré d'implication et de participation des bénéficiaires au programme et projet
- (i) L'impact du programme et projet sur les bénéficiaires est-il direct ou indirect? Les projets qui ont un impact direct seront privilégiés.
- (j) Les projets dont les dépenses sont par nature des coûts récurrents devraient être transférés au budget de fonctionnement.
- (h) Le mode de financement du programme/projet (prêt, don, fonds de contrepartie, budget de l'Etat). Les projets financés sur dons seront sélectionnés en priorité pour être inclus dans le PIP et le BD. Les projets nécessitant une contrepartie seront quant à eux privilégiés dans l'allocation des ressources internes. Un projet qui ne nécessite pas de contrepartie devrait avoir une haute priorité pour être inscrit au PIP.
- (l) Les besoins en financement extérieur, (élevés, moindres ou nuls). Les projets qui sont financés uniquement sur ressources locales devraient être encouragés dans le PIP et le BD.
- (m) Les obligations contractuelles du Gouvernement. Les projets concernés devraient avoir la priorité dans le cadre de l'allocation des ressources
- (n) Les projets en relation avec les fonctions essentielles de l'Etat. Dans le cadre du PIP et du BD, une attention particulière devrait être accordée aux fonctions traditionnelles de l'Etat et là où le Gouvernement a des avantages comparatifs certains par rapport au secteur privé. Ces services sont la justice, la sécurité, la défense, l'administration, les infrastructures économiques, la recherche scientifique, l'éducation et la santé.
- (o) La stratégie d'Assistance Technique. Il s'agit de s'assurer que les assistants techniques des projets ont des homologues et que l'on prévoit leur formation pour éventuellement les remplacer une fois qu'ils auront quittés le projet. Les projets qui ont de telles stratégies devraient avoir la priorité dans l'allocation des ressources.
- (p) La performance d'exécution du projet. Les délais d'exécution et les prévisions de coûts sont-ils respectés? Quelles sont les contraintes qui entravent la bonne exécution du projet et quelles sont les actions envisagées? Le projet a-t-il besoin d'être restructuré? S'il en est ainsi le sera-t-il pendant l'année en cours et quel en sera le coût? Les projets qui enregistrent un bon taux d'exécution devraient avoir la priorité dans l'allocation des ressources. Les projets dont les objectifs ne sont plus valables devraient être arrêtés. Dans ce cas, l'on devrait comparer le coût de l'arrêt du projet et les économies à réaliser.
- (q) L'existence des ressources humaines et de capacités logistiques locales pour l'exécution des projets
- (r) La date d'achèvement du projet. Les projets qui sont à achever au cours de la période du PIP devraient avoir aussi une haute priorité dans l'allocation des ressources.



## PONDERATION DES CRITERES DE SELECTION

- a) Cohérence avec les objectifs, politiques et stratégies tant nationales que sectorielles
- Oui.....2  
Non.....0
- b) Le niveau de priorité du projet dans la politique sectorielle et sous - sectorielle
- Haut.....2  
Bas .....1  
Nul.....0
- c) Le projet dispose de document de projet
- Oui..... 2  
Nécessite une actualisation..... 1  
Non..... 0
- d) Le projet est faisable et viable
- Oui.....2  
Nécessite d'être revu pour assurer la faisabilité et la viabilité..... 1  
Non.....0
- e) Contribuer à l'économie nationale
- Gain de devise (impact sur la dette extérieure)..... 2  
Sécurité alimentaire..... 2  
Non..... 0
- f) Nature du Projet
- Social.....2  
Commercial..... 1
- g) L'envergure du projet
- Nationale..... 2  
Préfecturale..... 1  
communale..... 0,5
- h) Degré d'implication et participation des bénéficiaires
- Elevé.....2  
Moyen..... 1  
Bas..... 0,5  
Nul..... 0
- i) Impact du projet pour les bénéficiaires
- Direct..... 2  
Indirect..... 1  
Nul..... 0

- j) Le projet générera-t-il d'importantes charges récurrentes ?
- Non.....0  
Oui.....2
- r) Mode de financement du projet
- Don..... 2  
Prêt..... 1  
Nécessite une contrepartie..... 2
- l) Besoins en financement extérieur
- Elevé..... 0,5  
Faibles..... 1  
Nuls..... 2
- m) Obligations contractuelles du Gouvernement
- Oui.....2  
Non.....0
- n) Projet en relation avec les fonctions essentielles de l'Etat
- Oui.....2  
Non.....1
- o) Stratégie de relève de l'assistance technique
- Favorable..... 2  
Non favorable..... 1
- p) Performance d'exécution du projet
- Délais et prévisions de coûts respectés..... 2  
Bon mais avec dépassement de coût de plus de 50% ..... 1  
Mauvaise et doit être arrêté..... 0
- q) Existence de ressources et de capacités logistiques locales pour l'exécution du projet
- Appropriées..... 2  
inappropriées..... 1  
Nulles..... 0
- r) Date d'échéance du projet devant être clôturé pendant la période du PIP
- Oui.....2  
Non.....1

PROPOSITION DE PLAFONDS D'ALLOCATION PAR DEPARTEMENT/SERVICE ET PROJET  
 Tableau I: Total des points par Département/Service & Projet

		1998 MATRICE DES CRITERES													Total des points par projet						
Ministère	Direction	Nom du Projet	a	b	c	D	e	f	g	h	i	j	k	l		m	n	o	p	q	r

TABLE 2: PROPOSITION D'ALLOCATION BUDGETAIRES PAR MINISTERE, DEPARTEMENT ET PAR PROJET EN TERMES DE POURCENTAGE

MINISTERE	N°	DEPARTEMENT/SERVICE	NOM DU PROJET	NOMBRE DE POINTS			POURCENTAGE			ALLOCATION BUDGETAIRE			
				1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998	1999	2000	

#### 4.4. PLAFONDS D'ALLOCATION DES RESSOURCES ET PRÉVISIONS DES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS PUBLICS

##### 4.4.1 PLAFONDS D'ALLOCATION DES RESSOURCES AUX PROJETS.

Le total des points de chaque projet dans le Tableau 1 ci-dessus doit être exprimé en % du total des points du ministère (total des points de tous les projets du ministère).

Le pourcentage par projet est ensuite reporté au montant total des ressources du ministère pour déterminer les fonds à lui allouer (Tableau 2). Les prévisions de dépenses pour 1998, 1999 et 2000 qui constitueront le PIP 1998-2000 et le BD 1998 seront issues des résultats de cet exercice.

Le tableau 3 donne des plafonds par ministère.

Les chiffres des années 1999 et 2000 devront être réconciliés avec ceux du BD après application des plafonds et ajustement pour assurer la cohérence (Annexe 2, Fiche 1B). L'annexe 5 donne un exemple d'application des critères avec les plafonds d'allocation.

##### 4.4.2 EXAMEN ET DISCUSSION DES PRÉVISIONS DE DÉPENSES DU PIP ET DU BD

Les prévisions de dépenses de la première année du PIP devraient faire l'objet d'un examen et de discussions approfondis à tous les niveaux à commencer par la section jusqu'au ministère en passant par la division et la direction pour vérifier si les directives ont été respectées, les objectifs nationaux et ministériels ont été pris en considération et d'autres aspects tels que la concordance et l'exacitude des chiffres. L'on devrait aussi vérifier si les fiches supposées être remplies l'ont été effectivement et convenablement (par exemple les fiches de l'annexe 3), s'assurer que les prévisions sont réalistes et que les projets figurent au PIP et sur la liste des projets prioritaires.

##### 4.4.3 CONSOLIDATION ET FINALISATION DES PRÉVISIONS DE DÉPENSES

Il s'avère nécessaire qu'après discussions, le ministère fasse la consolidation pour constituer un programme triennal de dépenses d'investissements publics et particulièrement transformer la première année du PIP en budget de développement. Les propositions de dépenses devraient être considérées comme un ensemble cohérent qui exclut toute duplication d'activités ou de double financement. La consolidation devrait vérifier la disponibilité des fonds par rapport aux activités programmées.

La consolidation permet d'arrêter les prévisions de dépenses tant au niveau direction que ministériel.

Au niveau de la Direction, la consolidation porte sur la synthèse des propositions de prévisions de dépenses qui doit être soumise à l'approbation du Ministère.

Le projet de PIP et de BD élaborés au niveau de la direction doivent être soumis à l'approbation des autorités du ministère notamment le ministre. Pour ce faire, les tableaux de synthèse établis suivant les fiches B1-4 et 1B des annexes 2, 3 et l'annexe 4 seront accompagnés d'une note explicative qui donne les justifications des hypothèses et autres facteurs pris en compte pour établir les prévisions de dépenses.

Les objectifs et responsabilités de la Direction doivent figurer dans ladite note. Il y sera particulièrement question de:

- la performance des années passées (annexe 3 fiche DB1)
- le programme et les activités qui seront entrepris au cours de l'exercice budgétaire (annexe 3 fiche DB2) et les projections pour 1999 et 2000 (annexe 2 fiche 1B)
- les prévisions des dépenses par catégorie (annexe 4)
- le financement du projet
- le but et le résultat des dépenses publiques
- les normes et les coûts standards utilisés pour la préparation des prévisions
- les engagements aussi bien pour les projets en cours que les nouveaux projets et les projets à retenir dans le PIP et le BD
- la liste des programmes et projets prioritaires de la Direction.

La finalisation du PIP et du BD au niveau du ministère est aussi importante, car c'est à cette étape que les autorités compétentes du ministère doivent décider du montant des propositions de dépenses à soumettre au MINECOFIN. Les propositions devraient tenir compte de la capacité d'exécution des projets, du montant des ressources nécessaires, des plafonds budgétaires et de l'harmonisation entre le Budget Ordinaire et le Budget de Développement.

Au niveau ministériel, l'intégration du BO et du BD doit être effective. Toutes les dépenses de fonctionnement à caractère récurrent doivent être transférées sur le BO et vice-versa pour les dépenses de développement qui se trouveraient au BO. Les dépenses de fonctionnement des projets achevés doivent être évaluées et transférées au BO (annexe 3 fiche DB4).

L'intégration du BD au BO doit aussi tenir compte des priorités sectorielles et sous-sectorielles. En effet si la priorité est l'entretien des routes, d'importantes ressources devraient être consacrées à cette activité par rapport aux autres comme la construction de nouvelles routes.

Chaque ministère devrait soumettre son PIP et son BD au MINECOFIN dans les délais impartis pour la préparation du PIP (voir Annexe 5). Les prévisions arrêtées au niveau de la Direction et ajustées comme indiquées ci-dessus seront envoyées au MINECOFIN. Les prévisions devront être accompagnées d'une note explicative.

#### EXEMPLE D'UN MÉMORANDUM DE PIP ET DE BD D'UN MINISTÈRE

##### 1. Contexte

- objectifs du ministère
- responsabilités du ministère
- programme et projets prioritaires
- résultats escomptés
- les plafonds budgétaires

##### 2. Prévisions des dépenses du PIP et du BD

- performance de l'année précédente (annexe 3, fiche DB1-4)
- brève revue de l'estimation des dépenses (annexe 2, 1B) après ajustement en fonction des plafonds budgétaires (annexe 4, 3 Fiches DB1-4)
- les objectifs des dépenses par projet
- le financement des projets
- les informations sur le coût du matériel, de la main-d'œuvre et des équipements

CHAPITRE 5  
LES SOURCES D'INFORMATION POUR LA PRÉPARATION  
DES POLITIQUES SECTORIELLES, DU PIP ET DU BD

(i) La préparation des politiques sectorielles, du PIP et du BD exige un cadre macro-économique bien défini avec des objectifs, des politiques tant nationaux que sectoriels précis, des prévisions de dépenses d'investissement et des plafonds budgétaires par ministère.

(ii) La sélection des projets à inscrire au PIP exige que les ministères élaborent des programmes sous sectoriels et des programmes d'activités et les classent par ordre de priorité afin de faciliter l'allocation des ressources. En plus une liste de programmes et projets prioritaires avec des prévisions de dépenses réalistes doit être arrêtée.

(iii) La base des données PIP-EX. Les fiches PIP-EX constituent une partie des présentes directives et devraient par conséquent être remplies pour faciliter la préparation du PIP tant au niveau ministériel que national (Annexe 6).

La base PIP-EX requiert des informations sur l'identification, le financement (local et extérieur), les composantes du projet et les prévisions de dépenses pour les trois années du PIP.

Les éléments du PIP-EX relatifs particulièrement à l'identification des projets, le financement extérieur seront utilisés pour :

- la priorisation des projets;
- la sélection des projets;
- l'identification des projets;
- la préparation des prévisions de dépenses du PIP;
- faciliter l'organisation des projets en programmes;
- faciliter l'établissement de la cohérence entre les programmes sectoriels, sous sectoriels et les objectifs globaux de développement.

Le remplissage des fiches PIP-EX est demandé à tous les ministères et les fiches dûment remplies devraient être envoyées au MINECOFIN avec les autres documents requis comme par exemple le document de politique sectorielle, la matrice de cohérence, la liste des programmes et projets prioritaires, les tableaux de synthèse du PIP et du BD.

Le calendrier de préparation des politiques sectorielles, du PIP et du BD est annexé aux présentes directives. Le respect strict de ce calendrier est demandé pour les différentes activités de préparation de la politique sectorielle, du PIP et du BD (annexe 5).

ANNEXE.1: COHERENCE ENTRE LES OBJECTIFS, POLITIQUES ET STRATEGIES MACRO-ECONOMIQUES AVEC LES OBJECTIFS, POLITIQUES ET STRATEGIES SECTORIELS ET SOUS-SECTORIELS

1. SECTEUR 2. MINISTERE RESPONSABLE 3. MINISTERE OU INSTITUTION D'APPUI

MACRO	SECTEUR/SOUS-SECTEUR
OBJECTIFS	OBJECTIFS
POLITIQUES	POLITIQUES STRATEGIES



ANNEXE 2

FICHE.1A: DESCRIPTION DE PROGRAMME

<p>1. NOM DU SECTEUR 2. NOM DU SOUS-SECTEUR 3. NOM DU PROGRAMME 4. OBJECTIFS DU PROGRAMME</p>	<p>5. MINISTERE DE TUTELLE 6. INSTITUTIONS CHARGEES DE L'EXECUTION</p>
<p>7. IDENTIFICATION DES CONTRAINTES ET POTENTIALITES</p>	<p>PROBLEMES ET CONTRAINTES MAJEURS a) i) ii) iii) b) POTENTIALITES i) ii) iii)</p>
<p>ENSEMBLE DE SOLUTIONS</p>	<p>a) PROGRAMME D'ACTIVITE i) PROPOSITIONS INSTITUTIONNELLES ii) ASPECTS OPERATIONNELS iii) BESOINS DE REHABILITATION iv) ACTIVITES OPERATIONNELLES NON LIEES A LA REHABILITATION NOUVEAUX INVESTISSEMENTS</p>

9. OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PROGRAMME	
10.	PROGRAMME D'ACTIVITES EN COURS(indiquer leurs intitulés, les sources de financement) b) NOUVEAUX PROGRAMMES D'ACTIVITES( doivent faire l'objet d'études, étude de faisabilité déjà disponible , etc.)
PROGRAMMES DU RELATIFS AUDIT PROGRAMME	LIENS DU PROGRAMME SOUS-SECTORIEL AVEC D'AUTRES DANS LE MEME SOUS-SECTEUR OU D'AUTRES SOUS -SECTEURS i) ii) iii) . . .

ANNEXE 3: BUDGET DE DEVELOPPEMENT

MINISTERE:  
DIRECTION:  
DIVISION:

FICHE DB1 : REVUE DE LA PERFORMANCE DU PROJET

CODE N°	NOM DU PROJET	ACTIVITEES PLANIFIEES POUR 1997	EXECUTION FINANCIERE( en millions de FRw)								EXECUTION PHYSIQUE
			BUDGET DE L'ETAT		FONDS PROPRES		AUTRES FONDS		FONDS EXTERIEURS	FONDS EXTERIEURS	
			FONDS LOCAUX L	FONDS EXTERIEURS F	FONDS LOCAUX L	FONDS EXTERIEURS F	FONDS LOCAUX L	FONDS EXTERIEURS F			

ANNEXE.3 : BUDGET DE DEVELOPPEMENT 1998

FICHE. DB2 : PROPOSITIONS FINANCIERES

N□ de Code du secteur: nom du secteur  
 N□ de code du sous - secteur nom du sous - secteur  
 N□ de code du Ministère: Nom du Ministère

N□ de code du Projet  
 Nom du projet

Description du projet	Agence d'exécution	Budget d'Etat						Autres sources de Financement				Total Financement							
		Fin. Local		Fin Ext.				Financement Local		Financement Extérieur		Local	Extérieur	Total					
		Montant	Montant	L/G	C/R/D	Source	Total	Montant	Source	Montant	Source								

ANNEXE.3  
 FICHE DB.3 : ESTIMATION DE COUTS RECURRENENTS POUR LES PROJETS EN COURS D'ACHEVEMENT PENDANT 1998.

CODE DU PROJET .....  
 NOM DU PROJET .....  
 DATE D'ACHEVEMENT .....  
 AGENCE D'EXECUTION .....

Nature des dépenses	Total du Financement requis			Donateurs		Fonds attendus du Gouvernement	
	Local	Extérieur	Total	Local	Extérieur	Local	Extérieur

FICHE DB4 : ACTIONS ATTENDUES D'AUTRES ORGANISMES DANS LE CADRE DE L'EXECUTION DU PROGRAMME.

ACTIONS NECESSAIRES	AGENCES RESPONSABLES	ESTIMATION de coût (en millions de FRw)
TOTAL		

ANNEXE 4: CLASSIFICATION DES DEPENSES DE DEVELOPPEMENT  
 TABLEAU 1: ESTIMATION ET CLASSIFICATION DES DEPENSES DE DEVELOPPEMENT  
 MINISTERE

CODE	NOM DU PROJET	CODE	CLASSIFICATION DES DEPENSES	BUDGET 1998		PREVISIONS 1999		PREVISIONS 2000	
			IMMOBILISATIONS Construction et bâtiment Machine et Equipement Fourniture et équipement de bureau Véhicule de transport Autres immobilisations						
			FRAIS DE PERSONNEL Experts expatriés de long terme Consultants locaux Primes et allocations						
			BIENS ET SERVICES Formation Maintenance des véhicules Consommables Autres						
Total des dépenses du projet par catégorie									
Fonds engagés									
Donateurs									
1									
2									
Gouvernement									
Total des Fonds engagés									
Fonds à rechercher(gap)									

Annexe 5: EXEMPLE: PROPOSITION DE D'ALLOCATION POUR LA DIRECTION DU GENIE RURALE ET CONSERVATION DES SOLS

Tableau. 1A : Total des points de la Direction et des projets

Ministère	Direction	Nom du projet	MATRICE DES CRITERES														Total des points					
			a	b	c	d	d	f	g	h	i	j	k	l	m	N		o	p	q	r	
MINAGRI	Génie Rural et Conservation des Sols	- Appui à la Direction du Génie Rural et de la Conservation des Sols	2	1	1	0	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	29
		- Carte pédologique	2	1	0	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	1	1	1	23
		- Législation Foncière (étude)	2	2	1	1	2	2	0,5	2	2	2	2	0,5	0	2	2	1	1	1	2	27
		- Projet Appui à la production laitière à la Crête Nil	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,5	2	2	2	1	1	2	2	30,5
		- Projet Maïs des Birunga	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	0,5	2	2	1	2	2	2	2	30,5
		- Etude de Faisabilité et Aménagement des vallées Nyabarongo / Akanyaru	2	2	1	0	2	2	1	0	1	2	0,5	2	2	1	2	2	1	2	25,5	

Total

165,5

NB :

L'allocation pour la Direction est par exemple de 20 millions de FRw en 1998, 30 millions en 1999 et 40 millions en 2000. Le critère relatif au nombre de points est utilisé pour déterminer le plafond d'allocation pour chaque projet. La moitié des fonds alloués pour chaque année sont d'origine externe. Les chiffres ne sont pas réels mais les ministères sont supposés utiliser des chiffres réels. Et indiquer la provenance des fonds. Le poids de chaque critère et son impact sur le plafond d'allocation des ressources sont donnés dans les tableaux suivants (1a, et 1b)



## Annex 5: EXEMPLE

TABLE. 2 : PROPOSITION D'ALLOCATION BUDGETAIRE PAR MINISTERE, DEPARTEMENT ET PROJET EN TERMES DE POURCENTAGE

MINISTERE	N°	DEPARTEMENT SERVICE	NOM DU PROJET	NOMBRE DE POINTS			POURCENTAGE			ALLOCATION *1 BUDGETAIRE										
				1998	1999	2000	1998	1999	2000	1998		1999		2000		Total				
										Local	Extérieur	Local	Extérieur	Local	Extérieur					
MINAGRI		Génie Rural et Conservation des Sols	- Appui à la Direction du Génie Rural et de la Conservation des Sols  - Carte pédologique - Législation Foncière (étude) - Projet Appui à la production laitière à la Crête- Nil - Projet Maïs des Birunga Etude de faisabilité et aménagement des vallées Nyabarongo /Akanyaru	29	29	29	17.53	17.53	17.53	1.755	1.755	1.755	2.63	2.63	2.63	3.51	3.51	3.51	15.79	
	23			23	23	13.90	13.90	13.90	1.39	1.39	1.39	2.085	2.085	2.085	2.78	2.78	2.78	2.78	12.51	
	24			24	24	16.32	16.32	16.32	16.80	1.625	1.625	2.45	2.45	2.45	2.25	2.25	2.25	3.25	3.25	14.65
	30.5			30.5	30.5	18.43	18.43	18.43	1.845	1.845	1.845	2.765	2.765	2.765	3.69	3.69	3.69	3.69	3.69	16.60
	25.5			25.5	25.5	15.40	15.40	15.40	1.54	1.54	1.54	2.31	2.31	2.31	3.08	3.08	3.08	3.08	3.08	18.86
				165.5	165.5	165.5	100	100	100	10	10	10	15	15	15	20	20	20	90	

• Pour obtenir l'allocation pour un projet, on prend le % de ses points par rapport au total des points du département qu'on multiplie par le plafond du département et on divise le résultat obtenu par deux. Ceci est valable pour aussi bien les fonds extérieurs qu'intérieurs.

CHAPITRE 6 CALENDRIER DE PREPARATION DES POLITIQUES  
SECTORIELLES, DU PIP ET DU BUDGET

Les Ministères sont priés de respecter les dates pour chaque activité en vue de transmettre les documents de leurs Politiques Sectorielles, PIP et Budget Annuel à l'échéance fixée.

ACTIVITE	DATE
1. Transmission des Directives aux Ministères sectoriels	16/09/1997 *
2. Réunion de discussion des plafonds et priorités avec les Secrétaires Généraux	18/09/1997 *
3. Réunion avec les Gestionnaires et Planificateurs pour leur expliquer comment les matrices de politiques sectorielles, le PIP et le Budget sont préparés.	20/09/1997 *
4. Préparation du PIP et du Budget avec les Ministères	22/09-31/10/1997
5. Consolidation du Budget par MINECOFIN	06-10/11/1997
6. Transmission du Budget au Conseil des Ministres via la PRIMATURE	11-18/11/1997
7. Transmission du Budget à l'Assemblée	20/11/1997

Calendrier de rencontres avec les Ministères pour la préparation des politiques sectorielles, du PIP et du Budget :

MINISTERE	PERIODE	DATE DE TRANSMISSION AU MINECOFIN DES DOCUMENTS DEFINITIFS
	22-24/09/1997	02/10/1997
MINAGRI	26/09/1997	03/10/1997
MINICOM	27/09/1997	04/10/1997
MINAMIT	29-30/09/1997	08/10/1997
MINITRANSCO	30/09/1997	09/10/1997
PRIMATURE	02-04/10/1997	11/10/1997
MINITRAP	06/10/1997	13/10/1997
MININFOR	07-08/10/1997	16/10/1997
* MIJESCAFOP	09/10/1997	17/10/1997
PRESIDENCE	10-11/10/1997	18/10/1997
MIGEFASO	13-15/10/1997	22/10/1997
MINISANTE	16-18/10/1997	25/10/1997
MINEDUC	20-21/10/1997	27/10/1997
MININTER	22/10/1997	27/10/1997
MIFOTRA	23-24/10/1997	29/10/1997
MINADEF & VICE-PRESIDENCE	25/10/1997	29/10/1997
MINAFFET	27/10/1997	03/11/1997
ASSEMBLEE	28-29/10/1997	04/11/1997
MINIJUST	30-31/10/1997	05/11/1997
MINECOFIN		