MBPE
MINISTÈRE DU BUDGET ET
DU PORTEFEUILLE DE L'ÉTAT

DGBF
DIRECTION GENERALE DU
BUDGET ET DES FINANCES

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline - Travail

DGBF-DRMGB

RECUEIL DE GUIDES SUR LE BUDGET-PROGRAMMES

Mai 2022

DRMGB

MOT DU MINISTRE

M. Moussa SANOGO

Ministre du Budget
et du Portefeuille de l'Etat

Depuis le 1er janvier 2020, notre pays a basculé dans la gestion en mode budget-programmes marquant ainsi la volonté du Gouvernement de rendre opérationnelle la réforme des finances publiques préconisée par l'UEMOA.

La mise en œuvre de ce vaste programme qui vise à conférer à la gestion des finances publiques plus d'efficacité et de transparence s'est faite à travers la transposition des directives de l'UEMOA dans le droit ivoirien, la constitution de comités sectoriels dédiés dans les ministères, la confection des outils de base d'élaboration du budget-programmes, la sensibilisation et la formation des principaux acteurs et leur encadrement.

Ces différentes actions ont permis de réussir le basculement à travers un budget élaboré et exécuté selon les bonnes pratiques prônées par la doctrine du budget-programmes, de tenir les engagements aussi bien politiques, notamment l'organisation du débat d'orientation budgétaire, que ceux dictés par les exigences d'ordre managérial telles que la déconcentration de l'ordonnancement et l'audit de la performance par la juridiction financière.

Malgré ces résultats encourageants et, le processus d'implémentation du budget par objectifs étant irréversible, il est impératif pour l'ensemble des acteurs, d'en maîtriser les méthodes et les outils de gestion.

C'est dans ce cadre que ce recueil de guides est élaboré. Il vise à mettre à la disposition des acteurs, quel que soit le palier occupé dans la chaîne managériale, des outils à même de leur permettre de répondre aux besoins de l'action budgétaire en termes d'élaboration, d'exécution et de clôture, de conduire efficacement les missions et de tenir les rôles qui sont les leurs.

Ces guides ont été conçus selon une méthodologie qui s'est voulue participative en associant, à travers divers regroupements, les différentes composantes de l'administration directement impliquées dans leur utilisation. Une relecture et une compilation des moutures qui en sont issues ont été effectuées par les services de la Direction Générale du Budget et des Finances.

Ce recueil de guides est articulé en deux grandes parties :

- la première présente les guides proprement dits. Ceux-ci sont relatifs (i) à l'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses - Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP), (ii) à l'élaboration du budget en mode programmes, (iii) à l'application du contrôle interne budgétaire, (iv) au contrôle de gestion et au suivi de la performance des programmes, et (v) au processus d'élaboration des Rapports Annuels de Performance (RAP) ;
- la seconde partie présente les annexes découlant de l'exploitation des thématiques abordées dans la première partie. On y trouve notamment, les canevas de présentation des fiches d'expression des besoins des unités opérationnelles, des PAP, des RAP, des lettres d'engagement, des plans de travail, des tableaux de bord et des différents types de rapports élaborés par les acteurs.

Ce document se veut pratique. Toutefois, il n'a pas pour ambition de résoudre toutes les difficultés que peuvent rencontrer les acteurs dans le processus de gestion en mode programmes. Il est susceptible de connaître des améliorations au fil de la consolidation des acquis observée avec le temps.

Aussi convient-il de rappeler qu'une bonne appropriation des méthodes et outils véhiculés ne pourra être effective que dans une démarche d'apprentissage continue.

C'est aux actions pouvant permettre de relever ce défi que j'invite l'ensemble des acteurs en charge des finances publiques.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

TABLE DES MATIERES

SIGLES 5

PREMIERE PARTIE : GUIDES 6

LISTE DES GUIDES 7

GUIDE 1 : ELABORATION DES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES – PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (DPPD-PAP) 8

CONTEXTE 9

I. LES DOCUMENTS DE REFERENCE A L'ELABORATION DU DPPD-PAP 11

II. LA PROGRAMMATION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE DES DEPENSES 12

GUIDE 2 : ELABORATION DU BUDGET DE L'ETAT EN MODE BUDGET-PROGRAMMES 22

CONTEXTE 23

PARTIE I : ELABORATION DES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE 25

I. ELABORATION DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS 25

II. ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE ET ECONOMIQUE PLURIANNUELLE 26

III. ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES- PROJETS ANNUELS DE PERFORMANCE OPTIQUE BESOINS 27

PARTIE II : DETERMINATION ET NOTIFICATION DES ENVELOPPES BUDGETAIRES 29

I. DETERMINATION DES ENVELOPPES BUDGETAIRES 29

II. ORGANISATION DU DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 29

III. NOTIFICATION DES ENVELOPPES BUDGETAIRES 32

PARTIE III : ORGANISATION DES DISCUSSIONS BUDGETAIRES 33

I. ORGANISATION DES CONFERENCES INTERNES 33

II. ORGANISATION DES CONFERENCES BUDGETAIRES 37

III. ORGANISATION DES CONFERENCES MINISTERIELLES 39

PARTIE IV : EXAMEN ET ADOPTION DU PROJET DE LOI DE FINANCES 40

I. DISPOSITIONS JURIDIQUES ENCADRANT L'EXAMEN ET LE VOTE DU BUDGET PAR LE PARLEMENT 40

II. EXAMEN ET VOTE DU BUDGET PAR L'ASSEMBLEE NATIONALE 41

III. EXAMEN ET VOTE DU BUDGET PAR LE SENAT 42

PARTIE V : MISE EN PLACE DU BUDGET 42

I. PROMULGATION DE LA LOI DE FINANCES 42

II. MISE EN PLACE DU BUDGET DANS LE SYSTEME D'INFORMATION BUDGETAIRE 42

LISTE DE DOCUMENTS ET OUTILS NECESSAIRES A L'ELABORATION DU BUDGET 43

GUIDE 3 : APPLICATION DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE / MITIGATION DES RISQUES 44

CONTEXTE 45

PARTIE I : LES CRITERES LIES AUX OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE 46

I. CRITERES CONCOURANT A L'OBJECTIF DE SOUTENABILITE BUDGETAIRE 46

II. CRITERES CONCOURANT A L'OBJECTIF DE QUALITE DE LA COMPTABILITE BUDGETAIRE 46

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PARTIE II : LES RISQUES A L'ELABORATION ET A L'EXECUTION DU BUDGET *47*
I. LES RISQUES A L'ELABORATION 47
II. LES RISQUES LIES A L'EXECUTION DU BUDGET 49
GUIDE 4 : CONTRÔLE DE GESTION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES **55**
CONTEXTE *56*
I. GENERALITES 58
II. MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION 63
III. MISE EN ŒUVRE DU CONTROLE DE GESTION 65
IV. PRODUCTION DES RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCE 78
V. UTILITE DES RESULTATS DE LA PERFORMANCE 79
GUIDE 5 : PROCESSUS D'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE (RAP) **80**
CONTEXTE *81*
I. PROCESSUS D'ELABORATION DU RAP 82
II. ANALYSE DES RAP 84
III. PRODUCTION DU RAPPORT GENERAL SUR LA PERFORMANCE 85

DEUXIEME PARTIE : LES ANNEXES **87**

LISTE DES ANNEXES **88**
ANNEXE 1 : LE DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES – PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (DPPD-PAP) *89*
ANNEXE 2 : LA FICHE SIGNALETIQUE DES INDICATEURS *104*
ANNEXE 3 : LA FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DES UNITES OPERATIONNELLES *107*
ANNEXE 4 : LA FICHE TECHNIQUE D'ABRITAGE DES CONFERENCES INTERNES *111*
ANNEXE 5 : L'ECHEANCIER DES CREDITS DE PAIEMENT (CP) ASSOCIES AUX AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (AE) POUR LE BUDGET D'INVESTISSEMENT *116*
ANNEXE 6 : FICHE DES RISQUES ET MATRICE DE MAITRISE DE RISQUES *121*
ANNEXE 7 : PLAN D'ACTIONS *123*
ANNEXE 8 : LE PLAN DE TRAVAIL *125*
ANNEXE 9 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE *127*
ANNEXE 10 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME *130*
ANNEXE 11 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE PROGRAMME *133*
ANNEXE 12 : LA LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL *139*
ANNEXE 13 : LA LETTRE D'ENGAGEMENT SUR LA PERFORMANCE *147*
ANNEXE 14 : LES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITES DES INSTITUTIONS ET DES MINISTERES *156*
ANNEXE 15 : LE RAPPORT MENSUEL DU RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE *162*
ANNEXE 16 : LE RAPPORT TRIMESTRIEL DU RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME *167*
ANNEXE 17 : LE RAPPORT SEMESTRIEL DU RESPONSABLE DE PROGRAMME *172*
ANNEXE 18 : LE RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE *178*
ANNEXE 19 : DOCUMENT DE PRESENTATION DU CADRE DE PERFORMANCE *193*

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

SIGLES

AE : Autorisations d'Engagement
BOP : Budget Opérationnel de Programme
CFAP : Classification des Fonctions des Administrations Publiques
CIB : Contrôle Interne Budgétaire
COSO : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
CP : Crédits de Paiement
DBE : Direction du Budget de l'Etat
DCGPD : Décret portant Charte de Gestion des Programmes et des Dotations
DGBF : Direction Générale du Budget et des Finances
DGPE : Direction Générale du Portefeuille de l'Etat
DGPLP : Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté
DGTCP : Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique
DOB : Débat d'Orientation Budgétaire
DP : Direction / Directeur de la Planification
DPBEP : Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle
DPIP : Direction de la Programmation des Investissements Publics
DPPD : Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DRBMGP : Direction de la Réforme Budgétaire et de la Modernisation de la Gestion Publique
DRH : Direction / Directeur des Ressources Humaines
EPA : Etablissements Publics Administratifs
EPN : Etablissements Publics Nationaux
GAR : Gestion axée sur les Résultats
LOLF : Loi Organique portant Lois de Finances
NBE : Nomenclature Budgétaire de l'Etat
PAP : Projets Annuels de Performance
PBI : Programmation Budgétaire Initiale
PCE : Plan Comptable de l'Etat
PETROCI : Société nationale d'opérations Pétrolières de Côte d'Ivoire
PIP : Programme d'Investissement Public
PND : Plan National de Développement
PNDS Plan National de Développement Sanitaire
PPBSE : Planification-Programmation-Budgétisation-Suivi–Evaluation
PTA : Plan de Travail Annuel
RAP : Rapport Annuel de Performance
RBOP : Responsable du Budget Opérationnel de Programme
RFFiM : Responsable de la Fonction Financière Ministérielle
RGCP : Règlement Général sur la Comptabilité Publique
RProg : Responsable de Programme
RTC : Ressources de Type Coût
RTM : Ressources de Type Matériel
RTT : Ressources de Type Travail
RUO : Responsable de l'Unité Opérationnelle
SEM : Sociétés d'Economie Mixte
SIB : Système d'Information Budgétaire
SODE : Sociétés d'Etat
TOFE : Tableau des Opérations Financières de l'Etat
UEMOA : Union Économique et Monétaire Ouest Africaine
UO : Unité Opérationnelle

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PREMIERE PARTIE : GUIDES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

LISTE DES GUIDES

GUIDE 1 : ELABORATION DES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES – PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (DPPD-PAP) 8
GUIDE 2 : ELABORATION DU BUDGET DE L'ETAT EN MODE BUDGET-PROGRAMMES 22
GUIDE 3 : APPLICATION DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE / MITIGATION DES RISQUES 44
GUIDE 4 : CONTRÔLE DE GESTION ET DU SUIVI DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES 55
GUIDE 5 : PROCESSUS D'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE (RAP) 80

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

GUIDE 1 : ELABORATION DES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES – PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (DPPD-PAP)

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CONTEXTE

Depuis 1997, la Côte d'Ivoire a entrepris une réforme des Finances Publiques dont les principaux chantiers ont porté sur la refonte des textes relatifs à la gestion des finances publiques, la centralisation des opérations budgétaires dans un document unique appelé budget de l'Etat, l'élaboration d'une nouvelle nomenclature budgétaire et la révision des procédures d'exécution du budget de l'Etat.

Cette réforme a permis d'obtenir, à partir de 1999, une plus grande transparence dans la gestion budgétaire, une rapidité de la disponibilité de l'information en temps réel sur l'exécution du budget et une meilleure traçabilité des opérations budgétaires effectuées à travers le Système Intégré de Gestion des Finances Publiques (SIGFiP).

En dépit de ces avancées, l'efficacité et l'efficience de la dépense publique demeurent une préoccupation majeure. En effet, l'esprit et la méthodologie d'élaboration du budget basé sur les moyens ne privilégie que les besoins immédiats. Cette approche ne permet pas de systématiser l'adéquation entre les ressources allouées et les résultats à atteindre. L'évaluation de l'action gouvernementale qui s'étend souvent sur un horizon pluriannuel est rendu, de ce fait, difficile.

En outre, la projection strictement annuelle permet difficilement une articulation entre les politiques publiques et les budgets. Elle n'offre pas une base adéquate pour planifier l'exécution des programmes et des dépenses par rapport à la disponibilité des ressources à court et moyen terme.

Afin d'apporter une réponse à ces insuffisances, la Côte d'Ivoire, à l'instar des autres pays membres de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA), a transposé dans le droit national, les huit nouvelles directives du cadre harmonisé de gestion des finances publiques.

Ces directives introduisent des innovations majeures dans la gestion des finances publiques des Etats membres, notamment le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats, l'introduction de la pluriannualité dans la gestion budgétaire, la déconcentration de l'ordonnancement, le renforcement de la transparence portant sur l'information financière, la comptabilité de l'Etat partagée entre le comptable public et l'ordonnateur

En 2014, la Côte d'Ivoire a transposé ces directives à travers l'adoption des textes suivants :

- la Loi Organique n°2014-336 du 5 juin 2014 relative aux Lois de Finances (LOLF) ;
- la Loi Organique n°2014-337 du 5 juin 2014 portant Code de Transparence dans la gestion des finances publiques ;
- le Décret n°2014-416 du 9 juillet 2014 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique (RGCP) ;
- le Décret n°2014-417 du 9 juillet 2014 portant Nomenclature Budgétaire de l'Etat (NBE) ;
- le Décret n°2014-418 du 9 juillet 2014 portant Plan Comptable de l'Etat (PCE) ;
- le Décret n°2014-419 du 9 juillet 2014 portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE).

Dans le cadre de l'appropriation de ce nouveau dispositif de gestion des finances publiques, la Côte d'Ivoire s'est engagée à mettre en place des outils de gestion budgétaire basés sur la performance.

La démarche a consisté à introduire progressivement le budget-programmes au sein des Ministères.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Afin de permettre une approche commune en matière de préparation, d'examen et de validation de budget-programmes, le présent guide sur l'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses- Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP) a été élaboré.

L'objectif général du présent guide est de mettre à la disposition des acteurs budgétaires un document d'orientation pour la préparation et l'élaboration des DPPD-PAP.

Plus spécifiquement, ce guide permet :

- d'assurer une meilleure maîtrise du processus d'élaboration du budget-programmes ;
- de disposer d'une méthodologie commune d'élaboration des DPPD-PAP proposée aux ministères et autres entités administratives.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

I. LES DOCUMENTS DE REFERENCE A L'ELABORATION DU DPPD-PAP

L'élaboration du DPPD-PAP s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre de la chaine Prospective - Planification-Programmation - Budgétisation -Suivi-Evaluation (PPPBSE). C'est une étape qui se situe entre la planification stratégique et l'élaboration du Budget de l'Etat. Le DPPD-PAP est partie intégrante du processus de budgétisation en tant qu'outil de programmation budgétaire.

C'est dans ce contexte que son élaboration s'appuie sur les documents énumérés ci-dessous :

- le document de stratégie nationale (Plan National de Développement);
- les documents de stratégies sectorielles ou plans sectoriels;
- le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP).

I.1. Le document de stratégie nationale

Le Plan National de Développement en tant que document de stratégie nationale, est le cadre de référence de l'élaboration des outils de planification sectorielle et de programmation budgétaire, notamment les DPPD-PAP.

Il définit les priorités du Gouvernement, les orientations et les résultats stratégiques qui servent de base à l'élaboration des documents de stratégies sectorielles et à la définition des politiques publiques des ministères.

I.2. Les documents de stratégies sectorielles ou plans sectoriels

Les documents de stratégies sectorielles ou plans sectoriels permettent de définir les priorités des ministères, de proposer des objectifs pertinents et d'identifier les programmes à mettre en œuvre pour l'atteinte des résultats et des objectifs prédéfinis. Ces documents, élaborés dans les ministères sectoriels, s'inscrivent dans une vision pluriannuelle et nécessitent une évaluation approfondie des politiques mises en œuvre et une concertation avec les différentes structures concernées.

I.3. Le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP)

Selon l'article 53 de la loi organique n° 2014-336 du 05 juin 2014 relative aux lois de finances, « … Le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle évalue également l'évolution de l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public en détaillant en particulier les catégories d'organismes publics notamment les collectivités décentralisées, les établissements publics à caractère administratif et les organismes de protection sociale.

Il prévoit la situation financière des entreprises publiques sur la période considérée et, éventuellement, les concours que l'Etat peut leur accorder.

Il fixe enfin les objectifs d'équilibre budgétaire et financier sur le moyen terme en application des dispositions du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité. »

C'est un document clé de la loi de finances, adopté en Conseil des Ministres et soumis à un Débat d'Orientation Budgétaire.

Il fait partie des documents annexes au projet de loi de finances. Il couvre une période minimale de trois (3) ans dont la première année correspond à l'exercice visé par le projet de loi de finances.

DGBF-DRMGR DGBF-DRMGR DGBF-DRMGR

II. LA PROGRAMMATION BUDGETAIRE PLURIANNUELLE DES DEPENSES

II. 1. Définition de quelques concepts clés

II.1.1. Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et les Projets Annuels de Performance (PAP)

II.1.1.1. Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses

Le DPPD est un outil de programmation budgétaire triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle. Il constitue un instrument majeur de mise en œuvre de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il met en exergue la poursuite et l'atteinte des performances mesurables de l'action publique. Il est désormais le nouveau cadre de présentation du budget élaboré par chaque ministère.

II.1.1.2. Les Projets Annuels de Performance

Les Projets Annuels de Performance établis pour chaque programme sont des annexes obligatoires au projet de loi de finances.

Les PAP présentent la stratégie et le cadre de performance de chaque programme.

Ils définissent les objectifs, les cibles et les indicateurs de performance de chacun des programmes et font des précisions sur les méthodes de renseignement des différents indicateurs.

Ils précisent les coûts des activités et ceux des activités de projets. Ils répartissent le budget des actions par grandes catégories de dépenses. Ils répartissent également par programme les emplois rémunérés par l'Etat.

NB : le DPPD et les PAP sont présentés en un seul document intitulé DPPD-PAP

II.1.2. L'architecture programmatique

L'architecture programmatique est le cadre de présentation des crédits budgétaires. Il est composé du programme, de l'action et de l'activité. Cette structure décline le programme en actions et l'action en activités.

II.1.2.1. Programme

Selon l'article 15 de la loi organique relative aux lois de finances « (…) Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. Les crédits de chaque programme sont décomposés selon leur nature en crédits de :

- Personnel ;
- Biens et services ;
- Investissements ;
- Transferts.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Un programme peut regrouper tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un même ministère.

A ces programmes sont associés des objectifs précis, définis en fonction des finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un rapport de performance élaboré en fin d'exercice par les ministères et par les institutions constitutionnelles concernés. »

Le programme est désormais l'unité de spécialisation et de vote des crédits.

II.1.2.2. Action

L'action est définie comme un sous-programme ou une composante du programme. Elle constitue le niveau de répartition des crédits budgétaires par natures de dépenses. Elle regroupe un ensemble d'activités cohérentes concourant à l'atteinte d'un objectif spécifique du programme. Le nombre d'actions est limité par programme. Par souci de concision dans la définition des actions et de regroupement des crédits budgétaires, il est souhaitable que le nombre d'actions par programme n'excède pas six (6).

Exemple : Matrice d'actions par programmes du Ministère de l'Equipement et de l'Entretien Routier

Programmes	Actions
Programme 1: Administration Générale	Action 1.1: Coordination et animation du ministère
	Action 1.2: Gestion des ressources financières, matérielles et humaines
	Action 1.3: Planification, programmation et suivi-évaluation
	Action 1.4: Gestion du domaine public de l'Etat
	Action 1.5: Information et communication
Programme 2 : Infrastructures routières et ouvrages d'arts	Action 2.1: Réalisation des études pour le développement et le fonctionnement des infrastructures routières et ouvrages d'art
	Action 2.2: Construction de nouvelles routes
	Action 2.3: Réhabilitation et entretien des infrastructures routières et ouvrages d'art
	Action 2.4: Construction des ouvrages d'arts

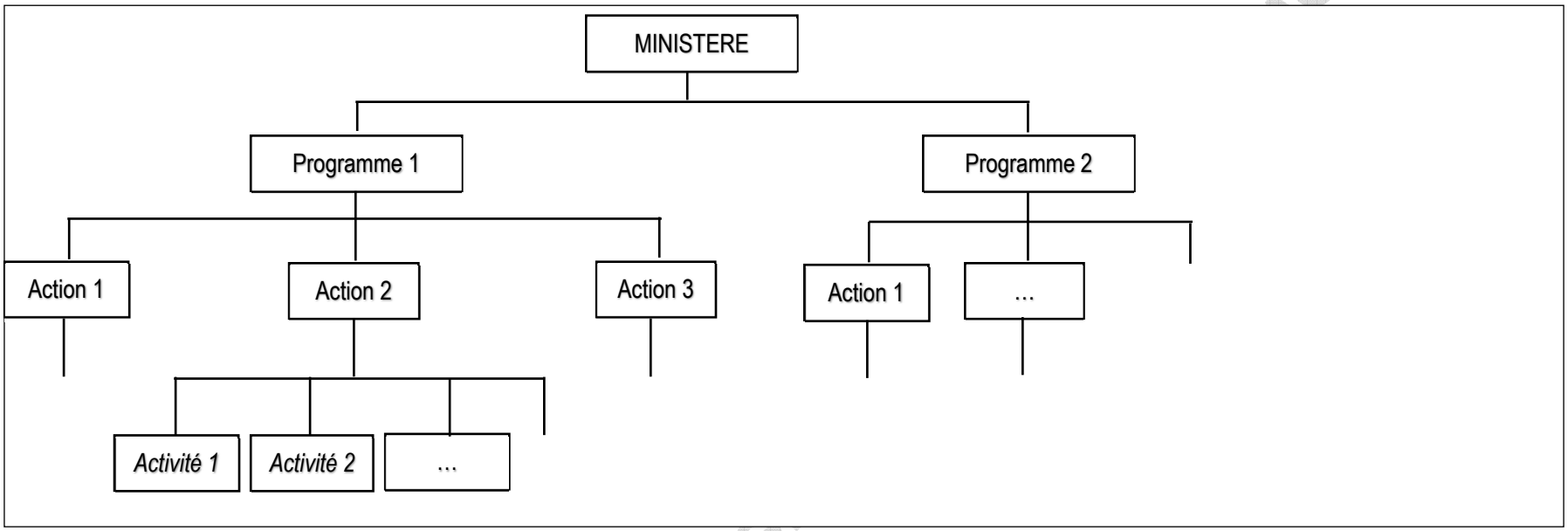
Source : DPPD-PAP 2022-2024 du MEER

II.1.2.3. Activité

L'activité représente le niveau le plus fin de l'architecture programmatique. Elle est la déclinaison de l'action à un niveau opérationnel pour l'exécution du budget des Unités Opérationnelles. Les crédits budgétaires du programme sont repartis entre les activités.

DGBF-DRMGB

SCHEMA D'ARCHITECTURE PROGRAMMATIQUE



II.1.3. Le cadre de performance

Le cadre de performance présente le volet résultat de la mise en œuvre du programme. Il est composé d'objectifs, d'indicateurs et des cibles.

II.1.3.1. Notion d'objectif

L'objectif est défini comme un résultat qui vise ***une finalité d'intérêt général***. Il doit être clairement défini et être mesurable par des indicateurs de performance dans le cadre de la mise en œuvre des programmes. Il permet d'apporter des réponses aux attentes du citoyen, de l'usager et du contribuable.

Un résultat est un changement descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet. Il est descriptif parce qu'il présente une transformation visible au sein d'un ministère, d'un programme ou d'une structure du programme. Il est mesurable parce que cette transformation est mesurée à l'aide d'indicateurs.

On distingue deux (2) types de résultats. Les résultats de type développemental et les résultats de type opérationnel.

Les résultats de type développemental témoignent des changements institutionnels et humains (modification de comportements ou amélioration des conditions de vie). Ce type de résultat peut nécessiter plusieurs années avant d'être observé dans le cadre de la mise en œuvre d'un programme ou d'une action.

Les résultats de type opérationnel sont le produit de la mise en œuvre des activités à court terme.

II.1.3.2. Notion d'indicateur de performance

Un indicateur est une grandeur spécifique observable et mesurable qui sert à montrer les changements obtenus et les progrès accomplis par un ministère, un programme ou un Etablissement Public National.

Dans l'architecture de performance appelée "cadre de performance" ces indicateurs se limitent au niveau stratégique. Cependant, des indicateurs d'activités sont prévus pour mesurer le niveau de réalisation des activités opérationnelles du programme.

II.1.3.3. Notion de Cible

La notion de cible renvoie aux valeurs prévisionnelles de l'indicateur de performance. La prévision se fait annuellement et l'appréciation se fait dans le cadre de l'élaboration du Rapport Annuel de Performance.

Exemple : cadre de performance d'un programme du Ministère de l'Hydraulique

Programme 2 : Infrastructures d'hydraulique humaine						
Objectifs Spécifiques (OS)	**Indicateurs de performance**	**Situation de référence 2020**	**Cibles**			**Méthodes de calcul et Moyens de vérification**
			2022	**2023**	**2024**	
OS 2 : Améliorer l'accès des populations à l'eau potable	Taux de desserte en eau potable en milieu urbain	74% (2019)	76%	78%	79%	(Nombre de localités desservies / Nombre de localités éligibles) x100 Source : Rapport d'activités ONEP
	Taux de couverture en eau potable (HV) en milieu rural	64% (2019)	71,12%	74,77%	76,96%	(Nombre de localités ayant accès à un point d'eau (HV) / Nombre de localités éligibles) x 100 Source : Rapport d'activités ONEP
	Taux de couverture en eau potable (HVA) en milieu rural	38% (2019)	41,35%	43,09%	44,84%	(Nombre de localités ayant accès à un point d'eau (HVA) / Nombre de localités éligibles) x 100 Source : Rapport d'activités ONEP

Source : DPPD-PAP 2022-2024 du Ministère de l'Hydraulique

II.1.4. La programmation budgétaire

Dans le cadre de la préparation du budget de l'Etat, tous les besoins des ministères sont présentés selon une programmation des crédits budgétaires sur trois (3) ans. Cette programmation budgétaire triennale se fait à travers la détermination de la ligne de référence et des mesures nouvelles.

II.1.4.1. Ligne de référence

La ligne de référence correspond aux opérations budgétaires de l'année en cours (n) corrigées des opérations ponctuelles[1] et projets achevés en année en cours (n).

La ligne de référence est projetée en année ultérieure (n+1).

[1] Il s'agit de dépenses relatives à une action programmée pour une seule année et qui n'a pas vocation à être poursuivie ou reprogrammée

DGBF-DRMGB

Les projections des années (n+2) et (n+3) obéissent aux mêmes règles que la précédente, c'est-à-dire la projection de l'année (n+2) est basée sur celle de l'année (n+1) et celle de (n+3) tient compte de celle de l'année (n+2).

Par ailleurs, toutes les opérations ayant fait l'objet de programmation antérieure (engagements du gouvernement) prenant effet au cours de l'année de projection sont prises en compte dans la ligne de référence.

Les projections des années (n+1), (n+2) et (n+3) sont réalisées à partir de l'année (n) appelée année de référence pendant la préparation du budget de l'Etat pour l'année (n+1).

Toutes ces projections tiennent également compte des réalisations des opérations budgétaires des années (n-1), (n-2) et (n-3) appelées "historique".

II.1.4.2. Mesures nouvelles

Les mesures nouvelles correspondent aux opérations nouvelles n'ayant pas fait l'objet d'une programmation antérieure. Elles sont dotées sur la marge de gestion dégagée après la détermination de la ligne de référence.

Ainsi, la projection finale est obtenue à partir de la somme de la projection de référence et de la projection des mesures nouvelles.

La projection de la ligne de référence et des mesures nouvelles par les ministères, dans la préparation de leur DPPD-PAP optique besoins, s'applique aux quatre natures de dépenses et obéit à la démarche suivante :

- ***Dépenses de personnel***

La projection se fait sur la base de la charge salariale servie l'année précédente, corrigée de l'impact des avancements et promotions prévus par la réglementation en vigueur et des changements des effectifs affectés au programme concerné.

Ces changements peuvent être dus au départ à la retraite pour limite d'âge, au redéploiement ou à des éventuels recrutements réalisés au titre dudit programme.

- ***Dépenses de biens et services***

La projection se fait au coût des charges récurrentes liées au programme.

- ***Dépenses d'investissements***

Pour les dépenses d'investissement, la projection se fait aux coûts prévisionnels d'exécution de l'activité de projet en tenant compte des ajustements éventuels liés, notamment à l'état d'avancement des travaux et à la révision des prix.

Lorsque l'activité de projet porte sur des opérations récurrentes telles que l'entretien routier, le coût annuel de base y afférent correspond aux crédits budgétaires habituellement prévus au titre de ladite activité.

Les dépenses d'investissement ne se limitent pas à la formation brute de capital fixe mais au coût global de l'activité de projet.

- ***Dépenses de transferts***

Les dépenses de transferts sont les crédits octroyés aux entités hors administration publique, notamment les collectivités locales, les associations ou les ménages.

Les projections des natures de dépenses en transfert se font dans les mêmes conditions que celles des dépenses de personnels, de biens et services et d'investissements indiquées plus haut.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II. 2. Démarche de préparation des DPPD-PAP ministériels

II.2.1. Démarche d'élaboration du DPPD

II.2.1.1. Situation du secteur

Cette partie présente la situation du secteur ou du ministère en deux (2) points que sont le diagnostic et les défis et priorités.

(i) Le diagnostic

Il s'agit de présenter la situation réelle du secteur (la réalité du terrain, la photographie du secteur). La méthode consiste à faire soit un état des lieux, soit une analyse situationnelle ou une analyse documentaire. Ce diagnostic permet de déceler les problèmes du secteur ou du ministère et les réponses apportées.

- **L'identification des problèmes**

Les problèmes identifiés par le diagnostic sont clairement énumérés en présentant les données statistiques de base et en précisant les écarts.

Exemple : Seulement 40% des filles à l'âge d'être scolarisées vont effectivement à l'école.

- **Les réponses apportées**

Cette partie traite des mesures prises par le ministère pour résoudre ou pour apporter un début de solution aux problèmes identifiés plus haut.

Exemple : Afin d'améliorer le faible niveau de scolarisation des filles, l'Etat a décidé de construire par région des écoles de proximité.

(ii) Les défis et priorités

En référence à l'analyse des écarts entre les problèmes et les réponses apportées, le ministère fixe ses défis et priorités. Les défis s'appuient sur les missions du ministère tandis que les priorités constituent les interventions majeures à réaliser par le ministère.

II.2.1.2. Politique sectorielle

La politique sectorielle est un cadre d'orientation politique qui s'appuie sur l'analyse de la situation existante du secteur. Elle donne les perspectives d'évolution du secteur tout en précisant les mesures à mettre en œuvre en cohérence avec les orientations stratégiques globales et en référence au contexte socio-économique.

La politique sectorielle ou ministérielle renvoie à la politique publique telle qu'énoncée à l'article 15 de la loi organique relative aux lois de finances. La politique sectorielle se décompose en missions du ministère, en vision du ministère, en axes d'interventions et en résultats stratégiques.

- **Missions du ministère**

Elles font référence au décret portant attributions des membres du Gouvernement qui définit le périmètre d'intervention de chaque ministère.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- **Vision du ministère**

La vision stratégique est une image globale de ce que souhaite devenir une collectivité au terme d'un horizon de planification qui a été préalablement retenu.

- **Axes d'interventions**

Il s'agit de définir des domaines d'interventions du ministère conformément au document de stratégie nationale (exemple : PND pour la Côte d'Ivoire).

- **Résultats stratégiques**

Ce sont les principaux résultats liés aux objectifs globaux du ministère.

Ils visent la mise en œuvre des politiques publiques définies dans la politique sectorielle et sont mesurés par des indicateurs.

II.2.1.3. Détermination des programmes du ministère

Le ministère détermine ses programmes conformément à ses missions ou attributions. Les programmes déterminés doivent couvrir le périmètre d'intervention du ministère. La détermination des programmes s'effectue au regard des dispositions de l'article 15 de la Loi Organique relative aux lois de finances.

La formulation d'un programme obéit aux critères ci-après :

- couvrir une partie des missions du ministère ;
- identifier une ou plusieurs actions cohérentes (sous-programmes) ;
- viser la mise en œuvre d'au moins une politique publique clairement définie ;
- être stable dans le temps : sa modification ne peut se faire que par décret ;
- s'appuyer sur les fonctions de l'administration publique.

II.2.1.4. Programmation des ressources et des charges du ministère

La programmation des ressources et des charges consiste à projeter d'une part les ressources mobilisables et d'autre part l'ensemble des engagements du ministère.

Concernant les ressources, la projection est établie sur le niveau de l'enveloppe, les recettes de service mobilisables et les ressources extérieures sur les activités de projet. Cette projection est faite sur les trois années de programmation.

Quant aux charges, il s'agit de projeter les quatre (4) natures de dépenses : Personnel, Biens et services, Transferts et Investissements.

Les projections des quatre (4) natures de dépenses se font selon la méthode définie dans la partie « programmation budgétaire » du présent guide.

Un ajustement est établi entre les charges et les projections de ressources pour obtenir l'équilibre financier (égalité entre les ressources et les charges).

Cet équilibre financier est vérifié sur les projections de chaque année.

Cette programmation est retracée dans le tableau de financement global.

Le tableau de financement global fait l'objet de commentaires entre les catégories de ressources et de charges.

DGBF-DRMGR DGBF-DRMGR DGBF-DRMGR

II.2.2. Démarche d'élaboration du PAP par programme

II.2.2.1. Elaboration de la cartographie des programmes

La cartographie administrative des programmes présente les structures et les projets entre les différents programmes du ministère.

Les structures sont classées dans les programmes sur la base de leur fonction principale. Aucune structure ne doit figurer dans deux (2) programmes distincts. Toutes les structures ayant une fonction transversale sont systématiquement transférées dans le programme support appelé « Administration générale ».

***Tableau 1** : Cartographie administrative des programmes du ministère*

PROGRAMMES	SERVICES CENTRAUX ET REGIONAUX	ORGANISME SOUS TUTELLE DIRECTE (EPN, SODE, SEM, Collectivités Territoriales) *	ORGANISME PRIVE ET ONG SUBVENTIONNEES	PROJETS D'INVESTISSEMENT
P1				
P2				
P3				
P4				

**EPN : Etablissement Public National ; SODE : Société d'Etat ; SEM : Société d'Economie Mixte*
Source : Canevas d'élaboration du DPPD-PAP ministériel

II.2.2.2. Elaboration de la stratégie et du budget de chaque programme

Le PAP commence par la présentation de la stratégie du programme. Elle est suivie de la description des crédits par actions et par activités.

- **Description de la stratégie du programme**

Découlant des objectifs globaux du ministère, les objectifs spécifiques sont déclinés et couvrent tout le périmètre d'intervention du programme. Ces objectifs sont mesurés par des indicateurs de performance qui visent des cibles.

En moyenne, trois (3) objectifs sont définis par programme et deux (2) indicateurs de performance par objectif.

- **Description des crédits par actions et par activités**

Le programme se décline en actions ou sous-programmes.

Les actions regroupent un ensemble d'activités cohérentes et sont formulées sous forme de substantif. Elles sont figées tant que les objectifs sont stables.

Les activités sont les déclinaisons des actions et sont formulées sous forme de verbe à l'infinitif. Elles peuvent varier en fonction des missions des Unités Opérationnelles.

Les activités chiffrées sont rattachées aux actions en fonction des quatre (4) natures de dépenses.

DGBF-DRMGB

Les crédits budgétaires présentés par natures de dépenses sont repartis entre les actions. L'action mobilise une ou plusieurs natures de dépenses tandis que le coût de l'activité est imputé à une seule nature de dépenses.

***Tableau 2** : Présentation des crédits par action du programme*

Actions	Dépenses de personnel (a)	Dépenses d'acquisitions de biens et services (b)	Dépenses de transfert courant (c)	Dépenses d'investissement (d)	Total N+1 (CP) (a+b+c+d)	Rappel N (CP)
Action 1.1						
Action 1.2						
…						
Total						

***Source** : Canevas du DPPD-PAP*

- **Le chiffrage des activités**

Chaque Unité Opérationnelle définit ses activités en fonction des besoins de la structure. Les activités sont ensuite rattachées aux actions (sous-programme). Les activités définies sont chiffrées par le Responsable d'Unité Opérationnelle à travers la détermination des éléments de coût en fonction des catégories de ressources.

On distingue trois (3) catégories de ressources :

- les Ressources de Type Travail (RTT) renvoient aux dépenses de personnel, aux honoraires et aux immobilisations;
- les Ressources de Type Matériel (RTM) correspondent aux consommables ou aux biens périssables à l'utilisation;
- les Ressources de Type Coût (RTC) correspondent aux frais de déplacement.

Les unités de coût sont quantifiées et additionnées pour obtenir le coût total de l'activité.

***Tableau 3** : Chiffrage d'une activité de programme*

Activité : …….. ……

Nature économique		Méthode d'évaluation	Prix unitaire	Quantité	Montant
Code	**Libellé**				
Total coût de l'activité :					

***Tableau 4** : Programmation financière d'une activité*

DGBF-DPMGB

Exercice : N

Activité		Nature économique		PROJECTION											
Code	Libelle	Code	Libellé	N+1				N+2				N+3			
				Projection de réf.		Mesure nouvelle		Projection de réf.		Mesure nouvelle		Projection de réf.		Mesure nouvelle	
				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Total annuel par activité															

Les étapes d'élaboration du PAP sont décrites dans le tableau ci-dessous.

***Tableau 5* : Les étapes d'élaboration du PAP**

N°	Etapes	Responsables	Périodes
01	Transmission d'un courrier aux RUO relatif à la définition des activités	RProg	Début février
02	Définition des activités	RUO	Février-mars
03	Transmission des activités aux RBOP	RUO	Mars
04	Elaboration et validation du plan d'activités du BOP	RBOP	Avril
05	Transmission du plan d'activités du BOP au RProg	RBOP	Mai
06	Elaboration et validation du PAP optique besoins	RProg	Mai
07	Organisation des conférences internes	RFFiM	Juin

NOTA BENE

Le présent guide est élaboré à l'attention des acteurs budgétaires pour leur permettre de prendre connaissance des documents nécessaires à l'élaboration de la Loi de Finances. Il permet de formaliser les outils d'élaboration de la loi de finances.

La bonne exploitation de ce guide est un gage de qualité des documents présentés en conférences budgétaires et de rationalisation de l'allocation des ressources.

ANNEXE : Canevas du DPPD

DGBF-DRMGB

GUIDE 2 : ELABORATION DU BUDGET DE L'ETAT EN MODE BUDGET-PROGRAMMES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CONTEXTE

Le budget de l'Etat est l'acte par lequel sont prévues et autorisées les recettes et les dépenses de l'Etat pour une année civile. Il est constitué d'un ensemble de comptes qui décrivent toutes les ressources et toutes les charges de l'Etat. Le budget de l'Etat est fixé par les Lois de Finances qui font l'objet d'un vote du Parlement.

Aux termes du décret n°2013-461 du 19 juin 2013 déterminant le processus annuel d'élaboration du budget de l'Etat, l'élaboration de celui-ci suit un calendrier qui aboutit à sa promulgation à la fin du mois de décembre de chaque année.

Ce processus fait intervenir plusieurs structures dont les principales sont :

- la Direction de la Programmation des Investissements Publics au Ministère en charge du Plan et du Développement ;
- la Direction en charge de la Prévision Economique au Ministère de l'Economie et des Finances ;
- la Direction Générale du Budget et des Finances au Ministère en charge du budget ;
- les Ministères techniques et les Institutions constitutionnelles ;
- le Parlement.

La Loi Organique n°2014-336 du 05 juin 2014 relative aux Lois de Finances instaure des innovations dans le cadre du processus d'élaboration du budget de l'Etat, notamment l'élaboration des documents de programmation pluriannuelle, la tenue d'un Débat d'Orientation Budgétaire et le passage des Ministres techniques au Parlement.

Désormais, le budget se présente par dotations pour les Institutions constitutionnelles et par programmes pour les ministères. Cependant, le budget de certains ministères peut être constitué à la fois de programmes et de dotations.

Pour les Institutions constitutionnelles, la présentation du budget exige l'élaboration, en amont, du projet annuel d'activités (PAA). Cette présentation renferme les différentes activités des Institutions constitutionnelles.

S'agissant des ministères, la présentation du budget exige l'élaboration, en amont, des stratégies et des cadres de performance regroupés dans un document dénommé Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses – Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP).

Ainsi, l'architecture programmatique du budget décline la dotation en activités. Elle décline également le programme en actions et les actions en activités. La spécialisation du budget par dotations et par programmes induit le vote de celui-ci selon cette présentation au Parlement.

En vue de faciliter d'une part, l'élaboration du budget et, d'autre part la présentation des projets de budget des ministères devant le Parlement, le présent guide est élaboré.

L'objectif général de ce guide est de mettre à la disposition des acteurs budgétaires un outil retraçant le processus de l'élaboration du budget de l'Etat, décrivant les modalités de son vote ainsi que la mise en place des crédits budgétaires dans le système d'information budgétaire.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Plus spécifiquement, il :

- décrit les grandes étapes du processus d'élaboration du budget ;
- définit les canevas et documents à renseigner dans le cadre de l'élaboration du budget ;
- définit le mode opératoire de l'examen et du vote du budget.

Le présent guide s'articule autour des cinq (5) parties suivantes ;

- Partie I : Elaboration des documents de programmation budgétaire ;
- Partie II : Détermination et notification des enveloppes budgétaires ;
- Partie III : Organisation des discussions budgétaires ;
- Partie IV : Examen et adoption du projet de loi de finances ;
- Partie V : Mise en place du budget.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PARTIE I : ELABORATION DES DOCUMENTS DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE

L'élaboration du budget de l'Etat fait référence aux outils de planification et de programmation budgétaire que sont :

(i) le Programme d'Investissements Publics (PIP) ;
(ii) le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuel (DPBEP) ;
(iii) les Documents de Programmation Pluriannuelle de Dépenses – Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP) optique besoins[2].

I. ELABORATION DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS PUBLICS

I.1. Définition

Le Programme d'Investissements Publics est :

- un document dans lequel sont inscrits tous les projets financés ou à financer sur fonds propres de l'Etat ou sur ressources extérieures ou cofinancés ;
- une programmation triennale glissante des investissements publics réactualisée chaque année pour tenir compte des réalisations effectives et de l'évolution des moyens et des priorités du Gouvernement ;
- un instrument de développement qui assure la cohérence entre les actions menées et les stratégies de développement définies, tout en garantissant une allocation optimale des ressources de l'Etat.

L'élaboration du Programme d'Investissements Publics (PIP) constitue la première étape du processus de préparation du budget de l'Etat. Le PIP est élaboré par le Ministère en charge du Plan en référence au Document de Stratégie Nationale.

Le processus d'élaboration du PIP se traduit par la déclinaison des objectifs globaux du Plan National de Développement (PND) en objectifs sectoriels. Ces objectifs sectoriels se déclinent en outils de gestion opérationnelle.

Le PIP est composé de projets d'investissements préparés en étroite collaboration avec les Institutions constitutionnelles et les ministères sectoriels suivant un processus itératif. La sélection de ces projets s'opère par le Ministère en charge du Plan sur la base de critères bien définis.

I.2. Etapes d'élaboration du PIP

L'élaboration du PIP suit les étapes suivantes :

- la réalisation du cadrage macro-économique et la projection des investissements ;
- l'identification du projet, l'étude de préfaisabilité, l'étude de faisabilité ;
- l'élaboration du calendrier de préparation ;
- l'organisation de l'atelier de lancement du processus de programmation ;

[2] Le DPPD-PAP optique besoin est le DPPD-PAP élaboré par chaque ministère avant la réception des enveloppes budgétaires. Il tient compte des priorités, de l'historique et de la capacité de réalisation des activités du ministère.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- la transmission des fiches-projets et la collecte des données pour la programmation ;
- l'analyse et la programmation des projets ;
- la tenue des conférences programmes ;
- la mise en cohérence et l'harmonisation des propositions de projets ;
- la validation du projet de PIP et la transmission à la Direction Générale du Budget et des Finances.

II. ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION BUDGETAIRE ET ECONOMIQUE PLURIANNUELLE

II.1. Définition

Le Document de Programmation Budgétaire et Economique Pluriannuelle (DPBEP) est un document de prévision et de programmation des recettes et des dépenses budgétaires sur trois (3) ans. Ce document est élaboré par l'exécutif et soumis à un Débat d'Orientation Budgétaire au Parlement.

II.2. Contenu du DPBEP

Selon l'article 53 de la loi organique n°2014-336 du 05 juin 2014 relative aux lois de finances, le Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP) :

- évalue l'évolution de l'ensemble des ressources, des charges et de la dette du secteur public en détaillant en particulier les catégories d'organismes publics notamment les Collectivités décentralisées, les Etablissements Publics à caractère Administratif et les organismes de protection sociale ;
- prévoit la situation financière des entreprises publiques sur la période considérée et, éventuellement, les concours que l'État peut leur accorder ;
- fixe, enfin, les objectifs d'équilibre budgétaire et financier sur le moyen terme en application des dispositions du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité.

II.3. Objet du DPBEP

Le DPBEP permet de retracer de façon synthétique et globale les perspectives d'évolution des finances publiques à moyen terme.

C'est un document clé de la loi de finances, adopté en Conseil des Ministres et soumis au Débat d'Orientation Budgétaire.

Il fait partie des documents annexés au projet de loi de finances. Il couvre une période minimale de trois (3) ans dont la première année correspond à l'exercice visé par le projet de loi de finances.

Il est le point de départ de l'exercice de formulation de la loi de finances. Il joue un rôle central dans la traduction budgétaire des documents stratégiques pluriannuels.

Le DPBEP doit être cohérent avec les arbitrages budgétaires et de ce fait avec le projet de loi de finances (pour la première année) et les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (sur l'ensemble de la période).

La présentation du DPBEP lors du Débat d'Orientation Budgétaire permet :

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- d'analyser les orientations du budget en cours de préparation ;
- d'informer les Parlementaires sur les perspectives et orientations des finances publiques ;
- de faciliter les débats ultérieurs sur l'examen et le vote du budget de l'Etat.

Le DPBEP n'est pas soumis au vote.

II.4. Etapes d'élaboration du DPBEP

L'élaboration du DPBEP suit les étapes suivantes :

- élaboration du cadrage macroéconomique : projection des agrégats macroéconomiques et des recettes;
- élaboration du cadrage budgétaire : projection des engagements de l'Etat en fonction des ressources attendues;
- identification des options de politiques publiques découlant du Document de Stratégie Nationale ;
- répartition des engagements de l'Etat par grandes fonctions ;
- élaboration et validation technique du projet de DPBEP ;
- transmission du projet de DPBEP et des documents annexes au Cabinet du Ministre en charge du Budget ;
- examen et adoption du DPBEP en Conseil des Ministres ;
- organisation du Débat d'Orientation Budgétaire ;
- actualisation des chiffres du document avec l'évolution des données macroéconomiques et finalisation du DPBEP ;
- transmission du DPBEP en tant qu'annexe au Projet de Loi de Finances.

Ce document est élaboré par un comité présidé par la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF). Ce comité est composé des services du Ministère du Budget et du Portefeuille de l'Etat, du Ministère de l'Economie et des Finances, du Ministère du Plan et du Développement, de la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale, de la Caisse Générale de retraite des Agents de l'Etat et de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie.

III. ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES- PROJETS ANNUELS DE PERFORMANCE OPTIQUE BESOINS

III.1. Définitions

Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) est un outil de programmation budgétaire triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle. Il constitue un instrument majeur de mise en œuvre pratique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il met en exergue la poursuite et l'atteinte des performances mesurables de l'action publique. Il devient le nouveau cadre de présentation du budget élaboré par chaque ministère.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Les Projets Annuels de Performance (PAP) présentent la stratégie et le cadre de performance de chaque programme. La stratégie du programme se décompose en actions et en activités qui représentent l'architecture programmatique. Le cadre de performance se compose d'objectifs, d'indicateurs et de cibles en intégrant les méthodes de renseignement des différents indicateurs.

Les PAP précisent les coûts des activités destinées aussi bien aux missions classiques des services qu'à la réalisation de projets d'investissement. Ils répartissent le budget des actions en grandes catégories de dépenses. Ils répartissent également par programme les emplois rémunérés par l'État.

Les PAP cadrés pour chaque programme sont des annexes obligatoires au projet de loi de finances.

NB : le DPPD et les PAP sont présentés en un seul document appelé DPPD-PAP.

III.2. Contenu du DPPD-PAP

Le DPPD-PAP est un document produit par chaque ministère. Il permet de :

- décrire la situation du secteur tout en identifiant les défis et les priorités ;
- décrire la politique du secteur à mettre en œuvre en cohérence avec les orientations stratégiques, au vu de la situation existant dans le secteur ;
- décrire la stratégie de chaque programme en indiquant la performance à atteindre et les ressources pour l'atteinte de ces performances identifiées.

III.3. Objet du DPPD-PAP

Le DPPD-PAP permet de retracer de façon synthétique et globale les politiques publiques qui sont mises en œuvre par les ministères à moyen terme.

Il fait partie des documents annexés au projet de loi de finances. Il couvre une période minimale de trois (3) ans dont la première année correspond à l'exercice visé par le projet de loi de finances.

Il est le point de départ de l'exercice de formulation de la loi de finances. Il joue un rôle central dans la traduction budgétaire des documents stratégiques pluriannuels.

Les DPPD-PAP doivent être cohérents avec les arbitrages budgétaires et de ce fait avec le budget de chaque ministère dans le projet de loi de finances (pour la première année) et DPBEP (sur l'ensemble de la période).

Il représente un document de base dans le dispositif du suivi de la performance.

III.4. Etapes d'élaboration du DPPD-PAP

Le DPPD-PAP est élaboré en deux grandes phases :

- Une première phase au cours de laquelle les ministères élaborent le DPPD-PAP optique besoin. Au cours de cette phase, le Responsable de la Fonction Financière consolide toutes les stratégies produites par chaque Responsable de programme suivant leurs besoins ;

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- Cette deuxième phase, qui est la phase d'élaboration du DPPD cadré, consiste pour le Responsable de la Fonction Financière et les Responsables de programme de prioriser leurs actions en vue d'ajuster les stratégies définies dans le DPPD-PAP optique besoin aux différentes enveloppes qui leur sont communiquées.

NB : L'élaboration du PAP se déroule dans le système d'information budgétaire. Elle démarre par la définition et le chiffrage des activités par chaque RUO suivis de la transmission aux RProg pour leur validation et rattachement aux actions du Programme par le RProg. Cette étape permet de finaliser le processus d'élaboration du PAP avec la définition du cadre de performance associé à l'architecture programmatique.

PARTIE II : DETERMINATION ET NOTIFICATION DES ENVELOPPES BUDGETAIRES

I. DETERMINATION DES ENVELOPPES BUDGETAIRES

Dans le cadre du budget-programmes, les enveloppes sont allouées par sections et par natures de dépenses.

L'élément de référence pour la détermination des enveloppes est le DPPD-PAP optique besoins pour les ministères et le Projet Annuel d'Activités (PAA) pour les institutions constitutionnelles. Ces documents sont désagrégés par natures de dépenses, par activités et par lignes et transmis à la Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF).

Sur la base du cadrage budgétaire et à l'appui des rapports d'analyse des RAP et des Rapports Annuels Opérationnels (RAO), les enveloppes budgétaires seront déterminées selon les critères ci-dessous :

- le retrait des opérations ponctuelles inscrites au titre de la gestion en cours ;
- la prise en compte des opérations nouvelles mises à la charge des ministères par décisions du Gouvernement ou au regard des engagements pris avec les partenaires au développement ;
- la prise en compte de la projection des mesures nouvelles en année N+1 contenues dans le DPPD en cours ;
- la référence au niveau de la consommation des crédits alloués au cours de l'exercice précédent.

II. ORGANISATION DU DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE

II.1. Objectif du DOB

Le Débat d'Orientation Budgétaire a pour objectif d'informer les Parlementaires sur l'évolution de la situation économique et budgétaire de l'État et de présenter les grandes orientations budgétaires du Gouvernement pour les trois années à venir.

Lors de ce Débat, le Ministre en charge du Budget présente une **évaluation à moyen terme des ressources de l'État et de ses charges ventilées par grandes fonctions. Il décrit également, les grandes orientations de la politique économique et budgétaire de l'État, au regard des engagements communautaires et internationaux**.

Ce débat, instauré à titre d'information, ne donne pas lieu à un vote. Toutefois, les préoccupations et propositions des Parlementaires sont consignées dans un compte rendu et peuvent être prises en compte dans la mesure du possible lors de la finalisation du projet de Loi de Finances pour l'année à venir.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.2. Documents soumis au Débat d'Orientation Budgétaire (DOB)

Selon l'article 18 du décret n°2013-461 du 19 juin 2013 déterminant le processus annuel d'élaboration du budget de l'État, le DOB porte sur les documents suivants :

- le Document de Programmation Budgétaire et Économique Pluriannuelle (DPBEP) ;
- le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) ;
- les dotations ;
- l'état d'exécution physique et financière à mi-parcours du budget en cours des ministères ;
- les Projets Annuels de Performance des ministères.

Ces documents devront être **considérés comme des versions provisoires** et pourront, compte tenu des éléments susceptibles de modifier les conditions d'équilibre du budget (ex. modifications des prévisions macroéconomiques, évolution des volumes d'aide extérieure ou du service de la dette, changement des orientations politiques, etc.), subir des modifications jusqu'à l'adoption du projet de loi de finances par le Conseil des Ministres.

II.3. Conduite du processus du DOB

II.3.1. Préparation et validation des documents du DOB

- **Examen des documents par le Comité de direction de la DGBF** : il s'agit d'une réunion destinée à recueillir les observations du Comité de direction. À cette séance, le Comité chargé de l'élaboration du Document de Programmation Budgétaire Economique Pluriannuelle et de Déclaration sur les Risques Budgétaires (DPBEP-DRB) présente le contenu du DPBEP en vue de sa validation et de sa transmission au Cabinet du Ministre en charge du budget.
- **Examen des documents par le Cabinet du Ministre en charge du Budget** : il s'agit, au cours de cette réunion, de présenter les documents (DPBEP, rapport de présentation du DPBEP et la Communication en Conseil des Ministres (CCM)) au Cabinet du Ministre en vue de recueillir ses observations. Cette séance de travail a lieu en vue de la transmission du DPBEP au Conseil des Ministres.
- **Tenue du Conseil des Ministres** : Il s'agit de l'adoption par le Gouvernement du DPBEP, suivi de sa transmission au Parlement.

II.3.2. Transmission des documents

Les documents susmentionnés doivent être édités pour l'examen du Conseil des Ministres et du Parlement.

Conformément aux dispositions de l'instruction fixant le calendrier d'élaboration du budget au titre de l'année n+1, ces documents doivent être transmis au Parlement après leur adoption en Conseil des Ministres.

II.3.3. Examen et validation des documents du DOB

Avant la tenue du Débat d'Orientation Budgétaire, le Parlement communique le calendrier de passage au Ministre en charge du Budget.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.4. Les acteurs au débat

Les acteurs au Débat d'Orientation Budgétaire sont les suivants :

- Le Ministre en charge du Budget et les **autres membres du Gouvernement** ;
- Les Députés et les Sénateurs membres de **la Commission des Affaires Economiques et Financières** ;
- Les Directions générales impliquées directement dans le processus budgétaire : **Direction Générale du Budget et des Finances (DGBF), Direction Générale des Impôts (DGI), Direction Générale des Douanes (DGD), Direction Générale du Trésor et de la Comptabilité Publique (DGTCP), Direction Générale de l'Economie (DGE), Direction Générale du Plan et de la Lutte contre la Pauvreté (DGPLP), Direction Générale du Portefeuille de l'Etat (DGPE), Direction Générale des Marchés Publics (DGDMP).**

II.5. Le Déroulement du DOB

II.5.1. Mot introductif du Président de la CAEF

Le Président ouvre la séance en rappelant le contexte du Débat d'Orientation Budgétaire et présente l'ordre du jour. Il dirige les débats en sa qualité de modérateur.

II.5.2. Intervention du Ministre en charge du budget

Le Ministre en charge du Budget présente :

- la situation économique et financière récente en faisant ressortir les performances réalisées ;
- les perspectives économiques et financières à moyen terme années n+1, n+2, n+3 ;
- les principales mesures à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

A l'issue de l'intervention du Ministre en charge du budget, s'ouvrent les échanges.

II.5.3. Conduite des échanges

Les échanges constituent pour les parlementaires, l'occasion de s'exprimer sur les choix de politiques publiques du Gouvernement, de faire valoir le point de vue de leur institution sur les orientations qui lui sont proposées. La conduite des travaux est faite conformément au mode opératoire proposé par la Commission des Affaires Economiques et Financières.

II.6. Dispositions pratiques après le DOB

II.6.1. Rédaction et validation du compte rendu

Le compte rendu rédigé par le Secrétariat Technique du Comité DPBEP est soumis au Directeur Général du Budget et des Finances pour validation. Ce compte rendu comprend une synthèse :

- des interventions enregistrées ;
- des questions posées et des réponses apportées ;
- des recommandations formulées.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.6.2. Traitement des recommandations

Pour les structures extérieures à la DGBF :

Des courriers à la signature du Ministre en charge du Budget sont adressés aux différentes structures concernées pour analyse et prise en compte des recommandations en vue de la finalisation de l'avant-projet de loi de finances de l'année n+1 ;

Pour les structures de la DGBF :

Les recommandations sont analysées par les Directions directement impliquées dans le processus budgétaire en vue de leur prise en compte.

III. NOTIFICATION DES ENVELOPPES BUDGETAIRES

La lettre de cadrage du Premier Ministre communique aux Institutions constitutionnelles, aux Ministères, et aux Collectivités Territoriales les enveloppes budgétaires qui leur sont allouées. Ces enveloppes budgétaires sont ensuite reparties par ces acteurs selon leurs propres besoins qui tiennent compte eux-mêmes des orientations données par le Gouvernement. Ces priorités doivent être contenues dans les enveloppes communiquées.

Les besoins complémentaires[3] non couverts par ces enveloppes peuvent être exprimés. Ces besoins feront l'objet d'un examen lors des conférences budgétaires. Les choix effectués par ces structures sont transmis à la Direction Générale du Budget et des Finances par voie électronique grâce au Système d'Information Budgétaire (SIB).

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[3] Les besoins complémentaires font référence aux opérations prioritaires du ministère qui n'ont pu être couvertes par l'enveloppe budgétaire et dont la non prise en compte peut entraver l'atteinte des résultats.

PARTIE III : ORGANISATION DES DISCUSSIONS BUDGETAIRES

I. ORGANISATION DES CONFERENCES INTERNES

Elles sont réalisées au sein des Institutions constitutionnelles, des ministères.

I.1. Au sein des ministères

I.1.1. Définition et objectifs

Les conférences internes sont des tribunes de négociation et d'arbitrage internes ou de dialogue de gestion sur la base des enveloppes communiquées aux ministères par natures de dépenses (personnel, biens et services, transferts et investissement). Elles leur permettent d'exprimer leurs besoins prioritaires en fonction de la politique publique définie.

Elles aboutissent à l'élaboration du projet de Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses-Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP) de chaque entité.

Ces conférences permettent :

- d'apprécier la cohérence des actions et des activités au regard des missions des entités ;
- d'analyser les objectifs et les indicateurs ;
- d'estimer les coûts des programmes ;
- de repartir les crédits budgétaires dans la limite des enveloppes notifiées en s'appuyant sur la réalisation ou non des activités des années écoulées au plan budgétaire et de la performance ;
- d'arrêter en interne le projet de budget de chaque programme et partant, celui du ministère.

I.1.2. Acteurs

Les conférences internes impliquent les acteurs suivants :

- le Ministre ;
- le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFiM) ;
- les Responsables de Programme (RProg) ;
- les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (RBOP) ;
- les Responsables des Unités Opérationnelles (RUO) ;

Ces acteurs sont appuyés par les acteurs issus du Ministère en charge du Budget et du Ministère en charge du Plan.

I.1.3. Procédure

Conformément à la Lettre de cadrage du Premier Ministre, le Ministre technique réunit le RFFiM et les RProg au cours d'une séance pour préciser les orientations et les priorités du ministère pour l'exercice à venir. La lettre convoquant cette réunion est soumise à la signature du Ministre par le RFFiM.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Au cours de ces échanges, la répartition de l'enveloppe par programme et par natures de dépenses est discutée et arrêtée. Le Ministre donne des instructions au RFFiM pour conduire les travaux des conférences internes.

Sous la coordination du RFFiM, les travaux des conférences internes se déroulent par programme et réunissent les RProg, les RBOP (Administration centrale et EPN confondus) et les RUO de chaque programme.

A l'entame des travaux, le RFFiM présente la note d'orientation du Ministre et le niveau de l'enveloppe notifié par natures de dépenses du programme.

Au niveau de chaque programme, le bilan des réalisations, des projets de budget (les objectifs, les indicateurs, les actions, les activités) sont discutés et validés en conformité avec la politique publique.

Les Responsables de programme sont assistés dans leurs tâches par les acteurs d'appui du ministère, notamment le Directeur en charge de la Planification et des Statistiques, le Directeur en charge des Ressources Humaines et le Directeur en charge du patrimoine.

Au cours des conférences internes, les acteurs examinent le bilan des réalisations, les objectifs, les indicateurs, les actions, les activités ; en somme, les projets de budget en conformité avec la politique publique.

Une attention particulière est portée sur :

- la cohérence dans l'évolution glissante du PAP;
- l'actualisation des cibles de performance;
- la justification de l'intégralité des crédits ;
- la prise en compte des mesures nouvelles.

Les discussions s'appuient sur les enveloppes budgétaires allouées à chaque programme.

Au terme des conférences internes, les différents documents budgétaires élaborés sont cadrés sur l'enveloppe communiquée. Le RFFiM se charge d'assurer la consolidation des documents budgétaires du ministère.

I.1.4. Résultats

Au terme des conférences internes, les documents suivants sont rendus disponibles :

- le projet de DPPD-PAP cadré[4] ;
- le projet de RAP de l'exercice antérieur validé ;
- l'état de répartition détaillée des enveloppes (section, programmes, actions, activités, services ; natures économiques, montants des Autorisations Engagement (AE), montants des Crédits de Paiement (CP) et des besoins complémentaires)

[4] Le DPPD-PAP optique cadré est le DPPD-PAP élaboré par chaque ministère après la réception des enveloppes budgétaires qui elles-mêmes découlent du cadrage budgétaire.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- d'autres documents justificatifs (devis, contrats, Termes de Référence (TDR), conventions, accords de financement….)

Encadré : Prise en compte des Collectivités territoriales et districts autonomes dans le budget de l'Etat

Les modalités de détermination et de répartition des crédits à allouer aux Collectivités territoriales doivent être définies par décret. En attendant la prise de ce texte, les crédits des Collectivités territoriales sont déterminés en fonction des engagements de l'État dans le cadrage budgétaire. La répartition des crédits entre les Collectivités territoriales se fait sur la base de critères définis par la Direction Générale du Budget et des Finances et la Direction Générale de la Décentralisation et du Développement Local.

A la réception de son enveloppe budgétaire, chaque collectivité territoriale ou district autonome éligible, répartit, ses crédits d'investissement en fonction de ses besoins et de ses priorités, sur les projets qui seront financés avec lesdits crédits. Cette répartition par projet est transmise à la DGBF pour prise en compte dans l'élaboration du budget de l'Etat.

Quant aux crédits de fonctionnement, ils sont inscrits globalement pour chaque collectivité et district autonome dans le budget de l'Etat

Toutes ces crédits sont inscrits dans le programme **« Décentralisation » du Ministère en charge de la mise en œuvre de la politique y relative**

I.2. Au sein des Institutions constitutionnelles

La procédure des conférences internes telles que présentée ci-dessous concerne les Institutions constitutionnelles qui bénéficient de dotations. Toutefois, celles qui sont éventuellement amenées à gérer des programmes sont soumises aux procédures de réalisation des conférences budgétaires propres aux ministères.

I.2.1. Définition et objectifs

Les conférences internes, au niveau des Institutions constitutionnelles, font suite à la notification de la lettre de cadrage du Premier Ministre, accompagnée des enveloppes budgétaires. Elles aboutissent à l'élaboration du projet de budget pour chaque Institution constitutionnelle.

Ces conférences internes sont des phases de négociation et d'arbitrage sur la base des enveloppes communiquées. Elles permettent aux Institutions constitutionnelles d'exprimer leurs besoins en fonction de la politique publique définie.

Ces conférences permettent :

- de repartir les crédits budgétaires par activités en s'appuyant sur la réalisation des activités des années écoulées au plan budgétaire;
- d'examiner en interne leur avant-projet de budget.

DGBF-DRMGB DGBF-DRM

I.2.2. Acteurs

Les conférences internes impliquent les acteurs suivants :

- le Président de l'institution ;
- le Responsable en charge des finances ;
- les Responsables de département.

Ces acteurs sont appuyés par ceux issus du Ministère en charge du Budget et du Ministère en charge du Plan.

I.2.3. Procédure

La procédure consiste en l'examen du bilan de l'exécution budgétaire et du projet de budget.

Les documents de base analysés sont les rapports opérationnels et les projets de plans d'activités transmis par les Responsables de département au Responsable en charge des finances de l'Institution.

Lors des conférences internes, les discussions portent sur l'analyse des résultats obtenus de la gestion précédente en cohérence avec les propositions d'activités soumis à travers les projets de plans d'activités.

Au cours de cette conférence interne, le Responsable en charge des finances et les différents Responsables de département procèdent à l'arbitrage et à la validation des activités. Il s'en suit la répartition de l'enveloppe allouée entre les différentes activités validées.

Le projet de budget de l'Institution ainsi obtenu est transmis par le Responsable en charge des finances au Président de l'Institution pour sa validation définitive.

I.2.4. Résultats

Au terme des conférences internes, les documents suivants sont rendus disponibles :

- le rapport annuel opérationnel de l'année écoulée ;
- le rapport opérationnel à mi-parcours de l'année ;
- le projet de budget (projet annuel des activités);
- d'autres documents justificatifs (devis, contrats, TDR, conventions, accords de financement….).

Encadré : Contrôle financier ou budgétaire dans l'élaboration du budget
A la fin des conférences internes, les projets de budget sont transmis au Contrôleur financier ou budgétaire pour avis. Le Contrôleur financier ou budgétaire analyse la conformité de la stratégie ministérielle au regard de la stratégie gouvernementale ainsi que la couverture des dépenses obligatoires et inéluctables et donne un avis motivé.
L'avis motivé du Contrôleur financier ou budgétaire accompagne les projets de budget pendant les conférences budgétaires.

DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II. ORGANISATION DES CONFERENCES BUDGETAIRES

II.1. Objectifs

Les conférences budgétaires visent à élaborer, en liaison avec les Institutions constitutionnelles et les ministères, une esquisse de l'avant-projet de budget de l'année à venir.

Il s'agit, de façon spécifique :

- d'échanger sur les différentes propositions de répartition des crédits et des emplois, par programme et par dotation ;
- de vérifier que les objectifs et les actions qui alimentent les PAP des ministères sont cohérents avec les choix, les priorités stratégiques du gouvernement et avec la Lettre de cadrage budgétaire du Premier Ministre ;
- de vérifier que le chiffrage et la programmation des activités des Institutions constitutionnelles sont cohérents avec la Lettre de cadrage budgétaire du Premier Ministre ;
- d'échanger sur la pertinence des indicateurs et sur le niveau des cibles ;
- d'échanger sur la pertinence des activités ;
- d'examiner la performance des programmes ;
- de s'assurer que les projets d'investissements présentés par les Institutions constitutionnelles et les ministères sont inscrits au Programme d'Investissements Publics.

II.2. Acteurs

Les conférences budgétaires sont organisées par la Direction en charge du Budget de l'Etat sous la coordination du Directeur Général en charge du Budget.

Les structures qui participent aux conférences sont les suivantes :

- la Direction du Budget de l'Etat ;
- la Direction en charge de la Réforme Budgétaire ;
- la Direction en charge du Contrôle Financier ;
- la Direction en charge du Contrôle Budgétaire ;
- la Direction en charge des Marchés Publics ;
- la Direction en charge de la Solde ;
- la Direction en charge du Patrimoine de l'Etat ;
- la Direction en charge des Opérations des Collectivités Décentralisées ;
- la Direction Générale en charge du Portefeuille de l'Etat ;
- la Direction en charge de la Programmation des Investissements Publics ;
- les Institutions constitutionnelles et les ministères

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.3. Procédure

Le président de séance ouvre la session et informe la délégation du ministère sur le déroulement des travaux.

A la suite de l'intervention du Président de séance, le RFFiM présente les objectifs du ministère, les orientations, les besoins chiffrés du ministère et la répartition de l'enveloppe notifiée.

Conformément à la lettre de cadrage du Premier Ministre, les discussions portent sur les points ci-après.

❖ **au niveau de l'architecture programmatique**

- le rapport d'exécution du budget à mi-parcours;
- l'adéquation entre les moyens alloués et les objectifs assignés ;
- la répartition globale des crédits par natures de dépenses (personnel, biens et services, transferts et investissements) ;
- les projets de Budgets Opérationnels de Programme des structures sous tutelle, particulièrement ceux des Établissements Publics Nationaux ;
- les documents justificatifs.

❖ **au niveau du cadre de performance**

- le Rapport Annuel de Performance de l'année antérieure ;
- le Projet Annuel de Performance par programme pour l'année à venir ;
- la fiche signalétique des indicateurs tel que présenté dans l'encadré.

Ces documents sont présentés par les Responsables de Programme.

Encadré : Fiche signalétique des indicateurs

Pour chaque indicateur défini dans les PAP, la production de la fiche signalétique est obligatoire. Ce document doit être renseigné de manière précise. Il est nécessaire au pilotage et au suivi de la mesure de performance.

Le contenu de la fiche signalétique doit permettre de comprendre la nature des données, leur périmètre exact, leur mode et la périodicité de leur collecte, leurs modalités de consolidation, le rôle des différents acteurs dans le cycle de production de l'indicateur, de la collecte à la conservation des données de base.

Le modèle de fiche signalétique des indicateurs est présenté en annexe de ce guide.

L'examen de ce document doit pouvoir entraîner la suppression ou la redéfinition systématique des indicateurs mal formulés ou ayant des informations non renseignées ou difficiles à cerner.

Concernant les Institutions constitutionnelles, le Président de l'institution, accompagné du Responsable chargé des finances, participent aux conférences budgétaires. Celui-ci présente son projet de budget par activités et par natures de dépenses, conformément aux missions constitutionnelles de l'institution et à la Lettre de cadrage.

Chaque Institution constitutionnelle et chaque ministère présente ses documents budgétaires devant un comité composé de cadres du Ministère en charge du Budget et du Ministère en charge du Plan.

A l'issue du passage des Institutions constitutionnelles et des ministères, chaque comité procède à une analyse des documents budgétaires au sein du groupe

Au terme de la synthèse des travaux de groupe, un arbitrage est organisé par les services de la Direction générale en charge du Budget. Au cours de ces séances d'arbitrages, présidées par le Directeur général en charge du Budget, les documents suivants sont analysés :

- le rapport d'examen du budget ;
- l'esquisse de l'avant-projet de budget ;
- l'état hiérarchisé des besoins complémentaires ;
- les justificatifs des besoins complémentaires.

II.4. Résultats

Au terme des conférences et arbitrages, les documents suivants sont produits :

- une esquisse de l'avant-projet de budget;
- la fiche technique de synthèse des points restés en suspens ;
- la note de présentation de l'avant-projet du budget au Ministre en charge du Budget.

III. ORGANISATION DES CONFERENCES MINISTERIELLES

III.1. Objectifs

Les conférences ministérielles sont un cadre d'échanges permettant aux Présidents d'Institution et aux Ministres techniques de soumettre à l'arbitrage du Ministre en charge du Budget, les questions prioritaires restées en suspens au cours des conférences budgétaires.

III.2. Acteurs

Les acteurs ci-dessous prennent part à ces conférences :

- le Ministre en charge du Budget ;
- les Présidents des Institutions constitutionnelles;
- les Ministres techniques.

Ces acteurs sont assistés par leurs collaborateurs.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

III.3. Procédure

Au cours des conférences ministérielles, le Ministre en charge du Budget rappelle les orientations de la lettre de cadrage du Premier Ministre et présente le contexte du cadre d'échanges.

A sa suite, le Président d'Institution constitutionnelle ou le Ministre technique expose les besoins prioritaires restés en suspens à l'issue des conférences budgétaires et apporte les informations nécessaires à l'analyse desdits besoins. Au terme des échanges, le Ministre en charge du Budget peut, dans la limite des marges disponibles, allouer des crédits complémentaires ou procéder à la correction des premières répartitions de crédits faites par les instances qui l'ont précédé.

III.4. Résultats

A l'issue des conférences ministérielles, les documents suivants sont produits :

- l'avant-projet de loi de finances ;
- la note de présentation de l'avant-projet de budget ;
- la fiche technique des besoins prioritaires restés en suspens.

PARTIE IV : EXAMEN ET ADOPTION DU PROJET DE LOI DE FINANCES

I. DISPOSITIONS JURIDIQUES ENCADRANT L'EXAMEN ET LE VOTE DU BUDGET PAR LE PARLEMENT

Les articles 109, 110 et 112 de la Loi constitutionnelle n°2020-348 du 19 mars 2020 modifiant la Constitution de la République de Côte d'Ivoire, fixent les grandes étapes de l'examen et du vote de la Loi de Finances. Il en ressort que :

- après son adoption en Conseil des Ministres, le projet de Loi de Finances est déposé sur le bureau de l'une des deux (2) chambres du Parlement ;
- le projet de Loi de Finances est examiné par le Parlement dans un délai de soixante-dix (70) jours ;
- le projet de texte est examiné en première lecture et adopté à l'Assemblée Nationale dans un délai de quarante (40) jours. Le texte adopté est transmis au Sénat qui dispose d'un délai de quinze (15) jours pour une seconde lecture. En cas d'adoption par le Sénat, la Loi de Finances est considérée comme définitivement votée par le Parlement ;
- en cas de désaccord, une commission mixte paritaire convoquée par le Président de la République se réunit pour examiner, dans un délai de quinze (15) jours, les dispositions du texte restées en suspens.

L'article 111 de la Constitution dispose que « Le Parlement vote le projet de loi de finances dans les conditions déterminées par la loi organique. »

La Loi Organique n°2014-336 du 5 juin 2014 relative aux Lois de Finances prévoit, en matière de vote du budget, les dispositions ci-après :

- article 43 « la Loi de Finances de l'année comprend le texte de loi proprement dit et les annexes qui l'accompagnent et qui en font partie intégrante » ;
- article 62 « la seconde partie de la Loi de Finances de l'année ne peut être mise en discussion devant le Parlement avant l'adoption de la première partie telle qu'énoncée à l'article 44 de la présente loi organique » ;

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- article 63 alinéa 1 « les évaluations de recettes font l'objet d'un vote d'ensemble pour le budget général. Les crédits du budget général font l'objet d'un vote par programme et d'un vote par dotation. Les votes portent à la fois sur les autorisations d'engagement et les crédits de paiement » ;
- article 63 alinéa 2 « les plafonds des autorisations d'emplois rémunérés par l'Etat font l'objet d'un vote unique ».

L'adoption de la Loi de Finances se déroule en deux grandes étapes :

- une première lecture devant l'Assemblée nationale ;
- une seconde lecture devant le Sénat.

II. EXAMEN ET VOTE DU BUDGET PAR L'ASSEMBLEE NATIONALE

L'examen du budget débute par la présentation du Ministre en charge du Budget sur l'exposé des motifs du projet de Loi de finances devant la Commission des Affaires Économiques et Financières (CAEF).

La présentation de l'exposé des motifs est suivie d'un débat sur l'évaluation et l'adoption de l'ensemble des ressources. Cette étape constitue un préalable à l'examen des dépenses des programmes et des dotations (cf. article 62 LOLF).

Après cette première étape, la CAEF procède à l'examen et à l'adoption des dépenses des ministères selon un regroupement en neuf (9) missions. Chaque Ministre technique présente le projet de budget-programmes de son ministère.

Le passage des ministres donne lieu à la lecture du rapport d'analyse des groupes parlementaires sur les projets de budget des ministères concernés et est suivi de débat entre les Ministres et les Députés.

Aux termes des échanges, les Députés de la CAEF procèdent à l'adoption des programmes de la mission.

Les neuf (9) missions sont les suivantes :

- Mission 1 : Pouvoirs Publics, Souveraineté et Gouvernance ;
- Mission 2 : Défense, Sécurité et Justice ;
- Mission 3 : Administration Générale et Développement Economique ;
- Mission 4 : Enseignement, Formation et Recherche ;
- Mission 5 : Santé et Actions Sociales ;
- Mission 6 : Culture ; Jeunesse ; Sports et Loisirs ;
- Mission 7 : Développement des Infrastructures et Equipements Collectifs ;
- Mission 8 : Production, Développement Industriel et Commercial ;
- Mission 9 : Environnement, Cadre de Vie et Protection de la Nature.

Après l'adoption des programmes, le Ministre en charge du budget présente l'ensemble des dotations. Il s'en suit des échanges et l'adoption par la CAEF.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Après l'adoption des programmes et des dotations, la CAEF procède à l'adoption des dispositions du projet de Loi de Finances article par article.

NB : Les travaux de la Commission sont présidés par le Président de la CAEF qui est assisté par des Rapporteurs. Seuls ont le droit de vote les membres de la CAEF. Cependant, les Députés des autres commissions peuvent assister aux travaux de la CAEF.

Le projet de Loi de Finances ainsi adopté par la CAEF sera soumis au vote en plénière.

III. EXAMEN ET VOTE DU BUDGET PAR LE SENAT

Le projet de Loi de Finances adopté en première lecture à l'Assemblée nationale, est transmis en seconde lecture au Sénat.

L'examen et le vote du budget par la CAEF du Sénat se déroulent selon les mêmes dispositions que celles de l'Assemblée nationale.

Le vote en seconde lecture par la CAEF du Sénat consacre le vote définitif de la Loi de finances par le Parlement.

PARTIE V : MISE EN PLACE DU BUDGET

I. PROMULGATION DE LA LOI DE FINANCES

Après l'adoption du projet de loi de finances par les deux (2) chambres du Parlement, la Loi de finances est transmise au Gouvernement pour sa promulgation. À cet effet, un projet de décret de promulgation de la loi de finances est rédigé par le Secrétariat Général du Gouvernement et transmis au Président de la République pour signature ou accord pour promulgation.

Ainsi, la loi de finances est publiée au journal officiel au plus tard le 31 décembre de l'année antérieure à l'exécution de ladite loi de finances.

II. MISE EN PLACE DU BUDGET DANS LE SYSTEME D'INFORMATION BUDGETAIRE

La Loi de finances de l'année est votée par le Parlement *(Assemblée nationale et Sénat)*.

Les crédits sont ouverts par la Loi de finances et le budget est **exécutoire** dès la promulgation de ladite Loi de finances *(Cf. art.51 et 52 de l'arrêté interministériel n° 0001 du 14 janvier 2020 portant réforme des procédures …)*.

Après l'ouverture des crédits par la Loi de finances de l'année, vient la phase de la **mise en place du budget**, afin de le rendre **exécutable**.

La mise en place du budget regroupe un ensemble de tâches exécutées, au niveau technique, par les services de la DGBF. Il s'agit, notamment des tâches suivantes :

- Mise en forme de la Loi de finances de l'année et des actes y afférents
- Marquage des lignes
- Elaboration du plan d'engagement
- Elaboration du plan de passation des marchés

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- Elaboration du plan de régulation
- Gestion des affectations
- Gestion des assignations
- Mise en ligne des crédits
- Notification des crédits

LISTE DE DOCUMENTS ET OUTILS NECESSAIRES A L'ELABORATION DU BUDGET

- Fiches d'expression des besoins des unités opérationnelles
- Fiches techniques d'arbitrage des conférences
- Fiche d'échéancier des AE-CP
- DPPD-PAP
- RAP
- Modèle de comptes rendus
- Autres

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

GUIDE 3 : APPLICATION DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE / MITIGATION DES RISQUES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CONTEXTE

Le décret n°2019-222 du 13 mars 2019 portant modalités de mise en œuvre des contrôles financier et budgétaire des institutions, des administrations publiques, des établissements publics nationaux et des collectivités territoriales prévoit, en son article 38, un arrêté d'application pour réglementer le contrôle interne budgétaire.

Ainsi, la prise de l'arrêté n°0001 du 02 janvier 2020 portant mise en place d'un cadre de référence de contrôle interne budgétaire au sein des institutions, des administrations publiques et des établissements publics nationaux vient poser les jalons de cette nouvelle matière. Il présente la structuration et les composantes du contrôle interne budgétaire dans la gestion des finances publiques.

Le contrôle interne budgétaire est un ensemble de dispositifs formalisés et permanents mis en œuvre de manière continue sous la responsabilité de l'ordonnateur, par les responsables de tous les niveaux de la chaîne budgétaire pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs de soutenabilité budgétaire et de qualité de la comptabilité budgétaire. Ce nouveau dispositif permet de maitriser les risques à l'effet de faciliter la tâche aux acteurs budgétaires en vue de l'atteinte des objectifs.

Les objectifs du contrôle interne budgétaire sont au nombre de deux : la soutenabilité budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire. Ils sont appréciés aussi bien à l'élaboration, à l'exécution qu'à la clôture du budget par des critères opérationnels à partir desquels les risques budgétaires sont identifiés, traités et atténués.

Les risques budgétaires constituant des facteurs pouvant entrainer des écarts entre les prévisions des gestionnaires et la situation budgétaire effective, et partant la non atteinte des objectifs de soutenabilité budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire, il est donc impérieux de mettre à la disposition des acteurs un guide pour garantir une bonne appropriation du contrôle interne budgétaire.

Le présent guide vise :

- à assurer une meilleure maîtrise des risques budgétaires ;
- à fixer une méthodologie commune de recensement et de traitement des risques budgétaires à proposer aux institutions, administrations publiques et aux établissements publics nationaux ;
- à disposer d'un canevas de mise en œuvre du contrôle interne budgétaire dans les structures assujetties à cette nouvelle matière.

Ce guide appréhende de manière synthétique un ensemble de risques pouvant affecter les différentes phases du processus budgétaire structuré en plusieurs macro-processus : élaboration ministérielle d'un budget, allocation et mise à disposition des ressources, exécution de la dépense.

Le guide comporte deux parties :

- les critères liés aux objectifs du contrôle interne budgétaire;
- les risques à l'élaboration et à l'exécution du budget.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PARTIE I : LES CRITERES LIES AUX OBJECTIFS DU CONTROLE INTERNE BUDGETAIRE

I. CRITERES CONCOURANT A L'OBJECTIF DE SOUTENABILITE BUDGETAIRE

I.1. Qualité de la programmation initiale

La qualité de la programmation initiale est axée sur l'expression d'hypothèses réalistes et sincères, la cohérence dans la mise en œuvre des objectifs stratégiques, l'application des règles et des procédures pour traduire de manière sincère la réalité, le coût et l'importance relative des événements prévisionnels.

I.2. Qualité du suivi et de l'actualisation de la programmation

La qualité de l'actualisation et du suivi de la programmation s'apprécie à travers la mise en cohérence de la programmation avec les actes de gestion et avec les modifications d'hypothèses tant physiques que financières en cours de gestion et la qualité des échéanciers de paiement.

I.3. Soutenabilité de la gestion

La soutenabilité de la gestion est l'adéquation des dépenses prévisionnelles avec les ressources notifiées, la maîtrise de l'impact des décisions de gestion sur les années ultérieures et la couverture des dépenses obligatoires et inéluctables.

II. CRITERES CONCOURANT A L'OBJECTIF DE QUALITE DE LA COMPTABILITE BUDGETAIRE

II.1. Régularité des règles de comptabilité budgétaire

La régularité s'entend de la conformité aux règles de comptabilité budgétaire au regard des éléments suivants :

- la réalité des opérations qui renvoie à la description des opérations engageant réellement l'Etat;
- la justification des opérations qui s'appuie sur des pièces probantes et des méthodes partagées et validées dans la structure ;
- la présentation de la bonne information qui renvoie à la description des opérations de recettes et de dépenses, conformément aux règles de présentation.

II.2. Sincérité

La sincérité de la comptabilité budgétaire implique que la réalité et l'importance des éléments comptabilisés doivent se faire conformément aux règles de la comptabilité.

II.3. Exactitude

L'exactitude des opérations implique la correcte évaluation des engagements, des paiements, des encaissements et des consommations d'emplois.

II.4. Exhaustivité

L'exhaustivité des actes suppose que tous les engagements, tous les services faits, tous les paiements, toutes les consommations d'emplois et tous les encaissements de l'entité sont enregistrés.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.5. Non-compensation

La non-compensation des opérations de recettes et de dépenses implique que tous les engagements, paiements, consommations d'emplois et encaissements ne doivent pas se contracter entre eux.

II.6. Exacte imputation

L'exacte imputation des actes suppose que les engagements, paiements, encaissements et consommations d'emplois sont enregistrés avec l'ensemble des informations relevant de la nomenclature applicable.

II.7. Rattachement

Le rattachement consiste à lier l'opération à l'exercice budgétaire et comptable exact.

PARTIE II : LES RISQUES A L'ELABORATION ET A L'EXECUTION DU BUDGET

I. LES RISQUES A L'ELABORATION

L'analyse des risques à l'élaboration porte principalement sur la **programmation initiale** qui est une activité de programmation des crédits budgétaires réalisés avant l'exécution du budget. Elle présente les recettes et les dépenses afférentes au budget à travers la programmation des activités de chaque programme. Elle comporte un calendrier annuel d'exécution des crédits repartis par actions, par nature de dépenses et par activités.

La programmation initiale est liée au critère de la qualité de la programmation initiale.

I.1. Risques encourus

Plusieurs risques peuvent être observés au niveau de la mise en œuvre de la programmation budgétaire initiale. Il s'agit notamment de :

- l'absence de définition des modalités d'organisation des travaux de budgétisation ;
- l'absence de responsable identifié pour la coordination et le suivi des activités de budgétisation ;
- l'absence d'un système informatique dédié à l'élaboration du budget ;
- l'absence d'un calendrier établissant l'exécution des activités et leur coût ;
- l'absence de détermination des objectifs stratégiques.

Il existe trois niveaux de criticité du risque : faible, moyen ou fort.

A ces risques sont associés des coefficients variant d'un (1) à trois (3) pour apprécier leurs différents niveaux de criticité :

- le code impact 1 (minime) ; 2 (modéré) ; 3 (majeur) ;

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- le code occurrence 1 (rare) ; 2 (possible) ; 3 (probable) ;

L'origine du risque peut être endogène et exogène. Lorsque le code impact est 3 et que le code occurrence est également 3, au regard de l'importance de l'activité budgétaire, cela implique que le niveau de criticité est fort.

I.2. Acteurs et activités de contrôle

Afin de disposer d'une programmation budgétaire initiale de qualité, chaque acteur du cadre managérial doit jouer pleinement son rôle. Au titre de ces acteurs, il s'agit du Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFiM), des Responsables de programme (Rprog), des Responsables du budget opérationnel de programme (RBOP) et des Responsables d'unité opérationnelle (UO).

A titre d'exemple, le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle du Ministère en charge du Budget doit diffuser les orientations et les objectifs stratégiques du ministère aux Responsables des programmes « Administration Générale », « Douanes », « Impôts », « Budget », « Portefeuille de l'Etat » et « Marchés Publics » qui, à leur tour, doivent les répercuter sur les Responsables du budget opérationnel de programme. Ces derniers ont en charge, de façon descendante, de les décliner au niveau des Responsables d'unité opérationnelle.

Le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle doit s'assurer de la cohérence des demandes avec les orientations stratégiques du ministère ;

Les Responsables d'unité opérationnelle doivent s'assurer :

- du respect des orientations stratégiques du ministère ;
- du respect de l'enveloppe allouée ;
- de la qualité des compétences des acteurs.

Les Responsables du budget opérationnel de programme et les Responsables de programme doivent s'assurer que les demandes des Responsables d'unité opérationnelle sont réalistes et sincères.

I.3. Document, fréquence et mode de réalisation du contrôle

I.3.1. Document

Les Responsables d'unité opérationnelle, les Responsables du budget opérationnel de programme, les Responsables de programme produisent respectivement les projets de budget des unités opérationnelles, les projets des budgets opérationnels de programme et les projets de budget des programmes. Tous ces documents doivent être sincères, réalistes et respecter les orientations stratégiques du ministère.

Le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle vérifie la cohérence du document de programmation initiale avec le document de stratégie sectorielle du ministère.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

I.3.2. Fréquence

Les opérations et les activités des Responsables d'Unité Opérationnelle, des Responsables du budget opérationnel de programme, du Responsable de programme, du Responsable de la Fonction Financière Ministérielle dans le cadre de l'élaboration du document de programmation initiale sont contrôlées au moment de la programmation initiale, c'est-à-dire au plus tard le 30 décembre de l'année N pour l'année N+1.

I.3.3. Mode de réalisation du contrôle

La programmation des activités du Responsable d'Unité Opérationnelle est contrôlée manuellement par le Responsable de budget opérationnel de programme. La programmation des activités du Responsable de budget opérationnel de programme est à la fois contrôlée de façon manuelle et automatique par le Responsable de programme. Le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle contrôle également à la fois de façon manuelle et automatique la programmation des activités du Responsable de programme.

Dans le cadre de la réalisation des types de contrôle, le Responsable d'Unité Opérationnelle réalise un autocontrôle, appelé contrôle de premier niveau, sur la programmation de ses activités en vue de l'élaboration de la Programmation Budgétaire Initiale (PBI). Le Responsable de budget opérationnel de programme et le Responsable de programme réalisent des contrôles de deuxième niveau dits contrôle de supervision. Enfin, le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle réalise un contrôle de troisième niveau qui est également un contrôle de supervision.

I.4. Actions et responsables dans la mitigation des risques

La programmation initiale peut connaitre des difficultés dues à l'absence de vision, d'orientations stratégiques de sorte que les informations contenues dans la PBI peuvent être en déphasage avec les opérations retenues par certains acteurs. Afin de juguler ces risques, il s'agira d'organiser deux (2) séances d'appropriation des orientations stratégiques du ministère. Ces activités sont pilotées par le comité stratégique de mise en œuvre du contrôle interne budgétaire en collaboration avec le Contrôleur Financier et les acteurs de la chaine managériale.

Ces orientations stratégiques doivent être consignées dans le manuel de procédures.

I.5. Délai et preuve de réalisation des actions de mitigation des risques

Les deux (2) séances d'appropriation des orientations stratégiques du ministère à l'endroit des acteurs budgétaires doivent se tenir au plus tard le 15 août de l'année N pour la première séance et au plus tard le 30 décembre de l'année N pour la seconde.

A la suite de ces activités, des rapports sont produits auxquels seront joints les listes de présence.

II. LES RISQUES LIES A L'EXECUTION DU BUDGET

II.1. Exacte imputation budgétaire

II.1.1. Imputation budgétaire

L'imputation budgétaire consiste à attribuer un code à chaque opération à effectuer.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Elle doit se faire conformément à la nomenclature budgétaire de l'Etat.

II.1.2. Risques encourus

Certaines opérations peuvent être enregistrées au mépris des textes régissant la nomenclature budgétaire de l'Etat. Il s'agit manifestement d'une mauvaise imputation qui va aboutir à un enregistrement erroné des opérations. Il existe trois niveaux de criticité du risque : faible, moyen ou fort.

A ces risques, sont associés des coefficients variant de un (1) à trois (3) pour apprécier leurs différents niveaux de criticité :

- le code impact 1 (minime) ; 2 (modéré) ; 3 (majeur) ;
- le code occurrence 1 (rare) ; 2 (possible) ; 3 (probable).

L'origine du risque peut être endogène ou exogène.

Lorsque l'origine du risque est endogène et que le code impact est 2 et que le code occurrence est également 2, au regard de l'importance de l'activité budgétaire, cela implique que le niveau de criticité est moyen.

II.1.3. Acteurs et Activités de contrôle

Afin de s'assurer d'une bonne imputation budgétaire des opérations, plusieurs acteurs effectuent des contrôles. Il s'agit :

- du Responsable d'Unité Opérationnelle qui, en qualité de gestionnaire de crédits, a en charge de respecter la nomenclature budgétaire pour l'enregistrement des opérations;
- du Responsable de programme qui, en qualité d'ordonnateur délégué, vérifie le respect de la nomenclature.

II.1.4. Document, Fréquence et Mode de réalisation du contrôle

II.1.4.1- Document

Le Responsable d'Unité Opérationnelle réalise un autocontrôle à travers la fiche d'engagement de la dépense.

II.1.4.2-Fréquence

Les opérations du Responsable d'Unité Opérationnelle sont contrôlées à chaque engagement de la dépense par le Responsable de programme dans le cadre du contrôle de supervision.

II.1.4.3- Mode de réalisation du contrôle

Le Responsable de programme et le Responsable d'unité opérationnelle disposent des fiches d'engagement et de mandat pour effectuer leur contrôle. Il s'agit d'un contrôle sur pièces.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.1.5. Actions et Responsables dans la mitigation des risques

L'éventuel enregistrement erroné des opérations par certains acteurs nécessite des actions d'appropriation de la nomenclature budgétaire de l'Etat. Il s'agit d'organiser des séminaires d'appropriation du glossaire des dépenses de l'Etat par nature économique et des tables de la nomenclature budgétaire de l'Etat.

Ces activités sont pilotées par le comité stratégique de mise en œuvre du contrôle interne budgétaire en collaboration avec le Contrôleur Financier et les acteurs de la chaine managériale.

II.1.6. Délai et preuve de réalisation des actions de mitigation des risques

Les séminaires d'appropriation du glossaire des dépenses de l'Etat par nature économique et des tables de la nomenclature budgétaire de l'Etat à l'endroit des acteurs budgétaires doivent se tenir l'un au plus tard le 30 novembre de l'année N et l'autre au plus tard le 30 mai de l'année N+1.

A la suite de ces activités, des rapports sont produits auxquels sont joints les listes de présence.

Les règles relatives à la nomenclature budgétaire de l'Etat et le glossaire des dépenses de l'Etat par nature économique doivent être contenues dans le manuel de procédures.

II.2. Exact rattachement

II.2.1. Rattachement à l'exercice budgétaire et comptable

Le rattachement consiste à lier une (des) opération(s) à un exercice budgétaire et comptable.

Il doit s'opérer dans le respect des règles prescrites par le système d'exercice[5].

II.2.2. Risques encourus

Les acteurs peuvent rattacher des opérations à un exercice sans tenir compte de la naissance du fait générateur de l'opération. C'est un rattachement à un exercice budgétaire et comptable inexact. Il existe trois niveaux de criticité du risque : faible, moyen ou fort.

A ces risques, sont associés des coefficients variant de un (1) à trois (3) pour apprécier leurs différents niveaux de criticité :

- le code impact 1 (minime) ; 2 (modéré) ; 3 (majeur) ;
- le code occurrence 1 (rare) ; 2 (possible) ; 3 (probable).

L'origine du risque peut être endogène ou exogène.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[5] Le système d'exercice ou le système de comptabilité d'exercice consiste à rattacher à l'année budgétaire les dépenses et les recettes qui ont juridiquement pris naissance au cours de cette année quelle que soit l'année au cours de laquelle elles ont été comptablement soldées.

Lorsque l'origine du risque est endogène et que le code impact est 2 et que le code occurrence est également 2, au regard de l'importance de l'activité budgétaire, cela implique que le niveau de criticité est moyen.

II.2.3. Acteurs et activités de contrôle

Le rattachement des opérations au bon exercice est contrôlé par plusieurs acteurs.

Le Responsable d'unité opérationnelle a l'obligation de rattacher toutes ses activités et les opérations afférentes au bon exercice.

Afin de s'assurer de la bonne exécution de cette obligation, le Responsable de programme vérifie que les activités et les opérations y afférentes sont effectivement rattachées au bon exercice.

II.2.4. Supports, fréquence et mode de réalisation du contrôle

II.2.4.1- Supports de contrôle

Le Responsable d'Unité Opérationnelle réalise un autocontrôle à l'engagement de la dépense en fonction du niveau de réalisation de ses activités et sur les pièces contenues dans le dossier d'engagement. Il fait également un autocontrôle à la liquidation sur la fiche de liquidation.

Les activités de contrôle du Responsable de programme sont effectuées à travers un état d'exécution du système d'information budgétaire utilisé.

II.2.4.2- Fréquence du contrôle

Les activités de contrôle sont effectuées à chaque engagement, respectivement par le Responsable d'Unité Opérationnelle et le Responsable de programme chacun en ce qui le concerne.

II.2.4.3- Mode de réalisation du contrôle

Les contrôles effectués par le Responsable de programme sont effectués manuellement et électroniquement tout comme ceux du Responsable d'Unité Opérationnelle.

II.2.5. Actions et Responsables dans la mitigation des risques

Le rattachement des opérations au bon exercice nécessite la formation des gestionnaires des crédits. La tenue de rencontres mensuelles entre les Responsables d'unités opérationnelles, le Responsable de budget opérationnel de programme et le Responsable de Programme sur le rattachement des opérations à un exercice est nécessaire. Ces réunions seront pilotées par le Responsable de programme.

II.2.6. Délai et preuve de réalisation des actions de mitigation des risques

Les réunions mensuelles organisées sont assorties des comptes rendus et des listes de présence.

Toutes les règles relatives au rattachement au bon exercice notamment, la naissance du fait générateur des opérations, doivent être retracées dans le manuel de procédures.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.3. Exhaustivité

II.3.1. Enregistrement des opérations

L'exhaustivité consiste à enregistrer la totalité des opérations de la structure.

Elle suppose que tous les engagements, tous les services faits, tous les paiements, tous les encaissements de l'entité ont été bien enregistrés.

II.3.2. Risques encourus

Plusieurs risques peuvent être encourus par les acteurs budgétaires. Par exemple, certaines opérations peuvent ne pas être enregistrées par les acteurs de l'entité.

A ces risques, sont associés des coefficients variant d'un (1) à trois (3) pour apprécier leurs différents niveaux de criticité. Il existe trois niveaux de criticité du risque : faible, moyen ou fort.

- le code impact 1 (minime) ; 2 (modéré) ; 3 (majeur) ;
- le code occurrence 1 (rare) ; 2 (possible) ; 3 (probable).

Quant à l'origine du risque, elle peut être endogène ou exogène.

En l'espèce, l'origine du risque est endogène. Lorsque le code impact est 2 et que et le code occurrence est également 2, au regard de l'importance de l'activité budgétaire, cela implique que le niveau de criticité est moyen.

II.3.3. Acteurs et Activités de contrôle

Tous les acteurs de l'entité doivent s'assurer, chacun à son niveau, que toutes les opérations de la structure ont été entièrement enregistrées.

II.3.4. Supports, fréquence et Mode de réalisation du contrôle

II.3.4.1 Supports de contrôle

Les acteurs budgétaires de l'entité peuvent s'assurer de l'exhaustivité des enregistrements à travers l'état d'exécution des opérations extrait du système d'information budgétaire en vigueur.

II.3.4.2. Fréquence

Le Responsable d'Unité Opérationnelle vérifie l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations de l'entité de façon journalière.

Le Responsable de programme s'assure de l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations par semaine.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.3.4.3. Mode de réalisation du contrôle

La vérification de l'exhaustivité de l'enregistrement des opérations se fait manuellement et électroniquement par le Responsable d'Unité Opérationnelle et le Responsable de programme chacun en ce qui le concerne.

Dans le cadre de la réalisation des types de contrôle, le Responsable d'Unité Opérationnelle réalise un autocontrôle appelé contrôle de premier niveau sur ses opérations et activités en vue de la vérification de l'exhaustivité des opérations enregistrées. Le Responsable de programme réalise un contrôle de deuxième niveau dit contrôle de supervision.

II.3.5. Actions et Responsables dans la mitigation des risques

L'exécution du budget d'une entité peut connaitre des difficultés dues à l'enregistrement partiel des opérations budgétaires par certains acteurs.

Afin de juguler ces risques, il pourra être organisé des réunions trimestrielles portant sur l'enregistrement exhaustif des opérations budgétaires des programmes. Ces réunions seront pilotées par le Responsable de programme en collaboration avec le Contrôleur financier et les acteurs de la chaine de la dépense.

II.3.6. Délai et preuve de réalisation des actions de mitigation des risques

Les réunions portant sur l'enregistrement exhaustif des opérations budgétaires des programmes à l'endroit des acteurs budgétaires doivent se tenir au plus tard le 15 du mois suivant la fin de chaque trimestre de l'année (15 avril, 15 juillet, 15 octobre). A la suite de ces réunions, des rapports sont produits auxquels seront joints les listes de présence.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

GUIDE 4 : CONTRÔLE DE GESTION ET SUIVI DE LA PERFORMANCE DES PROGRAMMES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CONTEXTE

Le Gouvernement ivoirien a opté pour l'implémentation du budget-programmes dans sa gestion des finances publiques.

Il s'est appuyé, à cet effet, sur le cadre harmonisé de gestion des finances publiques mis en place par l'UEMOA à travers huit (8) directives adoptées en 2009, 2011 et 2012. Ces directives ont été transposées dans la législation ivoirienne à travers deux lois organiques, une loi ordinaire et cinq décrets. Ce sont :

- la loi Organique n°2014-336 du 05 juin 2014 relative aux Lois de Finances (LOLF) ;
- la loi Organique n°2014-337 du 05 juin 2014 portant Code de Transparence dans la Gestion des Finances Publiques ;
- la loi n°2020-885 du 21 octobre 2020 portant Régime Financier des Collectivités Territoriales et des Districts autonomes ;
- le décret n°2014-416 du 09 juillet 2014 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique (RGCP) ;
- le décret n°2014-417 du 09 juillet 2014 portant Nomenclature Budgétaire de l'Etat (NBE);
- le décret n°2014-418 du 09 juillet 2014 portant Plan Comptable de l'Etat (PCE) ;
- le décret n°2014-419 du 09 juillet 2014 portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat (TOFE) ;
- le décret n°2018-928 du 12 décembre 2018 portant Comptabilité des Matières.

Dans le cadre de l'application de la loi Organique relative aux Lois de Finances, des décrets ont été pris, à savoir :

- le décret n°2019-81 du 23 janvier 2019 portant charte de gestion des programmes et des dotations ;
- le décret n°2019-190 du 06 mars 2019 portant déconcentration de l'ordonnancement ;
- le décret n°2019-222 du 13 mars 2019 portant modalités de mise en œuvre des contrôles financier et budgétaire des institutions, des administrations publiques, des établissements publics nationaux et des collectivités territoriales.

Le décret n°2013-461 du 19 juin 2013 déterminant le processus annuel d'Elaboration du Budget de l'Etat, quoiqu'antérieur à la Loi Organique relative aux lois de finances de 2014, s'inscrit également dans le cadre de son application.

Pour le déploiement de ce nouveau dispositif de gestion des finances publiques, la Côte d'Ivoire a intégré progressivement les ministères au processus d'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses - Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP). Ce processus, débuté en 2010 avec les ministères pilotes des secteurs Education/Formation et Santé, s'est achevé en 2015 avec l'intégration de l'ensemble des ministères.

Dans le cadre du budget-programmes, les crédits budgétaires sont spécialisés en programmes pour les ministères et en dotations pour les Institutions constitutionnelles.

« Le programme est un regroupement de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme »[6]

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[6] Article 15 de la Loi organique relative aux lois des finances

« La dotation est un ensemble de crédits globalisés destinés à couvrir des dépenses spécifiques auxquelles ne peuvent être directement associés des objectifs de politiques publiques ou des critères de performance »[7]

L'élaboration et l'exécution du budget de l'Etat sont réalisées à travers un système d'information budgétaire conçu pour permettre la gestion en mode programmes.

Pour la mise en œuvre des programmes, les principaux acteurs budgétaires ont été nommés. Il s'agit des Responsables de Programme (RProg), des Responsables de Budget Opérationnel (RBOP) et des Responsables d'Unité Opérationnelle (RUO).

Ces acteurs sont dans une situation contractuelle basée sur l'atteinte des objectifs de performance fixés au préalable. Ils sont chargés d'exécuter les crédits budgétaires conformément aux objectifs fixés à l'effet d'assurer le pilotage des programmes et la mise en œuvre des activités.

Sous la coordination du Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFiM), les acteurs cités ci-dessus sont appelés à rechercher la qualité de service, la pertinence, l'efficacité et l'efficience démontrant la performance dans la gestion budgétaire. Cette performance s'observe à travers la mise en œuvre d'un nouveau dispositif : le contrôle de gestion.

Afin d'assurer une bonne compréhension du dispositif de contrôle de gestion, le présent guide est élaboré.

Ce guide vise à proposer aux acteurs budgétaires un cadre de référence de mise en œuvre du contrôle de gestion. Il s'articulera autour de cinq grandes parties, à savoir :

- les généralités sur le contrôle de gestion ;
- la mise en place du dispositif du contrôle de gestion ;
- la mise en œuvre du contrôle de gestion ;
- la production des rapports annuels de performance ;
- l'utilité des résultats de la performance.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[7] Article 17 de la Loi organique relative aux lois de finances

I. GENERALITES

I.1. Généralités du contrôle de gestion

I.1.1. Définition

« Le contrôle de gestion est un dispositif de pilotage mis en œuvre par le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFiM) en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus.

Il permet d'assurer le pilotage des programmes sur la base d'objectifs et d'engagements et la connaissance des coûts des activités et des résultats. »[8]

I.1.2. Objectifs

Le contrôle de gestion permet de vérifier l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis en matière de performance en vue de l'optimisation de la mise en œuvre du programme et l'atteinte des objectifs de politiques publiques.

De façon spécifique, il permet :

- de suivre la mise en œuvre du Projet Annuel de Performance (PAP) de chaque programme du ministère ;
- d'orienter le pilotage des programmes afin de prendre des mesures correctrices pour l'atteinte des objectifs du programme ;
- de mesurer l'atteinte de la performance du programme à travers la production de rapports de gestion.

I.1.3. Fonctions

Le contrôle de gestion est caractérisé par trois (3) grandes fonctions : la participation à la définition du Projet Annuel de Performance (PAP), l'appui au développement des outils de dialogue de gestion et l'appui au suivi de la performance.

- **Participation à la définition du PAP**

Le dispositif du contrôle de gestion joue un rôle essentiel dans la définition des Projets Annuels de Performance. Son appui consiste, dans un premier temps, à communiquer et à expliquer aux RProg les orientations stratégiques du ministère. Ce dialogue de gestion, instauré entre le service du contrôle de gestion et les RProg, porte sur la démarche de déclinaison des orientations et des résultats du ministère en stratégies opérationnelles par programme.

A l'issue de ce dialogue, les objectifs et les résultats de chaque programme sont clairement identifiés avec la définition des options de cibles annuelles.

La participation du contrôle de gestion dans la définition de la stratégie du PAP et de la programmation des activités démarre par la fixation des orientations stratégiques.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[8] Art 48 du Décret portant Charte de gestion des programmes et des dotations

- **Appui au développement des outils de dialogue de gestion**

Dans le cadre de l'exécution du budget et de la mise en œuvre de la stratégie de chaque programme, le service de contrôle de gestion apporte un appui aux services du RProg dans l'opérationnalisation du PAP, tant au niveau de l'architecture programmatique que du cadre de performance. Cet appui porte sur l'élaboration de fiches de collecte et d'analyse de données (fiches des indicateurs et tableaux de bords).

- **Appui au suivi de la performance**

Au cours de la gestion, les crédits budgétaires sont exécutés à travers la mise en œuvre des activités. Les RUO sont responsables de la mise en œuvre et du suivi des activités. Ils rendent compte au Responsable de programme qui, lui, est chargé de l'élaboration du Rapport Annuel de Performance (RAP). L'appui du service de contrôle de gestion consiste à mesurer à travers les indicateurs, l'écart entre les objectifs et la réalisation et à vérifier si les ressources ont été utilisées de manière optimale.

I.1.4. Dispositifs connexes au contrôle de gestion

Le contrôle de gestion n'a pas vocation à porter un jugement sur une politique publique mais plutôt à analyser les conditions de sa mise en œuvre.

Toutefois, il s'appuie sur les résultats des audits et des rapports des contrôleurs budgétaires et financiers pour garantir la qualité de ses extrants qui permettent d'éclairer les réflexions mises en œuvre dans le cadre des autres dispositifs de contrôle qui concourent également au pilotage de la performance dans la gestion publique.

Ces dispositifs sont : (i) le contrôle interne ; (ii) le contrôle interne budgétaire et (iii) l'audit interne.

Le contrôle interne est défini comme *l'ensemble des moyens utilisés par la gestion elle-même, en interne, pour s'assurer de la maîtrise de son fonctionnement en vue de la réalisation de ses objectifs*.

Le contrôle interne budgétaire (CIB), *est défini comme l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents mis en œuvre de manière continue sous la responsabilité de l'ordonnateur, par les responsables de tous les niveaux de la chaine budgétaire, pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants :*

- assurer la soutenabilité budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire ;
- maitriser les risques liés au processus budgétaire ;
- maitriser les activités, tâches et opérations budgétaires.

NB. : Le contrôle interne est général alors que le contrôle interne budgétaire est lié à la gestion budgétaire (soutenabilité de la programmation, qualité de la comptabilité budgétaire)

L'audit interne *est une activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte des conseils pour son amélioration. Il s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces.*

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

I.1.5. Champ d'application

Le dispositif de contrôle de gestion s'applique aux programmes des ministères, au niveau de la gestion centrale et/ou déconcentrée et au niveau des structures sous tutelle des ministères, notamment les Etablissements Publics Nationaux (EPN).

Le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFIM) et les Responsables d'EPN sont chargés de sa mise en œuvre, respectivement, dans les Ministères et les Etablissements Publics Nationaux.

I.2. Concepts de la performance

I.2.1. Notion de performance

La performance au sens du budget-programmes, se définit selon trois dimensions : (i) l'efficacité, (ii) la qualité de service et (iii) l'efficience :

- l'efficacité de l'action publique renvoie à l'amélioration du bien-être des citoyens à travers la mise en œuvre des politiques publiques ;
- la qualité de service exige de l'administration publique de fournir des biens et services adaptés aux besoins des usagers ;
- l'efficience de la gestion publique renvoie à l'utilisation rationnelle des ressources publiques pour le bénéfice du contribuable.

Conformément à la Loi Organique relative aux Lois de Finances, le cadre de performance du programme définit les résultats que le ministère veut atteindre à travers les objectifs, les indicateurs de performance et les cibles pouvant permettre de mesurer les résultats du programme, ainsi que des précisions sur les méthodes de renseignement des différents indicateurs.

I.2.2. Objectifs du cadre de performance

I.2.2.1. Définition des objectifs

L'objectif est le but à atteindre à travers la mise en œuvre de la politique publique.

- **L'objectif général**

C'est la raison d'être d'un programme ou d'un projet. Il s'agit, également, d'objectif stratégique ou de finalité. C'est l'amélioration globale de la situation à laquelle le projet contribue. Il s'inscrit en général dans une politique nationale ou locale.

- **L'objectif spécifique**

C'est la situation désirée à la fin du projet ou du programme et qui est vérifiable. Il s'agit d'objectif opérationnel. C'est l'amélioration concrète qui sera atteinte grâce au projet. C'est un résultat précis que l'on s'engage à atteindre dans un délai, avec des moyens donnés, ce qui le distingue de l'objectif global.

I.2.2.2. Typologie des objectifs

Il existe trois (3) types d'objectifs spécifiques : les objectifs d'efficacité socio-économique, les objectifs de qualité de service et les objectifs d'efficience de gestion.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- **Les objectifs d'efficacité socio-économique répondant aux attentes du citoyen**

Ces objectifs visent à modifier l'environnement économique, social, écologique, sanitaire, culturel, etc. Ils indiquent non pas ce que fait l'administration (ses produits), mais l'impact de ce qu'elle fait (résultats socio-économiques).

- **Les objectifs de qualité de service qui intéressent l'usager**

Les objectifs de qualité sont des objectifs qui visent à satisfaire les besoins de l'usager. L'usager peut être un usager externe (utilisateur d'un service public) ou, dans le cas de programmes de fonction de soutien (fonction d'état-major et de gestion de moyen), un usager interne (les services des programmes soutenus).

- **Les objectifs d'efficience de gestion qui intéressent le contribuable**

Les objectifs tendent, pour un même niveau de ressources, à accroître les produits des activités publiques ou, pour un même niveau d'activité, à nécessiter moins de moyens.

I.2.2.3. Qualités d'un bon objectif

Un objectif doit être :

Spécifique : un bon objectif ne correspond qu'à une seule idée. Un objectif ne peut pas, par exemple, concerner à la fois la nutrition et l'alphabétisation. Il importe de choisir ce sur quoi l'on veut agir ;

Mesurable : un bon objectif est chiffré afin d'en permettre le suivi et l'évaluation ; l'objectif doit indiquer les valeurs cibles à atteindre et leur mode de calcul. Exemple : réhabiliter et équiper 10 établissements sanitaires dans 5 districts ;

Acceptable : un bon objectif est facilement atteignable et pas trop ambitieux, il doit tenir compte des capacités réelles des unités administratives à atteindre les valeurs cibles ;

Réaliste : un bon objectif nécessite des moyens disponibles sur place. Par exemple, pour former des villageoises en informatique, il faut s'assurer qu'il y ait l'électricité au village ;

Temporel : un bon objectif est inscrit dans le temps et il pourra être atteint au terme du projet, il doit être limité dans le temps (court, moyen et long terme). Exemple : renforcer le système d'archivage des données d'ici à 2025.

L'évaluation de l'objectif spécifique nécessite la prise en compte des indicateurs de performance.

I.2.3. Définition des indicateurs et cibles de performance

I.2.3.1. Indicateur de performance

Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur.

Les indicateurs de performance sont des outils de gestion qui facilitent la conduite d'une gestion axée sur les résultats et l'utilisation efficace des ressources publiques. Ils rendent le suivi et l'évaluation plus précis et permettent de minimiser les jugements personnels et les descriptions narratives.

Le rôle des indicateurs est de décrire les objectifs, les résultats (Impact, Effets, Extrants) et les activités en termes mesurables. Les indicateurs sont des instruments de mesure qui permettent d'évaluer les performances des programmes.

Les indicateurs sont des outils privilégiés dans la mise en place d'un système de suivi-évaluation. Il est donc nécessaire de choisir de bons indicateurs. Le choix d'un bon indicateur se fait selon les critères suivants :

DGBF-DRMGR DGBF-DRMGR DGBF-DRMGR

La pertinence : un indicateur est pertinent lorsqu'il correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte. Il illustre concrètement, en tout ou en partie, le résultat, le phénomène ou l'objet qu'on veut mesurer. Il renseigne sur les effets des activités et est utile pour apprécier les résultats obtenus.

La validité : un indicateur est valide s'il mesure réellement ce qu'il doit mesurer en fonction de ce qui est visé; il permet de faire l'état de la situation de la façon la plus juste possible.

La fiabilité : un indicateur est fiable si les résultats de sa mesure sont constants chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques, cela implique que le résultat est conforme à la réalité, ne comporte pas d'erreurs et est intégral. La fiabilité comprend également les notions de *sensibilité et de robustesse de l'indicateur*, c'est-à-dire qu'il doit faire ressortir les variations significatives tout en demeurant assez stable pour assurer une mesure constante dans le temps. La fiabilité globale de l'indicateur est, par ailleurs, largement tributaire de la fiabilité des données.

La faisabilité : un indicateur est faisable s'il est relativement facile à obtenir ou à produire. Les données sont accessibles au moment opportun et les opérations nécessaires pour les collecter et les traiter présentent un rapport coût-avantage raisonnable.

La convivialité : un indicateur est convivial s'il est simple, clair, facile à comprendre et à présenter. Son interprétation est la même pour tous, commune et partagée. Il n'existe qu'une seule définition et les limites de l'indicateur sont connues.

La comparabilité : un indicateur est comparable s'il est standardisé, utilisé par plusieurs organisations et reconnu officiellement (variables, méthode de calcul et fréquence de mesure correspondant à des normes ou à des conventions). Cette caractéristique n'est pas obligatoire, mais elle est souhaitable, car elle améliore la crédibilité de l'indicateur.

I.2.3.2. Cibles de performance

Une cible de performance est la valeur optimale que devrait avoir un indicateur de performance considéré dans un contexte donné. Cette cible permet de porter un jugement sur la performance observée.

Encadré : Exemples de cadre de performance

Objectif global : Améliorer l'environnement de l'agriculture par la promotion de l'innovation

Objectifs spécifiques :

- Développer les filières agricoles ;
- Renforcer les services de recherche, d'appui-conseil et de contrôle qualité.

Indicateurs pour l'objectif « développer les filières agricoles » :

Indicateur 1 : Taux d'accroissement moyen annuel de la production agricole

Référence : 6%
Cible 2020 : 7%
Cible 2021 : 8%
Cible 2022 : 9%

Indicateur 2 : Taux de production phytosanitaire homologuée sur l'étendue du territoire.

Référence : 11%
Cible 2020 : 11%
Cible 2021 : 16%
Cible 2022 : 11%

DGRF-DRMGR

II. MISE EN PLACE DU DISPOSITIF DE CONTROLE DE GESTION

II.1. Etapes de mise en place du dispositif

La mise en place du dispositif de contrôle de gestion obéit à quatre (4) étapes :

Etape 1 : Formaliser le dispositif de contrôle de gestion

Le Ministre prend un acte règlementaire pour mettre en place le service de contrôle de gestion avec des attributions en matière de planification, de programmation et du suivi évaluation des programmes.

Après sa mise en place, le Responsable du service de contrôle de gestion a en charge de réaliser les étapes qui suivent.

Etape 2 : Réaliser un état des lieux

Cette étape consiste à faire une revue documentaire sur les processus de planification existants dans le ministère et les outils élaborés pour le suivi des outils de planification.

Etape 3 : Assurer la cohérence entre les outils

Il s'agit de vérifier le lien entre les outils de planification et les outils de programmation budgétaire. Ensuite, il faut identifier toutes les incohérences afin d'y apporter des corrections.

Etape 4 : **Mettre en place le suivi de la performance**

Cette étape démarre avec la préparation des lettres d'engagement valant contrats de performance, suivi de l'élaboration du Plan de Travail Annuel (PTA) qui débouche sur les contrats opérationnels et les matrices d'activités, coordonnées par le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle.

Le dispositif de contrôle de gestion est déployé au niveau de la coordination des programmes et au niveau de la gestion des Etablissements Publics Nationaux.

II.2. Attributions du service de contrôle de gestion

II.2.1. Au niveau du ministère

Le dispositif de contrôle de gestion est animé par une équipe dirigée par un Chef de service ayant rang de Sous-Directeur. Ce service intervient à travers un appui en matière de planification apporté aux services du Responsable de programme. L'appui s'étend également à la programmation des activités et au suivi de la performance.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II.2.1.1 Appui à la planification

Le service de contrôle de gestion, sur la base de l'état des lieux, définit les orientations et les résultats stratégiques qui feront l'objet de transmission par le RFFiM au Ministre pour validation. Ensuite, ces orientations et résultats stratégiques sont déclinés en objectifs par programme et communiqués par le Ministre [9]aux différents RProg pour l'élaboration de leur PAP respectif.

II.2.1.2 Appui à la programmation des activités

A la mise en place du budget en début d'année, le service de contrôle de gestion prépare les Lettres d'engagements en s'appuyant sur le contenu du PAP[10]. C'est donc à partir de ces contrats que le Plan de Travail Annuel (PTA) de chaque programme est élaboré par le Rprog.

Le Service de contrôle de gestion analyse le PTA afin de s'assurer du lien entre la matrice d'actions et d'activités et leur cohérence avec le cadre de performance.

II.2.1.3 Appui au suivi de la performance

Le service de contrôle de gestion placé auprès du RFFiM définit avec les Rprog, les outils de suivi de la performance.

En outre, dans la chaine de production des rapports, le service de contrôle de gestion tient des séances trimestrielles avec les services du Rprog sur les résultats obtenus en adéquation avec les crédits budgétaires exécutés. En fin de gestion, les Rapports Annuels de Performance (RAP) qui sont transmis au RFFiM par les Rprog font l'objet d'analyse par le service de contrôle de gestion avant leur transmission définitive au ministre technique pour validation.

II.2.2. Au niveau des Etablissements Publics Nationaux

Le service de contrôle de gestion est placé auprès du Responsable de l'EPN (RBOP). Il joue différents rôles à l'élaboration, à l'exécution et à la clôture de l'exercice budgétaire.

II.2.2.1. A l'élaboration du budget de l'Etat

- Réceptionner les orientations stratégiques PAP du programme provenant du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) ;
- Décliner les missions de l'EPN en objectifs et résultats opérationnels ;
- Vérifier la cohérence entre les objectifs et les résultats attendus de l'EPN et ceux du PAP du programme ;
- Définir les activités de l'EPN en fonction des résultats attendus de l'EPN ;
- Rattacher les activités aux actions du PAP du programme ;
- Transmettre au BOP, la matrice d'activités et le cadre opérationnel.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[9] *Les orientations et les résultats stratégiques sont donc déterminés par le Ministre. Le rôle du RFFiM aura été de les préparer pour le compte du Ministre. Celui-ci peut les transmettre directement aux Responsables de programme ou le faire via le RFFiM.*

[10] *La Lettre d'engagement, dans son contenu, ne peut s'écarter de celui du PAP. En effet, les engagements pris pour une année ne peuvent être vérifiés que par le cadre de performance défini dans le PAP.*

II.2.2.2. A l'exécution du budget de l'Etat

- Renseigner le tableau de bord du BOP-EPN à travers la mise en œuvre des activités des RUO de l'EPN ;
- Analyser les résultats opérationnels en adéquation avec l'exécution des crédits budgétaires ;
- Produire le rapport trimestriel de l'EPN.

II.2.2.3. A la clôture de l'exercice budgétaire

- Fournir des données et informations au RProg dans le cadre de la production du RAP ;
- Participer à la validation du RAP du programme.

III. MISE EN ŒUVRE DU CONTROLE DE GESTION

La mise en œuvre du contrôle de gestion se réalise à travers le suivi de la performance des programmes.

Le suivi de la performance est une activité de gestion continue qui utilise la collecte systématique des données sur les indicateurs sélectionnés pour fournir aux managers et aux parties prenantes la mesure des progrès conduisant à la réalisation des objectifs de gestion.

Le suivi de la performance doit être mis en œuvre dans un cadre approprié avec des outils préalablement définis.

Ces outils sont de deux (2) types :

- les documents de support des stratégies ;
- les outils de suivi de la performance.

III.1. Documents de support des stratégies

La définition d'une stratégie est l'étape préalable à l'identification des objectifs et des indicateurs. La présentation de la stratégie permet d'expliquer la cohérence globale des objectifs retenus et de justifier leur choix. La cohérence d'ensemble des stratégies des programmes et leur compatibilité avec le cadre budgétaire sont assurées en premier lieu dans la phase d'élaboration du projet de loi de finances, puis lors de la discussion budgétaire au Parlement.

La définition de la stratégie se fait à travers l'élaboration des documents que sont :

- le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses - Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP) ;
- le document de Programmation Budgétaire Initiale (PBI).

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

III.1.1. Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses-Projets Annuels de Performance

Chaque ministère, au cours de la préparation de son budget, élabore le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses - Projets Annuels de Performance (DPPD-PAP)[11] dans lequel est définie la politique du ministère et la stratégie de chaque programme.

Le DPPD est un instrument de programmation budgétaire triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle. Il constitue un instrument majeur de mise en œuvre pratique de la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Il met en exergue la poursuite et l'atteinte des performances mesurables de l'action publique. Il est le nouveau cadre de présentation du budget élaboré par chaque ministère.

Les PAP présentent la stratégie et le cadre de performance de chaque programme. Ils définissent les objectifs, les cibles et les indicateurs de performance de chaque programme et donnent des précisions sur les méthodes de renseignement des différents indicateurs.

Ils précisent également les coûts des activités et répartissent le budget des actions par grandes natures de dépenses et mettent en exergue les emplois rémunérés par l'Etat.

III.1.2. Programmation Budgétaire Initiale (PBI)

Après le dépôt du projet de budget au Parlement, chaque Responsable de Programme élabore la PBI de son programme en cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre de performance contenu dans le PAP.

La PBI présente les recettes et les dépenses y afférentes à travers la programmation des activités de chaque programme.

Ce document permet d'avoir une meilleure lisibilité dans la mise en œuvre des activités au cours de l'exécution budgétaire.

Il doit être cohérent avec les plans d'engagement et de trésorerie du budget de l'Etat.

Le projet de Programmation Budgétaire Initiale est actualisé par le Responsable de Programme après le vote du projet de Loi de Finances par le Parlement. Son contenu découle des Projets Annuels de Performance. Il fait l'objet d'ajustement après discussions entre les Responsables d'Unités Opérationnelles, les Responsables de Budgets Opérationnels de Programme et le Responsable de Programme.

Au sein des Etablissements Publics Nationaux, la Programmation Budgétaire Initiale est élaborée par le Responsable de l'Etablissement Public National.

La Programmation Budgétaire Initiale de l'Etablissement Public National fait partie intégrante de la Programmation Budgétaire Initiale du programme auquel il appartient.

Le Responsable de l'Etablissement Public National transmet la Programmation Budgétaire Initiale au Contrôleur budgétaire pour avis avant sa transmission définitive au Responsable de Programme.

La Programmation Budgétaire Initiale de chaque programme fait l'objet de consolidation par le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[11] *le DPPD et les PAP sont présentés en un seul document appelé DPPD-PAP et font l'objet de présentation dans un guide méthodologique appelé « guide méthodologique de l'élaboration du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses – Projet annuel de Performance et du Rapport Annuel de Performance ».*

III.2. Outils du suivi de la performance

L'article 51 de la LOLF énonce : « il est fait obligation aux ministères et éventuellement aux institutions gestionnaires de programme de produire, à la fin de chaque exercice, leurs rapports annuels de performance de l'exercice et de les transmettre au ministre en charge des finances au plus tard à la fin du mois de mai de l'année suivante. »

Le rapport annuel de performance est le résultat du suivi régulier de la gestion des programmes. Le suivi des résultats est fait à chaque niveau de la chaine managériale. Il est élaboré à partir des outils de gestion mis à la disposition des acteurs budgétaires. Ce sont :

- le contrat de performance et le contrat opérationnel ;
- le plan de travail ;
- le tableau de bord ;
- la fiche signalétique d'indicateurs.

III.2.1. Contrat de performance et le contrat opérationnel

a) Présentation

Le contrat de performance et le contrat opérationnel sont des actes administratifs qui engagent les acteurs budgétaires à l'atteinte des objectifs et des résultats du programme définis dans le Projet Annuel de Performance (PAP) pour une période d'un (1) an.

b) Contenu

Les contrats de performance et les contrats opérationnels comportent :

- une page de garde qui présente les acteurs contractants ;
- les dispositions générales qui donnent, à travers des articles :
    - *l'objet du contrat ;*
    - *la nature du contrat ;*
    - *les obligations générales et spécifiques de chaque contractant ainsi que celles qui sont communes ;*
    - *les droits des parties ;*
    - *le mode de suivi et d'évaluation du contrat ;*
- les dispositions particulières qui définissent :
    - *la durée du contrat ;*
    - *les conditions de résiliation ;*
    - *la date d'effet du contrat ;*

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- l'annexe. Dont le contenu diffère d'un document à un autre :

Dans le contrat de performance, il est mentionné :

- *une présentation générale du secteur et du programme ;*
- *une présentation des objectifs, des résultats et des moyens du programme.*

Dans le contrat opérationnel, il est présenté :

- *la matrice des activités du Budget Opérationnel du Programme (BOP) ;*
- *le cadre de résultats opérationnels du BOP.*

c) Acteurs et mode d'utilisation

Les acteurs concernés par les contrats sont :

- le Ministre ;
- le Responsable de Programme ;
- le Responsable de Budget Opérationnel de Programme (en central et en EPN).

Au niveau du contrat de performance, le Responsable de Programme s'engage à atteindre les objectifs définis dans le PAP et à rendre compte de sa gestion. Quant au Ministre, il a l'obligation de mettre à la disposition du Responsable de Programme les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs définis dans le PAP du programme.

Dans le contrat opérationnel, le Responsable de Programme s'engage à :

- définir le périmètre du Budget Opérationnel de Programme ;
- mettre à la disposition du Responsable de Budget Opérationnel de Programme les moyens nécessaires à l'accomplissement des missions.

Le Responsable de Budget Opérationnel de Programme s'engage à :

- rendre compte au Responsable de programme de l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités ;
- assurer la coordination des activités des Unités Opérationnelles sous sa responsabilité.

Encadré : Contrats de performance / Lettres d'engagement

Il est retenu, au regard du caractère administratif des documents et de leurs implications sur les liens hiérarchiques de retenir les appellations de **« Lettre d'Engagement sur la Performance »** pour le Contrat de performance et de **« Lettre d'Engagement Opérationnel »** pour le contrat opérationnel.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB RMGB

III.2.2. Plan de travail

a) Présentation

Le plan de travail est une fiche qui permet de réaliser la programmation des activités annuelles du programme en cohérence avec les objectifs préalablement définis par programme.

Un canevas est joint en annexe du présent guide.

b) Contenu

Les informations contenues dans le plan de travail doivent être cohérentes avec celles du Projet Annuel de Performance. Le plan de travail comporte :

- la section qui indique le ministère ;
- la période de mise en œuvre ;
- les informations concernant le programme ;
- les objectifs du programme ;
- la matrice du plan de travail annuel, partie essentielle du plan de travail qui contient pour chaque activité :
    - *le résultat attendu ;*
    - *l'indicateur qui permet d'évaluer le résultat ;*
    - *le calendrier de mise en œuvre ;*
    - *le responsable de l'activité ;*
    - *le coût de l'activité ;*
    - *les ressources accordées pour la réalisation de l'activité ;*
    - *l'écart entre le coût de l'activité et les ressources accordées ;*
    - *et la source de financement de l'activité.*

c) Acteurs et mode d'utilisation

Les plans de travail élaborés par les RUO sont transmis aux RProg par le RBOP afin d'obtenir un plan de travail du programme. Le plan de travail du programme doit être disponible après la notification du budget

Il permet à chaque acteur opérationnel de mettre en œuvre les activités sous sa responsabilité de façon périodique.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

III.2.3. Fiche signalétique d'indicateurs

a) Présentation

Pour chaque indicateur présent dans les documents budgétaires, la production d'une fiche signalétique est obligatoire. Ces fiches complètent les éléments fournis dans le cadre de performance du PAP. Elles doivent être actualisées sur la base des budgets notifiés en début d'année. Ces indicateurs font l'objet de suivi dans le cadre de la mise en œuvre du programme et l'exécution du budget.

b) Contenu

La fiche signalétique d'indicateurs est renseignée de la façon suivante :

Composantes	Contenu
Ministère	Nom du ministère
Programme	Code et libellé du programme
Objectif	Code et libellé de l'objectif
Libellé de l'indicateur	Libellé de l'indicateur
Définition de l'indicateur	Description de l'indicateur : • dire si c'est un indicateur de performance ou un indicateur de moyen (d'activité) • dire s'il en existait un • donner l'information qu'il apporte • donner le lien entre l'indicateur et l'objectif • préciser la nécessité d'utiliser cet indicateur • indiquer le mode d'utilisation de l'indicateur • préciser la date de livraison de l'indicateur, etc.
Nature de l'indicateur	Dire si l'indicateur est qualitatif ou quantitatif et donner son unité
Méthode de calcul de l'indicateur	Donner le mode de calcul de l'indicateur
Source de données	Indiquer : • le mode de collecte des données • la source de provenance des données • le service responsable de la collecte de données
Valeur de l'indicateur	• rappeler l'unité de mesure de l'indicateur • indiquer la fréquence de calcul, de collecte ou de parution de l'indicateur • donner la dernière valeur connue • donner les valeurs cibles pour chaque année de la période de programmation

NB. : Ces fiches sont renseignées dans le cadre de l'élaboration des PAP et font l'objet d'actualisation lors de la notification du budget.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

c) Acteur et utilité

La fiche signalétique d'indicateurs est élaborée par le Responsable de Programme.
Elle permet de comprendre en ce qui concerne les données :

- la nature ;
- le périmètre exact ;
- le mode la périodicité de collecte ;
- la modalité de consolidation.

Elle permet également de bien appréhender le rôle des différents acteurs dans le cycle de production de l'indicateur de la collecte à la conservation des données de base.

La fiche signalétique d'indicateurs aide à suivre et à évaluer les résultats des programmes.

III.2.4. Tableau de bord

a) Présentation

Le tableau de bord est un document de suivi de la mise en œuvre du programme par chaque acteur de la chaine managériale. Il informe les acteurs des avancées réalisées mais également des alertes ou des retards dans la mise en œuvre des activités et dans l'atteinte des résultats. Il est élaboré par chaque acteur opérationnel.

b) Contenu

Le tableau de bord comporte les informations suivantes :

- la section (nom du ministère) ;
- l'émetteur (nom de l'acteur de gestion) ;
- le destinataire (nom du supérieur hiérarchique) ;
- le rédacteur (nom de l'agent qui produit la fiche) ;
- la date d'élaboration de la fiche ;
- le niveau d'exécution du budget pour chaque activité en précisant :
    - *le budget notifié ;*
    - *le niveau de réalisation du budget de chaque mois ;*
- le niveau de réalisation physique des activités en précisant
    - *les valeurs cibles prédéfinies ;*
    - *l'évolution de l'indicateur d'activité ;*
    - *l'analyse des résultats.*

Toutes ces informations sont communes à tous les acteurs. Cependant, le tableau de bord du RProg intègre également les spécificités suivantes :

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- les indicateurs de performance ;
- les investissements ;
- le personnel.

c) Les acteurs et leur rôle

Les acteurs qui élaborent le tableau de bord sont :

- le Responsable de programme ;
- le Responsable de Budget Opérationnel de Programme ;
- le Responsable d'Unité Opérationnelle ;

Le Responsable d'Unité Opérationnelle (RUO)

Il suit la mise en œuvre de ses activités et produit, chaque mois, un rapport qu'il transmet au Responsable de Budget Opérationnel. Ce rapport contient des informations sur le niveau d'exécution physique et financier des activités.

Il y indique les difficultés rencontrées, les défis à relever et les risques pesant sur la mise en œuvre de chaque activité.

Le tableau de bord produit est joint en annexe du rapport.

Pour le Responsable de Budget Opérationnel de Programme

Sur la base des rapports produits par les Responsables d'Unité Opérationnelle relevant de son BOP, le Responsable de Budget Opérationnel de Programme produit un rapport trimestriel sur l'exécution physique et financière des activités qu'il envoie au Responsable de Programme.

Le Responsable de Budget Opérationnel de Programme fait dans son rapport l'analyse des résultats trimestriels obtenus.

Le tableau de bord produit est joint en annexe du rapport.

Pour le Responsable de Programme

Le Responsable de Programme, sur la base des informations produites par les RBOP, fait le suivi de l'exécution financière et physique des activités et produit chaque semestre son rapport.

Il assure également le suivi de la performance, du personnel et des autorisations d'engagement des investissements de son programme à travers son tableau de bord.

Sur la base des informations contenues dans les fiches signalétiques des indicateurs et des rapports produits par les RBOP, le Responsable de Programme :

- précise dans le tableau de bord, pour chaque objectif :

o en début d'année, la valeur cible de chaque indicateur telle que définie dans le PAP ;

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

- la valeur réalisée de chaque indicateur défini dans les fiches d'indicateurs ;
- l'interprétation des résultats obtenus et les mesures correctrices proposées.
    - suit l'évolution du personnel du programme en indiquant pour chaque catégorie d'agents fonctionnaires et non fonctionnaires :
- l'effectif en année n-1 ;
- le besoin exprimé en année n ;
- le besoin satisfait en année n ;
- les sorties en année n.
    - suit les engagements des investissements en donnant pour chaque activité d'investissement, par source de financement :
- le niveau d'autorisation d'engagement prévu dans la Loi de Finances
- le niveau de réalisation pour chaque trimestre.

Le Responsable de Programme produit, à la fin de l'année, un rapport de performance de son programme qu'il transmet au Responsable de la Fonction Financière Ministérielle.

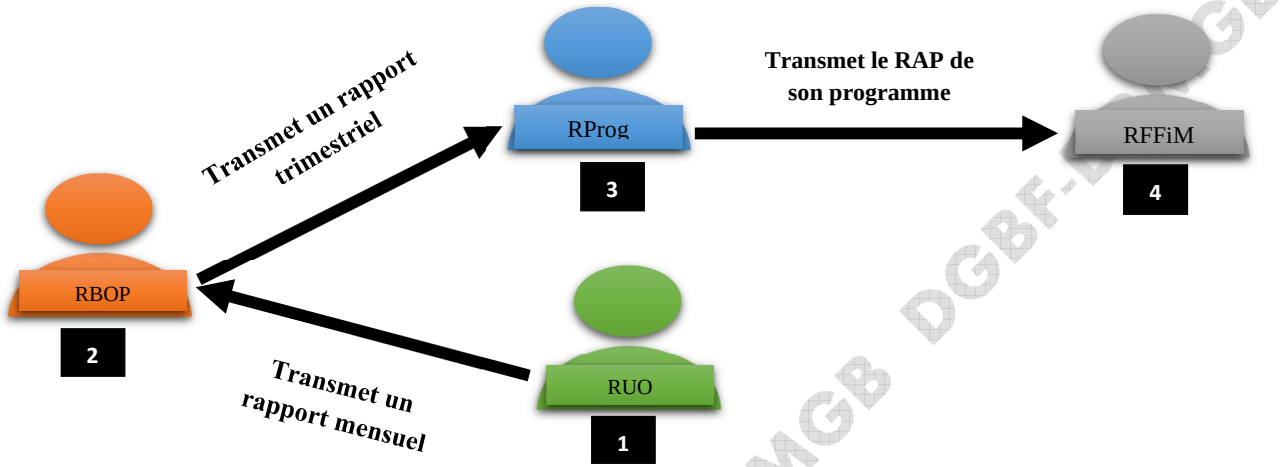
Le tableau de bord représente la matrice de suivi de la performance. Ainsi, il constitue l'élément essentiel du cadre de suivi de la performance.

III.3. Représentations schématiques du suivi de la performance

Le suivi de la performance est réalisé par chaque acteur de la chaine managériale à travers différents outils et documents. Cela est illustré par les schémas ci-après.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

III.3.1. Rôle des acteurs dans le suivi de la performance



1 Le Responsable de l'Unité Opérationnelle (RUO)

- Met en œuvre les activités de son UO
- Renseigne son tableau de bord chaque jour
- Analyse les résultats obtenus
- Rédige son rapport à la fin de chaque mois

2 Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP)

- Fait une synthèse des rapports reçus des UO
- Renseigne son tableau de bord
- Analyse les résultats obtenus
- Rédige un rapport à la fin de chaque trimestre

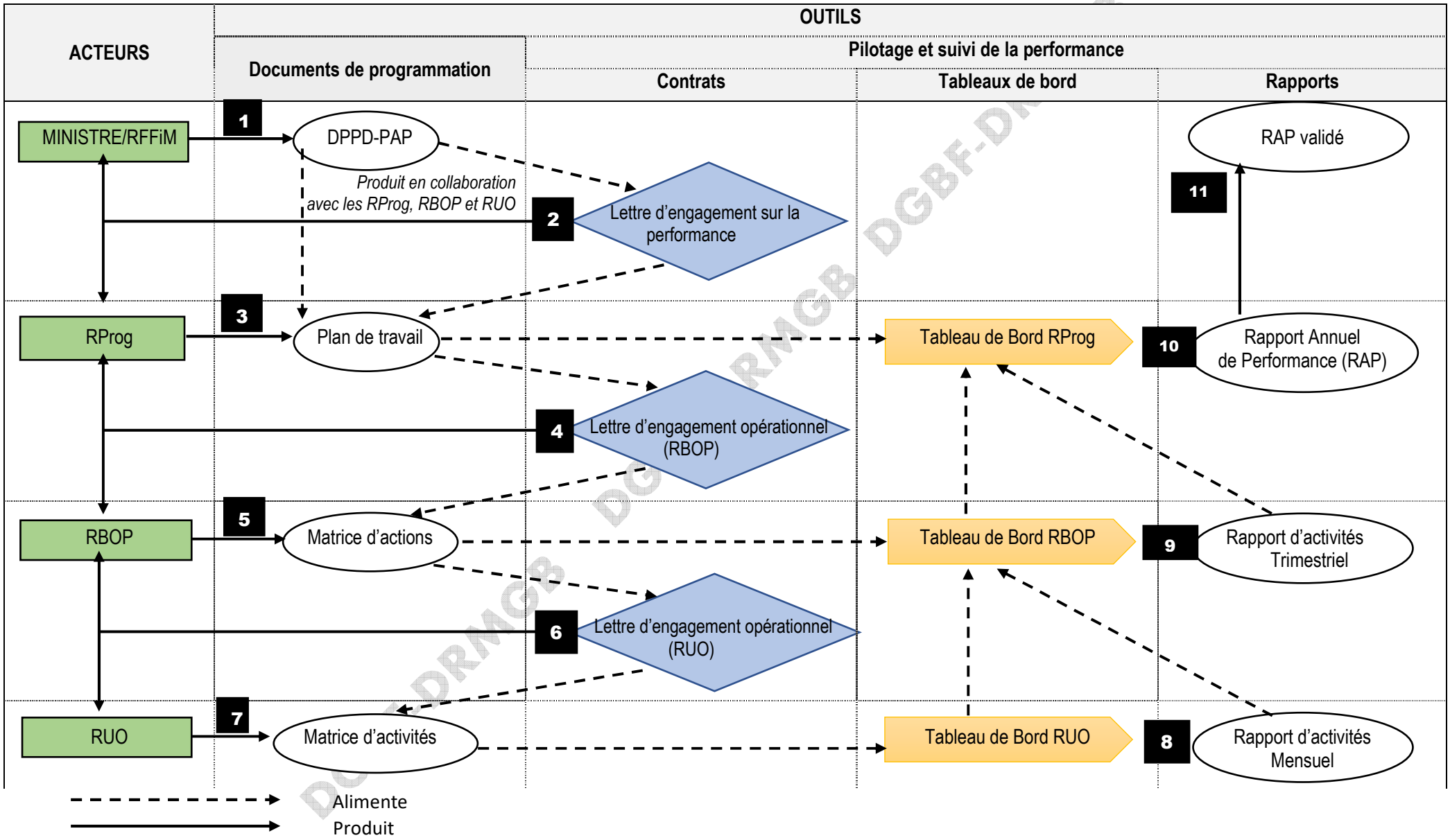
3 Le Responsable de Programme (RProg)

- Fait une synthèse des rapports reçus des BOP
- Collecte les informations sur les indicateurs
- Renseigne son tableau de bord
- Analyse les résultats obtenus
- Rédige un rapport à la fin de chaque

4 Le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFiM)

- Elabore le RAP du Ministère
- Fait une validation avec tous les Responsables de Programme
- Transmet le RAP au Ministre

III.3.2. Circuit du suivi de la performance



III.3.3. Description des étapes du circuit de la performance

1

ELABORATION DU DPPD-PAP

Le DPPD-PAP est élaboré au cours de la préparation du budget de l'Etat.
Le DPPD-PAP est produit par le RFFiM et les acteurs opérationnels du ministère (RProg, RBOP et RUO).
Le cadre de performance du PAP sert à renseigner la lettre d'engagement sur la performance.

2

SIGNATURE DE LA LETTRE D'ENGAGEMENT SUR LA PERFORMANCE ENTRE LE MINISTRE ET LE RPROG

Le projet de lettre d'engagement sur la performance est initié par le RFFiM et soumis à la validation du Ministre.
Un dialogue de gestion s'instaure entre le Ministre et le RProg sur les objectifs et les résultats du programme à atteindre, tels que définis dans le PAP. Ce dialogue aboutit à la signature de la lettre d'engagement sur la performance entre les deux parties pour une durée d'un (1) an.

3

ELABORATION DU PLAN DE TRAVAIL PAR LE RESPONSABLE DE PROGRAMME

Le plan de travail est une fiche qui permet de réaliser la programmation des activités annuelles du programme en cohérence avec les objectifs préalablement définis dans le PAP et la lettre d'engagement sur la performance.
Il est élaboré par le RProg en collaboration avec les RBOP du programme, après la promulgation de la Loi de Finances.
Sa mise en œuvre démarre avec l'exécution du budget de l'Etat et prend fin à la clôture de l'exercice.

4

SIGNATURE DE LA LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL ENTRE LE RPROG ET LE RBOP

Sur la base du découpage du programme en BOP, des projets de lettres d'engagement opérationnels sont initiés par le RProg.
Dès lors, un dialogue de gestion s'instaure entre le RProg et les RBOP sur les objectifs et les résultats opérationnels du programme à atteindre tels que définis dans le plan de travail du programme. Ce dialogue aboutit à la signature d'une lettre d'engagement opérationnel entre le RProg et chaque RBOP pour une durée d'un (1) an.
La lettre d'engagement opérationnel est signée entre les parties au plus tard mi-février de l'exercice.

5

MISE EN ŒUVRE DE LA MATRICE D'ACTIONS PROVENANT DE LA LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL

La matrice d'actions regroupe les activités liées à une ou plusieurs actions regroupées dans un BOP sur la base des informations contenues dans le plan de travail et la lettre d'engagement opérationnel. Elle est élaborée par chaque RBOP après la signature de la lettre d'engagement opérationnel. La mise en œuvre de la matrice d'actions se fait à travers les activités exécutées par les UO.

6

SIGNATURE DE LA LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL ENTRE LE RBOP ET LES RUO

Lorsque certains BOP regroupent des activités mises en œuvre par plusieurs UO, des lettres d'engagement opérationnels sont signés entre le RBOP et les RUO du BOP concerné.

DGTF-DRMGB-DGBF-DRMGB-DGBF-DRMGB

Dès lors, un dialogue de gestion s'instaure entre le RBOP et les RUO sur la mise en œuvre des activités et les résultats opérationnels à atteindre par chaque UO.
La lettre d'engagement opérationnel est signée entre les parties au plus tard à la fin du mois de février de l'exercice pour une durée d'un (1) an.

7

MISE EN ŒUVRE DE LA MATRICE D'ACTIVITES

La matrice d'activités regroupe l'ensemble des activités d'une Unité Opérationnelle. Elle est élaborée sur la base des informations contenues dans la matrice d'actions du RBOP. Elle est mise en œuvre par le RUO après la signature de la lettre d'engagement opérationnel.
Dans les cas où le RUO est également RBOP, la mise en œuvre de la matrice d'activités démarre après la signature de la lettre d'engagement opérationnel avec le Responsable de Programme.

8

PRODUCTION DU RAPPORT D'ACTIVITES MENSUEL DES RUO

Dans le cadre de la mise en œuvre de la matrice d'activités, le RUO initie des dépenses pour la mise en œuvre des activités de son Unité Opérationnelle. La réalisation des activités lui permet de renseigner son Tableau de bord en temps réel. Les données du tableau de bord alimentent le rapport d'activités qu'il produit chaque fin du mois avant la transmission au RBOP.

9

PRODUCTION DU RAPPORT D'ACTIVITES TRIMESTRIEL DES RBOP

Le RBOP produit son rapport d'activités mensuel en tant que RUO et réceptionne les rapports d'activités de tous les RUO sous sa responsabilité. Les rapports des RUO permettent au RBOP de renseigner son tableau de bord tous les mois et d'avoir une idée précise de la mise en œuvre de la matrice d'actions. Il produit chaque trimestre son rapport d'activités qu'il transmet au Responsable de Programme.

10

PRODUCTION DU RAPPORT SEMESTRIEL D'ACTIVITÉS ET DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE DU RPROG

Le RProg est chargé du pilotage et du suivi de la performance du programme. A ce titre, il réceptionne les rapports trimestriels de tous les RBOP sous sa responsabilité. Il met à jour son tableau de bord tous les trimestres ; ce qui lui permet de produire son rapport semestriel d'activités et le Rapport Annuel de Performance (RAP). Le RAP est transmis au RFFiM pour examen et consolidation au plus tard à la fin du mois de mars de l'année en cours.

11

VALIDATION DU RAP PAR LE MINISTRE TECHNIQUE ET TRANSMISSION AU MINISTRE DU BUDGET

Le RFFiM, en tant que coordonnateur des programmes, réceptionne les RAP de tous les programmes qu'il fait examiner par le service de contrôle de gestion. Les observations sont intégrées dans les RAP à travers un dialogue de gestion avec les RProg. Par la suite, les RAP sont consolidés et transmis au Ministre pour validation avant sa transmission définitive au Ministre du Budget au plus tard à la fin du mois de mai de l'année en cours.

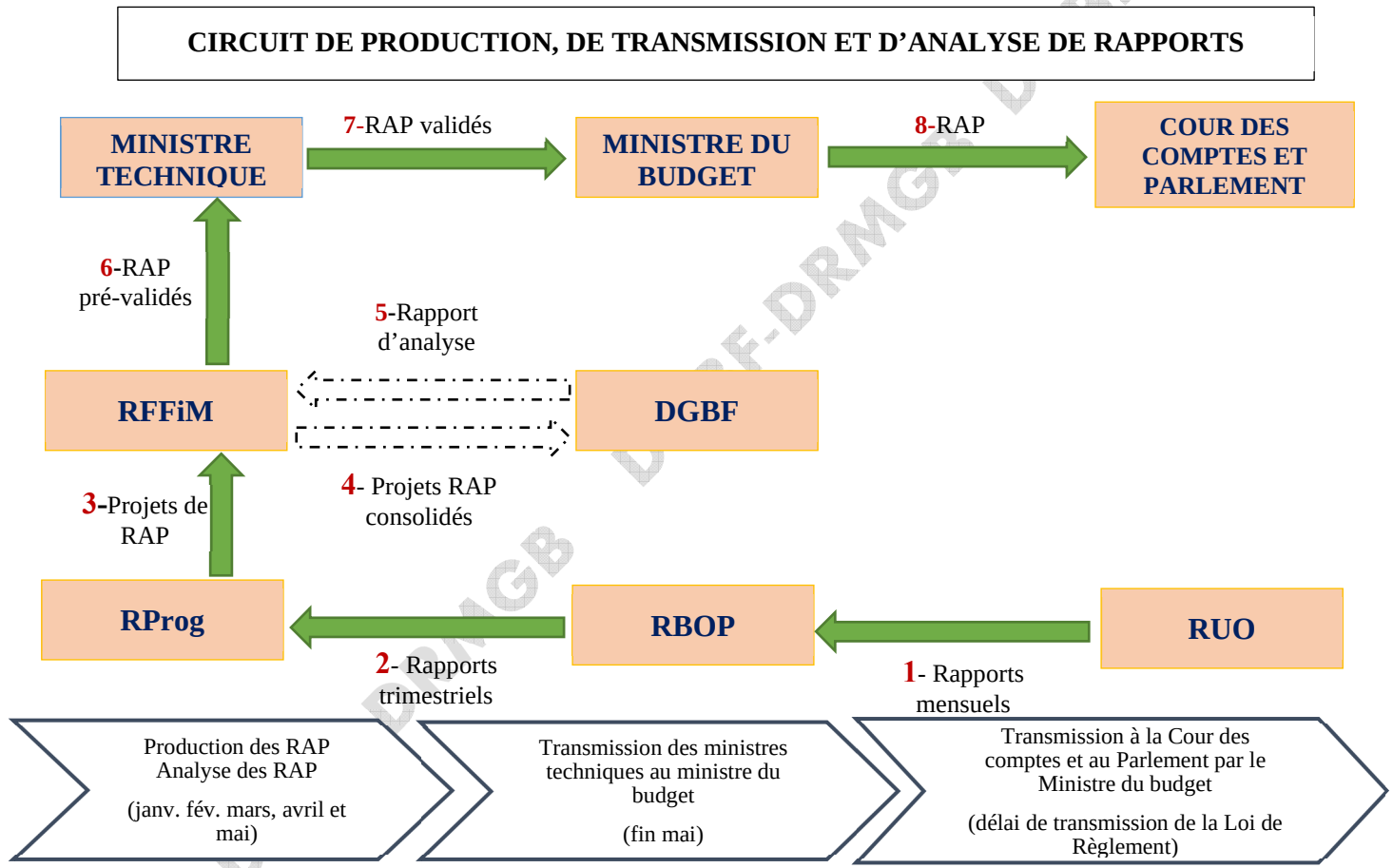
N.B. : Toutes les activités du suivi de la performance se déroulent dans le cadre du dialogue de gestion.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

IV. PRODUCTION DES RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCE

La Loi Organique relative aux Lois de Finances, en son article 51, stipule : « Il est fait obligation aux ministères et éventuellement aux institutions gestionnaires de programme de produire, à la fin de chaque exercice, leurs rapports annuels de performance de l'exercice et de les transmettre au ministre en charge des finances au plus tard à la fin du mois de mai de l'année suivante.

Ces rapports de performance annuels doivent être transmis à la juridiction financière pour faire l'objet d'audit de performance et au Parlement pour information ».



V. UTILITE DES RESULTATS DE LA PERFORMANCE

Le suivi de la performance est le fruit d'un travail collectif. Tous les acteurs doivent se l'approprier. Le système de suivi de la performance est un outil d'aide à la décision. Il permet d'améliorer la gestion des finances publiques, d'enrichir le dialogue de gestion et d'orienter les travaux d'élaboration du budget.

Pour les ministères, l'existence de stratégies appuyées par des indicateurs et des résultats de performance permet d'étayer et de justifier les demandes de ressources.

Il est indispensable que les documents de suivi de la performance (notamment RAP, PAP) soutiennent les débats lors des conférences budgétaires et de la présentation de la Loi de Finances au Parlement.

LISTE DES OUTILS

- Document 1 : Lettre d'engagement sur la performance
- Document 2 : Lettre d'engagement opérationnel
- Document 3 : Plan de travail
- Document 4 : Fiche signalétique d'indicateur
- Document 5 : Rapport d'analyse de RAP
- Document 6 : Rapport semestriel du RPROG
- Document 7 : Rapport trimestriel du RBOP
- Document 8 : Rapport mensuel du RUO
- Document 9 : Tableau de bord du RPROG
- Document 10 : Tableau de bord du RBOP
- Document 11 : Tableau de bord du RUO

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

GUIDE 5 : PROCESSUS D'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE (RAP)

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CONTEXTE

L'actuelle réforme budgétaire instaure la redevabilité comme pilier principal de la gestion budgétaire. Dans ce contexte, le début d'un exercice budgétaire (N) est pour tout acteur ayant une responsabilité budgétaire une période destinée à rendre compte de l'utilisation des ressources publiques mises à sa disposition au cours de l'exercice budgétaire précédent (N-1). Le Rapport Annuel de Performance (RAP), en tant que reflet du Projet Annuel de Performance (PAP), est donc pour le Responsable de programme, l'unique document dédié à cet exercice.

Le présent guide vise à l'aider dans la rédaction de cet important document qui sera le reflet de sa gestion et permettra d'évaluer les performances enregistrées.

L'ensemble des RAP devant faire l'objet de consolidation par le Ministre en charge du Budget, le respect du plan et des orientations du présent guide ainsi que sa bonne exploitation seront un gage de qualité et de recevabilité.

Il importe de rappeler également qu'en règle générale, dans un contexte de budgétisation par objectifs et lutte contre les déperditions, une corrélation est établie entre les résultats des audits de la performance effectués par la juridiction financière et les allocations budgétaires.

Les Rapports Annuels de Performance (RAP) sont des annexes à la loi de règlement, conformément à l'article 50 de la Loi Organique relative aux Lois de Finances (L.O.L.F). Ils sont élaborés pour chaque programme et présentent les résultats réellement obtenus, comparés aux objectifs figurant dans les projets annuels de performance annexés au projet de loi de finances portant sur le même exercice.

Les RAP mettent en évidence et expliquent les écarts entre les prévisions du PAP de la loi de finances initiale et leur réalisation.

Les Rapports Annuels de Performance sont présentés selon une structure identique à celle des Projets Annuels de Performance.

Les RAP ont trois (3) fonctions :

- pour l'exécutif, ils permettent de tirer les leçons de l'exécution du budget de l'année n-1 pour la préparation du budget de l'année n+1 ;
- pour le Parlement, ils permettent de comparer la prévision, l'exécution budgétaire et l'engagement sur les objectifs et les résultats enregistrés et répondent aux obligations de redevabilité de l'exécutif rendant compte et rendant des comptes sur les résultats atteints en matière de performance ;
- pour la Cour des Comptes, ils permettent d'apprécier la gestion des ordonnateurs.

Le Rapport Annuel de Performance est composé de deux (2) parties :

- la présentation générale du ministère;
- la présentation de la Performance par programme.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Encadré 1: Dimensions de la performance

Dans la démarche de la performance, trois dimensions permettent de spécifier les objectifs :

- ***d'efficacité socio-économique*** (point de vue du citoyen): des objectifs d'amélioration de la réalité économique, sociale, sanitaire dans laquelle vivent les citoyens. C'est aussi la capacité à atteindre des objectifs socio-économiques préalablement fixés.

Exemple: l'accès à l'enseignement fondamental ;

- ***de qualité de service*** (point de vue de l'usager) : objectifs d'amélioration de la qualité de service rendu à l'usager, de l'aptitude du service à satisfaire son bénéficiaire, usager au sens strict ou large (usager interne pour les fonctions de soutien). Cette dimension vise à bien spécifier la nature du produit.

Exemple: réduire les délais de délivrance des passeports ;

- ***d'efficience de la gestion*** (point de vue du contribuable) : objectifs d'optimisation des moyens employés, qui rapportent les produits obtenus (ou l'activité) aux ressources consommées. Autrement dit, il s'agit de la gestion qui consiste pour un même niveau de ressources, à accroître les produits des activités publiques ou, pour un même niveau d'activité, à nécessiter moins de moyens.

Exemple: réduire les coûts unitaires de délivrance des passeports.

I. PROCESSUS D'ELABORATION DU RAP

La production des Rapports Annuels de Performance (RAP) s'inscrit dans le cadre de la mise en œuvre du contrôle de gestion au sein des ministères à travers le suivi de la performance. Ce processus exige des acteurs de la chaine managériale (RUO et RBOP), la production de rapports mensuels, trimestriels et annuels en vue de la production des rapports semestriels du Rprog. Ces rapports semestriels serviront à l'élaboration des Rapports Annuels de Performance (RAP).

Le processus d'élaboration et de validation du RAP est établi selon les étapes suivantes :

- La préparation,
- L'analyse,
- La production du rapport général sur la performance

I.1. Préparation de l'élaboration des RAP

La préparation de l'élaboration des RAP consiste à suivre la production des rapports opérationnels et leur transmission dans le cadre du suivi de la performance pendant l'exécution du budget de l'Etat.

I.1.1. Elaboration des rapports opérationnels

Les Rapports opérationnels sont les rapports élaborés mensuellement, trimestriellement ou semestriellement par les acteurs et dont les contenus portent sur les leviers et conditions de mise en œuvre des activités, en vue d'alimenter le Rapport Annuel de Performance.

DGBF-DRMGB DGBF DRM

La gestion budgétaire axée sur la performance impose au Responsable d'Unité Opérationnelle (RUO) la rédaction des rapports mensuels d'activités, au Responsable de Budget Opérationnel de Programme (RBOP) la rédaction des rapports trimestriels d'activités et au Responsable de programme (RProg) la rédaction des rapports semestriels d'activités.

Ces rapports opérationnels sont élaborés par les acteurs selon les modalités suivantes :

- Le RUO élabore, chaque mois, un rapport d'activités qu'il transmet au RBOP pour validation et consolidation ;
- Le RBOP, sur la base des rapports d'activités produits par les RUO, élabore, chaque trimestre, le rapport d'activités qu'il transmet au RProg pour validation et consolidation ;
- Le Rprog, sur la base des rapports trimestriels produits par les RBOP, produit chaque semestre, un rapport adressé au Ministre technique via le RFFiM. Ce rapport servira de base, en fin de gestion à l'élaboration du RAP.

Ces rapports opérationnels élaborés en cours d'exercice permettent d'organiser le dialogue de gestion entre les acteurs dans le but d'améliorer la qualité des données et des informations et de renforcer les conditions de suivi de la performance.

I.1.2. Transmission et validation des rapports

A la clôture de l'exercice, tous les acteurs s'impliquent dans la production du RAP à travers des rôles spécifiques :

- le RUO produit le rapport d'activités de fin d'année de l'UO qui constitue le rapport annuel d'activité. Ce rapport est transmis au RBOP.
- Le RBOP produit le rapport annuel d'activités du BOP sur la base des rapports annuels d'activités des RUO. Ce rapport est transmis au RProg.
- Le RProg consolide tous les rapports annuels d'activités des BOP qui lui serviront à la production du RAP du programme.

I.2. Elaboration des RAP

Selon les dispositions de la LOLF, le RProg est l'acteur chargé de l'élaboration du RAP de son programme. Il est appuyé dans sa tâche par les RBOP et les RUO sous sa responsabilité. A ce titre, il est chargé de :

- la consolidation des rapports opérationnels des RBOP ;
- produire et de transmettre les projets de RAP ;
- d'organiser le dialogue de gestion au sein de son programme.

I.2.1. Consolidation des rapports opérationnels

Les RUO doivent avoir transmis leur rapport annuel d'activités au plus tard le 15 janvier de l'année suivant la clôture de l'exercice.

Les RBOP doivent avoir consolidé les rapports annuels des RUO et finalisé leur rapport annuel d'activités et transmis au plus tard la fin du mois de janvier de l'année suivant la clôture de l'exercice aux RProg.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Les RProg quant à eux, analysent tous les rapports opérationnels des RBOP, évaluent les résultats opérationnels obtenus des RBOP.

I.2.2. Production et transmission des projets de RAP

Les résultats opérationnels obtenus dans la mise en œuvre du programme permettent aux RProg d'évaluer le niveau d'atteinte des indicateurs du programme.

Cette analyse est faite sur la base des cibles prévisionnelles telles que projetées dans le cadre de performance contenu dans le PAP et permet au Rprog de rédiger le projet de RAP de son programme conformément au canevas transmis qui est annexé au présent guide. Il dispose de la période de février à mi-mars pour produire et transmettre son projet de RAP au RFFiM.

I.2.3. Organisation du dialogue de gestion

Le RFFiM, après réception des projets de RAP, procède à leur relecture et formule, si nécessaire, ses observations aux RProg. En cas de nécessité, des séances de travail avec les RProg sont organisées pour corriger ou valider les points ayant fait l'objet des observations du RFFiM. La prise en compte des modifications éventuelles est la charge du RProg.

Ces séances de travail font l'objet de comptes rendus.

Après la prise en compte des observations par le RProg, les versions revues des RAP sont transmis, à nouveau, au RFFiM pour consolidation dans un document unique suivant le canevas figurant en annexe du présent guide. Ce document unique regroupant les RAP de tous les programmes du Ministère ou du secrétariat d'Etat est transmis par le RFFiM aussi bien par voie officielle que par va électronique à la Direction Générale du Budget et des Finances au plus tard le 15 avril de l'année suivant la fin de l'exercice, en vue de leur analyse.

II. ANALYSE DES RAP

L'analyse du RAP consiste en la vérification de la cohérence entre le RAP et l'ensemble des documents de programmation budgétaire et la situation d'exécution du budget. Elle donne lieu à la production de rapports d'analyse et à l'organisation du dialogue de gestion.

II.1. Examen des projets de RAP

L'examen des projets de RAP se fait à travers la vérification de la cohérence entre les données contenues dans les projets de RAP produits par les ministères et celles contenues dans le PAP dont il est la symétrie, en termes de complétude :

- des objectifs globaux et spécifiques ;
- des indicateurs de performance ;
- de cibles et de méthodes de calcul associées ;
- des données du financement des actions et des programmes par nature de dépense.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Cet examen est fait à l'aide d'une grille d'analyse contenant les mêmes thématiques que celles traitées dans le canevas de présentation du RAP.

Cet examen est fait par la direction en charge de la réforme budgétaire et donne lieu à la production d'un rapport d'analyse par document RAP soumis.

II.2. Production des Rapports d'analyse

La validation des rapports d'analyse se fait au cours de séances plénières au sein de la direction en charge de la réforme budgétaire (DGBF/DRBMGP).

Ces rapports d'analyse sont consolidés par ministère et sont transmis par le DGBF aux RFFiM pour leur prise en compte. A cet effet, quatre niveaux d'appréciation sont définis :

N1 (niveau 1) : Peut être soumis : le document tel que rédigé peut être soumis au Ministre technique, en vue de sa transmission au Ministre du Budget.

N2 (Niveau 2) : Peut être soumis sous réserve : le document doit être amendé conformément aux annotations faites dans le rapport d'analyse et être soumis au ministre technique sans obligation d'un autre avis de la part de la DGBF.

N3 (Niveau 3) : Séance de travail nécessaire : un accompagnement est nécessaire de la part de la DGBF/DRBMGP. Une séance de travail est donc convoquée pour corriger les points qui nécessitent de l'être.

N4 (Niveau 4) : A reprendre ou à compléter : le document soumis s'éloigne dans le fond comme en la forme des standards arrêtés dans le canevas officiel. Dans ce cas, une reprise en main totale du dossier par le RFFiM s'impose.

II.3. Organisation du dialogue de gestion

Indépendamment des mentions contenues dans le rapport d'analyse, le dialogue de gestion reste permanent entre les ministères techniques et la DGBF/DRBMGP.

1ère Eventualité : les ministères sollicitent des rencontres avec la DGBF/DRBMGP sur la compréhension de certains éléments figurant dans le rapport d'analyse avant leur prise en compte dans les RAP.

2ème Eventualité : les ministères prennent en compte les observations formulées mais la DGBF/DRBMGP estime que le document finalisé n'a pas pris en compte les observations formulées dans le RAP. Dans ce cas, des séances de travail sont initiées pour s'accorder sur la mouture finale du document.

Les documents ainsi finalisés sont transmis par les RFFiM aux différents ministres techniques pour leur validation avant la transmission au ministre en charge du budget au plus tard le 31 mai de l'année suivant la clôture de l'exercice sous revue.

III. PRODUCTION DU RAPPORT GENERAL SUR LA PERFORMANCE

L'analyse des Rapports Annuels de Performance (RAP) donne lieu à la production d'un Rapport Général sur la Performance (RGP) des programmes.

DGBF-DRMGB

III.1. Définition et portée du RGP

Le Rapport Général sur la Performance (RGP) des programmes est un document permettant de récapituler les données et informations issues des Rapports Annuels de Performance (RAP) produits par les Ministères sectoriels, en vue de la facilitation de leur exploitation par la juridiction financière et le Parlement.

Il présente la synthèse des résultats de performance enregistrés par les ministères tout en mettant en exergue les points à améliorer et les différents leviers d'actions nécessaires aux programmations et rapports futurs.

III.2. Validation et transmission du RGP

Le projet de rapport général sur la performance, bien qu'initié par la DGBF/DRBMGP, fait l'objet de traitement selon un processus participatif intégrant toutes les structures impliquées dans la production de la loi de règlement. Il peut prendre la forme de séances de travail ou d'un atelier.

Le projet de rapport est validé successivement par le Directeur Général du Budget et des Finances et le Ministre du Budget et du Portefeuille de l'Etat.

Ce document est joint aux Rapports Annuels de Performance des ministères qui sont annexés à la loi portant règlement du budget de l'Etat et sont transmis à la Cour des Comptes.

Sur la base du Rapport d'audit sur la performance produit par la Cour des comptes, les RAP des ministères techniques sont édités dans un document unique et sont transmis au Parlement.

ANNEXE : Canevas RAP

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

DEUXIEME PARTIE : LES ANNEXES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : LE DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES – PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (DPPD-PAP) 89
ANNEXE 2 : LA FICHE SIGNALETIQUE DES INDICATEURS 104
ANNEXE 3 : LA FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DES UNITES OPERATIONNELLES 107
ANNEXE 4 : LA FICHE TECHNIQUE D'ABRITAGE DES CONFERENCES INTERNES 111
ANNEXE 5 : L'ECHEANCIER DES CREDITS DE PAIEMENT (CP) ASSOCIES AUX AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (AE) POUR LE BUDGET D'INVESTISSEMENT 116
ANNEXE 6 : FICHE DES RISQUES ET MATRICE DE MAITRISE DE RISQUES 121
ANNEXE 7 : PLAN D'ACTIONS 123
ANNEXE 8 : LE PLAN DE TRAVAIL 125
ANNEXE 9 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE 127
ANNEXE 10 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME 130
ANNEXE 11 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE PROGRAMME 133
ANNEXE 12 : LA LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL 139
ANNEXE 13 : LA LETTRE D'ENGAGEMENT SUR LA PERFORMANCE 147
ANNEXE 14 : LES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITES DES INSTITUTIONS ET DES MINISTERES 156
ANNEXE 15 : LE RAPPORT MENSUEL DU RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE 162
ANNEXE 16 : LE RAPPORT TRIMESTRIEL DU RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME 167
ANNEXE 17 : LE RAPPORT SEMESTRIEL DU RESPONSABLE DE PROGRAMME 172
ANNEXE 18 : LE RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE 178

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 1 : LE DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES – PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (DPPD-PAP)

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

SOMMAIRE

(PREVOIR UN SOMMAIRE)

INTRODUCTION

La politique nationale en matière de (le secteur) reflète l'ambition du gouvernement à assurer la couverture des besoins des populations en matière « d'environnement et de développement durable ». Elle est prise en compte par le Plan National de Développement, en utilisant l'approche de la gestion axée sur les résultats (GAR). L'une des exigences de cette approche est l'élaboration d'un Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP), conformément à la Loi organique relative aux lois de Finances.

Ce nouveau cadre permet une approche transparente de planification, de programmation et de budgétisation. Il permet surtout une allocation efficiente des ressources en fonction des priorités du secteur. Sa mise en œuvre devrait permettre l'atteinte des objectifs fixés.

I. PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE

Présentation des orientations stratégiques du Ministère (5 lignes maximum)

A. Situation du secteur et politique ministérielle

1. Situation du secteur

✓ Diagnostic

- Identification des problèmes
- Réponses apportées (Principales réalisations)

✓ Défis et priorités

2. Politique ministérielle

✓ Contexte
✓ Présentation de la politique du Ministère (PND, documents de politique sectorielle)
✓ Principales orientations retenues
✓ Objectifs globaux
✓ Résultats attendus à moyen terme

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

B. Missions et vision du ministère

1. Missions

- ✓ Décret portant attributions des membres du gouvernement (numéro et intitulé des actes)
- ✓ Raison d'être du ministère ou objectif fondamental qu'il essaie d'atteindre en termes de développement et de bien-être des populations.
- ✓ Mission du ministère se décline en xx programmes.

2. Vision

Pour rédiger la vision du ministre, il est nécessaire de s'appuyer sur les documents suivants :

- ✓ Plan d'Actions Prioritaires du Gouvernement (pluriannuel)
- ✓ Plan d'activités prioritaires annuelles
- ✓ Décret portant organisation du Ministère

3. Axes d'interventions

Il s'agit des domaines d'intervention couvrant le périmètre d'activités du ministère.

Pour rédiger la vision du ministre il est nécessaire de s'appuyer sur le décret portant attributions des membres du Gouvernement et sur les documents de stratégie sectorielle existants.

4. Résultats stratégiques

Pour rédiger les résultats stratégiques, il faut se référer au plan stratégique sectoriel.

II. PROGRAMMATION PLURIANNUELLE (TRIENNALE) GLISSANTE DES DEPENSES DU MINISTERE

La programmation budgétaire des dépenses du Ministère (……..) sera présentée sur une base triennale, telle que le préconise la réforme de la gestion des finances publiques en Côte d'Ivoire.

A. Grandes tendances des dépenses du ministère

- ✓ Analyse des grandes masses budgétaires du ministère, par grandes catégories
- ✓ Distinction des financements intérieurs et des financements extérieurs

Il s'agit de présenter ici les projections financières de façon agrégée au mieux sur 7ans quand cela est possible (n-3 ; n-2 ; n-1 ; n ; n+1 ; n+2 ; n+3)

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Tableau 2 : Financement global des programmes du Ministère

	REALISATIONS			BUDGET ACTUEL	PROJECTIONS DE REFERENCE			MESURES NOUVELLES			PROJECTIONS FINALES		
	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3	N+1	N+2	N+3	N+1	N+2	N+3
1. RESSOURCES													
1.1 Ressources Intérieures													
1.1.1 Budget Etat (Trésor)													
1.1.2 Recettes de services													
1.2 Ressources Extérieures													
1.2.1 Emprunts projets													
1.2.2 Dons projets													
1.2.3 Appuis budgétaires ciblés													
2. CHARGES													
2.1 Personnel													
2.1.1 Solde y compris EPN													
2.1.2 Contractuels hors solde													
2.2 Biens et services													
Biens et services sur budget de l'Etat													
2.3 Transferts et subventions													
2.3.1 Transferts courants													
2.3.2 Transferts en capital													
2.4 Investissement													
2.4.1 Trésor													
2.4.2 Financement extérieur													
Don													
Emprunt													

DGBF-DRMGB

B. Allocation intra-ministérielle des ressources du ministère

- ✓ Commentaire sur l'évolution des allocations intra-ministérielles des ressources et la stratégie par programme sur une période de 7 ans quand cela est possible ;
- ✓ Justification des allocations par rapport aux objectifs définis.

***Tableau 3** : Répartition triennale des dépenses par programme (Synthèse du budget programme)*

Millions FCFA	Réalisations			Budget en cours (année de référence)	Projections		
	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Total							
Programme 1 : Administration générale							
Dépenses de personnel							
Dépenses en biens et services							
Transferts							
Investissements							
Programme 2 :							
Dépenses de personnel							
Dépenses en biens et services							
Transferts							
Investissements							
Etc.							

« Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme » (Article15 de la LOLF)
Monter en quoi ce programme contribue à la mise en œuvre de la stratégie nationale (PND) et de la stratégie ministérielle.

C. Cartographie administrative des programmes.

PROGRAMMES	SERVICES CENTRAUX ET REGIONAUX	ORGANISME SOUS TUTELLE DIRECTE (EPN, SODE, SEM)	ORGANISME PRIVE ET ONG SUBVENTIONNEES	PROJETS
P1 :				
P2 :				
P3 :				
P4 :				

P. = Programme

DGBF-DRMGB

III. PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP) PAR PROGRAMME DU MINISTERE

Il s'agit de présenter la stratégie et les crédits de chaque programme. Ainsi, les programmes du Ministère (……) visent à améliorer les mécanismes administratifs et opérationnels contribuant à la satisfaction et au bien-être de la population.

A. Présentation du programme 1 : Administration Générale

L'objectif global du programme « Administration Générale » est……

1. Description de la stratégie du programme 1 « Administration Générale »

Le programme « Administration Générale » est conçu pour …….

Les objectifs associés à ce programme sont :

- **Objectif spécifique1.1 : ……..**
- **Objectif spécifique 1.2 : ……**
- **Objectif spécifique 1.3 : ……..**

Le programme 1 est décliné en (nombre) d'actions.

2. Description des actions (sous-programme) du programme 1 « Administration Générale »

Action 1.1 : …….

Cette action vise l'atteinte de l'objectif spécifique 1.1.

Action 1.2 : …….

Cette action vise l'atteinte de l'objectif spécifique 1.2.

Action 1.3 : …….

Cette action vise l'atteinte de l'objectif spécifique 1.3.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

3. Présentation des objectifs, des indicateurs de performance et des cibles du programme 1 « Administration Générale »

Programme 1 : Administration Générale		Indicateurs de performance	Situation de référence	Cibles				Méthode de calcul	Moyen de vérification
				N (année en cours)	N+1	N+2	N+3		
Objectif spécifique 1.1	Libellé de l'objectif spécifique								
Objectif spécifique 1.2	Libellé de l'objectif spécifique								
objectif spécifique 1.3	Libellé de l'objectif spécifique								

DGBF

4. Présentation des crédits du programme 1 « Administration Générale »

- Présentation des crédits par natures économiques.

En Millions de FCFA

	Réalisations			Budget en cours (année de référence)	Projections		
	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Total							
Programme 1 : Administration générale							
Personnel							
Biens et services							
Transferts							
Investissements							

DGBF-DRMGB

- Présentation des crédits par action (sous-programme) :

En Millions de FCFA

Actions	Dépenses de personnel (a)	Dépenses d'acquisitions de biens et services (b)	Dépenses de transferts courants (c)	Dépenses d'investissements (d)	Total N+1 (CP) (a+b+c+d)	Rappel N (année en cours) (CP)
Action 1.1						
Action 1.2						
Action 2.1						
Action 2.2						
Action 2.3						
Action 3.1						
Action 3.2						
Action 3.3						
Total						

Commentaires sur l'évolution des coûts entre N et N+1

DGBF-DRMGB

5. Les financements des partenaires du programme 1 : Administration générale (Reproduire le tableau en prenant en compte la source, le montant et le type de financement)

Partenaires	Types de financement	N	N+1	N+2	N+3
Partenaire1	Transfert courant				
	Transfert en capital				
	Ressources propres				
	Sous-total 1				
Partenaire2	Transfert courant				
	Transfert en capital				
	Ressources propres				
	Sous-total 2				
Partenaire 3	Financement extérieur				
	……				
	Sous-total 3				
Partenaire 4	Financement extérieur				
	……				
	Sous-total 4				
Total Général					

B. Présentation du programme 2 : « Production et Sécurité alimentaire »

L'objectif global du programme 2 (Idem programme1)

1. Description de la stratégie du programme 2

Le programme (Idem programme 1)

Les objectifs associés à ce programme sont les suivants :

- **Objectif spécifique 2.1 : ……..**
- **Objectif spécifique 2.2 : …….**
- **Objectif spécifique 2.3 : …….**

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Le programme 2 est décliné en (nombre) d'actions.

2. Description des actions (sous-programme) du programme 2.

Action 2.1. : ……

Cette action vise l'atteinte de l'objectif spécifique 2.1.

Action 2.2 : ……

Cette action vise à l'atteinte de l'objectif spécifique 2.2.

Action 2.3 : ……

Cette action vise à l'atteinte de l'objectif spécifique 2.3.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

3. Présentation des objectifs, des indicateurs de performance et des cibles du programme 2 « Production et sécurité alimentaire »

Programme 2 : Production et Sécurité Alimentaire									
Objectif global ou stratégique :		Indicateur 1 :							
		Indicateur 2 :							
		Indicateurs de performance	Situation de référence	Cibles				Méthode de calcul	Moyen de vérification
				N (Année en cours)	N+1	N+2	N+3		
Objectif spécifique 2.1									
Objectif spécifique 2.2									

DGBF-DRMGB

4. Présentation des crédits du programme 2 « libellé du programme »

- Présentation des crédits par nature économique.

En Millions de FCFA

	Réalisations			Budget en cours (année de référence)	Projections		
	N-3	N-2	N-1	N	N+1	N+2	N+3
Total							
Programme 1 : « libellé du programme »							
Personnel							
Biens et services							
Transferts							
Investissements							

DGBF-DRMGB

- Présentation des crédits par action (sous-programme) du programme 2 « libellé du programme»

En Millions de FCFA

Actions	Dépenses de personnel	Dépenses d'acquisitions de biens et services	Dépenses de transfert courant	Dépense d'investissement	Total N+1 CP)	Rappel N (année en cours) (CP)
Action 2.1.1						
Action 2.1.2						
Action 2.2.1						
Action 2.2.2						
Action 2.2.3						
Total						

Commentaires sur l'évolution des coûts entre N et N+1

DGBF-DRMGB

C. Présentation du programme 3 :

Idem programme 2.

D. Présentation du programme 4 :

Idem programme 2.

IV. DIFFICULTES ET PERSPECTIVES

A. Difficultés et risques de non atteintes des résultats prévus

Il s'agit d'exposer, à la lumière des conditions d'exécution des activités du programme, toutes les difficultés et contraintes susceptibles d'entraver la bonne marche vers la performance. Ces contraintes peuvent être liées aux acteurs, aux crédits budgétaires, aux procédures ou à tout autre facteur en lien avec l'environnement de gestion budgétaire.

B. Perspectives

Sur la base des difficultés présentées plus haut, exposer sur les leviers d'actions qui seront activés pour que le programme évolue convenablement vers la performance envisagée.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 2 : LA FICHE SIGNALETIQUE DES INDICATEURS

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

FICHE SIGNALETIQUE D'INDICATEUR

1. Ministère : ……..

2. Programme : ……

3. Objectif : ……

4. Libellé de l'indicateur : ……

5. Définition de l'indicateur

6. Nature de l'indicateur : 6.1. Qualitatif ☐ 6.2. Quantitatif ☐

7. Méthode de calcul de l'Indicateur

8. Sources de données

8.1. Mode de collecte des données : Routine ☐ Enquête ☐ Autre à préciser : ……..

8.2. Provenance des données : ……..

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

8.3. Responsable de la collecte des données : ……..

9. Valeur de l'indicateur

9.1. Unité de mesure ☐

9.2. Périodicité : Mensuelle ☐ Trimestrielle ☐ Semestrielle ☐ Annuelle ☐

9.3. Dernière valeur connue : ☐

9.4. Cible fixée : 2020 ☐ 2021 ☐ 2022 ☐

	Nom et prénoms :	Signature
Responsable de Programme :	…… …… ……	…….

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 3 : LA FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DES UNITES OPERATIONNELLES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

MINISTRE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS DES UNITES OPERATIONNELLES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Date : ……

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

FICHE D'EXPRESSION DES BESOINS
DE L'UNITE OPERATIONNELLE (UO)

1. Ministère : ……..
2. Programme : ……
3. Structure : ……
4. Unité Opérationnelle : ……

5. Définition des activités

N°	Activités	Résultat opérationnel	Preuve de réalisation	Coût total	Source de financement (Trésor/bailleurs)	Justification de l'activité
a_1						
a_2						
a_3						
a_4						
…						

6. Projection des coûts des activités

N°	Activités	Année en cours (2019)	Projection triennale du coût des activités				Nature de dépenses liée aux activités			
			2020	2021	2022	Total	Pers.	B. & S.	Transf.	Invest.
a_1										
a_2										
a_3										
…										

Responsable de l'Unité Opérationnelle :	Nom et Prénoms : ……..	Signature …….

DGBF-DRMGE

ANNEXE 4 : LA FICHE TECHNIQUE D'ABRITAGE DES CONFERENCES INTERNES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

MINISTRE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

FICHE TECHNIQUE D'ARBITRAGE DES CONFERENCES INTERNES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Date : ……

FICHE TECHNIQUE D'ARBITRAGE DES CONFERENCES INTERNES

SECTION :……..

PROGRAMME :……

LIBELLE		BUDGET ACTUEL 2020 (A)	PROGRAMMATION			ENVELOPPE 2021 (E)	COMPLEMENTS SOLLICITES (F)	DEMANDE TOTALE (G = E + F)	JUSTIFICATIFS
			2021	2022	2023				
			CP (B)	CP (C)	CP (D)				
BIENS ET SERVICES									
Action :		0	0	0	0	0	0	0	
Service Bénéficiaire :		0	0	0	0	0	0	0	
Activité :		0	0	0	0	0	0	0	
241100	Mobilier et matériel de bureau (autre qu'informatique)							0	
242100	Matériel informatique							0	
601100	Achats de petits matériels, fournitures de bureau et doc							0	
…								0	
Action :		0	0	0	0	0	0	0	
Service Bénéficiaire :		0	0	0	0	0	0	0	
Activité :		0	0	0	0	0	0	0	
241100	Mobilier et matériel de bureau (autre qu'informatique)							0	
242100	Matériel informatique							0	
601100	Achats de petits matériels, fournitures de bureau et doc							0	
622100	Rémunérations de prestations extérieures							0	
TOTAL BIENS ET SERVICES		0	0	0	0	0	0	0	

LIBELLE		BUDGET ACTUEL 2020 (A)	PROGRAMMATION			ENVELOPPE 2021 (E)	COMPLEMENTS SOLLICITES (F)	DEMANDE TOTALE (G = E + F)	JUSTIFICATIFS
			2021	2022	2023				
			CP (B)	CP (C)	CP (D)				
TRANSFERTS									
Action :		0	0	0	0	0	0	0	
Service Bénéficiaire :		0	0	0	0	0	0	0	
Activité :		0	0	0	0	0	0	0	
241100	Mobilier et matériel de bureau (autre qu'informatique)							0	
242100	Matériel informatique							0	
601100	Achats de petits matériels, fournitures de bureau et doc							0	
622100	Rémunérations de prestations extérieures							0	
Action :		0	0	0	0	0	0	0	
Service Bénéficiaire :		0	0	0	0	0	0	0	
Activité :		0	0	0	0	0	0	0	
241100	Mobilier et matériel de bureau (autre qu'informatique)							0	
242100	Matériel informatique							0	
601100	Achats de petits matériels, fournitures de bureau et doc							0	
622100	Rémunérations de prestations extérieures							0	
…	…								
TOTAL TRANSFERTS		0	0	0	0	0	0	0	

GBF-DRMGB

LIBELLE		BUDGET ACTUEL 2020 (A)	PROGRAMMATION			ENVELOPPE 2021 (E)	COMPLEMENTS SOLLICITES (F)	DEMANDE TOTALE (G = E + F)	JUSTIFICATIFS
			2021	2022	2023				
			CP (B)	CP (C)	CP (D)				
INVESTISSEMENTS									
Action :		0	0	0	0	0	0	0	
Service Bénéficiaire :		0	0	0	0	0	0	0	
Activité :		0	0	0	0	0	0	0	
241100	Mobilier et matériel de bureau (autre qu'informatique)	0	0					0	**PRESENTATION DU PROJET** **Objet du projet :** **Composantes :** **Coût total : FCFA** dont **Part Bailleur :** FCFA **Part Etat : FCFA** **Durée prévisionnelle :** **Date dém :** **PEC jusqu'en 2019 :** FCA **Dotation actuelle 2020 : FCFA** **DEMANDE 2021 :** **Reste à Financer** :
242100	Matériel informatique	0	0					0	
601100	Achats de petits matériels, fournitures de bureau et doc	0	0					0	
622100	Rémunérations de prestations extérieures	0	0					0	
TOTAL SECTION ...		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	

N.B. : Cette fiche technique est renseignée sur la base des informations contenues dans le DPPD-PAP du Ministère

DGBF-DRMG

ANNEXE 5 : L'ECHEANCIER DES CREDITS DE PAIEMENT (CP) ASSOCIES AUX AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT (AE) POUR LE BUDGET D'INVESTISSEMENT

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

MINISTRE DU BUDGET ET DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT

ECHIENCIER DES CREDITS DE PAIEMENT ASSOCIES AUX AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT POUR LE BUDGET D'INVESTISSEMENT

Date : ……

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

LEGENDE DU TABLEAU DES ECHEANCIERS

(a) = Programme budgétaire auquel sont rattachés les projets

(b) = Intitulé du projet

(c) = "Oui" si une étude de faisabilité a été réalisée pour le projet ou "Non" sinon

(d) = Etat, bilatéraux (préciser le nom du bailleur ex : BAD), multilatéraux (préciser le nom du bailleur), PPP (préciser les des partenaires) ou autres (à préciser)

(e) = Fonds propres (Trésor), dons projets, dons programmes, subventions et transferts, emprunts intérieurs, emprunts extérieurs ou autres à préciser

(f) = Précision sur le type de marché. Exemples : Appel d'offres ouvert, Appel d'offres restreint, gré à gré, marché à prix ferme ; marché à prix révisable ; …

(g) = Durée de vie du projet

(h) = Coût global du projet. Il doit tenir compte de l'exhaustivité des tâches afin de fournir un chiffrage précis, fiable et pertinent

(i1)= Montant cumulé des engagements au 31 décembre 2018

(i2)= Montant cumulé des engagements au 30 juin 2019 (au titre de la seule gestion 2019)

(j1) = Montant cumulé des liquidations au 31 décembre 2018. Si l'information sur la liquidation n'est pas disponible, prendre l'information sur l'ordonnancement

(j2) = Montant cumulé des liquidations au 30 juin 2019 (au titre la seule gestion 2019). Si l'information sur la liquidation n'est pas disponible, prendre l'ordonnancement

(k) = Montant cumulé des paiements (la prise en charge peut être une donnée fiable)

(l) = Différence entre le coût global du projet et les montants cumulés des engagements (au 31 décembre2018 et au 30 juin2019)

(m) = différence entre le montant cumulé des liquidations et le montant cumulé des paiements

(n) = Echéanciers des AE et des CP de l'année en cours jusqu'à l'année de fin du projet

NB : les montants sont en millions de francs CFA

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

(a) PROGRAMME 1 : ……

	Désignation du projet (b)	Etudes de faisabilité (c)	Source de financement (d)	Mode de financement (e)	Type de marchés (f)	Durée de vie (g)	Coût global du projet (h)	Montant cumulé engagements antérieurs (i)		Montant cumulé liquidations antérieures (j)		Montant cumulé des paiements (k)	Restes à engager (AE) = (h-i_1-i_2) (l)	Charges à payer (déc.18) = (j_1+j_2-k) (m)	ECHEANCIERS (n)									
															LF 2020		LF 2021		LF 2022		LF 2022		LF 2023		LF 2024	
								Déc 2019 (i_1)	Juin 2020 (i_2)	Déc 2019 (j_1)	Juin 2020 (j_2)				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Investissements en cours de réalisation																									
Sous total (T1)																									
Nouveaux investissements																									
Sous total (T2)																									
T1+ T2																									

DGBF-DRMGB

(a) PROGRAMME 2 : ……..

	Désignation du projet: (b)	Etudes de faisabilité (c)	Source de financement (d)	Mode de financement (e)	Type de marchés (f)	Durée de vie (g)	Coût global du projet (h)	Montant cumulé engagements antérieurs (i)		Montant cumulé liquidations antérieures (j)		Montant cumulé des paiements (k)	Restes à engager (AE)= (h-i_1-i_2) (l)	Charges à payer (déc.18)= (j_1+j_2-k) (m)	ECHEANCIERS (n)									
															LF 2019		LF 2020		LF 2021		LF 2022		LF 2023		LF 2024	
								Déc 2018 (i_1)	Juin 2019 (i_2)	Déc 2018 (j_1)	Juin 2019 (j_2)				AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Investissements en cours de réalisation																									
Sous total (T1)																									
Nouveaux investissements																									
Sous total (T2)																									
T1+ T2																									

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 6 : FICHE DES RISQUES ET MATRICE DE MAITRISE DE RISQUES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

FICHE DES RISQUES ET MATRICE DE MAITRISE DE RISQUES

N° D'ORDRE	LIBELLE	CONTENU
1	**Objectif de Contrôle Interne Budgétaire concerné**	
2	**Critère**	
3	**Activité budgétaire**	
4	**Intitulé du ou des risques**	
	Description du ou des risques	
	Origine du ou des risques	
	Code impact	
	Code occurrence	
	Niveau de criticité du ou des risques	
5	**Activités de contrôle prévues**	
	Acteurs de contrôle	
	Types de contrôle	
	Fréquence du contrôle	
	Mode de réalisation du contrôle	
	Documentation / Traçabilité	
6	**Observations particulières**	

Niveau de criticité du risque : cotation du risque (faible, moyen, fort)
Formule de calcul de la criticité : code impact X code occurrence
Code impact : 1(minime) ; 2 (modéré) ; 3 (majeur) /
Code occurrence : 1(rare) ; 2(possible) ; 3(probable)

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 7 : PLAN D'ACTIONS

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PLAN D'ACTIONS

Activité	Risque	Identification des actions à mener	Responsables et acteurs associés à la réalisation des actions	Échéance, délai de réalisation ou périodicité	Preuve de réalisation attendue

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 8 : LE PLAN DE TRAVAIL

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PLAN DE TRAVAIL (1)

1. Section XXX

2. Période de mise en œuvre : Du | Mois | Année | Au | Mois | Année

3. Programme : Code Prog. | Libellé de programme

4. Objectif global du programme	Objectif spécifique1:
	OS2:
	OS3:
	OS4:

5. Matrice du plan de travail annuel

Actions/Activités	**Résultats attendus**	**Indicateurs**	**Calendrier de mise en œuvre**												**Responsable d'activité**	**Coût estimé (a)**	**Budget disponible (b)**	**Ecart (b-a)**	**Source de financement**
			jan.	**fev.**	**mar.**	**avr.**	**mai**	**juin**	**juil.**	**août**	**sept**	**oct**	**nov**	**dec**					
Action 1																			
Activité 1.1	R1.1	I1.1																	
Activité 1.2	R1.2	I1.2																	
Activité 1.3	R1.3	I1.3																	
……..	R1.4	I1.4																	
Action 2																			
Activité 2.1	R2.1	I2.1																	
Activité 2.2	R2.2	I2.2																	
Activité 3.3	R2.3	I2.3																	
……..	R2.4	I2.4																	

Légende **R :** résultat ; **I :** Indicateur

Pièces jointes :

ex. : Conventions, contrats de prêts …

(1) cette fiche doit être remplie par le Responsable de Programme, dès la notification du budget

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 9 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE L'UNITE OPERATIONNELLE

1. Section XXX

2. Emetteur : (nom du RUO)

3. Destinataire : (Nom du RBOP)

4. Nom du rédacteur : **Contacts (tel; cel; E-mail) :**

5. Date de rédaction :/__/__/ /__/__/ /__/__/__/__/

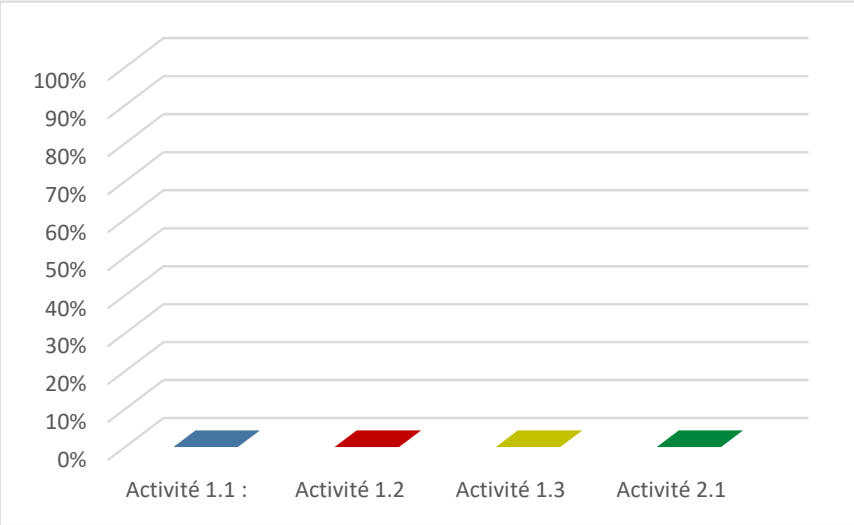
6. Suivi de l'exécution financière des activités

Activités	Budget programmé (en FCFA) (a)	Budget réalisé (en million de FCFA)												Total (b)
		janv	Fev.	Mars	Avril	Mai	juin	juil.	aout	Sept	Oct	Nov	Dec	
Activité 1.1														
Personnel														-
Biens et services														-
Transferts														-
Investissements														-
Activité 1.2														
Personnel														-
Biens et services														-
Transferts														-
Investissements														-
……..														

DGBF-DRMG DGBF-DRMG DGBF-DRMG

7. Suivi de l'exécution physique des activités

Activités	Indicateur d'activité	NIVEAU DE REALISATION (%)												
		janv	Fev.	Mars	Avril	Mai	juin	juil.	aout	Sept	Oct	Nov	Dec	TOTAL
RUO :														**0%**
Activité 1.1 :														0%
Activité 1.2														0%
Activité 1.3														0%
Activité 2.1														0%
……..														0%



Interprétation :

Mesures correctrices :

DGB-DRMGB

ANNEXE 10 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DU BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME

1. Section XXX

2. Emetteur : (nom du RBOP)

3. Destinataire : (RProg)

4. Nom du rédacteur : **Contacts (tel; cel; E-mail) :**

5. Date de rédaction :/__/__/ /__/__/ /__/__/__/__/

6. Suivi de l'exécution financière des activités

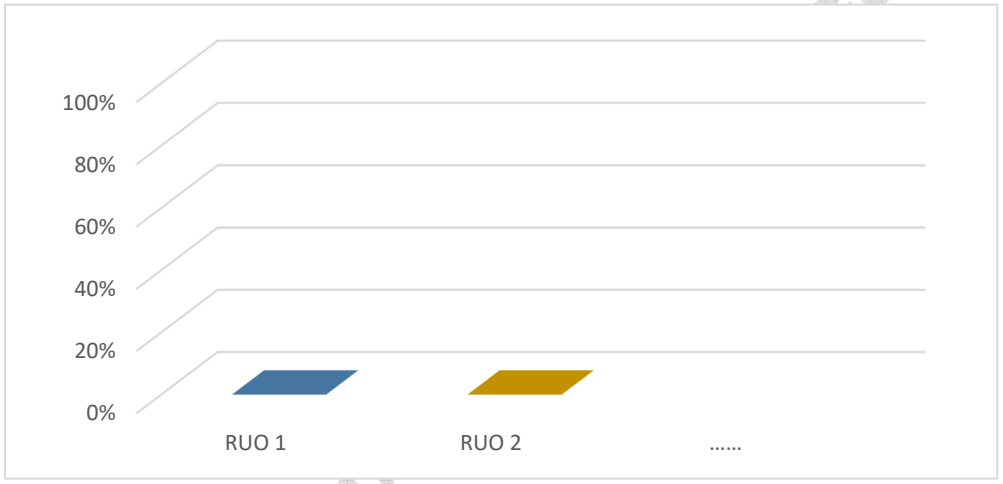
Activités	Budget programmé (en FCFA) (a)	Budget réalisé (en million de FCFA)					Budget disponible (c) = (a) - (b)
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Total (b)	
RUO 1							
Activité 1.1	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Personnel	-	-	-	-	-	-	**-**
Biens et services	-	-	-	-	-	-	**-**
Transferts	-	-	-	-	-	-	**-**
Investissements	-	-	-	-	-	-	**-**
Activité 1.2	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Personnel	-	-	-	-	-	-	**-**
Biens et services	-	-	-	-	-	-	**-**
Transferts	-	-	-	-	-	-	**-**
Investissements	-	-	-	-	-	-	**-**
RUO 2							
Activité 2.1	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
Personnel						-	**-**
Biens et services						-	**-**
Transferts						-	**-**
Investissements						-	**-**
RUO…							

DGBF-DMGB DGBF-DRMG

7. Suivi de l'exécution physique des activités

Activités	Indicateur d'activité	NIVEAU DE REALISATION (%)				
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
RBOP						**0%**
RUO 1						**0%**
Activité 1.1 :		0%	0%	0%	0%	0%
Activité 1.2		0%	0%	0%	0%	0%
Activité 1.3		0%	0%	0%	0%	0%
Activité 2.1		0%	0%	0%	0%	0%
RUO 2						**0%**
Activité 1.1						0%
Activité 1.2						0%
Activité 1.3						0%
……..						0%

Niveau de réalisation des activités par RUO



Interprétation :

Mesures correctrices :

DRMGB DRMGB DRMGB

ANNEXE 11 : LE TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE PROGRAMME

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

TABLEAU DE BORD DU RESPONSABLE DE PROGRAMME

1. Section XXX

2. Emetteur : (nom du RProg)

3. Destinataire : (Ministre)

4. Nom du rédacteur : **Contacts (tel; cel; E-mail) :**

5. Date de rédaction :/__/__/ /__/__/ /__/__/__/__/

6. Suivi des indicateurs de performance du programme

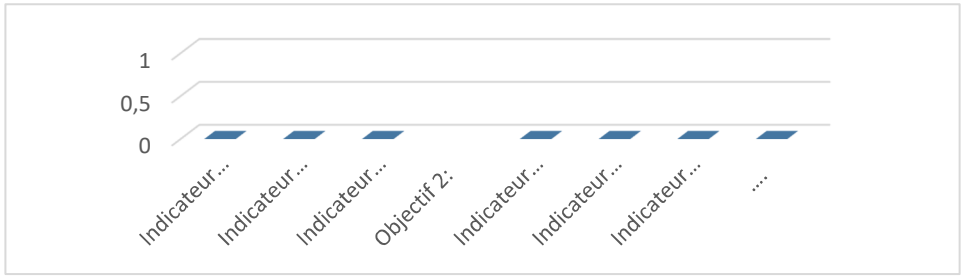
Objectifs/Indicateur	Année en cours		Semestre 1			Semestre 2		
	Valeur cible	Réalisation	Réalisation	Ecart	Signaux	Réalisation	Ecart	Signaux
Objectif 1:								
Indicateur 1.1 :		0	0	**0**	0	0	0	0
Indicateur 1.2 :		0	0	**0**	0	0	0	0
Indicateur 1.3 :		0	0	**0**	0	0	0	0
Objectif 2:								
Indicateur 2.1 :		0	0	**0**	0	0	0	0
Indicateur 2.2 :		0	0	**0**	0	0	0	0
Indicateur 2.3 :		0	0	**0**	0	0	0	0
….		0	0	**0**	0	0	0	0

Interprétation :

Mesures correctrices :

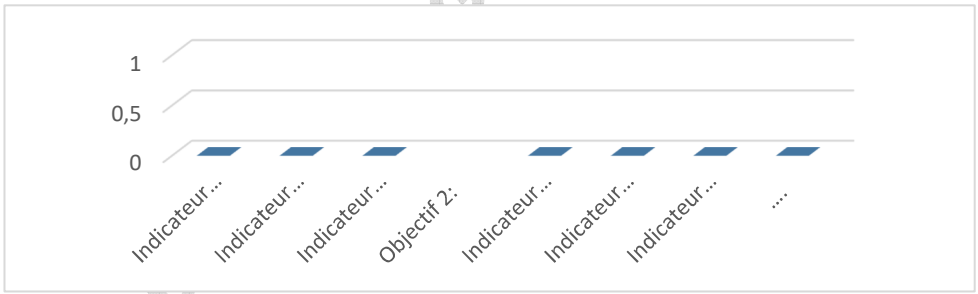
DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Réalisation des indicateurs au cours du premier semestre



Interprétation

Réalisation des indicateurs au cours du deuxième semestre



Interprétation

7. Suivi de l'exécution physique des activités

	Indicateur d'activité	NIVEAU DE REALISATION (%)				
		Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	TOTAL
RBOP1						**0%**
RBOP2						**0%**
RBOP3						**0%**
RBOP4						**0%**

Interprétation :

Mesures correctrices :

En FCFA	Budget (a)	Réalisation (b) (b) = (c) + (e)	Taux de réalisation (b) / (a)	Semestre 1		Semestre 2	
				Réalisation (c)	Taux de réalisation (c) / (a)	Réalisation (e)	Taux de réalisation (e) / (a)
RBOP1							
Personnel							
Biens et Services							
Transferts							
Investissement							
RBOP2							
Personnel							
Biens et Services							
Transferts							
Investissement							

Répartition du taux d'exécution du budget selon les natures budgétaires

Personnel 0% *Biens et Services 0%* *Transferts 0%* *Investissement 0%*

Interprétation :

Mesures correctrices :

DGBF-DRMGB

8. Suivi des engagements des investissements

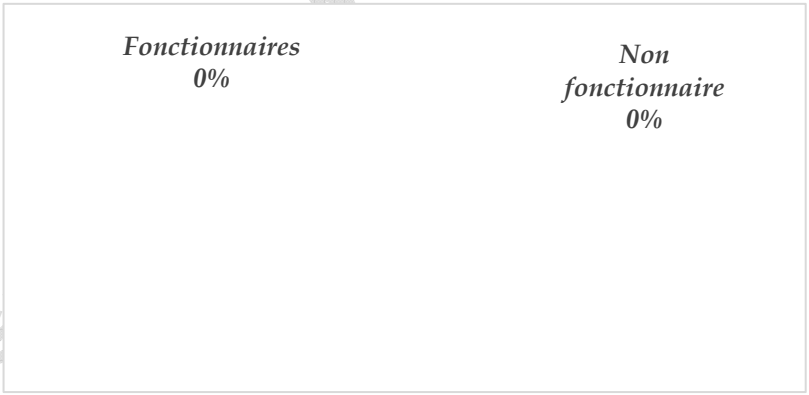
	AE	Réalisation				
		Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
Total programme (Budget de l'Etat)						
Activité de projet 1						
Trésor						
Financement extérieur						
Source extérieure 1						
Source extérieure 2						
Activité de projet 2						
Trésor						
Financement extérieur						
Source extérieure 1						
Source extérieure 2						

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

9. suivi du personnel du programme

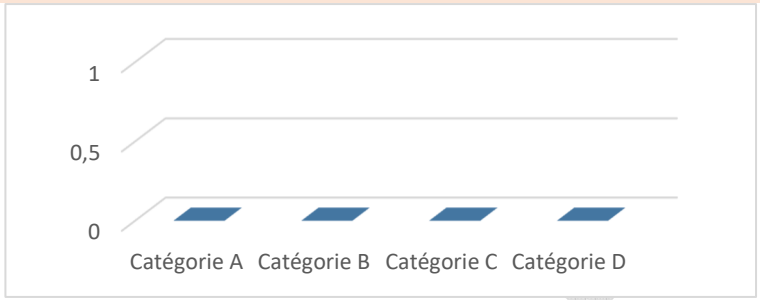
	n-1	n				
		Besoin exprimé	Prévision	Besoin satisfait	Sorties	Total fin d'année
Fonctionnaires		**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Catégorie A						0
Catégorie B						0
Catégorie C						0
Catégorie D						0
Non Fonctionnaires		0	0	0	0	0
TOTAL						

Répartition du personnel pour l'année en cours



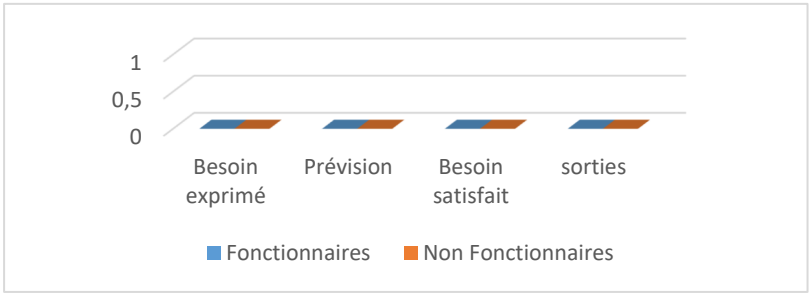
Interprétation

Répartition du personnel fonctionnaire par catégorie à l'année n



Interprétation

Répartition du personnel fonctionnaire par ……



Interprétation

ANNEXE 12 : LA LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

MINISTERE / SECRETARIAT D'ETAT DE

LETTRE D'ENGAGEMENT OPERATIONNEL

conclu entre

Le Responsable du programme

et

Le Responsable de Budget Opérationnel de Programme……..…...

Mois- année

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Préambule

La collecte et l'utilisation des fonds publics respectent les principes de l'État de droit que sont la légalité, la transparence, le contrôle démocratique et la responsabilité. Les Institutions Constitutionnelles et Ministères de l'État, gardiens de ce bien commun, ont chacun leurs missions et responsabilités dans sa préservation et son usage pour le bien de tous.

Les acteurs publics qui pilotent et gèrent les fonds publics acceptent les obligations d'intégrité et de rectitude à la mesure de la confiance qui leur est faite.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre des politiques publiques, le Gouvernement assigne des missions aux différents Ministres qui sont exécutées à travers des programmes.

Dans la volonté de mettre en œuvre les actions et activités du programme, en vue de l'atteinte des objectifs spécifiques et des résultats qui contribuent à améliorer le bien-être économique et social des populations, des lettres d'engagement opérationnel sont signées entre le Responsable de Programme et les Responsables de Budget Opérationnel de Programme.

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme **« ..... »** est chargé, conformément à l'article xx du décret n°xxxx-yyy du zz décembre 20xx portant organisation du Ministère / Secrétariat d'Etat :

- d'élaborer ……..…… ;
- de proposer ……..…….. ;
- de réaliser ……..…….. ;
- d'assurer …… ;
- de veiller à …… ;
- de suivre le …… ;
- de renforcer …… ;
- de mettre en œuvre ……..

De ce qui précède, il est conclu :

ENTRE :

Le Responsable du Programme ***« ..... »*** désigné par le décret n°2020-16 du 08 janvier 2020 portant désignation des Responsables de Programme des Ministères et Secrétariats d'État, ci-après désigné « **Le RPROG-.....** », d'une part,

ET

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme **« ..... »** ci-après désigné « **Le RBOP- .....** », d'autre part,
Ensemble désigné « **les parties** », conviennent de ce qui suit :

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CHAPITRE I : DISPOSITIONS GENERALES

Article 1 : Objet

La présente lettre d'engagement opérationnel a pour objet d'engager les différentes parties à mettre en œuvre les actions et activités du Budget Opérationnel de Programme **«…….. »** conformément à la stratégie définie dans le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses - Projet Annuel de Performance (DPPD-PAP) annexé à la Loi de Finances.

Elle dérive de la lettre d'engagement signée entre le Responsable du Programme ***« ……. »*** et le **Ministre …….**

Article 2 : Nature de la lettre

La présente lettre est un engagement réciproque, de nature quasi-contractuelle interne à l'administration.

Article 3 : Obligations générales

Le Responsable du Programme **« …….. »** s'engage à :

- définir le périmètre du Budget Opérationnel de Programme (BOP);
- assister le Responsable de Budget Opérationnel de Programme (RBOP) dans la programmation des activités du BOP;
- assister le RBOP dans la répartition des crédits budgétaires du BOP;
- faciliter tous les mouvements de crédits du BOP;
- favoriser toute mesure d'ordre organisationnel et/ou juridique facilitant l'accomplissement des missions confiées au BOP;
- suivre la mise en œuvre des activités conduites par le RBOP, notamment celles relatives aux projets d'investissement en vue du respect des Autorisations d'Engagement (AE).

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme **« …….. »**, s'engage, en vertu de la présente lettre à :

- mettre en place un dispositif permanent de collecte et de transmission des données et informations;
- rendre compte au Responsable de programme de l'état d'avancement de la mise en œuvre des activités;
- assurer la coordination des activités des Unités Opérationnelles;
- entretenir, en bon père de famille, le patrimoine mis à sa disposition;
- produire son rapport d'activités trimestriel.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Article 4 : Obligations spécifiques

Sans préjudice des conditions générales citées à l'article 3, le Responsable du Programme ***« ……»*** et le Responsable du Budget Opérationnel de Programme **« …… »**, peuvent adopter des mesures spécifiques portant notamment sur la gestion des délais, les conditions sociales et les méthodes de prise de décisions.

Les obligations spécifiques doivent être présentées dans les mêmes conditions que celles des obligations générales.

Article 5 : Obligations communes

Les deux (2) parties, par la présente lettre, s'engagent à :

- coopérer à travers la communication et l'échange d'informations;
- faire bon usage des informations échangées et ne les diffuser à une tierce personne qu'après concertation.

Article 6 : Droits des parties

Les droits des différentes parties sont ceux qui sont garantis par les textes en vigueur.

Article 7 : Suivi et évaluation de la lettre d'engagement opérationnel

L'examen de l'état d'avancement dans la mise en œuvre des dispositions de la présente lettre d'engagement se fera par le biais de réunions mensuelles, assorties de comptes rendus.
L'évaluation de la mise en œuvre de la lettre se fait à travers le Rapport d'activités trimestriel, produit au plus tard le 15 du mois suivant la fin du trimestre.

CHAPITRE II : DISPOSITIONS PARTICULIERES

Article 8 : Durée de la lettre d'engagement opérationnel

La présente lettre d'engagement opérationnel est conclue pour une durée d'un (1) an.

Article 9 : Conditions de résiliation

La résiliation de la lettre d'engagement opérationnel intervient dans les cas ci-après :

- terme échu ;
- décès d'une des parties;
- démission du Responsable de Budget Opérationnel de Programme;
- faute de gestion du Responsable de Budget Opérationnel de Programme;
- changement de la situation administrative d'une des parties;
- non-respect des obligations au sens des articles 3 à 5 de la présente lettre.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Article 10 : Date d'effet

La présente lettre d'engagement opérationnel prend effet à compter de sa date de signature par les parties.

Fait à Abidjan, le……

Le Responsable du Programme **« ……. »**

NOM et Prénom

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme **« …….. »**

NOM et Prénom

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXES :

1. MATRICE DES ACTIVITES DU BOP

Actions	Dépenses de personnel (a)	Dépenses d'acquisition de biens et services (b)	Dépenses de transfert courant (c)	Dépenses d'investissements (d)	Total N (CP) (a+b+c+d)	Rappel N-1 (CP)
Action 1 :						
Activité 1.1						
Activité 1.2						
Activité 1.3						
Action 2 :						
Activité 2.1						
Activité 2.2						
Activité 2.3						
Action 3 :						
Activité 3.1						
Activité 3.2						
Activité 3.3						
Total						

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

2. CADRE DE RESULTATS OPERATIONNELS DU BOP

Activités	**Résultats attendus**	**Indicateurs d'activités**	**Responsable d'activités (RUO)**
Activité 1.1 :			
Activité 1.2			
Activité 1.3			
……..			

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 13 : LA LETTRE D'ENGAGEMENT SUR LA PERFORMANCE

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE CÔTE D'IVOIRE

Union – Discipline – Travail

MINISTERE / SECRETARIAT D'ETAT DE

LETTRE D'ENGAGEMENT SUR LA PERFORMANCE

conclu entre

Le Ministre / Secrétaire d'Etat

et

Le Responsable du programme

Mois- année

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

PREAMBULE

La collecte et l'utilisation des fonds publics respectent les principes de l'Etat de droit : la légalité, la transparence, le contrôle démocratique et la responsabilité. Les Ministères et Institutions de l'Etat, gardiens de ce bien commun, ont chacun leurs missions et responsabilités dans sa préservation et son usage pour le bien de tous.

Les acteurs publics, qui pilotent et gèrent les fonds publics, acceptent les obligations d'intégrité, de rectitude et de redevabilité à la mesure de la confiance qui leur est faite.

Dans cette perspective, le Gouvernement définit les politiques publiques dans le cadre de la mise en œuvre de ses actions. Il assigne les missions aux différents Ministres et Secrétaires d'Etat, qui sont mises en œuvre à travers les programmes.

Dans la volonté de définir et de mettre en œuvre des programmes en vue de l'atteinte des objectifs et des résultats qui contribuent à améliorer le bien-être économique et social des populations, des contrats de performance sont signés entre le Ministre et les Responsables de programme.

LES PARTIES

Ministère / Secrétariat d'Etat de ***(Intitulé du Ministère/secrétariat d'Etat)*** représenté par Monsieur/Madame ***(Nom et prénom(s))***

Et

Responsable du programme ***(Intitulé du programme)*** représenté par Monsieur/Madame ***(Nom et prénom(s))***

Conviennent de ce qui suit :

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

CHAPITRE I : DISPOSITIONS GÉNÉRALES

Article 1 : Objet

La présente Lettre d'engagement a pour objet d'engager les différentes parties à l'atteinte des objectifs et des résultats du programme « …. » définis dans le Projet Annuel de Performance (PAP).

Article 2 : Nature de la lettre

La présente lettre d'engagement, de nature non juridique, est un engagement réciproque interne à l'Administration.

Article 3 : Obligations générales

Le Ministre s'engage à :

- favoriser la mobilisation des ressources pour la mise en œuvre du programme « ….. »;
- assister le Responsable de programme dans le choix de ses priorités;
- favoriser toute mesure d'ordre organisationnel et/ou juridique facilitant l'accomplissement des missions confiées au Responsable de programme;
- suivre les projets d'investissement du programme « …… » sur la base d'un plan pluriannuel d'investissement.

Le Responsable de programme s'engage, en vertu de la présente lettre, à :

- atteindre les résultats qui lui sont assignés sur la base des moyens humains, matériels et financiers mis à sa disposition;
- mettre en place un dispositif de contrôle interne;
- rendre compte au Ministre/Secrétaire d'Etat, de l'état d'avancement et de l'atteinte des objectifs et des résultats du programme « …… »;
- assurer le pilotage et la mise en œuvre du programme « …… »;
- animer le dialogue de gestion avec les acteurs du programme « Budget »;
- assurer la bonne gestion du patrimoine mis à sa disposition;
- élaborer le Projet Annuel de Performance (PAP) ainsi que le Rapport Annuel de Performance (RAP) du programme « …… ».

Article 4 : Obligations spécifiques

Sans préjudice des obligations générales citées à l'article 3 de la présente lettre d'engagement, le Ministre et le Responsable de programme peuvent adopter des mesures spécifiques portant notamment sur la gestion des délais de production des DPPD-PAP, des RAP et de l'exécution des diligences liées au programme, sur les conditions sociales et les méthodes de prise de décision.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Article 5 : Droits des parties

Les droits des différentes parties sont ceux qui sont garanties par les textes en vigueur.

CHAPITRE II : DISPOSITIONS RELATIVES A LA PERFORMANCE

Article 6 : Objectif stratégique

Les parties conviennent de l'objectif stratégique suivant « …… »[12]:

<u>Article 7</u> : Objectifs spécifiques

Les parties conviennent des objectifs spécifiques suivants[13] :

- ……. ;
- ……... ;
- …….

<u>Article 8</u> : Indicateurs de performance

Les parties conviennent des indicateurs suivants [14]:

- taux de …….. ;
- proportion de…… ;
- nombre de ……

Les valeurs de référence et les cibles de ces indicateurs seront précisées dans un tableau de performance annexé à la présente lettre d'engagement.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[12] *en lien avec les missions du programme selon le décret portant attributions des membres du Gouvernement et décret portant organisation du Ministère concerné. Par exemple « assurer l'efficacité, la traçabilité, la transparence et la redevabilité dans la gestion des finances publiques »*

[13] *Voir le PAP de l'exercice concernée*

[14] *Il s'agit des indicateurs définis dans le cadre de performance contenu dans le PAP de l'exercice concernée*

Article 9 : Moyens de mise en œuvre

Pour la mise en œuvre de la présente lettre d'engagement, le RPROG-« ……. » bénéficie de ressources mises à sa disposition par la Loi des Finances 20xx[15].

En cas de contraintes pour la mise en œuvre des dispositions de l'alinéa 1 ci-dessus, celles-ci sont portées à la connaissance du MINISTRE.

Article 10 : Suivi de la performance

Le suivi de l'état d'avancement de la mise en œuvre de la lettre d'engagement se fait notamment par des réunions périodiques, assorties de comptes rendus réguliers des informations liées aux indicateurs.

Pour ce qui est de l'évaluation de la performance du programme, elle se fait à travers un rapport semestriel et un Rapport Annuel de Performance (RAP), élaborés par le RPROG-« ……. » et transmis au Responsable de la Fonction Financière Ministérielle (RFFIM) pour consolidation, avant leur transmission au Ministre pour adoption.

Le rapport semestriel du RPROG-« ……. » parvient au RFFIM au plus tard le 31 juillet de chaque année.

Concernant le RAP, il est transmis au RFFIM, dans un délai de trois (03) mois après la clôture de l'exercice budgétaire. Le RFFIM dispose, alors, de 30 jours pour le consolider avec les RAP des autres programmes du ministère et les transmettre au Ministre pour validation.

La validation du RAP par le Ministre intervient avant la fin du mois de mai.

CHAPITRE III : DISPOSITIONS PARTICULIÈRES

Article 11 : Durée de la lettre d'engagement

La présente lettre d'engagement est conclue pour une durée d'un (01) an à compter de sa date de signature.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

[15] *Exercice budgétaire ou année concerné(e)*

<u>Article 12</u> : Révision de la lettre d'engagement

Les parties conviennent que la lettre d'engagement peut faire l'objet d'une révision, en cours d'exécution, dans les cas où surviennent des situations nouvelles de nature à modifier de manière substantielle les engagements pris par les parties.

<u>Article 13</u> : Résiliation de la lettre d'engagement

La résiliation de la lettre d'engagement intervient dans les cas ci-après:

- à l'expiration de la durée de la lettre d'engagement ;
- en cas de démission du Responsable de programme ;
- lorsqu'il y a changement de la situation administrative de l'une des parties ;
- en cas de faute de gestion du Responsable de programme ;
- quand il y a non-respect des obligations au sens des articles 3 et 4 de la présente lettre.

<u>Article 14</u> : Date d'effet

La présente lettre d'engagement prend effet à compter de sa date de signature par les parties.

Fait à ……., le…….

Le Ministre/Secrétariat d'Etat de……. Le Responsable de programme

……. …….

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE : DOCUMENT DE PRESENTATION DU CADRE DE PERFORMANCE

I. PRESENTATION GENERALE

1 – Présentation générale du secteur

(Faire référence au DPPD-PAP)

2 – Présentation générale du programme

(Faire référence au DPPD)

II. PRESENTATION DES OBJECTIFS, RESULTATS ET MOYENS DU PROGRAMME « … »

1. Tableau de performance

Programmes-1 : Intitulé du programme		Indicateurs de performance	Situation de référence	Cibles				Commentaires des indicateurs : Méthode de calcul et Moyen de vérification
				N (année en cours)	N+1	N+2	N+3	
Objectif spécifique 1.1	Libellé de l'objectif							
Objectif spécifique 1.2	Libellé de l'objectif							
Objectif spécifique 1.3	Libellé de l'objectif							

DGBF-DRMGB

2. Matrice d'actions

Actions	Dépenses de personnel (a)	Dépenses acquisition de biens et services (b)	Dépenses de transfert courant (c)	Dépense d'investissement (d)	Total t+1 (CP) (a+b+c+d)	Rappel t (CP)
Action 1						
Action 2						
Action 3						
…….						
Total						

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 14: LES RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITES DES INSTITUTIONS ET DES MINISTERES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

SECTION XXX : MINISTERE / SECRETARIAT D'ETAT……

OU

SECTION XXX : INSTITUTION …….

RAPPORTS ANNUELS D'ACTIVITES

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

SOMMAIRE

(PREVOIR UNE PAGE POUR LE SOMMAIRE)

INTRODUCTION

Conformément au décret n°… portant organisation de l'Institution / du Ministère, les principales missions de l'Institution / du Ministère ……..., sont les suivantes :

- ……..
- ……..
- ……

Pour la mise en œuvre de ses missions, l'Institution / le Ministère …….. a bénéficié d'un budget de …….. FCFA dont …….. FCFA au titre des dépenses de fonctionnement et …….. FCFA pour mener les opérations d'investissement.

L'exécution s'est située globalement à …% contre un taux attendu de ….% (taux en relation avec la régulation budgétaire).

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

I. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES

Action/Activités	Structures responsables	Prévision 2019			Réalisation 2019			Observations
		Résultat attendu	Coût initial (en FCFA)	Coût révisé (en FCFA)	Résultat opérationnel	Preuve de réalisation	Coût (en FCFA)	
Action 1 : (Code et libellé)								
Activité 1.1 : ……..								
Activité 1.2 : ……..								
…….								
Action 2 : (Code et libellé)								
Activité 2.1 : ……..								
Activité 2.2 : ……..								
…….								

DGBF-DRMGB

Exemple :

ACTION / activités	STRUCTURE RESPONSABLE	PREVISION 2019			REALISATION 2019			Observations
		Résultat attendu	Coût initial (en FCFA)	Coût révisé (en FCFA)	Résultat opérationnel	Preuve de réalisation	COUT (en FCFA)	
Action 1 : 21083010 RENFORCER LA TRANSPARENCE ET LE CONTROLE DES DEPENSES								
A1.1 (Code et libellé)	CEADP	25 projets audités	25.000.000	25.000.000	17 projets audités	Rapport d'audit	20.000.000	8 projets à reprogrammer en 2019 (9.411.465)
A1.2 21083010 … Effectuer des missions de contrôle et de supervision dans 50 EPN	DCB	50 EPN contrôlés	30.000.000	20.000.000	30 EPN contrôlés	Rapport de missions	18.000.000	20 EPN à reprogrammer en 2019 (12.000.000)
……..								
……								

DGBF-DRMGB

II. DIFFICULTES RENCONTREES

- Liées à l'organisation
- Liées à la programmation des activités (et ou des crédits)
- Liées à la gestion financière
- Autres

III. SOLUTIONS APPORTEES

- Liées à l'organisation
- Liées à la programmation des activités (et ou des crédits)
- Liées à la gestion budgétaire (et ou financière)
- Autres

IV. PERSPECTIVES 2020

- Au niveau de la programmation
- Au niveau de la performance
- Au niveau de la gestion budgétaire (et ou financière)

CONCLUSION

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 15 : LE RAPPORT MENSUEL DU RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

SECTION XXX : ……

RAPPORT MENSUEL D'ACTIVITES

PROGRAMME : ……

BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME : ……

UNITE OPERATIONNELLE : ……

RESPONSABLE D'UNITE OPERATIONNELLE : ……

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

SOMMAIRE

(PREVOIR UNE PAGE POUR LE SOMMAIRE)

INTRODUCTION

Conformément à l'arrêté n°……. portant désignation des Responsables d'Unité Opérationnelle « … », les principales missions du Responsable de l'Unité opérationnelle « …. », sont les suivantes :

- ……..
- ……..

Pour la mise en œuvre de ses missions, le Responsable d'Unité opérationnelle de « … ».a bénéficié d'un budget de …….. FCFA dont …….. FCFA au titre des dépenses de fonctionnement et ……. FCFA pour mener les opérations d'investissement.

L'exécution s'est située globalement à …% contre un taux attendu de ….% (taux en relation avec la régulation budgétaire).

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

I. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES

Tableau 1 : Réalisation physique des activités

Activités	**Résultats attendus**	**Résultats obtenus**	**Observations**
Activité 1 :			
Activité 2 :			
……..			

Commentaires :

Tableau 2 : Réalisation financière des activités (en million de FCFA)

Activités	Personnel		Biens et services		Transfert		Investissements		Observations
	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	
Activité 1 :									
Activité 2 :									
……..									

Commentaires :

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II. DIFFICULTES RENCONTREES

- Liées à l'exécution physique des activités
- Liées à l'exécution budgétaire et ou financière
- Liées à tout autre volet

III. SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

- Liées aux difficultés relatives à l'exécution physique des activités
- Liées aux difficultés relatives à l'exécution budgétaire et ou financière
- Liées aux difficultés relatives à tout autre volet.

CONCLUSION

- Rappeler en un soufflet de mots ce qu'il faut retenir de l'exécution des activités au cours de ce mois.
- Indiquer si l'on peut observer des résultats significatifs découlant de la réalisation des activités.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 16 : LE RAPPORT TRIMESTRIEL DU RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

SECTION XXX : ……

RAPPORT TRIMESTRIEL D'ACTIVITES

PROGRAMME :……

BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME :……

RESPONSABLE DE BUDGET OPERATIONNEL DE PROGRAMME :……

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

SOMMAIRE

(PREVOIR UNE PAGE POUR LE SOMMAIRE)

INTRODUCTION

Conformément à l'arrêté n°… portant désignation du Responsable de Budget Opérationnel de Programme de ……, les principales missions du Responsable de Budget Opérationnel de Programme « …. »., sont les suivantes :

- ……..
- ……..

Pour la mise en œuvre de ses missions, le Responsable de Budget Opérationnel de Programme « .... » a bénéficié d'un budget de …….. FCFA dont …….. FCFA au titre des dépenses de fonctionnement et ……. FCFA pour mener les opérations d'investissement.

L'exécution s'est située globalement à …% contre un taux attendu de ….% (taux en relation avec la régulation budgétaire).

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

I. ETAT DE MISE EN ŒUVRE DES ACTIVITES

Tableau 1 : Réalisation physique des activités

Actions/Activités	**Résultats attendus**	**Résultats obtenus**	**Observations**
Action 1			
Activité 1.1 :			
……..			
Action 2			
Activité 2.1 :			
……			

Commentaires :

Tableau 2 : Réalisation financière des activités (en million de FCFA)

Actions/Activités	Personnel		Biens et services		Transfert		Investissements		Observations
	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	
Action 1 :									
Activité 1.1 :									
Activité 1.2 :									
……									
Action 2									
Activité 2.1 :									
Activité 2.2 :									
……..									

Commentaires :

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

II. DIFFICULTES RENCONTREES

- Liées à l'exécution physique des activités
- Liées à l'exécution budgétaire et ou financière
- Liées à tout autre volet.

III. SOLUTIONS ET RECOMMANDATIONS

- Liées aux difficultés relatives à l'exécution physique des activités
- Liées aux difficultés relatives à l'exécution budgétaire et ou financière
- Liées aux difficultés relatives à tout autre volet.

CONCLUSION

- Rappeler en un soufflet de mots ce qu'il faut retenir de l'exécution des activités au cours de ce trimestre
- Indiquer quelle marge d'évolution l'on peut observer par rapport au trimestre précédent (lorsqu'il ne s'agit pas, par exemple, du premier trimestre).
- Faire connaitre si l'exécution des activités présente un impact significatif sur les résultats opérationnels attendus en fin d'année.
- Préciser s'il y a un point d'attention particulier dont les leviers d'actions ne dépendent pas du RBOP.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 17 : LE RAPPORT SEMESTRIEL DU RESPONSABLE DE PROGRAMME

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

SECTION XXX : ……..

RAPPORT SEMESTRIEL DU RESPONSABLE DE PROGRAMME

PROGRAMME :.....

RESPONSABLE DE PROGRAMME : ……

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

INTRODUCTION

Rappel du cadre organisationnel du programme à travers le nombre de Budgets opérationnels de programme et le nombre de Responsable d'unités opérationnelles et leur libellé.

Rappel des actions du programme et des principales attentes.

Rappel des moyens mobilisés pour (budget et effectifs) du programme.

1. Réalisations à mi-parcours du programme

1.1 Les activités

Présenter les activités prévues pour la période concernée
Présenter les réalisations correspondantes
Expliquer les cas de non-réalisation

NB : les tableaux et les graphiques peuvent être utilisés

1.2 Les crédits budgétaires

Tableau 1 : Exécution financière par action du programme pour l'année en cours (N)

Activités	Personnel		Biens et services		Transfert		Investissements		Observations
	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	Programmé	Réalisé	
Activité 1 :									
Activité 2 :									
……..									

Source :

Commenter les faits majeurs intervenus au cours de la période concernée : les demandes et les actes de modifications budgétaires intervenues et ce qui les ont motivées, les principales opérations dénouées, etc.

NB : les tableaux et les graphiques peuvent être utilisés

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

1.3 Les investissements

Tableau 2: Suivi des investissements du programme

		Coût total du projet	Budget déjà mobilisé au cours des exercices antérieurs	Crédits budgétaires inscrits (LFI de l'année N)	Variation (- ou +)	Budget Actuel	Prise en charge (à la fin de la période concernée)
Projet 1 :							
% réal budgétaire							
% réal physique							
Projet 2 :							
% réal budgétaire							
% réal physique							
… (P*)							
% réal budgétaire							
% réal physique							
TOTAUX	Réal budg						
	Réal phys						

Source:

(P*) Tous les projets d'investissements du programme doivent figurer sur ce tableau.

Commenter le tableau en faisant ressortir, pour tous les projets ayant un impact (positif ou négatif) sur la performance du programme, les points suivants :

- la situation d'exécution physique et financière (Mandat PEC) ;
- l'effet de tous les évènements survenus (modification budgétaire, social, sanitaire, etc.) sur la performance ou la contre-performance du programme.

NB : les graphiques peuvent être utilisés

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

1.4 Les effectifs

Tableau 3 : Evolution des effectifs du programme

	Situation au jj/m/N (début de période concernée)	Variation		Situation au jj/m/N (fin de période concernée)
		Entrées	Sorties	
Catégorie A				
Catégorie B				
Catégorie C				
Catégorie D				
Non Fonctionnaires				
TOTAL				

Source :

NB : les graphiques peuvent être utilisés

2. La performance du programme

Présenter l'évolution des indicateurs de performance du programme pour la période concernée.

Tableau 4 : évolution des indicateurs du programme

Indicateurs de performance	Cibles			Commentaires (cible atteinte ou cible non atteinte)
	Réalisation en année N-1	Prévisions de l'année en cours (N)	Niveau de réalisation au (jj /m/N)	
Objectif spécifique 1				
Indicateur 1.1. :				
Indicateur 1.2. :				
……..				
Objectifs spécifique 2				
Indicateur 2.1. :				
Indicateur 2.2. :				
……				

Quoique les cibles n'aient pas été prévues pour être évaluées en six mois, il est possible d'apprécier leur trajectoire et indiquer l'éventualité de les atteindre ou pas.

DGBF-DRMGB

Dans l'éventualité où des menaces sont connues, indiquer les leviers d'actions mis en œuvre pour les traiter.

3. Difficultés et Solutions

3.1. Difficultés rencontrées

- En rapport avec la réalisation des activités
- En rapport avec les crédits budgétaires
- En rapport avec les mouvements d'effectifs

3.2. Actions mises en œuvre ou solutions envisagées

- En rapport avec la réalisation des activités
- En rapport avec les crédits budgétaires
- En rapport avec les mouvements d'effectifs

CONCLUSION

- Faire un récapitulatif du niveau de performance atteint sur la période
- Ressortir les principaux leviers d'actions à mettre en œuvre au cours de la période à venir
- Se projeter sur les résultats attendus pour la période à venir.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 18 : LE RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

SECTION XXX : ……..

RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE
AU TITRE DE L'ANNÉE XXXX

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

SOMMAIRE

SIGLES ET ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES GRAPHIQUES

INTRODUCTION (générale)

- Le Ministre : il s'agit d'indiquer les Nom et Prénom du Ministre ou du Secrétaire d'Etat et la date de son arrivée à la tête du Ministère. Signaler dans les mêmes termes, tout changement intervenu en cours d'exercice.
- Les attributions du Ministère : il s'agit de rappeler, conformément au décret portant attributions des membres du Gouvernement, mais sans en faire une copie intégrale, les principales missions dévolues au ministère.
- Rappeler, en vous appuyant sur la cartographie des programmes, le nombre de programme et le nombre et les types d'entités les animant. Exemple : Le Ministère du Commerce et de l'industrie comporte xx programmes animés. Outre le cabinet et les structures qui lui sont rattachées, le MCI comprend 3 Directions générales, 9 Directions centrales, etc.
- Le contexte : indiquer dans quelles circonstances ont été exécutées les activités du Ministère (l'environnement socio-politique et économique au niveau national ou des faits touchant directement la mission à laquelle appartient le ministère).
- Le plan : annoncer l'articulation du RAP.

PARTIE I : LE MINISTERE

I. PRESENTATION GENERALE DU MINISTERE

I.1. Architecture programmatique du ministère

Rappeler le nombre de programmes, d'actions, d'activités.

I.2. Politique ministérielle

Rappeler le cadre de performance du ministère à travers les **orientations stratégiques,** les **résultats stratégiques** et les **objectifs globaux** en se conformant aux données contenues dans le DPPP-PAP N-1 à N+1

II. PERFORMANCE GENERALE DU MINISTERE

II.1. Architecture du cadre de performance

Narration et tableaux présentant le nombre d'objectifs, d'indicateurs et de cibles contenus dans les DPPD-PAP du Ministère.

Tableau 1 : Répartition des composantes des cadres de performance du ministère

Composantes	Programmes	Objectifs globaux	Objectifs spécifiques (OS)	Indicateurs (liés aux OS)	Cibles (liés aux Indicateurs et OS)
Nombre	4	4	12	30	40

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

Exemple de narration : Le Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI) est organisé en 4 programmes soutenus par 4 objectifs globaux décomposés en 30 objectifs spécifiques vérifiés par 30 indicateurs et 40 cibles associées.

II.2. Bilan des données globales du cadre de performance

Narration et tableau faisant ressortir le nombre de cibles atteintes par rapport aux objectifs.

II.3. Evolution des indicateurs de performance

Tableau 2 : Evolution des indicateurs du Ministère

Renseigner le tableau de l'évolution des indicateurs du ministère (conformément au tableau de performance du ministère contenu dans le DPPD-PAP N-1 à N+1)

OBJECTIFS GLOBAUX (OG)	RÉSULTATS STRATÉGIQUES (RS)	INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)	Unité	Réalisation			N-1		Commentaire
				N-4	N-3	N-2	Prévisions	Réalisations	
OG 1 :……	RS 1 : ……	IP 1.1 : ……							
OG 2 : ……	RS 2 : ……	IP 2.1 : ……							
OG 3 : …		IP 2.2 : ……							
OG 4 : ……	RS 3 : ……	IP 3.1 : ……							
		IP 3.2 : ……							
OG 5 : ……	RS 4 : ……	IP 4.1 : …… …							

Source : ……..

NB : Dans la colonne « prévision » indiquer les valeurs cibles prévisionnelles

Exemple de remplissage du tableau 1

OBJECTIFS GLOBAUX (OG)	***RÉSULTATS STRATÉGIQUES (RS)***	***INDICATEURS DE PERFORMANCE (IP)***	***Unité***	***Réalisation***			***2021***		***Commentaire***
				2018	***2019***	***2020***	***Prévisions***	***Réalisations***	
OG 1 :……	*RS 1 : ……*	*IP 1.1 : Taux de*	*%*	*70*	*78*	*80*	*80*	*86,1*	*Objectif atteint avec une performance de **+6,1 points***
OG 2 : ……	*RS 2 : ……*	*IP 2.1 : Taux de …..*	*%*	*83*	*89*	*93*	*90*	*54,24*	*Objectif non atteint*
		IP 2.2 : Nombre de	*%*	*50*	*55*	*74*	*60*	*80*	*Objectif atteint avec une performance de **+20 points***
OG 3 : ……	*RS 3 : ……*	*IP 3.1 : Taux de …*	*%*	*16*	*16*	*36*	*70*	*73*	*Objectif atteint avec une performance de **+3 points***

Source : ……..

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

III. FINANCEMENT GLOBAL DU MINISTERE

Dans cette partie, il s'agira de présenter les inscriptions budgétaires contenues dans la Loi de finances initiales et les modifications qui les ont impactées pour l'ensemble du Ministère par mode de financement et par natures de dépenses.

N.B. : Pour les réalisations financières de l'année sous revue, considérer les données de l'ordonnancement.

Tableau 3 : Tableau présentant l'exécution du budget du Ministère

Unités	REALISATIONS	N-1			
	N-2	Prév. (P)	Réal (R)	Ecart (E) = (P)-(R)	Tx de réal = (R/P) x100
1. RESSOURCES					
1.1 Ressources intérieures					
1.1.1 Budget de l'Etat (Trésor)					
1.1.2 Recettes de services					
1.2 Ressources extérieures					
1.2.1 Emprunts projets					
1.2.2 Dons Projets					
1.2.3 Appuis budgétaires ciblés					
2 CHARGES					
2.1 Personnel					
2.1.1 Solde y compris EPN					
2.1.2 Contractuels hors solde					
2.2 Biens et Services					
2.3 Transferts					
2.3.1 Transferts courants					
2.3.2 Transferts en capital					
2.4 Investissement					
2.4.1 Trésor					
2.4.2 Financement extérieur					
Dons					
Emprunts					
TOTAL					

Source : Situation d'exécution issue du SIGOBE au 31 janvier de l'année en cours (N)

Le tableau ci-dessus présente l'exécution budgétaire (ordonnancement) du ministère par catégorie de ressources et de charges. Il s'agit d'indiquer le niveau d'exécution du financement global inscrit dans le DPPD et les écarts entre le budget actuel et les réalisations (ordonnancement).

DGBF-DRMGB

Cependant, le commentaire peut être plus large en présentant le budget initial et tous les mouvements de crédits intervenus au cours de l'exercice (lois de finances rectificatives ou actes de gestion courante). Ce commentaire peut être illustré par des graphiques.

PARTIE II : LE PROGRAMME 1 « ADMINISTRATION GENERALE »

INTRODUCTION

- Le responsable de programme : Indiquer les nom et prénom du Responsable de programme et la date de son entrée en fonction. Si un changement d'acteur est intervenu en cours d'année, le faire connaitre, également.
- Les missions du programme : Rappeler, conformément au décret portant organisation du ministère, les principales missions dévolues au programme.
- Le contexte : indiquer dans quelles circonstances (l'environnement au niveau national ou des faits touchant directement le secteur d'activités concerné) les activités de ce programme se sont exécutées.
- le plan : annoncer l'articulation du RAP.

I. PRESENTATION DE LA STRATEGIE DU PROGRAMME

I.1. Les objectifs du programme

Dans cette partie, rappeler, à partir du cadre de performance global du Ministère, la part des objectifs globaux et des résultats stratégiques imputables au programme concerné.

I.2. Le financement du programme

Dans cette partie, rappeler le niveau du montant de crédits alloués au programme par natures de dépenses et, éventuellement, les financements hors budget attendus

II. REALISATIONS DU PROGRAMME AU COURS DE L'EXERCICE N-1

II.1. Exécution du budget

Cette partie présente la situation d'exécution budgétaire du programme. Elle retrace les prévisions initiales et révisées (par des actes modificatifs).

Elle fait une comparaison entre les réalisations de l'année N-1 et les prévisions du budget initial corrigé des modifications apportées par la LFR ou tout acte réglementaire.

L'analyse de l'exécution peut se faire également à l'aide de tableaux et de graphiques rendant compte des évolutions constatées.

S'il en existe, identifier et commenter les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

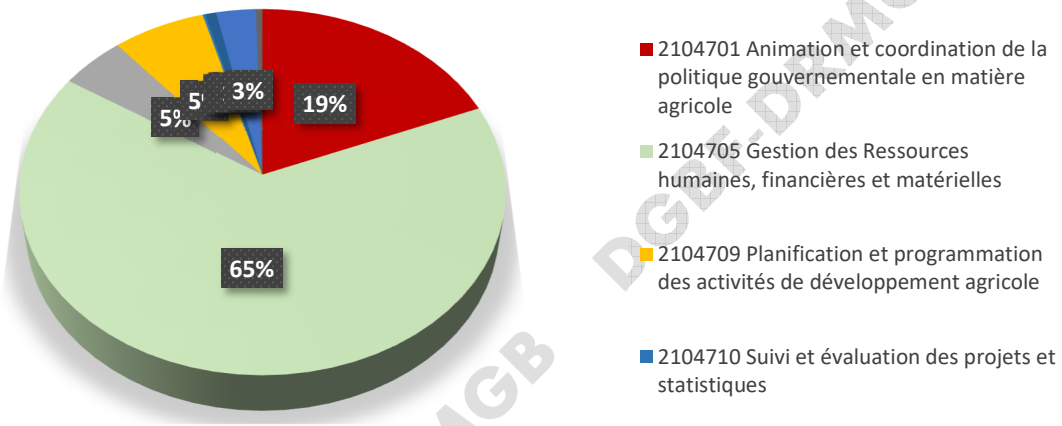
II.1.1. Exécution des crédits budgétaires par action et par nature de dépense

Tableau 4 : exécution financière par action du programme 1

Actions	Personnel		Biens et Services		Transferts		Investissement		Total	
	N-2	N-1	N-2	N-1	N-2	N-1	N-2	N-1	N-2	N-1
Action 1										
Action 2										
Action 3										
Action 4										

Source :

Pour renseigner le tableau ci-dessus, les données à considérer seront celles de l'«ordonnancement» telles qu'elles sont générées par le système d'information budgétaire.



NB : Ce modèle de graphique est présenté à titre indicatif.
D'autres modèles plus illustratifs du contenu peuvent être utilisés

Commentaire/ interprétation des résultats et, le cas échéant Actions correctrices endogènes au programme
(Narratif)……
……

DGBF-DRMGB

II.1.2. Suivi des investissements

L'exécution de crédits d'investissement du programme est présentée dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 (i) : exécution des Autorisations d'engagement du programme 1

	AE			Réalisations (R)			Ecarts (E) E = AE - R		
	N-3	N-2	N-1	N-3	N-2	N-1	N-3	N-2	N-1
Total programme (Budget de l'Etat)									
Sur financement intérieur									
Sur financement extérieur									
Projet 1/activité de projet 1									
Sur financement intérieur									
Sur financement extérieur									
Projet 2/activité de projet 2									
Sur financement intérieur									
Sur financement extérieur									

NB : les difficultés liées à la fixation des montants des AE dans le système d'information budgétaire peuvent induire le choix de la présentation ci-après :

DGBF-DRMGB

Tableau 5 (ii) : Exécution des investissements du programme

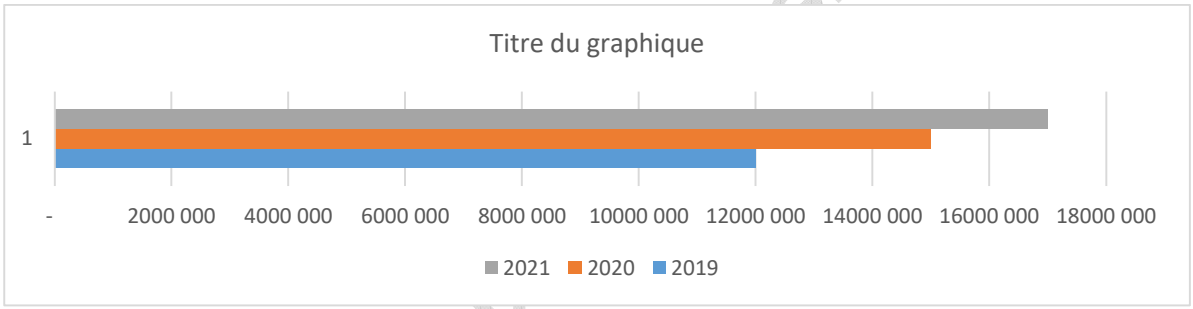
	Année de démarrage	Année de fin	Coût total	Budget Voté (N-1)	Budget Actuel (N-1)	Ordonnancement (N-1)
Projet 1 :						
Sur financement intérieur						
Sur financement extérieur						
Projet 2 :						
Sur financement intérieur						
Sur financement extérieur						
… (P*)						
Total programme (Budget de l'Etat)						
Total sur financement intérieur						
Total sur financement extérieur						

Source:

(P*) Tous les projets d'investissements de chaque programme doivent figurer sur ce tableau.

Commenter le tableau en faisant ressortir, pour tous les projets ayant un impact (positif ou négatif) sur la performance du programme, les points suivants :

- la situation d'exécution physique et financière (Ordonnancement) ;
- l'effet de tous les évènements survenus sur la performance ou la contre-performance du programme.



NB : Ce modèle de graphique est présenté à titre indicatif.
D'autres modèles plus illustratifs du contenu peuvent être utilisés

Commentaire/ interprétation des résultats et, le cas échéant, Actions correctrices endogènes au programme :
(Narratif)……
……
…

DGBF-DRMGB

II.2. Évolution des effectifs

Les effectifs du personnel du programme sont présentés dans le tableau ci-dessous.

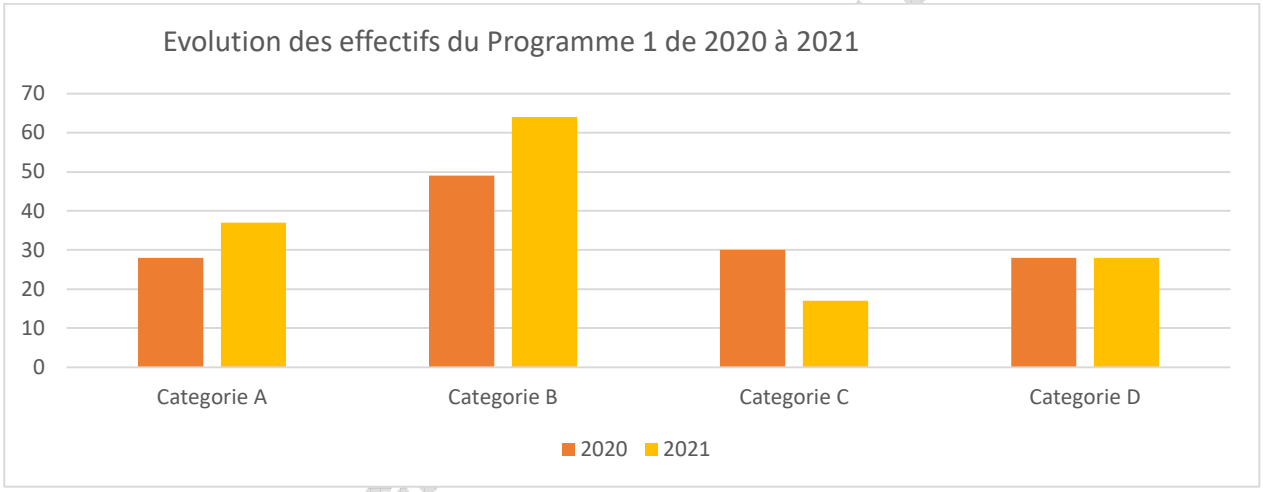
Renseigner toutes les colonnes en respectant, pour la colonne « Total fin d'année » la formule suivante : **Total N-1 = Effectif N-2 + Besoins satisfaits N-1 – Sorties N-1**

Tableau 6 : exécution des prévisions d'effectifs du programme 1

	Effectif (N-2)	Effectif (N-1)				
		Besoins exprimés	Prévisions	Besoins satisfaits	Sorties	Total fin d'année
Catégorie A						
Catégorie B						
Catégorie C						
Catégorie D						
Non Fonctionnaires						
TOTAL						

Source : ……..

NB : Les prévisions d'effectifs sont tirées du catalogue des mesures nouvelles



DGB DRMGB

Commenter en faisant ressortir

- *les points de satisfaction ou les dysfonctionnements liés aux effectifs ;*
- *l'impact de l'évolution ou non des effectifs sur la performance du programme ;*
- *proposer, si nécessaire, les mesures envisagées pour traiter les dysfonctionnements constatés de manière à optimiser la performance du programme.*

II.3. Bilan des activités en rapport avec les axes stratégiques

Cette section résume les principales activités réalisées par le programme au cours de l'année sous revue (ici N-1) et ayant un lien direct avec la performance.

Elle présente le bilan stratégique du programme tel que présenté dans le Projet annuel de performance (PAP). Il s'agit de procéder à l'analyse des résultats enregistrés par le Responsable de programme au cours de l'exercice, à la lumière des principaux événements et réalisations intervenues au cours de l'année écoulée.

Cette analyse retrace, en résumé, les atouts et les faiblesses de la mise en œuvre de la stratégie définie dans le PAP pour atteindre les objectifs et les cibles fixés initialement. Elle doit, également, permettre de dégager une appréciation globale de la performance du programme et fixer les orientations stratégiques à inscrire au prochain PAP.

Les commentaires peuvent être illustrés par des représentations graphiques.

III. PERFORMANCE DU PROGRAMME

Dans cette partie, est retracé le niveau d'exécution du PAP du programme.

Le Rapport Annuel de Performance (RAP) est le miroir du Projet Annuel de Performance (PAP).

Toutes les données soumises à revue dans le RAP ne proviennent que du PAP. Le RAP présente dans leur nombre et dans leur formulation les mêmes indicateurs, les mêmes unités, les mêmes prévisions, les mêmes méthodes de calculs que le PAP. Il n'est donc pas admis d'ajouter ni de retrancher des informations ou des données d'un document à un autre.

Il s'agit d'analyser, à travers un exercice de type évaluatif qui constitue l'essentiel du RAP, les résultats mesurés par chaque indicateur.

Pour renseigner ce tableau, il est nécessaire de procéder au traitement préalable des données recueillies par service, par région, par type de bénéficiaire, par mode d'intervention du ministère. Ces exercices préalables permettront de faire dans le RAP des commentaires utiles à la compréhension des résultats.

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

III.1. Présentation de l'évolution des indicateurs de performance du programme

Tableau 7 : Évolution des indicateurs du programme **1**

Indicateurs de performance	Unité	Réalisation			N-1	
		N-4	N-3	N-2	Prévision	Réalisation
Objectif Spécifique 1 : ……						
IP. ……	%			-	-	-
Objectif Spécifique 2 : ……						
IP1. ……	%			-	-	-
IP2. ……	%			-	-	-

Source :

III.2. Analyse détaillée et explication des résultats (objectifs spécifiques et indicateurs)

Pour réaliser cette évaluation, il est nécessaire de procéder :

- à la comparaison avec d'autres sources (pays ou ministères) afin d'apprécier la performance ;
- à une analyse combinée de plusieurs indicateurs, quand elle (cette analyse) apporte un éclairage supplémentaire ;
- à l'analyse des écarts de performances inférieures ou exceptionnelles.

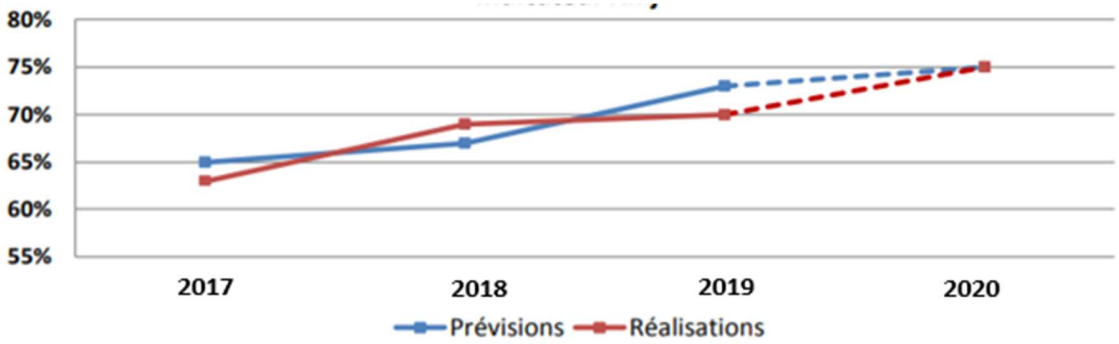
Les graphiques, cartes et les tableaux sont conseillés pour illustrer les résultats enregistrés.

Il est demandé d'analyser les différents résultats enregistrés en respectant la structure « indicateur par indicateur » et en montrant, à travers une explication détaillée et chiffrée, la bonne performance et les faiblesses des taux de réalisation. Pour les indicateurs dont les cibles ne sont pas atteintes, indiquer des mesures correctrices envisagées pour améliorer la situation.

Objectif spécifique 1 ……

Indicateur : ……

DGBF-DRMGB DGBF DRMGB

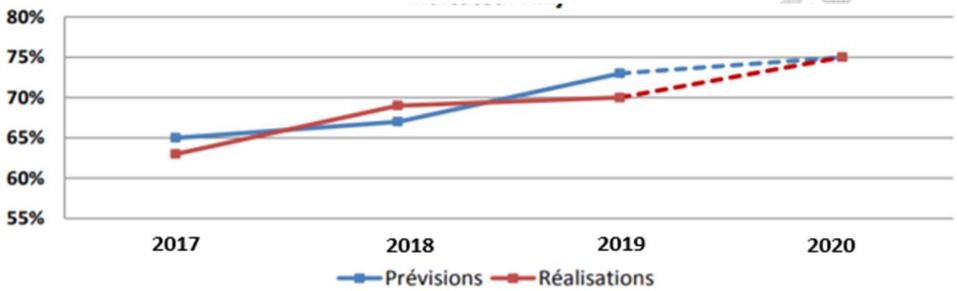


Commentaire/ interprétation des résultats et, en cas de nécessité, proposer les actions correctrices et les perspectives d'évolution de l'indicateur :

(Narratif)……
……
……

Objectif spécifique 2 ……

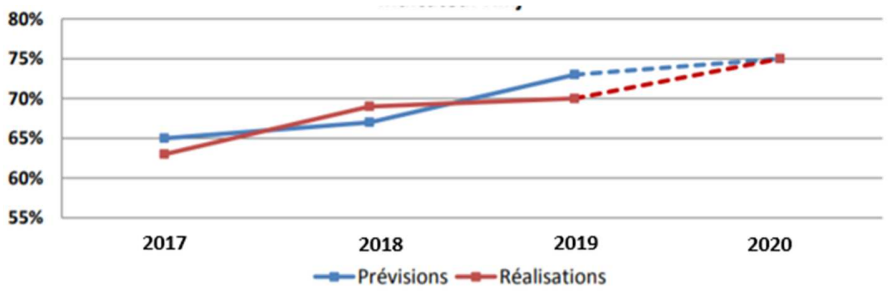
Indicateur 1 : ……



Commentaire/ interprétation des résultats et, en cas de nécessité, proposer les actions correctrices et les perspectives d'évolution de l'indicateur :
(Narratif)……
……
……

DGBF-DRMGB UGBF-DRMGB

Indicateur 2 : .....



<u>Commentaire/ interprétation des résultats et, en cas de nécessité, proposer les actions correctrices et les perspectives d'évolution de l'indicateur :</u>

(Narratif)…….
……
…

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

IV. PERSPECTIVES

IV1. Leçons apprises

Faire ressortir les éléments positifs tirés de l'exercice et les difficultés rencontrées

IV.2. Recommandations

A la lumière des difficultés rencontrées :
- Proposer des mesures que le Responsable de programme souhaite prendre pour y faire face ;
- Faire, à l'endroit des acteurs extérieurs au Programme ou au Ministère, des recommandations visant à les solutionner.

CONCLUSION

Cette partie vise à faire le bilan de la mise en œuvre des actions du programme en considérant :

- les retombées des moyens mis à disposition (crédits budgétaires et personnels) sur les résultats attendus ;
- l'atteinte ou non des cibles visées (voir indicateurs de performance) ;
- les leviers d'actions utilisés ou à utiliser pour faire face aux difficultés rencontrées ;
- le contexte qui fonde les perspectives annoncées plus haut

PARTIE III : LE PROGRAMME 2 « ……»

A traiter avec les mêmes sous-parties que le programme 1

CONCLUSION (Générale)

- Rappeler les statistiques clés de la performance (taux d'atteinte des cibles et taux moyen de réalisation des cibles) qui ressortent des différentes analyses effectuées et les mettre en relation
- Rapporter les taux enregistrés aux objectifs stratégiques du ministère
- Donner son opinion sur les niveaux de performance enregistrés et corroborés par les données statistiques (y a-t-il eu évolution ou régression par rapport à l'exercice précédent ?)
- Rappeler brièvement les mesures prises pour faire face aux difficultés rencontrées
- Selon les orientations des résultats notés ci-dessus, donner les principaux leviers d'actions que le Ministère compte utiliser pour les exercices à venir.

PREVOIR LA SIGNATURE DU MINISTRE (Après la conclusion générale)

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE 19 : DOCUMENT DE PRESENTATION DU CADRE DE PERFORMANCE

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

REPUBLIQUE DE COTE D'IVOIRE

Union-Discipline-Travail

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

DOCUMENT DE PRESENTATION DU CADRE DE PERFORMANCE

SECTION XXX : ……

I. CADRE GLOBAL DE PRESENTATION DE LA PERFORMANCE DU MINISTERE

Tableau 1 : Cadre stratégique global

N°	PROBLEMES MAJEURS	PRINCIPALES SOLUTIONS ENVISAGEES	AXES STRATEGIQUES	RESULTATS STRATEGIQUES	OBJECTIFS GLOBAUX
1					
2					
3					
5					
…					

Consigne pour le remplissage du Tableau 1

Il s'agit de rappeler la démarche conduite par le ministère ayant abouti à la définition des objectifs globaux (à travers le lien entre les différentes composantes du tableau ci-dessus).
(A renseigner par le RFFiM)

Commentaire (tableau 1) :

DGBF-DRA DGBF-MGB

Tableau 2 : Cadre général de définition de la performance du ministère

N°	PROGRAMME CONCERNE	OBJECTIFS GLOBAUX	OBJECTIFS SPECIFIQUES
1			
2			
…			

Consigne pour le remplissage du Tableau 2

Il s'agit, par programme, de décliner les objectifs globaux en objectifs spécifiques.

(A renseigner par le RFFiM)

Commentaire (tableau 2) :

DGBF-DRFIGB

Tableau 3 : Cartographie administrative des programmes

PROGRAMMES	SERVICES CENTRAUX ET REGIONAUX	ORGANISME SOUS TUTELLE DIRECTE (EPN, SODE, SEM)	ORGANISME PRIVE ET ONG SUBVENTIONNEES	PROJETS
P1 : Administration générale				
P2 : ……..				
P3 :……				
P4 :……..				

P. = Programme

Consigne pour le remplissage du Tableau 3
Il s'agit de prendre en compte dans cette cartographie le texte portant organisation du ministère le plus récent. Mentionner les structures en toutes lettres avant les sigles. Ne pas intégrer de structure dont la création ne fait pas l'objet d'un acte.
(A renseigner par le RFFiM)

Commentaire (tableau 3) :

DGBF-DRMGB

II. PRESENTATION DE LA PERFORMANCE PAR PROGRAMME

II.1. Programme 1 : Administration générale

Tableau 4 : Cohérence entre objectifs et actions

Objectif global : (le même que dans le tableau 2)

N°	ACTIONS	OBJECTIFS SPECIFIQUES	INDICATEURS
1			
2			
3			
4			
5			
…			

Consigne pour le remplissage du Tableau 4
Ce tableau établit le lien entre les objectifs spécifiques et les actions.
NB. : Une action est rattachée à un seul objectif spécifique mais un objectif peut être lié à une ou plusieurs actions.
(A renseigner par le RProg)

Commentaire (tableau 4) :

DGBF-DRMGB

Tableau 5 : Cadre de performance

Programme-1 : Administration Générale	Indicateurs de performance	Situation de référence (dernière donnée validée)	Cibles			
			Affichage	Projections		
			N	N+1	N+2	N+3
Objectif spécifique 1.1 :						
Libellé de l'objectif						
Objectif spécifique 1.2 :						
Libellé de l'objectif						

Consigne pour le remplissage du Tableau 5
Ce tableau vise à constituer la base des conférences de performance. Il doit être totalement renseigné et accompagné pour chaque indicateur d'une fiche signalétique jointe à ce document.
(A renseigner par le RProg)

Commentaire (Tableau 5) :

DGBF

Tableau 6 : Programmation des investissements publics

PROJETS PIP	HISTORIQUE			REALISATION	REFERENCE	PROGRAMMATION		
	Coût total	Début	Fin	Avant N	N	N+1	N+2	N+3

Consigne pour le remplissage du Tableau 6
Ce tableau vise à ressortir la programmation des investissements du programme.
Il doit être renseigné avec les montants au FCFA prêt.
(A renseigner par le RProg)

Commentaire (tableau 6) :
(Il s'agira de commenter le niveau d'exécution physique des projets en rapport avec les crédits exécutés et les projections d'exécution)

DGBF-DRMGB

II.2. Programme 2 : ……..

A traiter avec les mêmes sous-parties que le programme 1

……..

……..

……..

II.3. Programme 3 : ……..

A traiter avec les mêmes sous-parties que le programmes 1 et 2

……..

……..

……..

II.4. Programme 4 : ……..

A traiter avec les mêmes sous-parties que les programmes 1, 2 et 3

……..

……..

……..

II.5. Programme 5 : ……..

A traiter avec les mêmes sous-parties que les programmes 1, 2, 3 et 4

……..

……..

……..

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB

ANNEXE : FICHE SIGNALETIQUE D'INDICATEUR

FICHE SIGNALETIQUE D'INDICATEUR

1. Ministère : ……..

2. Programme : ……

3. Objectif spécifique:……

4. Libellé de l'indicateur : ……

5. Définition de l'indicateur

6. Nature de l'indicateur 6.1. Qualitatif ☐ 6.2. Quantitatif ☐

7. Méthode de calcul de l'Indicateur

8. Sources de données

8.1. Mode de collecte des données : Routine ☐ Enquête ☐ Autre à préciser : ……..

8.2. Provenance des données : ……..

8.3. Responsable de la collecte des données : ……..

9. Valeur de l'indicateur

9.1. Unité de mesure ☐

9.2. Périodicité : Mensuelle ☐ Trimestrielle ☐ Semestrielle ☐ Annuelle ☐

9.3. Dernière valeur connue : ☐

9.4. Cible fixée : N ☐ N+1 ☐ N+2 ☐

Responsable de Programme :	Nom et prénoms : …… ……	Signature ……

DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB DGBF-DRMGB