



SOMMAIRE

Contrôle De Gestion Du Budget Programme

02

Les fondements

Les généralités sur le contrôle de gestion

Le dispositif du contrôle de gestion

- Niveau stratégique
- Niveau opérationnel
- Configuration du dispositif



Contrôle de gestion : planification, Suivi, Réédition

13

Le contrôle de gestion dans la planification et la budgétisation

- Rôle du contrôle de gestion
- Acteurs impliqués
- Outils utilisés



Le contrôle de gestion dans le suivi de l'exécution du budget

- Rôle et attributions
- Acteurs principaux
- Outils utilisés

Le contrôle de gestion dans la reddition des comptes

Adoption de la loi de Finances 2026

18

Contexte général de l'élaboration de la loi de finances 2026

Contexte institutionnel et sécuritaire

Contexte économique et financier

- Structuration du budget 2026 et équilibres macro-budgétaires
- Les grandes masses budgétaires
- Mobilisation des ressources internes

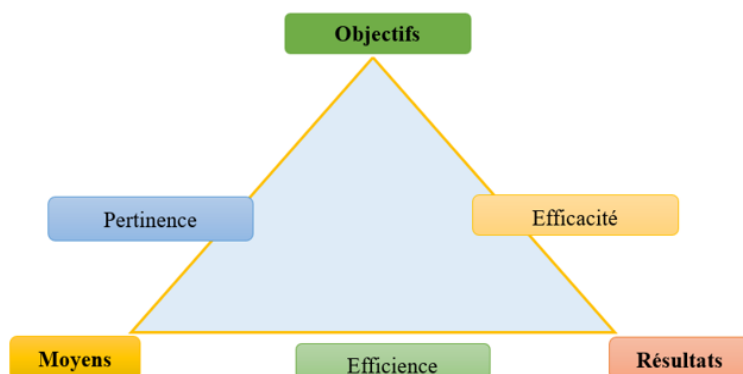


Jeux, astuces, conseils

25

- Jeu de Dames
- Mots mêlés
- Tableur Excel

CONTRÔLE DE GESTION DU BUDGET PROGRAMME



Adoption de la loi de Finances 2026





Bonne Gouvernance et Digitalisation des Procédures Administratives



Dans son souci constant de transparence et de pédagogie à l'égard du grand public, la Direction Générale du Budget (DGB) renforce depuis plusieurs années ses efforts de communication pour favoriser une meilleure compréhension des enjeux et mécanismes de la gestion budgétaire. C'est dans cet esprit qu'est produit périodiquement l'outil d'information **Budget Info**, devenu une référence en matière de vulgarisation budgétaire.

Le présent numéro, dernier de l'année 2025, met en lumière un thème désormais central dans la gouvernance administrative et économique : la **digitalisation des processus**. Cette transformation ne se limite plus à l'introduction de nouveaux outils technologiques ; elle constitue une orientation stratégique visant à optimiser les procédures, améliorer la performance, renforcer la maîtrise des coûts, moderniser l'expérience des usagers, et offrir aux administrations une capacité accrue de pilotage, de contrôle et d'anticipation.

Conscient des enjeux, le Gouvernement a consacré la digitalisation comme levier de modernisation de l'action publique à travers le **Décret n°2018-0690/PRES/PM/MFPTPS/MDENP du 31 juillet 2018**, rendant obligatoire la transformation numérique dans l'ensemble des secteurs de l'administration. Les **Assises nationales sur la dématérialisation**, tenues du 6 au 11 mars 2023 à Ouagadougou, ont renforcé cette dynamique en clarifiant les orientations, en identifiant les défis à relever et en rappelant la nécessité de bâtir des bases solides de dématérialisation au bénéfice des citoyens.

Dans le secteur des finances publiques, et particulièrement au **Ministère de l'Économie, des Finances et de la Prospective**, plusieurs réformes structurantes ont été engagées au sein des régies de recettes et des structures en charge de la gestion budgétaire, avec des instructions fermes de digitaliser toutes les procédures et processus qui s'y prêtent. Au niveau de la DGB, l'innovation majeure de l'année

2025 demeure la **dématérialisation des bulletins de paie** via la plateforme **e-bulletin**, qui marque une avancée significative en matière de simplification administrative, de réduction des coûts et d'amélioration du service aux agents publics.

Ce numéro revient également sur les **travaux de contrôle des éléments de présence et de rémunération** des agents publics inscrits dans le **Système Intégré de Gestion Administrative et Salariale du Personnel de l'État (SIGASPE)**. Conduite en 2023, cette opération s'inscrit dans une logique d'assainissement de la dépense de personnel, de maîtrise des effectifs et de renforcement du **contrôle de gestion**, en mettant l'accent sur la fiabilité des données, l'efficacité des mécanismes de suivi et le pilotage par la performance.

Par ailleurs, le dernier trimestre 2023 a été marqué par l'examen et l'adoption de la **Loi de finances initiale 2024** par l'Assemblée Législative de Transition. Ses principales caractéristiques – en matière d'orientation budgétaire, de structure de dépenses, de priorités gouvernementales et de soutenabilité – sont présentées et analysées dans ce numéro, afin d'éclairer le débat public et d'alimenter les dispositifs de contrôle de gestion dans les ministères et institutions.

Enfin, ce numéro consacre une part importante à une activité à haute valeur ajoutée portée par les **Directions Régionales du Budget (DRB)** : l'élaboration des **Certificats de Cessation de Paiement (CCP)**, indispensables à la constitution des dossiers de pension des agents admis à la retraite. Cette mission témoigne du rôle essentiel de proximité joué par les DRB dans la chaîne budgétaire et dans le pilotage administratif des carrières publiques.

À travers ces sujets, ce numéro illustre la manière dont la digitalisation, le contrôle de gestion et la réforme budgétaire s'articulent aujourd'hui pour bâtir une administration plus performante, plus transparente et plus attentive aux attentes citoyennes.

Je tiens, pour finir, à féliciter l'ensemble des équipes de la Direction Générale du Budget pour les efforts constants qu'elles déploient dans la **vulgarisation de l'information budgétaire**, l'amélioration des outils de pilotage, et le renforcement du contrôle de gestion au service de l'efficacité de la dépense publique.

Le Ministre Délégué, Chargé du Budget

Fatoumata BAKO/TRAORE

Officier de l'Ordre de l'Étalon

❖ Cadre contextuel

Tout État soucieux d'un développement centré sur le bien-être de ses populations se doit d'adopter des outils appropriés afin d'assurer la cohérence entre ses politiques publiques et ses réformes en matière de gestion des finances publiques. C'est dans cette dynamique que le Burkina Faso s'est engagé dans un vaste processus d'amélioration de la gestion de ses finances publiques, avec pour finalité une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources publiques.

Ce processus a connu un tournant décisif avec l'adoption de la loi organique n°073-2015/CNT du 06 novembre 2015 relative aux lois de finances, ainsi que de ses textes d'application. Cette réforme, résultant de l'internalisation des directives du nouveau cadre harmonisé de gestion des finances publiques de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africaine (UEMOA), a introduit d'importantes innovations dans les domaines de la programmation, de l'exécution, du contrôle et du suivi du budget. Dans cette optique, plusieurs outils ont été mobilisés pour orienter la gestion publique vers la performance, la transparence et la satisfaction des besoins des citoyens.

Certains instruments issus du secteur privé ont ainsi été transposés dans l'administration publique. Le contrôle de gestion figure parmi ces outils clés introduits par la LOLF et ses textes d'application. L'article 15 de la LOLF précise à ce titre que : « sur la base des objectifs généraux fixés par le ministre sectoriel, le responsable de programme détermine les objectifs spécifiques, affecte les moyens et contrôle les résultats des services chargés de la mise en œuvre du programme. Il s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion ».

L'ambition portée par l'introduction de ces outils budgétaires est d'insuffler un véritable esprit d'entreprise au sein de l'administration publique, afin de renforcer son efficacité, son efficience et son orientation vers les résultats. Toutefois, la mise en œuvre opérationnelle d'un tel dispositif requiert un document de référence commun aux acteurs concernés.

C'est pour répondre à cette nécessité que le présent guide a été élaboré. Loin de constituer un document supplémentaire, il se veut être à la fois spécifique et complémentaire, dans la mesure où il précise le périmètre, les outils et les mécanismes de déploiement du contrôle de gestion au sein des programmes budgétaires. Sa mise à disposition permettra aux responsables de programmes (RP) de disposer d'un système de pilotage leur permettant d'optimiser la performance des programmes et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Plus spécifiquement, ce guide vise à :

- fournir un cadre de référence des principaux outils de contrôle de gestion à implémenter au sein des ministères et institutions ;
- développer un langage commun propre au contrôle de gestion dans l'administration publique ;
- clarifier le périmètre d'intervention du contrôle de gestion ainsi que ses modalités de coordination au sein des ministères et institutions.



Autrement dit, le présent guide apporte une réponse concrète à la question suivante : « comment s'exerce le contrôle de gestion au sein des programmes et dotations budgétaires ? ».

Ce document s'adresse à l'ensemble des acteurs du processus budgétaire des ministères et institutions, aux niveaux central et déconcentré, à l'exception des opérateurs. Il a été élaboré de manière participative à travers plusieurs étapes, incluant des ateliers techniques et un atelier national de validation.

Il est structuré en six (06) parties : (i) les fondements, (ii) les généralités sur le contrôle de gestion, (iii) le dispositif du contrôle de gestion, (iv) le contrôle de gestion dans la phase de planification et de budgétisation, (v) le contrôle de gestion dans le suivi de l'exécution du budget, et (vi) le contrôle de gestion dans l'évaluation et la reddition des comptes

❖ Les fondements

• Fondements juridiques

Le contrôle de gestion dans l'administration publique burkinabè s'appuie sur un ensemble de textes législatifs et réglementaires adoptés dans le cadre de la réforme des finances publiques.

Le principal fondement est la loi organique n°073-2015/CNT du 06 novembre 2015 relative aux lois de finances (LOLF). Cette loi marque une rupture majeure dans la gestion budgétaire en introduisant les principes de la budgétisation orientée vers la performance. Entrée progressivement en application à partir du 1er janvier 2017, elle vise une transformation managériale de l'action publique afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la transparence dans l'utilisation des ressources publiques. Elle permet également de repenser le dispositif de contrôle public, en complétant le contrôle traditionnel de la régularité par une approche centrée sur l'évaluation de la gestion et des résultats.

Le contrôle de gestion est explicitement consacré par l'article 15, alinéa 2 de la LOLF qui dispose : « Sur la base des objectifs généraux fixés par le ministre sectoriel, le responsable de programme détermine les objectifs spécifiques, affecte les moyens et contrôle les résultats des services chargés de la mise en œuvre du programme. Il s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion ». L'alinéa 3 du même article précise par ailleurs que : « les modalités de mise en œuvre des contrôles budgétaires et comptables (...) tiennent compte tant de la qualité que de l'efficacité du contrôle interne que du contrôle de gestion pour chaque programme ».



Au-delà du niveau de l'ordonnateur et du responsable de programme, la LOLF intègre également la Cour des comptes comme acteur chargé d'évaluer le dispositif. L'article 97



indique à cet effet : « La Cour des comptes exerce un contrôle sur la gestion des administrations en charge de l'exécution des programmes et dotations (...). Elle émet un avis sur les rapports annuels de performance ».



Le corpus réglementaire complète ces dispositions. L'article 42 du décret n°2017-0182/PRES/PM/MINEFID du 10 avril 2017 portant modalités de contrôle des opérations financières de l'État et des autres organismes publics (MCOFE) précise que « le contrôleur financier adapte (...) les modalités de mise en œuvre de ses contrôles au regard de la qualité et de l'efficacité du contrôle interne ainsi que du contrôle de gestion mis en œuvre par l'ordonnateur ». L'article 49 du même décret prévoit que la qualité

du contrôle interne et du contrôle de gestion fait l'objet d'une évaluation selon des critères prédéfinis.

Enfin, le décret n°2024-0498/PRES-TRANS/PM/MEFP/MFPTPS du 03 mai 2024 portant attributions, organisation et fonctionnement des programmes, des budgets opérationnels de programme et des unités opérationnelles de programme, confie expressément au responsable de programme la charge d'assurer le contrôle de gestion au sein de son programme budgétaire.

• Recherche de la performance dans la gestion budgétaire

La réforme budgétaire fondée sur la budgétisation par programmes a introduit une dynamique nouvelle dans la gestion publique burkinabè : celle de la performance. Celle-ci s'éloigne d'une logique de moyens centrée sur la conformité comptable pour adopter une logique de résultats centrée sur l'efficacité de l'action publique, la création de valeur pour le citoyen et l'optimisation de l'utilisation des ressources publiques.

La performance, en gestion publique, se définit comme la capacité d'une administration à atteindre les objectifs stratégiques qui lui sont assignés tout en maîtrisant les ressources mobilisées et en garantissant la qualité du service rendu. Elle s'apprécie donc selon trois dimensions complémentaires :

1. **la pertinence**, c'est-à-dire l'adéquation entre les objectifs et les besoins exprimés par les citoyens, les usagers et les autorités publiques ;
2. **l'efficacité**, entendue comme le degré d'atteinte des résultats attendus ;
3. **l'efficience**, qui rapporte les résultats obtenus aux moyens mobilisés (rapport coût/résultat).

✚ 1. L'ancrage de la performance dans le cadre budgétaire

La loi organique relative aux lois de finances (LOLF) a renforcé l'exigence de performance en modifiant le cadre de programmation, d'exécution et d'évaluation du budget de l'État. Elle impose que chaque programme soit structuré autour :

- d'objectifs clairs et mesurables ;
- d'indicateurs de résultat et/ou de performance ;
- de cibles annuelles et pluriannuelles ;



- d'une justification des moyens alloués.

Elle vise ainsi deux objectifs structurants :

- **améliorer l'efficacité de l'action publique**, au bénéfice des citoyens, usagers, contribuables et agents ;
- **rendre l'action publique plus transparente**, en facilitant la compréhension du budget et des politiques publiques par le Parlement et par le citoyen.

Cette logique conduit à « dépenser mieux » et non simplement à « dépenser plus », en améliorant l'allocation des ressources humaines, financières et matérielles, et en évaluant l'impact réel des politiques publiques.

2. L'articulation objectifs-moyens-résultats : pilier de la performance

Pour atteindre la performance, la budgétisation par programmes impose une cohérence entre les éléments suivants :

- **les objectifs poursuivis** (ce que l'on souhaite atteindre) ;
- **les moyens engagés** (ressources financières, humaines et matérielles) ;
- **les résultats produits** (outputs).

Le contrôle de gestion contribue à structurer cette cohérence à travers trois articulations essentielles :

1. Objectifs → Moyens :

La hiérarchisation et la quantification des objectifs permettent de déterminer les moyens nécessaires de manière réaliste. Cela améliore la sincérité des prévisions et permet de cibler les ressources là où elles sont les plus utiles.

2. Moyens Résultats :

L'analyse des coûts, de la productivité et de la charge de travail permet d'ajuster les moyens à l'activité réelle des structures, renforçant ainsi l'efficacité opérationnelle et l'efficience.

3. Objectifs Résultats :

La définition d'indicateurs pertinents et la mesure régulière de la performance permettent d'apprécier le niveau d'atteinte des résultats, d'identifier les écarts et de mettre en œuvre des actions correctives.

3. Un changement de culture administrative

La recherche de performance induit un changement profond des pratiques administratives. Elle conduit à :

- passer d'une gestion administrative centrée sur la régularité à une gestion stratégique centrée sur les résultats ;
- responsabiliser davantage les gestionnaires publics ;
- développer une culture du pilotage, de l'évaluation et de la reddition des comptes ;
- instaurer une logique d'amélioration continue.

Elle repose également sur un pilotage renouvelé des politiques publiques, basé sur :

- des tableaux de bord et indicateurs de performance ;



- des mécanismes de dialogue de gestion ;
- des évaluations régulières ;
- des dispositifs de redevabilité (parlementaire, juridictionnelle, citoyenne).

✚ 4. Le rôle du contrôle de gestion dans la performance budgétaire

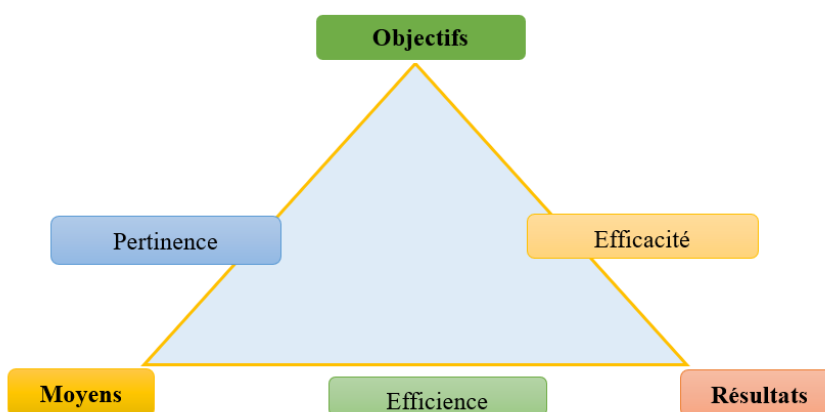
Pour soutenir ce nouveau paradigme, le contrôle de gestion constitue un levier essentiel. Il permet :

- d'éclairer la prise de décision par des informations fiables ;
- de mesurer les coûts, les délais et les résultats ;
- de fournir une vision objective des écarts et des performances ;
- de favoriser l'ajustement permanent des politiques publiques.

Il contribue in fine à améliorer la cohérence entre stratégie, allocation des ressources et impact sur les bénéficiaires finaux des politiques publiques

La figure ci-dessous illustre ces interactions

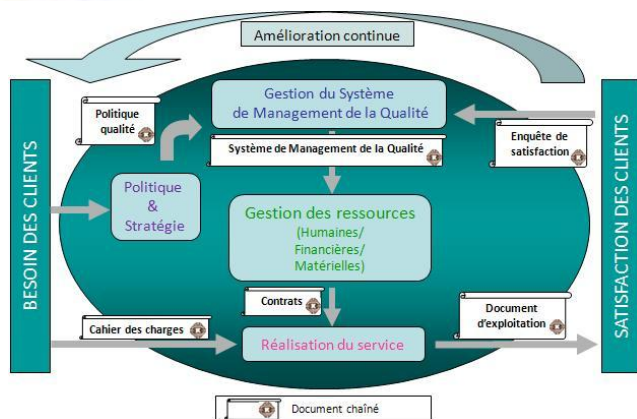
Le triangle du contrôle de gestion



• L'institutionnalisation du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion désigne un processus formalisé d'échanges, d'analyse et de prises de décision associant les différents niveaux de responsabilité administrative. Il vise à s'assurer que les activités exécutées par les entités opérationnelles contribuent effectivement à l'atteinte des objectifs définis au sein des programmes et dotations budgétaires. À ce titre, il constitue un espace privilégié de coordination, d'alignement stratégique et de régulation managériale.

L'institutionnalisation du dialogue de gestion répond à plusieurs enjeux. Elle permet, en premier lieu, de fluidifier les interactions entre les acteurs de l'action publique en réduisant les lourdeurs administratives et la fragmentation des informations. En deuxième lieu, elle favorise la participation des parties prenantes (responsables de programme, responsables d'unités opérationnelles, services techniques, etc.) dans le suivi, l'ajustement et l'évaluation des actions menées. En troisième lieu, elle renforce la responsabilisation et l'autonomie des gestionnaires publics à travers un système de compte rendu régulier et transparent.



Dans cette dynamique, le contrôle de gestion occupe une place stratégique. Il fournit un socle informationnel robuste qui permet d'alimenter et d'objectiver les débats relatifs aux moyens alloués, aux objectifs fixés et aux résultats obtenus. À travers la production d'indicateurs, l'analyse des coûts, le suivi des activités, la mesure de la performance ou encore la génération de tableaux de bord, le contrôle de gestion éclaire le dialogue de

gestion et facilite la prise de décision fondée sur l'évidence.

Ce couplage entre contrôle de gestion et dialogue de gestion permet :

- de rendre visibles les arbitrages entre ressources et objectifs ;
- d'apprécier la pertinence, l'efficacité et l'efficience des actions ;
- de renforcer la cohérence entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel ;
- d'améliorer la transparence et la redevabilité des gestionnaires publics.

In fine, l'institutionnalisation du dialogue de gestion constitue un levier essentiel de la réforme budgétaire orientée vers la performance. Elle offre un cadre structuré de concertation et de pilotage permettant d'ajuster l'action publique en continu, d'optimiser l'utilisation des ressources et de garantir que les politiques et programmes répondent aux attentes des citoyens, des usagers et des autorités publiques.

❖ Généralités sur le contrôle de gestion

Dans ce point seront développés d'abord la notion proprement dite du « contrôle de gestion », ensuite les missions du contrôle de gestion et enfin la situation du contrôle de gestion dans l'administration publique

• Notion de contrôle de gestion

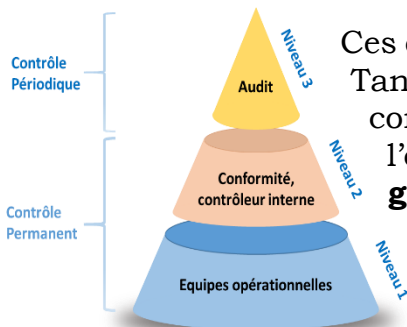
Le contrôle de gestion peut être défini comme un système de pilotage permettant à un responsable, dans son champ d'attributions, d'optimiser le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus. Il s'inscrit dans un cadre stratégique préalablement défini qui fixe des orientations, des objectifs et des priorités d'action. À ce titre, il regroupe l'ensemble des pratiques d'analyse, d'évaluation et de suivi destinées à maîtriser la performance d'une organisation dans ses dimensions stratégiques et opérationnelles.

Dans le contexte du budget programme, le contrôle de gestion est également conçu comme un dispositif d'auto-régulation permettant aux programmes et dotations budgétaires de rendre compte de leur performance. Il constitue un mécanisme de pilotage mis à la disposition des gestionnaires pour suivre l'exécution des activités, mesurer l'atteinte des objectifs et analyser les écarts, tout en fournissant à l'échelon supérieur une information fiable sur les réalisations des structures sous tutelle.



Au sein de l'administration publique, le contrôle de gestion coexiste avec d'autres dispositifs qui contribuent également au pilotage et à la sécurisation de la gestion, notamment le contrôle interne et l'audit interne :

- **Le contrôle interne** est un processus mis en œuvre par les organes de gouvernance, les dirigeants et le personnel afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs liés à : (i) l'efficacité et l'efficience des opérations ; (ii) la fiabilité des informations ; (iii) la conformité aux lois et règlements en vigueur.
- **L'audit interne** est une activité indépendante et objective qui offre à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui formule des recommandations pour l'améliorer. Il apprécie notamment l'efficacité des dispositifs de contrôle interne.



Ces dispositifs sont complémentaires mais leurs finalités diffèrent. Tandis que le contrôle interne vise la maîtrise des risques et la conformité des opérations, et que l'audit interne évalue l'efficacité des dispositifs de contrôle interne, le **contrôle de gestion** constitue avant tout un outil d'aide au pilotage de la performance. Il s'inscrit dans une démarche stratégique et opérationnelle, contribue à la diffusion des bonnes pratiques de gestion, et permet de formuler, face à un écart risque, des mesures correctives ou des recommandations afin de garantir l'atteinte des objectifs dans le respect des moyens alloués.

• Missions du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour vocation d'accompagner le pilotage de la performance de l'entité à laquelle il est rattaché. Il soutient la prise de décision, facilite l'anticipation et permet les ajustements nécessaires sur la base d'analyses régulières et objectives. À ce titre, il constitue un levier essentiel d'amélioration continue et de responsabilisation des gestionnaires publics.

Selon le *Guide régional relatif au pilotage de la performance* de l'UEMOA (juillet 2023), les missions du contrôle de gestion s'articulent autour des axes suivants :

- **Analyse de la performance des activités** : produire et diffuser des analyses sur les coûts, les activités et les résultats afin d'optimiser le pilotage et d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus ;
- **Participation au dialogue de gestion** : fournir des éléments d'appréciation factuels et objectifs pour alimenter les échanges entre les différents niveaux de responsabilité ;
- **Contribution à la définition stratégique** : participer à l'élaboration de la stratégie des programmes et à la programmation annuelle et pluriannuelle des activités ;
- **Appui au suivi de la performance** : accompagner la mise en place des mécanismes de suivi des objectifs, des indicateurs et des résultats ;
- **Développement des outils de pilotage** : contribuer à la conception et à la mise à jour des instruments du dialogue de gestion (tableaux de bord, indicateurs, rapports d'analyse, etc.) ;



- **Réalisation d'analyses de coûts** : produire des analyses de coûts et de rentabilité des actions pour éclairer les choix de gestion et l'allocation des ressources.

Ces missions contribuent à l'atteinte des objectifs assignés au contrôle de gestion, à savoir :

- **renforcer la performance globale du ministère ou de l'institution**, en orientant la gestion vers les résultats ;
- **favoriser l'amélioration continue de l'organisation**, des processus et des pratiques de gestion ;
- **prendre en compte les risques** susceptibles d'affecter l'exécution des activités, la mobilisation des moyens ou l'atteinte des objectifs.

Ainsi, la fonction de contrôle de gestion se présente comme un outil stratégique au service du pilotage public, apportant une aide à la décision, à la régulation et à l'évaluation dans un environnement où la recherche de performance constitue désormais un impératif.

• Contrôle de gestion dans l'administration publique

Au cours des dernières décennies, les administrations publiques ont été confrontées à de profondes mutations liées à un contexte international marqué par des crises économiques récurrentes, des contraintes budgétaires croissantes, une exigence accrue de transparence et une demande sociale de qualité du service public. Dès le début des années 1980, nombre d'États, en particulier au sein de l'OCDE, ont engagé des réformes structurelles destinées à moderniser la gestion publique. Ces réformes ont donné naissance au courant du *New Public Management* (NPM), inspiré des pratiques de gestion du secteur privé et fondé sur la culture du résultat, la performance et la responsabilisation des gestionnaires publics.



Pour accompagner cette nouvelle culture de gestion axée sur les résultats, le législateur a introduit le contrôle de gestion dans les administrations publiques comme outil de facilitation du pilotage de la performance aux différents échelons du programme budgétaire. Il permet de disposer de données objectives sur les activités, les coûts et les résultats, afin d'éclairer la prise de décision et d'améliorer l'allocation des ressources.

Dans le secteur public, plusieurs spécificités doivent être prises en compte. Contrairement aux entreprises privées, les administrations ne sont pas soumises à la concurrence et leur finalité n'est pas la recherche du profit, mais l'intérêt général. Dans ce contexte, le contrôle de gestion contribue principalement à introduire une culture de performance à travers la définition d'objectifs mesurables, la mesure des réalisations, la valorisation des résultats et l'amélioration continue des processus.

Ces spécificités doivent être intégrées dans l'ensemble du processus budgétaire, notamment :



- **la planification et la budgétisation**, qui définissent la stratégie, les objectifs, les indicateurs et les moyens associés ;
- **le suivi de l'exécution budgétaire**, qui permet d'ajuster en cours d'année les actions, les moyens et les activités ;
- **le bilan de fin d'exercice (reddition des comptes)**, qui évalue l'atteinte des résultats et apprécie la performance des programmes.

L'opérationnalisation du contrôle de gestion dans l'administration publique burkinabè suppose ainsi la mise en place d'un dispositif adapté, prenant en compte ces spécificités institutionnelles et culturelles, et permettant d'assurer un pilotage efficace et coordonné de la performance

❖ Le dispositif du contrôle de gestion

Le **contrôle de gestion** est organisé dans les ministères et institutions à travers un **dispositif structuré en deux niveaux : stratégique et opérationnel**. Ce dispositif garantit la cohérence du pilotage de la performance tout au long du budget-programme.

1. Niveau stratégique

Placée sous la coordination du **Secrétaire Général**, cette composante vise à assurer la **cohérence globale** du pilotage. Ses principales fonctions sont de :

- fixer les orientations et objectifs stratégiques,
- traduire ces orientations en axes opérationnels conformes aux priorités nationales,
- harmoniser les objectifs entre les différentes structures,
- superviser la mise en œuvre en fonction des ressources disponibles.

La structure de **planification et suivi-évaluation** assure le secrétariat technique, entretient le lien avec les niveaux opérationnels et produit chaque année un **rapport de performance** destiné à l'ordonnateur principal (et éventuellement présenté au CASEM).

2. Niveau opérationnel

Dirigé par le **Responsable de Programme (RP)**, avec un secrétariat assuré par le **service suivi-évaluation**, ce niveau met en œuvre la performance au quotidien sur trois échelons :

- **Programme (P)**
- **Budget Opérationnel de Programme (BOP)**
- **Unité Opérationnelle de Programme (UOP)**

Il consiste à :

- décliner les orientations stratégiques en activités,



- suivre et analyser l'exécution,
- produire un reporting régulier,
- analyser les écarts prévision/réalisé,
- nourrir le dialogue de gestion avec des données objectivées.

Le pilotage repose notamment sur des **tableaux de bord** (activités, délais, ressources).

3. Configuration du dispositif selon l'organisation des programmes

La structuration du dispositif varie selon que le **programme budgétaire** dépend :

A. D'une seule structure de premier niveau

La déclinaison BOP/UOP existe **au niveau central** et **déconcentré** :

- **Au central**, les **BOP** peuvent être :
 - directions techniques / départements,
 - services supports (BOP transversal),
 - opérateurs publics (EPE, sociétés d'État),
 - projets/programmes de développement.

Les **UOP** correspondent aux services des directions techniques.

- **Au déconcentré**, les **BOP** peuvent être :
 - directions régionales,
 - opérateurs publics,
 - projets/programmes.

Les **UOP** sont les structures de niveau provincial.

Le secrétariat est assuré par le **suivi-évaluation de la structure de premier niveau**, avec **points focaux UOP**.

B. De plusieurs structures de premier niveau

La déclinaison s'opère également au **central** et **déconcentré** :

- **Au central**, les **BOP** sont :
 - les différentes structures de premier niveau du programme,
 - les opérateurs publics,
 - les projets/programmes.

Les **UOP** sont :

- directions techniques / départements,
 - services supports.
- **Au déconcentré**, les **BOP** sont :
 - directions régionales pour chaque programme exécuté,
 - opérateurs déconcentrés,
 - projets/programmes.

Les **UOP** sont :

- structures provinciales,
- directions régionales rattachées à une DG.

Le secrétariat est assuré par le **suivi-évaluation de la structure responsable du programme**, avec **points focaux BOP**.

❖ Le contrôle de gestion dans la planification et la budgétisation



Le **contrôle de gestion** joue un rôle essentiel lors de la **préparation du budget**, notamment durant la **planification stratégique** et la **budgétisation**. Il mobilise divers acteurs et s'appuie sur des outils spécialisés pour assurer la **discipline financière**, la **cohérence stratégique** et la **performance publique**.

1. Rôle du contrôle de gestion

Dans cette phase, le contrôle de gestion contribue principalement à :

- Participer à l'élaboration/actualisation de la stratégie des programmes.
- Fixer et projeter les cibles de performance.
- Évaluer les coûts des activités et définir les échéanciers.
- Vérifier la pertinence des activités au regard des objectifs.
- Appuyer l'élaboration du DPPD et des documents de performance.
- Soutenir le dialogue de gestion (stratégique et opérationnel).
- Justifier les besoins en crédits et en emplois.
- Répartir les crédits entre unités opérationnelles.
- Conduire la planification annuelle et infra-annuelle.
- Participer à la cartographie des risques.

2. Acteurs impliqués

Plusieurs acteurs interviennent dans ce processus :

- **Responsable de Programme (RP)** : pilote la phase préparatoire, élabore la stratégie, fixe les cibles, planifie, organise le dialogue et justifie les besoins.
- **Direction Planification / Suivi-Évaluation** : assure le cadrage méthodologique, coordonne la planification et la production des tableaux de bord, conçoit les CMP.
- **RBOP (Responsable Budget Opérationnel de Programme)** : décline la stratégie au niveau opérationnel, organise le dialogue, évalue les coûts, justifie les besoins, produit les tableaux de bord.
- **RUOP** : fournit les données, organise le dialogue local, produit les tableaux de bord.
- **DRH** : gère la cohérence des effectifs via le TPEE et les informations RH.
- **DGF** : centralise les propositions budgétaires, valide les dépenses, analyse les coûts et participe aux arbitrages.

3. Outils utilisés

La planification budgétaire s'appuie sur plusieurs outils majeurs :

- **Cadre de Mesure de la Performance (CMP)** : suit les indicateurs et structure la performance.
- **Tableau de Bord (TB)** : outil de pilotage mensuel prévisionnel/réalisé, décliné à tous les niveaux.
- **Programme d'Activités (PTA)** : planifie annuellement les activités, échéances et financements.
- **Fiche d'Activités** : détaille les tâches, coûts et pondérations pour l'évaluation.
- **Projet Annuel de Performance (PAP)** : document obligatoire annexé à la loi de finances (objectifs-indicateurs-coûts-emplois).
- **Contrat de Performance** : formalise les engagements stratégiques et opérationnels.
- **Tableau Prévisionnel des Effectifs et Emplois (TPEE)** : planification RH permettant l'ajustement des emplois.

❖ Le contrôle de gestion dans le suivi de l'exécution du budget

Le **contrôle de gestion** joue un rôle déterminant dans le **suivi de l'exécution budgétaire**, car il permet de mesurer en temps réel l'avancement des activités, d'identifier les écarts par rapport aux prévisions et de proposer des ajustements visant l'atteinte des objectifs de performance.

1. Rôle et attributions

Le suivi consiste en une collecte et une analyse continue des informations afin de :

- détecter les anomalies pendant l'exécution,
- corriger ou réorienter les actions,
- maintenir la cohérence avec les objectifs initiaux.

Ce processus s'appuie sur un calendrier et sur les indicateurs de performance, pouvant conduire à des ajustements **budgétaires**, **opérationnels** ou **organisationnels**.

2. Acteurs principaux

Plusieurs acteurs contribuent à ce suivi, chacun avec des responsabilités spécifiques :

- **Responsable de Programme (RP)** : suit l'exécution du programme et des crédits, anime le dialogue de gestion et suit les indicateurs.
- **Direction de la planification/suivi-évaluation** : produit des analyses, accompagne le suivi des indicateurs et formule des recommandations.
- **RBOP** : aide le RP, suit les actions au niveau opérationnel, analyse la concordance ordonnateur/comptable et anime le dialogue au BOP.



- **RUOP** : produit les informations d'exécution, les rapports physiques et financiers, et explique les écarts.
- **DRH** : suit l'efficacité des ressources humaines, met à jour le TPEE et tient les engagements de dépenses de personnel.
- **DGF** : accompagne l'exécution des dépenses, suit les plans d'engagement et produit des rapports pour l'ordonnateur principal.
- **Trésorier Ministériel, Bureau comptable des matières, Contrôleur financier, DSO** : assurent les volets comptables, matière, engagements, liquidation et transmission des données.

3. Outils utilisés

Le suivi de l'exécution budgétaire repose sur plusieurs instruments :

- **Rapport mensuel de suivi du budget** : permet le suivi rapproché, présente le niveau de consommation des crédits, les difficultés et les mesures correctives.
- **Rapports trimestriels / semestriels / annuels** : comparent prévisions et réalisations, analysent les écarts et formulent des mesures correctives.
- **Rapport d'activités** : détaillant actions menées, résultats, performances, écarts, facteurs de réussite et difficultés ; il est clé dans le dialogue de gestion.
- **Rapport de vérification des débloqués** : contrôle la régularité des pièces justificatives liées aux fonds.

❖ Le contrôle de gestion dans la reddition des comptes



La **reddition des comptes** constitue la dernière étape du cycle budgétaire. Elle vise à apprécier l'exécution du budget par rapport aux objectifs fixés et à communiquer les résultats aux autorités compétentes et aux citoyens. Dans cette phase, le **contrôle de gestion** joue un rôle central en apportant un appui méthodologique, en analysant la performance et en produisant des supports d'aide à la décision.

1. Attributions essentielles

La reddition des comptes consiste à présenter les résultats d'exécution budgétaire en lien avec les engagements de la loi de finances. Elle couvre notamment :

- l'élaboration des **Rapports Annuels de Performance (RAP)** ;
- la production du **Compte Administratif** ;
- la transmission du **projet de loi de règlement** aux institutions compétentes.

Le contrôle de gestion contribue à :

- coordonner l'élaboration des RAP ;
- analyser résultats, coûts et écarts ;
- calculer les ratios de gestion et évaluer les cibles ;



- contribuer au compte administratif ;
- analyser les risques et l'écart aux prévisions ;
- capitaliser et diffuser les bonnes pratiques ;
- appuyer le dialogue de gestion de fin d'exercice.

2. Acteurs impliqués

Plusieurs acteurs participent à cette phase :

- **Ordonnateur principal** : coordonne les RAP et produit le compte administratif.
- **Responsable de Programme (RP)** : élabore le RAP, actualise indicateurs et ratios, analyse les écarts et anime le dialogue de fin d'exercice.
- **Direction Planification / Suivi-évaluation** : coordonne la qualité des RAP, évalue les cibles, analyse les écarts et diffuse les bonnes pratiques.
- **RBOP** : contribue au RAP, produit des analyses, organise le dialogue et actualise les indicateurs au niveau opérationnel.
- **RUOP** : transmet les données et produit les rapports d'atteinte des cibles avec explication des écarts.
- **DRH** : produit les données relatives aux emplois et évalue la performance RH.
- **DGF** : produit la situation d'exécution budgétaire globale, analyse les écarts, tient la comptabilité analytique et contribue au RAP et au compte administratif.

3. Outils mobilisés

Les principaux outils de cette phase sont :

- **Rapport Annuel de Performance (RAP)** : compare les résultats aux engagements du PAP, annexé au projet de loi de règlement.
- **Compte Administratif** : présente les prévisions, crédits et opérations d'exécution.
- **Rapport d'évaluation du contrat d'objectifs** : analyse la performance, les difficultés et extrants.
- **Compte de gestion du comptable principal en deniers et valeurs** : justifie les opérations devant la Cour des comptes.
- **Compte de gestion des matières** : retrace la gestion des biens matériels.

❖ SYNTHÈSE GÉNÉRALE

La présente synthèse académique a permis de mettre en perspective l'apport de l'outil **contrôle de gestion** dans la modernisation de l'administration publique burkinabè. Inscrit dans le cadre normatif de la **LOLF 2015** et du **cadre harmonisé UEMOA**, le contrôle de gestion constitue un **instrument stratégique majeur** permettant la mise en œuvre effective de la **budgétisation par programmes**.

Son intégration au cycle budgétaire (planification – exécution – reddition) favorise :

- une meilleure **allocation des ressources**,
- une plus grande **efficacité de la dépense**,



- une plus forte **redevabilité institutionnelle**,
- un **pilotage orienté vers les résultats**,
- une amélioration du **dialogue de gestion**,
- une **culture d'analyse et d'apprentissage**.

Cependant, le processus reste en **construction**, confronté à des défis institutionnels, organisationnels, techniques et culturels. La réussite du dispositif repose sur :

- le **renforcement des capacités**,
- la **modernisation des systèmes d'information**,
- l'**appropriation culturelle** de la performance par les acteurs,
- la **coordination accrue** entre niveaux de gestion.

Ainsi, le contrôle de gestion n'est pas uniquement un outil technique, mais un **levier de transformation de l'action publique** visant à répondre aux attentes des usagers, à améliorer la gouvernance et à optimiser l'utilisation des ressources publiques.





Adoption de la loi de finances 2026 par ALT

L'Assemblée législative de Transition (ALT) a adopté, **le samedi 27 décembre 2025** à

Ouagadougou, la loi de finances pour l'exécution du budget de l'État au titre de l'exercice 2026. Le budget de l'État est arrêté à **3 431 milliards FCFA de recettes et 3 918 milliards FCFA de dépenses**, faisant ressortir **un déficit budgétaire de 486 milliards FCFA**, soit environ **2,6%** du produit intérieur brut (**PIB**).

Le présent article présente le contexte d'élaboration du budget 2026, les prévisions du budget de l'État, exercice 2026 en recettes et en

dépenses ainsi que les soldes caractéristiques qui en découlent. Il retrace les inscriptions caractéristiques de certains secteurs ainsi que des mesures d'accompagnement pour l'amélioration de la gestion budgétaire.



Info - N° 2025/002 du 01/07/2025 au 31/12/2025

❖ Contexte général de l'élaboration de la loi de finances 2026

Le budget s'est élaboré dans un contexte national de dynamisme économique et de volonté de reconquête de l'intégrité du territoire. Malgré une situation sécuritaire toujours exigeante, des progrès significatifs sont enregistrés dans la reprise du contrôle du territoire. Ces avancées sont amplifiées par la perspective prometteuse d'une campagne agro-pastorale favorable.

Le contexte est également marqué par l'accentuation des tensions géostratégiques et commerciales, les nouvelles orientations de la politique américaine, la situation géopolitique de la sous-région de l'Ouest africain et l'ancrage de la Confédération des États du Sahel (AES). À cela s'ajoute le maintien de la suspension du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA).

Le budget 2026 s'est élaboré également dans un environnement caractérisé par une activité économique nationale qui serait en nette amélioration, avec **une croissance estimée à 6,5% en 2025 contre 4,8% en 2024**, portée par l'ensemble des secteurs, en particulier le secondaire. **Le PIB nominal atteindrait 16 464,0 milliards FCFA en 2025.**



En 2026, la croissance se consoliderait à **6,0%**, soutenue par les secteurs secondaire, primaire et tertiaire, avec un **PIB nominal projeté à 18 209,3 milliards FCFA**. **L'inflation, en recul à -0,5 % en 2025**, resterait maîtrisée à **0,2% en 2026**, sous l'hypothèse d'une bonne campagne agricole, de l'amélioration de la situation sécuritaire nationale, de la poursuite des mesures gouvernementales de lutte contre la vie chère.

Plusieurs indicateurs macroéconomiques permettent d'apprécier la situation économique du Burkina Faso en vue de s'assurer de la viabilité des finances publiques. Pour le budget de l'Etat, exercice 2026, les principaux indicateurs se présentent comme suit :

Indicateurs	Estimations 2024	Estimations 2025	Projections 2026
Capacité ou besoin de financement rapporté au PIB nominal (%)	-5,4	-2,8	-2,6
Taux d'inflation annuel moyen (%)	4,2	-0,5	0,2
Encours total de la dette rapporté au PIB nominal (%)	57,3	53,1	54,1
Masse salariale sur recettes fiscales (%)	41,3	41,5	40,3
Taux de pression fiscale (%)	18,4	17,1	16,7

Source : DGEF/MEF, décembre 2025

Il ressort du tableau que seuls les indicateurs « **Capacité ou besoin de financement rapporté au PIB nominal** » et « **Masse salariale sur recettes fiscales** » connaîtraient une **amélioration en 2026 par rapport à leur niveau de 2025**.

❖ Les grandes masses du budget de l'État en 2026

Les chiffres annoncés font état de :

Agrégats	Montant (en milliards FCFA)
Recettes	3 431
Dépenses	3 918
Déficit	486

Ces équilibres traduisent :

- un effort de consolidation budgétaire ;
- une volonté de préserver la crédibilité financière de l'État ;
- une maîtrise des risques liés à l'endettement.

❖ Une mobilisation renforcée des ressources internes

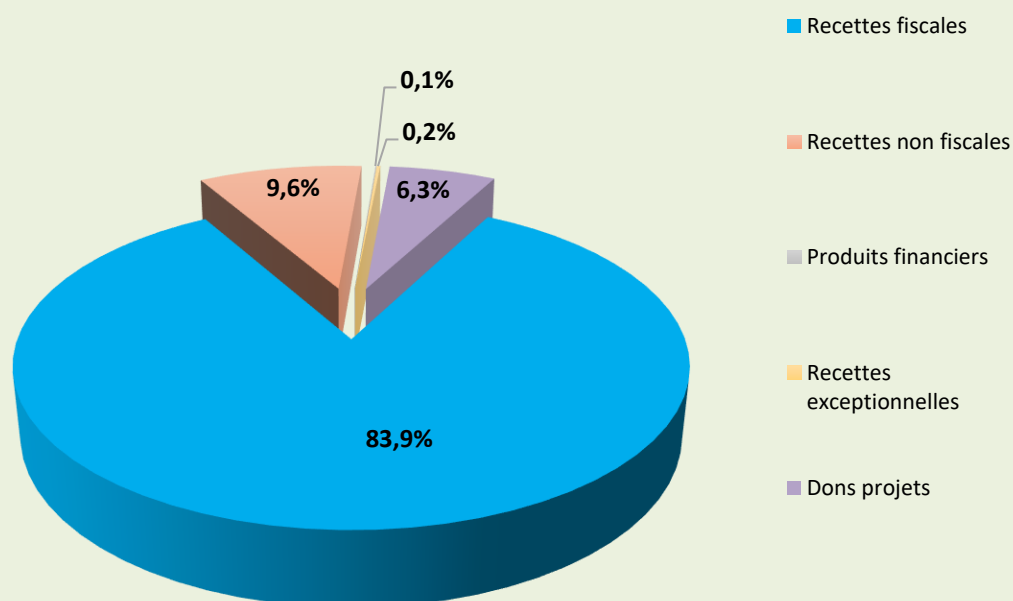
La stratégie budgétaire pour 2026 accorde une importance particulière à la mobilisation des ressources internes, à travers :

- l'élargissement de l'assiette fiscale ;
- l'amélioration du recouvrement des recettes ;
- la rationalisation des exonérations fiscales.

Cette orientation vise à réduire la dépendance aux financements extérieurs, dans un environnement international volatil, et à sécuriser durablement les ressources budgétaires.

RECETTES	Prévision 2026
Ressources ordinaires	3 216 529 294
<i>Recettes fiscales</i>	2 878 363 466
<i>Recettes non fiscales</i>	329 202 407
<i>Recettes exceptionnelles</i>	7 218 214
<i>Produits financiers</i>	1 745 207
Ressources extraordinaires	214 997 301
<i>Dons projets</i>	214 997 301
<i>Dons programmes</i>	-
TOTAL RECETTES	3 431 526 595

Prévisions des recettes du budget 2026 par nature





❖ Des priorités sectorielles en cohérence avec les objectifs stratégiques

1. Sécurité et défense : une priorité transversale

La défense et la sécurité concentrent plus de **24% du budget de l'État**, reflétant leur caractère prioritaire dans le contexte actuel. Ces ressources soutiennent les opérations de sécurisation, la reconquête territoriale et la protection des infrastructures ainsi que des zones de production stratégique. La sécurité est ainsi considérée comme un investissement transversal, indispensable à la stabilité sociale, à la relance des activités économiques et à l'attractivité du territoire.

2. Le capital humain au cœur de l'action publique

Le budget 2026 consacre :

- **plus de 29%** des dépenses à l'éducation ;
- **plus de 12%** à la santé.

Ces allocations traduisent la volonté des autorités de **renforcer le capital humain**, socle de la croissance à long terme, tout en consolidant la **résilience sociale** des populations.

3. Agriculture et souveraineté alimentaire : un levier stratégique à renforcer

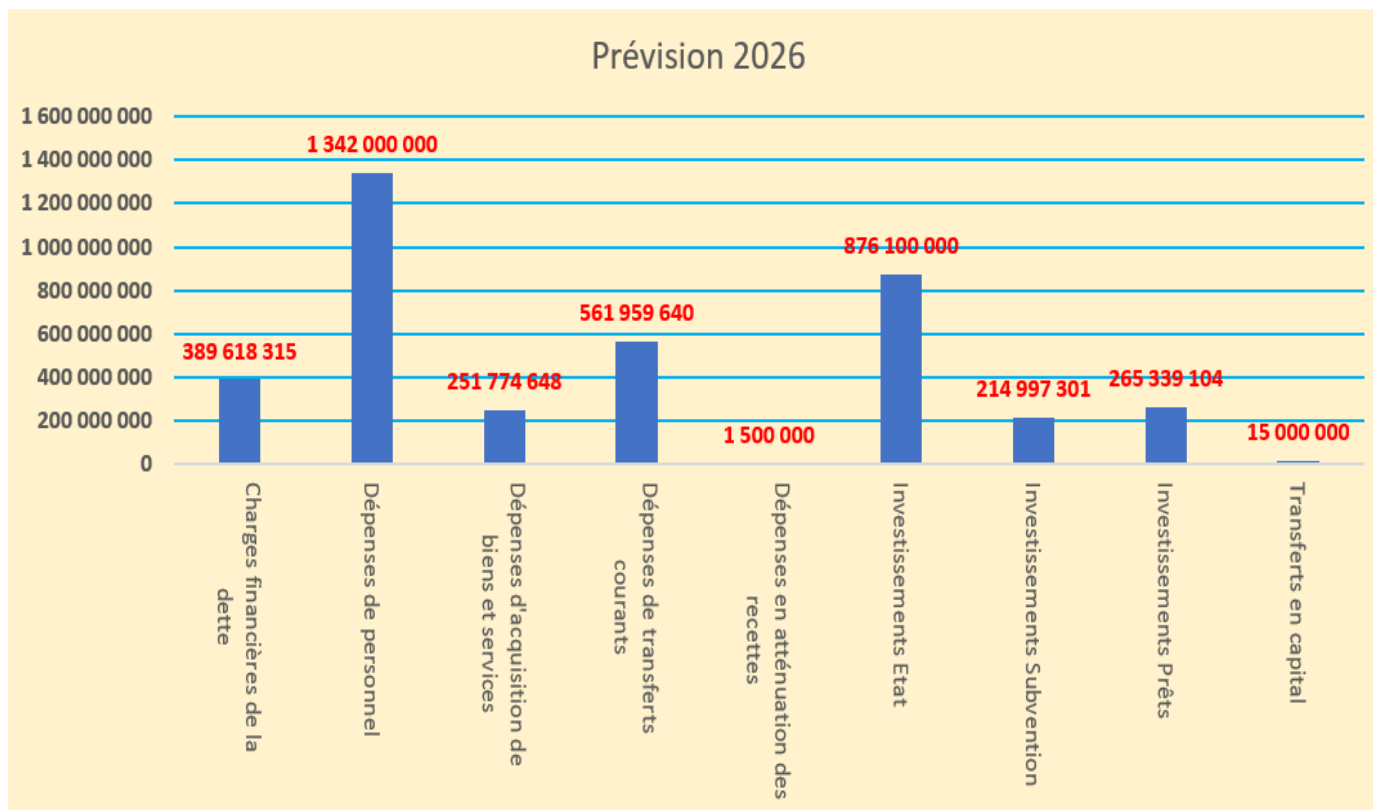
Le secteur rural bénéficie d'environ 6% du budget pour la mise en œuvre de l'offensive agropastorale et halieutique et des actions de soutien au monde rural dont l'exécution en 2026 permettra d'atteindre des résultats déterminants pour la consolidation de l'autosuffisance alimentaire.

❖ Structure des dépenses

Les dépenses totales de l'État s'élèvent à **3 918 milliards FCFA**, réparties comme suit :

DEPENSES	Prévision 2026
Dépenses ordinaires	2 546 852 603
Charges financières de la dette	389 618 315
Dépenses de personnel	1 342 000 000
Dépenses d'acquisition de biens et services	251 774 648
Dépenses de transferts courants	561 959 640
Dépenses en atténuation des recettes	1 500 000
Dépenses en capital	1 371 436 405
Investissements exécutés par l'État	1 356 436 405
État	876 100 000
Subvention	214 997 301
Prêts	265 339 104
Transferts en capital	15 000 000
TOTAL DEPENSES	3 918 289 008

Les investissements publics constituent ainsi un **levier central de soutien à la croissance et à la transformation structurelle** de l'économie nationale.





❖ Perspectives, risques et défis de mise en œuvre

Les perspectives économiques pour 2026 reposent notamment sur :

- l'amélioration progressive de la situation sécuritaire ;
- la relance des filières productives ;
- la poursuite des investissements publics.

Toutefois, la mise en œuvre du budget devra faire face à plusieurs défis, notamment :

- l'amélioration de la qualité et de la célérité de l'exécution budgétaire ;
- la soutenabilité de la dette publique ;
- le renforcement des capacités de mobilisation des ressources internes ;
- la protection du pouvoir d'achat face aux chocs exogènes.

En résumé

La loi de finances 2026 s'inscrit dans une démarche de stabilisation, de prudence et de consolidation, tout en posant les bases d'une transformation économique progressive. Les priorités accordées à la sécurité et au capital humain sont en cohérence avec les défis actuels du pays.

La réussite de ce budget dépendra avant tout de la qualité de son exécution, de l'efficacité de la dépense publique et de sa capacité à produire des impacts tangibles sur le développement économique et social du Burkina Faso.



Equipe de rédaction du journal « Budget Info » édition 2025

Superviseur

DGB

Président

ZOUGOURI Papa

Membres

KAM Baga Nofilté

TINGUERI T. P. Gérard

OUEDRAOGO Michel Frédéric

KONATE Dogo Issa

YAMEOGO Sidi Ahmed

SAVADOGO/OUEDRAOGO Salamata

OUEDRAOGO O. Mady

ZOURI Clément

BA Abdouramane

Equipe de validation

BOUNDANE Madi

DRABO SIDIKI

TASSEMBEDO René

OUATTARA Minata

RAMDE Ragnon Sokoba

PARE Michel

SANON Ousmane

OUEDRAOGO Seydou

Info - N° 2025/002 du 01/07/2025 au 31/12/2025



Détentes

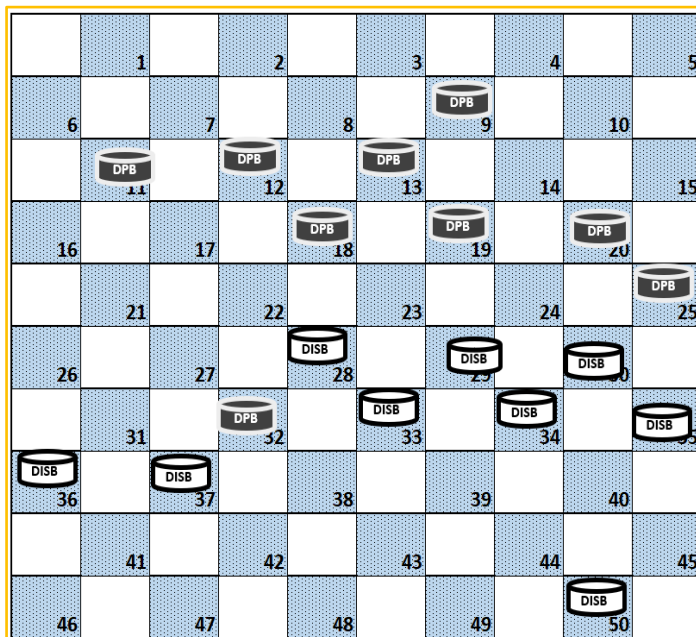
Jeu de Dames

Solution du N°2025/001.

Après un temps de réflexion, les blancs procèdent par une série d'offrandes 34-29 ensuite 28-23, 37-31, 49-44 afin de prendre 3 pions par 44X11 et 48X17 (5 pions) en bloquant l'adversaire au 7.

Blancs	Noir
34-29	23 x 34
28-23	19 x 39
37-31	26 x 28
49-44	21 x 43
44X11	16 x 7
48X7	Fin de partie

Vous êtes invités à gagner cette partie. Les blancs jouent et gagnent.



Mots Mêlés

Pour le précédent numéro N°2025/001, le mot mystère était : « FASOMEBO »

P	E	T	R	O	L	E		A	S	P
B	O	N	H	E	U	R		G	T	R
F	I	N	A	N	C	E	S	E	R	O
A	T	V	I	L	L	A	G	E	A	G
C	I	F	Q	U	I	T	U	S	T	R
T	M	O	D	E	V	O	I	R	E	A
I	B	R	C	R	O	U	T	E	G	M
O	R	C	L	L	O	I	S		I	M
N	E	E	E		R	O	U	E	E	E
A	C	T	I	V	I	T	E	S	S	S
R	E	S	U	L	T	A	T	S		



A présent, découvrez celui-ci après avoir surligné les mots ci-dessous

PETROLE, RESULTATS, DEVOIR, ACTIVITES, ACTION, PROGRAMMES, STRATEGIE, FINANCES, TIMBRE, QUITUS, VILLAGE, LOIS, FORCE, ROUTE, ROUE, CLE, AGE

J'apprends Excel

Faites cet exercice Excel pour améliorer vos connaissances bureautiques

Sélectionner d'abord la plage C5:F8, saisir $= (B5:B8) * (C4:F4)$ dans C5, en suite Ctrl + Maj + Entrée $= \{ (B5:B8) * (C4:F4) \}$ ajoutez monétaire CFA

Solution du N°2025/001

Remise	10%	15%	20%	5%
120,00 CFA	12,00 CFA	18,00 CFA	24,00 CFA	6,00 CFA
60,00 CFA	6,00 CFA	9,00 CFA	12,00 CFA	3,00 CFA
80,00 CFA	8,00 CFA	12,00 CFA	16,00 CFA	4,00 CFA
75,00 CFA	7,50 CFA	11,25 CFA	15,00 CFA	3,75 CFA

INDICATEUR DE COMPARAISON

Produit 1 (orange) Produit 2 (bleu)



Créer ce graphique Pyramide

Bon courage