

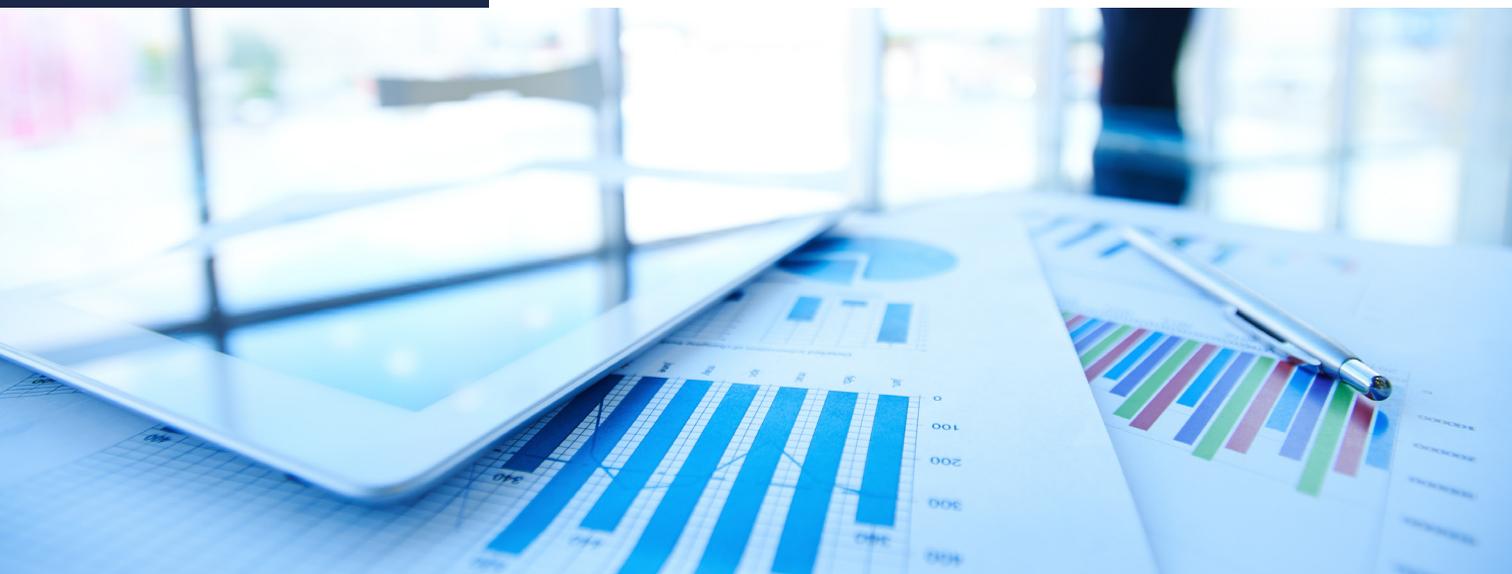
REPUBLIQUE DU SENEGAL

-----  
*Un Peuple - Un But - Une Foi*



MINISTRE DES FINANCES  
ET DU BUDGET

# GUIDE PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION



EDITION 2021



Direction générale du Budget

**Editeur** : Direction Générale du Budget - DGB

**Titre** : Guide pratique du contrôle de gestion

**Date et lieu de la publication** : Dakar, novembre 2021

**Nombre de pages** : 72

**Citation** Direction Générale du Budget - DGB (2021).Guide pratique du contrôle de gestion

Direction Générale du Budget - DGB ©

© Direction Générale du Budget - DGB est du Ministère des Finances et du Budget.

REPUBLIQUE DU SENEGAL

-----

Un peuple - Un but - Une foi

-----



# GUIDE PRATIQUE DU CONTROLE DE GESTION

# Table des matières

LISTE DES ABREVIATIONS	4
APERCU METHODOLOGIQUE	5
BRIEFING SUR LE CONTEXTE	5
ENJEUX DU GUIDE PRATIQUE	5
APPROCHE D'ELABORATION DU GUIDE PRATIQUE	6
CIBLES	6
<b>1. CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : DE QUOI S'AGIT-IL ?</b>	<b>7</b>
1.1. QU'EST-CE QUE LE CONTRÔLE DE GESTION ?	7
1.1.1. Définition du contrôle de gestion	7
1.1.2. Ancrage juridique du contrôle de gestion au Sénégal	9
1.2. POURQUOI LE CONTRÔLE DE GESTION ?	10
1.3. A QUOI SERT LE CONTRÔLEUR DE GESTION ?	10
1.4. COMMENT EST POSITIONNE LE CONTRÔLE DE GESTION ?	11
<b>2. RÔLE DES DIFFERENTS INTERVENANTS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRÔLE DE GESTION</b>	<b>12</b>
2.1. LE RESPONSABLE DE PROGRAMME (RPROG)	12
2.2. LE RESPONSABLE D'ACTION	14
2.3. LE RESPONSABLE D'ACTIVITE	15
2.4. LE CONTRÔLEUR DE GESTION	15
<b>3. PRATIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION : LE DISPOSITIF DE PILOTAGE</b>	<b>17</b>
3.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE	18
3.1.1. Outil du contrôle de gestion – Le cadre de performance	18
3.1.2. Outil du contrôle de gestion – La fiche de documentation de l'indicateur	19
3.1.3. Outil du contrôle de gestion - Le Projet annuel de Performance (PAP)	19
3.1.4. Outil du contrôle de gestion - La contractualisation	19
3.2. PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE	21
3.2.1. Mise en œuvre du budget programme	22
3.2.2. Outil du contrôle de gestion – Le Plan de Travail annuel (PTA)	22
3.3. PROCESSUS DE VERIFICATION	23
3.3.1. Suivi et évaluation	23
3.3.2. Reporting	24
3.3.3. Outil du contrôle de gestion – La fiche de collecte des données et système d'information	25
3.3.4. Outil du contrôle de gestion – Le tableau de bord (TB)	25
3.3.5. Outil du contrôle de gestion – Le rapport infra-annuel	26
3.3.6. Outil du contrôle de gestion - Le Rapport annuel de Performance (RAP)	27
3.4. LE PROCESSUS DE REVUE	27
3.5. DIALOGUE DE GESTION	28
3.5.1. Démarche du dialogue de gestion	28
3.5.2. Outil du contrôle de gestion – La charte ministérielle de gestion	29
3.5.3. Outil du contrôle de gestion – Le protocole de gestion du programme	29
3.5.4. Outil du contrôle de gestion – Le canevas du dialogue de gestion	30

3.6. CALENDRIER ET ANIMATION DU CONTRÔLE DE GESTION	30
4. TECHNIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE	31
4.1. NOTION D'INDICATEUR	31
4.1.1. Qu'est-ce qu'un objectif ?	31
4.1.2. Qu'est-ce qu'une cible ?	32
4.1.3. Qu'est-ce qu'un résultat ?	33
4.1.4. Qu'est-ce qu'une chaîne de résultat ?	34
4.1.5. Qu'est-ce qu'un indicateur ?	36
4.2. NOTION DE PERFORMANCE ET INDICATEUR DE PERFORMANCE	40
4.2.1. Qu'est-ce que la performance ?	40
4.2.2. Quelles sont les dimensions de la performance ?	41
5. TECHNIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION : COLLECTE ET VALIDATION DES DONNEES	44
5.1. IDENTIFICATION DU BESOIN	44
5.2. CONCEPTION ET DEFINITION DU PROCESSUS DE COLLECTE	45
5.3. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES	46
6. TECHNIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION : DETERMINATION DES COÛTS DES PROGRAMMES	48
6.1. IDENTIFICATION DES DEPENSES (OU CHARGES) INCORPORABLES DANS LE CALCUL DU COÛT DE LA PRESTATION	49
6.2. IDENTIFICATION ET VALORISATION DES COÛTS DIRECTS	49
6.3. IDENTIFICATION ET REPARTITION DES COÛTS INDIRECTS	49
6.4. DOCUMENTATION DU CALCUL DU COÛT	49
6.5. DETERMINATION FINALE DU COÛT	50
7. TECHNIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION : LES SYSTEMES D'INFORMATION DECISIONNELS	51
7.1. ENJEUX DU SYSTEME D'INFORMATION POUR LE CONTRÔLE DE GESTION	51
7.2. UTILISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION	51
ANNEXES	53
Annexe 1 : Format du cadre de performance d'un programme	53
Annexe 2 : Format de la fiche de documentation de l'indicateur	54
Annexe 3 : Format du Projet annuel de Performance (PAP)	55
Annexe 4 : Format du Plan de Travail annuel (PTA)	56
Annexe 5 : Format du document de contractualisation	57
Annexe 6 : Format de la fiche de collecte des données	67
Annexe 7 : Format des Tableaux de bord	68
Annexe 8 : Format du rapport infra annuel	69
Annexe 9 : Format du Rapport annuel de Performance (RAP)	70
Annexe 10 : Format de la charte ministérielle de gestion	70
Annexe 11 : Format du protocole de gestion	71
Annexe 12 : Modèle du canevas de dialogue de gestion	72

## Liste des tableaux

Tableau 1. Illustration de la chaîne de résultat 35

Tableau 2. Illustration de la mesure de la performance 42

## Liste des figures

Figure 1. Chaîne PDCA 17

Figure 2. Types d'indicateur 36

Figure 3. Catégories d'indicateurs 38

Figure 4. Niveau d'indicateur 39

Figure 5. Système d'action rationnel 41

Figure 6. Dimensions de la performance 42

Figure 7. Approches de recherche 45

Figure 8. Méthode de calcul du coût d'une prestation en administration publique 48

## LISTE DES ABBREVIATIONS

AE :	Autorisation d'engagement
BP :	Budget-programme
CAP :	Contrat annuel de performance
CDMT :	Cadre de Dépenses à Moyen Terme
COP :	Contrat d'objectifs pluriannuel
CP :	Crédit de paiement
DPPD :	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
GAR :	Gestion axée sur les résultats
LOLF :	Loi organique relative aux Lois de Finances
PAP :	Projet annuel de Performance
PTA :	Plan de Travail annuel
RAP :	Rapport annuel de Performance
RIA :	Rapport infra annuel
Rprog :	Responsable de programme
SG :	Secrétaire général
SI :	Système d'Information
SIGFIP :	Système intégré de Gestion des Finances publiques
SIGIF :	Système intégré de Gestion de l'Information financière
TB :	Tableau de bord
UEMOA :	Union économique et monétaire ouest africaine

## AVANT-PROPOS

L'opérationnalisation du contrôle de gestion constitue un enjeu important dans la dynamique de modernisation des finances publiques en général, et de mise en œuvre du budget-programme en particulier.

En effet, l'instauration d'une véritable culture du dialogue, dans le cadre de l'exécution des crédits budgétaires alloués aux programmes (dialogue de gestion), est un préalable pour garantir l'efficacité de gestion, et donc la performance.

L'ambition de relever un tel défi, et ainsi de se doter de dispositifs modernes et performants de gestion budgétaire, traduit la volonté du Sénégal de hisser la gestion des finances publiques au rang des meilleurs standards internationaux.

Dans cette perspective, conformément au décret n°2020-1036 du mai 2020 relatif au contrôle de gestion le Ministère chargé des Finances doit assurer le déploiement des dispositifs de contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et de l'exécution des budgets-programmes, et par conséquent la conception des outils de pilotage/suivi de la performance.

C'est dans cette optique que le le Guide pratique du contrôle de gestion dans l'administration publique sénégalaise est élaboré.).

Le Guide est un référentiel pour tous les acteurs de gestion des programmes budgétaires (coordonnateur et responsables de programme, d'action et d'activités), notamment, ceux en charge du pilotage de la performance.



# APERÇU METHODOLOGIQUE

## BRIEFING SUR LE CONTEXTE

A la faveur des réflexions communautaires ayant abouti à diverses directives, les pays de l'Afrique subsaharienne se sont engagés dans les réformes des finances publiques vers les années 2010. Ces réformes instituent en général la mise en place du budget-programme (BP) qui organise les choix budgétaires autour des politiques publiques par rapport aux priorités nationales. La combinaison de l'efficacité et de l'efficience prônée par le BP permet d'accroître la performance dans la réalisation des objectifs de politique publique. L'instauration du BP nécessite donc un dispositif de pilotage de la performance conséquent. Le contrôle de gestion devient alors la fonction qui donne un plus grand sens au paradigme nouveau d'une budgétisation axée sur les résultats. C'est ainsi que le Sénégal a pris l'option d'asseoir les bases du contrôle de gestion pour accompagner la migration effective à la budgétisation par programme en 2020. Aussi s'avère-t-il nécessaire d'expliquer le contenu technique de cette nouvelle fonction.

## ENJEUX DU GUIDE PRATIQUE

Le Guide pratique du contrôle de gestion est un document qui a pour principal objectif d'orienter le travail des acteurs de la performance. Il s'adresse en priorité aux responsables de programme (Rprog) et contrôleurs de gestion. En effet, le contrôle de gestion est inopérant s'il se réduit au contrôleur de gestion. Le contrôleur de gestion est celui qui manie les différents outils tandis que le Rprog exploite les résultats pour prendre les décisions de gestion appropriées.

Pour le Rprog, le Guide répondra aux questions suivantes : Qu'est-ce que le contrôle de gestion ? Pourquoi le contrôle de gestion ? Que m'apporte le contrôleur de gestion ? Comment je l'intègre dans mon organisation ?

S'agissant du contrôleur de gestion, les principales interrogations sont les suivantes : Quel est mon rôle auprès du Rprog ? Comment j'organise le contrôle de gestion au sein du programme ? Quels sont mes outils de travail ? Quelles sont mes techniques de travail ? Quelles sont mes relations avec les autres contrôleurs du ministère ?

A travers le Guide pratique du contrôle de gestion, il est question de permettre au contrôleur de gestion ainsi qu'au Rprog d'avoir une base pour pouvoir opérationnaliser cette nouvelle fonction au sein l'administration publique sénégalaise.

Une fois que ces acteurs clefs du contrôle de gestion seront formés, le Guide pratique leur servira non seulement de rappel-mémoire, mais surtout de boussole pour certaines techniques à plusieurs variantes, pour lesquelles le document fait un choix.

## APPROCHE D'ELABORATION DU GUIDE PRATIQUE

En se fondant sur les attentes d'un Rprog et d'un contrôleur de gestion, le document est bâti sur l'approche CAP (connaissances, attitudes et pratiques) pour résoudre les préoccupations communes aux deux acteurs clés, et sur les techniques pour donner au contrôleur de gestion les compétences techniques nécessaires pour exercer. Il décrit la manière dont le programme, élément essentiel du budget axé sur la performance, va être concrètement piloté.

A ce titre, le Guide décrit les concepts de contrôle de gestion et de performance, le rôle des acteurs visés dans la mise en œuvre du contrôle de gestion et le dispositif de pilotage de la performance. Ce dispositif ressort les pratiques du contrôle de gestion à travers la roue de Deming dite chaîne PDCA (Plan-Do-Check-Act) qui retrace les activités tout au long de l'année. Le déroulé de cette chaîne permet de mettre en exergue les divers outils nécessaires au déploiement du contrôle de gestion. La vision pratique du Guide s'arrête au développement des activités ainsi que la présentation des formats et canevas des outils sans démonstration de leur utilisation. En effet, ces derniers sont des produits de différentes structures qui sont dépositaires des versions et modes d'emplois ; leurs manuels constituent donc des compléments logiques au présent Guide.

En ce qui concerne les techniques, les quatre domaines identifiés sont les indicateurs de performance, la collecte et le traitement des données, les coûts et le système d'information. Les connaissances basiques sont données, assorties parfois d'illustrations. Sans occulter la vision pratique, le document ne s'étend pas sur le développement de ces techniques ; l'idée étant de donner les choix opérés par le Sénégal sur les différentes variantes qui existent dans ces domaines.

## CIBLES

Le Guide pratique du contrôle de gestion dans l'administration publique sénégalaise permet au duo Rprog – contrôleur de gestion de déployer cette nouvelle fonction.

Au vu de son contenu, le Guide pratique du contrôle de gestion est aussi destiné aux acteurs de la chaîne Planification – Programmation – Budgétisation – Suivi – Evaluation (PPBSE) et peut également répondre aux attentes de tous ceux qui sont concernés plus ou moins directement par la gestion des dépenses publiques.



## Chapitre 01

# CONTRÔLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE : DE QUOI S'AGIT-IL ?

La modernisation de la gestion publique a notamment pour objectif d'améliorer la performance publique qui se définit selon trois axes : l'efficacité de la gestion (amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations), l'efficacité de l'action des administrations (rapport entre les objectifs et les réalisations), la qualité du service apporté (rapport entre les objectifs et les moyens).

Dans ce cadre, le contrôle de gestion constitue une aide au pilotage des politiques ministérielles sous deux approches majeures : le renforcement du pilotage stratégique (dans la programmation pluriannuelle) et le développement du management opérationnel (utilisation optimale des ressources en cours d'exercice).

## 1.1. QU'EST-CE QUE LE CONTRÔLE DE GESTION ?

La définition du contrôle de gestion est donnée, puis son institutionnalisation au Sénégal est présentée.

### 1.1.1. Définition du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et les résultats obtenus, dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations.

En administration publique, l'appellation contrôle de gestion est la traduction de l'anglicisme « management control » où le contrôle est compris dans le sens de maîtrise de l'activité et non du contrôle de l'exécution des crédits comme le fait le contrôleur budgétaire ou le comptable public. Il faut donc bien distinguer le contrôle de gestion du contrôle de la gestion. C'est pourquoi l'implémentation réussie du contrôle de gestion doit s'accompagner d'une bonne communication pour lever toute ambiguïté sur le concept.

Le contrôle de gestion s'appuie sur un système d'information, stable mais évolutif, orienté vers la prise de décisions, adapté à son utilisation opérationnelle et articulé sur la réalité des activités et des processus de travail.

Le contrôle de gestion implique d'établir une nomenclature des activités. Il faut définir, par champ d'activité, des objectifs et des indicateurs de mesure associés constituant un tableau de bord (TB). Le contrôle de gestion doit reposer sur un dispositif de dialogue de gestion cohérent avec la réalité du partage des responsabilités et s'appuyant sur ces TB.

### **Encadré : Communiquer sur la terminologie « contrôle de gestion »**

Il faut corriger le déficit sémantique attaché à l'appellation de la démarche « contrôle de gestion » en englobant l'expression dans un énoncé plus fédérateur comme celui de « pilotage stratégique et contrôle de gestion », couramment utilisé dans le secteur public.

Il est peu d'expressions, dans l'univers des organisations publiques, qui soient si spontanément connotées négativement que celle de contrôle de gestion. L'utilisation des termes « contrôle » et « gestion », malheureusement réunis dans une appellation qui s'est institutionnalisée, ne concourt pas à ancrer cette discipline au cœur des préoccupations managériales.

Le terme contrôle renvoie à des notions de vérification et d'inspection peu propices à l'ouverture d'une relation d'échange et d'animation. On a beau expliquer qu'il faut comprendre contrôle dans son acception de maîtrise, conduite ou pilotage, il est difficile de vaincre ce handicap initial de la connotation française restrictive de contrôle.

Il en va de même, dans une moindre mesure, pour le terme gestion qui s'oppose, dans les représentations, aux termes plus nobles de politiques et de stratégies en tant qu'éléments distinctifs des fonctions et des responsabilités des dirigeants et des cadres. « Gestion » a une connotation d'expertise et de technicité volontiers déléguée à des spécialistes.

La somme des deux termes, contrôle - gestion, fait donc spontanément l'objet d'interprétations réductrices, voire tout simplement contraires à sa véritable signification. D'où le choix courant d'utiliser la notion de pilotage.

« Pilotage de la performance » est une terminologie théoriquement plus en accord avec l'objet de la démarche : cette dénomination tend d'ailleurs à entrer aujourd'hui en concurrence avec celle de contrôle de gestion dans le champ académique (Lorino, 2001). A l'expérience, cette dénomination est cependant difficile à utiliser dans les organisations publiques qui préfèrent opter pour une voie médiane en joignant

« pilotage et contrôle de gestion », également décliné en « pilotage stratégique et contrôle de gestion ». Ces appellations ont fait leur preuve : elles ancrent la démarche au cœur des préoccupations du management en évitant le recueil d'une perception axée sur le contrôle /vérification et l'expertise.

*Source : Revue politiques et management public, Volume 21, n° 3, septembre 2003.*

*© Institut de Management Public - 2003.*

### **1.1.2. Ancrage juridique du contrôle de gestion au Sénégal**

La loi organique n°2011-15 du 08 juillet 2011 relative aux lois de finances (LOLF), modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016, a impulsé la dynamique du contrôle de gestion dans les administrations publiques. Elle traduit une volonté de piloter la gestion publique en fonction d'objectifs, pour

lesquels des cibles de réalisation sont définies. Elle introduit ainsi la notion du programme, doté de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auxquels sont associés des objectifs, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation.

À l'article 13 de la LOLF, il est demandé au Rprog de s'assurer du respect des dispositifs du contrôle de gestion.

L'article 45 de la LOLF prévoit la réalisation, par programme, d'un projet annuel de performance (PAP) qui est annexé au projet de loi de finances et mis en ligne à la disposition du citoyen. Ce PAP est construit comme un contrat de performance (actions, coûts associés, objectifs poursuivis, résultats obtenus et attendus pour les années à venir) et est mesuré au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié.

Selon l'article 49, chaque Rprog rend compte de ses résultats dans le rapport annuel de performance (RAP), qui est annexé au projet de loi de règlement et lui aussi rendu public. Ce RAP rappelle les objectifs et les résultats attendus, et les compare aux résultats obtenus, à l'aide des indicateurs et coûts associés. Au-delà du contrôle de gestion au niveau de l'ordonnateur, la LOLF prévoit également en son article 50 que la Cour des Comptes donne un avis sur le dispositif et les résultats de la gestion des programmes.

Par ailleurs, outre la LOLF, un ensemble de textes au Sénégal publiés cette dernière décennie traitent du contrôle de gestion.

Certains textes font directement référence au contrôle de gestion en utilisant précisément le terme . Il s'agit du décret portant organisation du Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan, de l'Arrêté portant mise en place du cadre institutionnel de pilotage et de suivi de la mise en œuvre des réformes induites par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques de l'UEMOA et du décret fixant les conditions de nomination et les attributions du Rprog.

D'autres textes n'utilisent pas l'expression « contrôle de gestion » en tant que telle mais emploient le concept sans le nommer. C'est le cas de la loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012 portant Code de transparence dans la gestion des Finances Publiques, du décret portant Règlement général sur la Comptabilité publique (RGCP), du décret portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement du Bureau Organisation et Méthodes (BOM), de l'Arrêté fixant la liste des programmes et dotations budgétaires, du décret n° 2019-120 du 16 janvier 2019 relatif à la préparation du budget de l'Etat, et du décret n° 2019-776 du 17 avril 2019 relatif aux attributions du Ministre des Finances et du Budget.

## 1.2. POURQUOI LE CONTRÔLE DE GESTION ?

Les activités des services de l'État doivent répondre aux attentes :

- des usagers, en tant que bénéficiaires directs ou indirects des services publics mis en œuvre par les ministères ;
- des citoyens, puisque l'action des administrations publiques se situe dans le cadre de politiques publiques de l'État ;
- et des contribuables, puisque l'essentiel des ressources financières dont disposent ces administrations publiques provient de leurs contributions.

Le changement de paradigme dans l'élaboration du budget a donc pour ambition d'apporter des réponses à ces attentes. D'après l'article 12 de la LOLF : « **A ces programmes sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus** ».

Ainsi, le contrôle de gestion permet de bien définir les objectifs et les indicateurs des programmes qui s'appréhendent à travers : le point de vue du citoyen ; le point de vue du contribuable ; et le point de vue de l'utilisateur.

En outre, dans une logique de transparence et de recherche de la performance, le contrôle de gestion permet de mettre en commun des éléments de comparaison entre activités de nature analogue. Cette démarche de comparaison amène à définir des critères de performance, par rapport auxquels les Rprog peuvent se situer pour mesurer leur propre performance et définir leurs cibles de progrès qui sont l'expression quantifiée des buts à atteindre.

### **1.3. A QUOI SERT LE CONTRÔLEUR DE GESTION ?**

Avec l'élaboration du budget de l'État réparti en politiques publiques, les allocations aux services publics doivent être justifiées dès le 1er franc, et leur efficacité mesurée tout au long de la gestion. Les Rprog sont maintenant à la base du processus. Ils doivent d'entrée de jeu mener la réflexion sur le cadre de performance et assurer par la suite le pilotage axé sur les résultats.

Le pilotage de la performance implique entre autres, pour le Rprog :

- sa participation aux travaux de planification et d'élaboration du budget ;
- la définition des objectifs et indicateurs de bonne qualité ;
- l'élaboration d'un PAP pertinent ;
- la mesure régulière des indicateurs en cours de gestion ;
- la prise des mesures d'ajustement ;
- le reporting régulier par des rapports d'exécution infra-annuels, et le reporting en fin d'exercice par le RAP.

Il est manifestement difficile, voire impossible que ces exigences de pilotage soient bien satisfaites par le Rprog sans qu'il soit appuyé techniquement. En effet, ce responsable est chargé d'assurer la mise en œuvre d'une politique publique dans laquelle il est spécialisé et à ce titre, il doit s'y concentrer plutôt que de se consacrer une bonne partie de son temps aux travaux d'une « autre spécialité ». Pour cela, un copilote s'avère nécessaire : c'est le contrôleur de gestion.

### **1.4. COMMENT EST POSITIONNÉ LE CONTRÔLE DE GESTION ?**

Dans le contexte du Sénégal, et conformément aux Directives de l'UEMOA, il est prévu la mise en place d'un dispositif du contrôle de gestion au sein de chaque programme, dans un objectif de moyen terme. La LOLF acte cette approche à travers l'article 13 :

**« ... Sur la base des objectifs généraux fixés par le ministre sectoriel, le responsable de programme détermine les objectifs spécifiques, affecte les moyens et contrôle les résultats des services chargés de la mise en œuvre du programme. Il s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion. »**

**Les modalités de mise en œuvre des contrôles budgétaires et comptables prévus par la présente loi organique ainsi que par le décret portant règlement général sur la comptabilité publique tiennent compte tant de la qualité et de l'efficacité du contrôle interne que du contrôle de gestion pour chaque programme. »**

Dans une phase transitoire de montée en puissance, le Sénégal a opté pour la création des cellules ministérielles du contrôle de gestion pour asseoir cette nouvelle fonction. Celles-ci jouent le rôle de coordination et devront impulser la mise place effective du contrôle de gestion dans les ministères. Elles

pourront pour un début détenir les ressources humaines devant jouer le rôle de contrôleur de gestion, mais les dédier effectivement aux programmes (quitte à faire des rattachements multiples). En effet, le contrôleur de gestion doit être relié à un programme ; c'est là que s'élaborent les produits phares du pilotage de la performance, à savoir le PAP et le RAP.

De manière progressive, il faudra aboutir au dispositif interne effectif, où le contrôleur de gestion est un collaborateur du Rprog. En ce moment, les contrôleurs de gestion auront une liaison plutôt fonctionnelle avec la cellule ministérielle du contrôle de gestion.



## Chapitre 02

# RÔLE DES DIFFERENTS INTERVENANTS DANS LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion concerne avant tout les deux acteurs clés que sont le Rprog et le contrôleur de gestion. Toutefois, sa mise en œuvre fait également appel aux deux autres acteurs de la performance au sein du programme : le responsable d'action et le responsable d'activité.

### 2.1. LE RESPONSABLE DE PROGRAMME (RPROG)

Sous l'autorité du ministre ou le cas échéant du président d'institution constitutionnelle, le Rprog assure le pilotage et la gestion du programme.

Il est nommé par décret sur proposition du ministre ou du président d'institution constitutionnelle dont il relève.

Sur la base des objectifs généraux définis par le ministre ou le président d'institution, le Rprog fixe les objectifs spécifiques de son programme, affecte les moyens nécessaires et veille à l'atteinte des résultats attendus par les services chargés de la mise en œuvre des actions et activités du programme.

Concrètement, le Rprog est l'acteur dépositaire du PAP . Il ne découvre pas le PAP, mais il le conçoit de bout en bout. Ainsi, le Rprog est mis à contribution dès le début du processus budgétaire. Il part des objectifs stratégiques assignés au ministère dans la planification stratégique du pays pour déterminer les objectifs au niveau de son programme. A cet effet, il organise la réflexion sur la déclinaison du programme (actions, activités, sous-activités, tâches) et sur le cadre de performance du programme .

Il est à noter que même si les échanges lors des rendez-vous budgétaires s'arrêtent à certains niveaux du programme, cela ne dispense pas le responsable de faire sa construction entièrement (jusqu'à la tâche) et l'avoir toujours en back office.

La déclinaison du programme appelle une chaîne de responsabilité qui met en lumière des acteurs aux deux niveaux subséquents du programme, à savoir le responsable d'action et le responsable d'activité. C'est donc sur eux que le Rprog s'appuie pour la revue du programme d'année en année, dans le cadre d'un dialogue interne de gestion.

Une fois le cadre de performance bâti et la cartographie du programme élaboré, le Rprog procède à la ventilation des moyens du programme. Il y a en ce moment une synergie obligatoire avec les services chargés de la fonction financière. Au début de la préparation budgétaire, ce sont les crédits souhaités, mais à la fin ce sont les montants arrêtés après arbitrages des autorités qui seront consignés dans le projet de loi de finances. Il revient au Rprog de calibrer ses résultats à l'enveloppe définitive accordée au département ministériel.

L'ampleur du travail de l'élaboration budgétaire des programmes et de leur cadre de performance montre l'importance pour le Rprog de disposer d'experts qui produiront les justifications budgétaires et le cadre de performance constituant la base du PAP. L'un de ces experts est le contrôleur de gestion, qui appuie en n-1 l'élaboration du processus puis, en cours d'année n, le pilotage de la performance afin de présenter à

tout moment au Rprog le niveau de réalisation et les tendances de performance. C'est d'ailleurs lui qui va manipuler les divers outils du contrôle de gestion.

Le Rprog assure tout au long de l'année un véritable management axé sur les résultats auxquels il s'est engagé dans le PAP. Dès le vote de loi de finances, il rappelle clairement aux responsables d'actions les objectifs et les activités qui leur incombent dans le cadre de la réalisation des résultats du programme. Cela se fait à travers le protocole de gestion ou toute lettre de notification allant dans ce sens. C'est aussi l'occasion de finaliser avec eux le PTA du programme, qui servira de boussole au contrôle de gestion.

Lorsqu'il existe une entité publique autonome appelée à contribuer à la mise en œuvre de la politique publique qu'incarne le programme, le Rprog, en tant qu'autorité de tutelle, est appelé à proposer au ministre un contrat d'objectifs pluriannuel (COP) entre lui et cette entité. Ce document signifie clairement les attentes de la tutelle vis-à-vis de l'opérateur en vue de la réalisation des résultats fixés au programme, et au regard des crédits de fonctionnement et d'investissement qui lui sont transférés.

Le Rprog a l'obligation de rendre compte. À cet effet, il est appelé à produire un RAP (RAP) qui est annexé au projet de loi de règlement transmis au Parlement. Une fois de plus, il met à contribution son contrôleur de gestion qui est l'un des techniciens attirés pour cette production.

Au-delà du RAP, le Rprog doit veiller à un suivi permanent du programme. C'est en ce sens que les TB produits régulièrement par le contrôleur de gestion sont très importants. Aussi, il doit instaurer un reporting infra-annuel sur une périodicité au moins trimestrielle. Cela permet de prévenir à temps les risques de contreperformance et de trouver les leviers d'action pour les corriger en temps réel.

Le Rprog a tout intérêt à disposer d'une maîtrise en temps réel de sa gestion, compte tenu des contrôles externes qui l'attendent. En effet, l'article 71 de la LOLF dispose que : « sans préjudice de leurs missions de contrôle et de vérification de la régularité des opérations financières, les corps et institutions de contrôle, notamment la Cour des Comptes, contrôle les résultats des programmes et en évaluent l'efficacité, l'économie et l'efficience ».

En outre, le Rprog produit le plan d'engagement trimestriel des crédits du programme. À cet effet, il organise, avec l'appui du contrôleur de gestion, la centralisation des données en provenance des actions de son programme.

Par ailleurs, le Rprog identifie les risques liés à l'exécution du programme en s'appuyant sur le dispositif de contrôle interne ministériel, et met en œuvre les mesures correspondantes de maîtrise et d'atténuation des risques.

Pour optimiser le pilotage du programme, le Rprog tient des dialogues de gestion qui sont des rencontres axées sur la performance selon les résultats prévus dans le PAP (voire le PTA).

## **2.2. LE RESPONSABLE D'ACTION**

Le responsable d'action assure le pilotage des services chargés d'exécuter les activités qui composent l'action. A ce titre, il est chargé, notamment de :

- mener le dialogue de gestion avec les responsables d'activités ;
- participer à l'élaboration du PAP et du RAP du programme dont l'action relève ;
- consolider les plans d'engagement trimestriels des activités qui composent son action et de transmettre le plan consolidé au responsable du programme ;
- veiller à la bonne exécution des crédits affectés à la réalisation de l'action ;

- soumettre au Rprog les propositions de modification des crédits de l'action, conformément à la charte de gestion ;
- rendre compte au Rprog de l'exécution de l'action ainsi que des résultats obtenus.

Le responsable d'action met donc en œuvre la déclinaison du programme qui lui incombe. En plus de l'exécution technique à son niveau, il doit veiller à ce que la remontée de l'information vers le Rprog se fasse correctement et à temps. Cela appelle de sa part une bonne collaboration avec le contrôleur de gestion du programme.

## **2.3. LE RESPONSABLE D'ACTIVITE**

Le responsable d'activité est en général le chef du service opérationnel, responsable de la mise en œuvre de l'activité. À cet effet, il est chargé, notamment :

- d'élaborer le plan d'engagement trimestriel des crédits affectés à l'activité et de le transmettre au responsable d'action ;
- d'identifier à la fois les indicateurs de suivi de l'activité, et les mesures nécessaires pour faire progresser les résultats ;
- d'exécuter les crédits affectés à la réalisation de l'activité ;
- de rendre compte au responsable d'action de la mise en œuvre de l'activité et des résultats obtenus.

Le responsable d'activité est mis à contribution chaque fois que le responsable d'action le sollicite dans le processus budgétaire. Il est attendu de lui la déclinaison de l'activité en sous-activités et tâches, et ce dès le début de la préparation du budget. Même si les échanges lors de la préparation du budget s'arrêtent au niveau des activités, le programme doit toujours avoir le soubassement de sa construction jusqu'au plus petit niveau, afin d'étayer sa justification au 1er franc CFA.

## **2.4. LE CONTRÔLEUR DE GESTION**

Le contrôleur de gestion est un acteur clef dans le dispositif de pilotage de la performance. Personnage central dans le processus de gestion du BP, ses activités sont importantes aussi bien dans la phase de préparation que d'exécution du budget d'un programme. A ce titre, il est chargé :

- d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie programme ;
- d'établir un système de suivi de la mise en œuvre du programme, à travers des TB ;
- d'assurer un suivi des décisions issues du dialogue de gestion ;
- d'évaluer et d'analyser les coûts des activités ;
- d'appuyer la prise en charge des mesures d'atténuation des risques ;
- d'analyser les écarts entre les objectifs et les résultats attendus ;
- de fiabiliser les informations contenues dans les documents budgétaires produits au sein du programme.

Le contrôleur de gestion travaille sous l'encadrement technique du responsable de la cellule de contrôle de gestion créée au sein de chaque ministère et, le cas échéant, dans chaque institution constitutionnelle mettant en œuvre un programme. Cette cellule impulse la mise en place du contrôle de gestion dans tous les programmes et coordonne cette nouvelle fonction au niveau du ministère.

Le travail pratique du contrôleur de gestion, cheville ouvrière dans le pilotage de la performance, est présenté dans la troisième partie.

## Chapitre 03

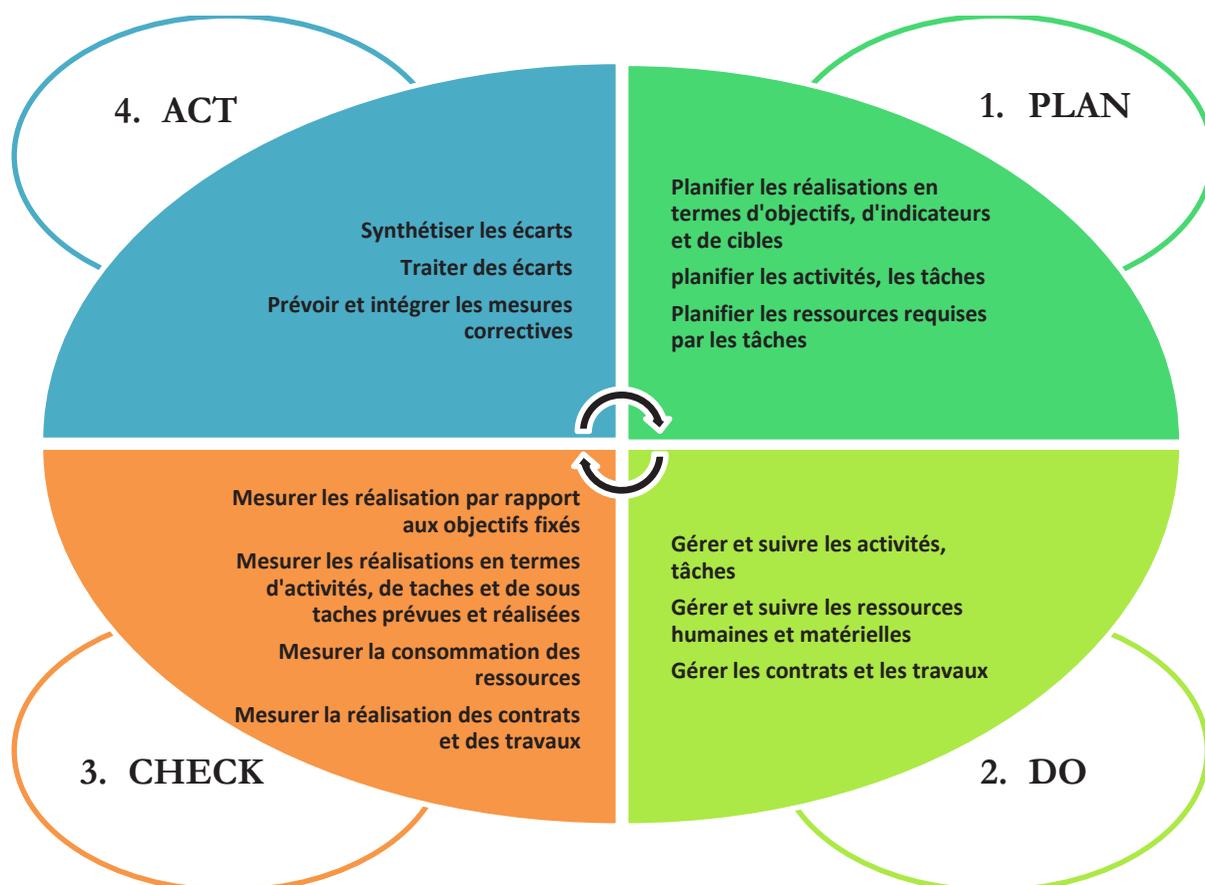
# PRATIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION : LE DISPOSITIF DE PILOTAGE

Selon Robert Teller « le contrôle de gestion peut se définir comme un processus permettant une intervention avant, pendant et après l'action ». C'est dire que le contrôleur de gestion est perpétuellement en activité en vue d'aider le Rprog dans la prise de décision.

Dans la pratique, le dispositif du pilotage opérationnel auquel est astreint le programme s'articule autour des étapes de la chaîne Plan-Do-Check-Act (PDCA) consistant à :

- planifier et préparer le travail à effectuer ;
- faire, réaliser, exécuter les tâches prévues ;
- vérifier les résultats ;
- agir, corriger, prendre les décisions qui s'imposent.

Figure 1. Chaîne PDCA



Chacune de ces étapes fait l'objet d'un développement sur la pratique quotidienne du contrôleur de gestion. A cela s'ajoute le dialogue de gestion qui est une pratique transversale à toutes ces étapes.

Aussi, les outils pratiques nécessaires voire « incontournables » dans l'exercice du contrôle de gestion public sont identifiés et présentés au fil des activités, et leurs formats sont portés en annexe du document. Ces outils, en général initiés et conçus par des services en charge de la préparation et de l'exécution du budget de l'Etat ne sont pas limitatifs ; à l'épreuve des faits, il est possible que le contrôleur de gestion élabore d'autres outils spécifiques au suivi de son programme.

## **3.1. PROCESSUS DE PLANIFICATION OPERATIONNELLE**

L'élaboration du budget repose sur deux dimensions : les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs et le cadre de performance pour mesurer les résultats.

Le travail consiste à rendre concrète la déclinaison du programme en actions, des actions en activités et, si possible, des activités en sous-activités et tâches. A ce stade, chaque responsable d'activité est tenu :

- d'identifier les objectifs opérationnels pour l'année, avec les indicateurs et les cibles ;
- de recenser les moyens nécessaires pour la réalisation des tâches.

Le contrôleur de gestion accompagne les responsables en ce qui concerne les orientations stratégiques. Elles sont nourries par l'analyse menée par le contrôle de gestion qui représente un appui aux actions dans la négociation des objectifs ainsi que pour l'élaboration des plans de travail annuel.

Le contrôleur de gestion doit veiller à ce que toutes les conditions techniques soient réunies pour la mesure des performances du programme, sur la base des résultats prévisionnels déclinés dans le PAP. Il doit contrôler :

- la cohérence des objectifs avec les finalités de politiques publiques ;
- la pertinence des indicateurs par rapport aux objectifs et leurs capacités à rendre compte des évolutions vers les résultats du programme ;
- la qualité des activités par rapport aux objectifs du programme et des actions ;
- la pertinence des résultats attendus de chaque activité dans la perspective du suivi des performances des services en charge de ces activités.

Les principaux outils pratiques utilisés par le contrôleur de gestion dans cette phase sont le cadre de performance, la fiche de documentation de l'indicateur, le PAP, le PTA et la contractualisation.

### **3.1.1. Outil du contrôle de gestion – Le cadre de performance**

Le cadre de performance présente toutes les données essentielles pour la mesure de la performance d'un programme, à savoir la définition des objectifs et des indicateurs du programme et de ses actions (cf. annexe 1).

Le cadre de performance est une résultante des travaux en amont sur le cadre logique du programme ; c'est la forme la plus simplifiée pour exprimer le programme. La matrice retenue est portée dans le PAP et sert de base pour apprécier la mise en œuvre du programme.

Par analogie au cadre de performance et selon les besoins, le contrôleur de gestion peut concevoir également les fiches de présentation des actions et les fiches de présentation des activités.

### **3.1.2. Outil du contrôle de gestion – La fiche de documentation de l'indicateur**

Elle permet de documenter les indicateurs de programmes et d'actions retenus dans le cadre de performance (cf. annexe 2).

Cet outil permet d'avoir une même compréhension des indicateurs et d'avoir une méthodologie commune de leur mesure à tout moment.

La fiche de description de l'indicateur renseigne sur : l'unité et la périodicité de mesure d'un indicateur, la situation de référence, la cible, les informations à collecter, la méthode de calcul, les sources d'informations fiables, le détenteur de l'information, le responsable de la collecte, etc.

### **3.1.3. Outil du contrôle de gestion - Le projet annuel de performance (PAP)**

Les PAP sont des annexes obligatoires au projet de loi de finances établies pour chaque programme (cf. annexe 3).

Ils présentent la stratégie, les objectifs et les indicateurs de performance de chacun des programmes ainsi que des précisions sur les méthodes de renseignement des différents indicateurs qui informent sur les performances obtenues au cours des années passées et attendues pour les années à venir du fait de la réalisation de chacun des programmes.

Les PAP précisent également les coûts des actions et des projets. Ils constituent donc l'engagement des Rprog sur l'emploi des crédits qu'ils demandent au Parlement.

### **3.1.4. Outil du contrôle de gestion - La contractualisation**

Les opérateurs de l'Etat occupent une place centrale dans la mise en œuvre des politiques publiques. Aussi, avec l'entrée en vigueur de la LOLF, les tutelles ministérielles devraient-elles leur fixer un cadre et des orientations stratégiques en phase avec la nouvelle approche de budgétisation par objectifs. Ce qui permettrait d'inscrire leurs actions dans le cadre des programmes budgétaires, qui désormais constituent le cadre d'opérationnalisation des politiques publiques.

Ainsi, à travers des outils de contractualisation adaptés dans un contexte de budget-programme, chaque opérateur doit désormais s'engager à atteindre des résultats précis, en contrepartie des moyens alloués par l'Etat. Ces engagements de résultats découlent des missions permanentes de service public qui leurs sont dévolues.

On entend ici par opérateurs les structures autonomes disposant d'une personnalité juridique distincte de l'État (agences, établissements publics, entreprises publiques et parapubliques) qui reçoivent des subventions d'un programme et contribuent de manière directe ou indirecte à la réalisation de ses objectifs. Les documents de contractualisation sont le contrat d'objectif pluriannuel (CAP) et le contrat annuel de performance (COP) dont les formats sont présentés en annexe 5.

#### **Le contrat d'objectifs pluriannuel**

La préparation du COP repose sur une démarche en deux (2) étapes :

- 1) L'élaboration du plan stratégique de l'organisme, qui identifie les grandes évolutions attendues dans son environnement scientifique, économique, social et institutionnel, revisite le contenu de ses missions à la lumière des tendances identifiées, définit un nouveau positionnement souhaité afin de

tirer le meilleur parti possible de ces évolutions, et enfin trace les pistes d'action pour y parvenir. Le ministère de tutelle doit accompagner ce travail, essentiellement interne, en cadrant politiquement la démarche et en validant au niveau du conseil d'administration les orientations du schéma.

- 2) La construction du COP prend le relais de cette démarche, en déclinant les orientations du plan stratégique sous la forme d'objectifs d'actions à conduire sur un horizon plus court (de trois ans généralement), avec des indicateurs de suivi et d'évaluation. La fixation de ces objectifs se fait de manière partagée entre le ministère et l'établissement, car leur réalisation sur la durée du contrat engage toutes les parties. Son élaboration doit faire l'objet d'une attention particulière et doit être la traduction d'une discussion approfondie entre les parties, débouchant sur un document consensuel.

Le COP s'articule autour de six parties : (i) introduction ou préambule ; (ii) présentation générale de l'opérateur ; (iii) état des lieux (diagnostic) ; (iv) présentation des objectifs stratégiques, des moyens de leur mise en œuvre et des indicateurs ; (v) présentation des modalités du dialogue de gestion et des modalités de suivi du contrat ; (vi) clauses particulières.

Le projet de COP doit être communiqué à la tutelle technique, aux autorités chargées du contrôle et à la direction en charge de la programmation budgétaire. Il s'intègre ainsi dans le dialogue de gestion entre l'opérateur et la tutelle. En effet, il fixe les orientations stratégiques de l'opérateur sur la période retenue, et définit les modalités de mise en œuvre de ces orientations.

Le COP a vocation à être présenté à l'organe délibérant par la direction de l'établissement.

Le COP est mis en œuvre à travers le CAP, qui en est la déclinaison annuelle et qui est élaboré en cohérence avec le PAP du programme de rattachement de l'opérateur.

### **Le contrat annuel de performance**

A l'intérieur du cadre global fixé par le PAP du programme, l'Etat conduit une concertation approfondie avec chaque opérateur. Cette concertation débouche sur la signature d'un CAP avant le démarrage du nouvel exercice budgétaire.

Le CAP engage de façon précise l'opérateur, sur les résultats à atteindre mais aussi sur les conditions d'utilisation de la subvention allouée par l'Etat (financement de la masse salariale, du fonctionnement et des investissements propres de l'opérateur).

Il engage tout aussi précisément l'Etat, puisque le CAP reprend du PAP les montants de la contribution financière accordée (subvention et dotations) et précise l'échéancier de mise à disposition de la subvention de l'opérateur.

Le CAP définit par ailleurs l'ensemble des actions d'appui (non budgétaires) qui seront mises en œuvre par l'Etat au cours de l'année pour aider l'opérateur à réaliser ses propres engagements.

La mise en œuvre du CAP fait l'objet d'un suivi-évaluation resserré à travers la tenue de réunions trimestrielles du comité de suivi et d'évaluation (CSE), sur la base de rapports d'exécution, et un bilan annuel.

Par ailleurs, RAP de chaque programme, annexé au projet de loi de règlement, comprend un volet spécifiquement consacré à l'opérateur. Ce volet permet de rendre compte au Parlement, pour l'exercice écoulé, non seulement des résultats atteints par l'opérateur en contrepartie des moyens alloués, mais aussi de la qualité du suivi-évaluation en cours d'année et de la qualité du travail collaboratif entre l'administration et l'opérateur.

Le RAP est un élément pris en compte par l'Etat pour l'allocation des crédits à l'opérateur lors de l'élaboration du PAP suivant.

## **3.2. PROCESSUS DE MISE EN ŒUVRE**

Il arrive très souvent en administration publique que les activités menées au quotidien dans une structure ne soient pas adossées sur un plan de travail précis. De par sa construction, le BP corrige cette façon de faire et permet la lisibilité dans le travail réalisé au sein des structures.

### **3.2.1. Mise en œuvre du budget-programme**

Les activités des administrations qui, auparavant, étaient uniquement examinées et évaluées au plan politique, sont désormais prises en compte dans la loi de finances à travers les programmes et actions qui sont assortis d'objectifs et d'indicateurs de résultat.

Chaque activité mise en œuvre au sein d'une administration est sensée contribuer directement à l'atteinte de l'objectif d'un programme. Les programmes se présentent ainsi comme le cadre de déroulement des activités. Chaque programme est piloté par un responsable, qui devient l'acteur clé de l'exécution du budget. La mise en œuvre consiste à suivre les activités, les sous-activités, les tâches, les ressources, les contrats et travaux. Le responsable d'activité est à ce niveau le premier responsable de la bonne exécution des tâches. Il doit, à cet effet, tenir des tableaux de suivi quotidien des tâches, des contrats et des travaux à réaliser (suivi des échéances, des livraisons, etc.). Il doit également veiller à la mobilisation des ressources et des moyens humains et matériels nécessaires à la bonne exécution des tâches.

Sur le plan budgétaire, les crédits sont principalement ouverts dans le cadre du programme dont la mise en œuvre fait intervenir plusieurs services entretenant généralement entre elles des liens fonctionnels. Cela est aussi le cas dans un programme où les intervenants sont au niveau déconcentré, décentralisé ou des opérateurs en dehors de la sphère étatique. Le premier enjeu de l'exécution du budget est d'assurer une utilisation optimale et coordonnée des crédits budgétaires pour l'atteinte des résultats du programme.

Le contrôleur de gestion accompagne la mise en œuvre à travers le plan de travail annuel (PTA).

### **3.2.2. Outil du contrôle de gestion – Le plan de travail annuel (PTA)**

Le PTA permet d'assurer une exécution efficace de la tranche annuelle du BP. Il s'agit d'un document de référence pour le suivi et l'évaluation des activités durant l'exercice budgétaire (cf. annexe 4).

Bien que le PTA lui-même est finalisé après le vote de la loi de finances, la déclinaison du programme jusqu'aux tâches commence dès le processus d'élaboration budgétaire et les premières réflexions sur le PAP, selon une méthode itérative.

Après la promulgation de la loi, les programmes peuvent faire l'objet d'ajustements uniquement au niveau des sous-activités et tâches. Ils doivent alors arrêter définitivement les résultats, livrables et extraits à délivrer à tous les niveaux de la chaîne programmatique et leur donner des délais de production. C'est cette finalisation qui débouche sur un PTA réaliste.

Le PTA décrit un programme jusqu'aux tâches. Les résultats des actions sont donnés, et les extraits ou produits des activités et tâches sont aussi connus. Les échéances des tâches sont données pour permettre le suivi opérationnel.

### 3.3. PROCESSUS DE VERIFICATION

La tâche ici consiste à mesurer et comparer avec les réalisations avec les prévisions. C'est le point clé de l'amélioration continu. C'est dans cette phase que l'on prend conscience de la difficulté (ou de la simplicité) d'une tâche donnée. C'est aussi celui où l'on apprend à mieux maîtriser ses prévisions.

Pour ce processus, le contrôleur de gestion fait du suivi-évaluation et du reporting, en utilisant comme outils la fiche de collecte des données, le TB, le rapport infra-annuel et le RAP.

#### 3.3.1. Suivi et évaluation

Le suivi peut être décrit comme le « processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action (...) en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués » (OCDE).

Le suivi et évaluation est un processus continu de collecte, traitement et analyse des données d'un programme dans le but d'apprécier et le cas échéant de corriger sa mise en œuvre au regard des résultats recherchés.

Le suivi et évaluation ne consiste pas simplement à communiquer périodiquement des informations aux acteurs de pilotage des programmes, mais implique la mise en place d'un système d'informations comprenant notamment un dispositif de collecte et de diffusion des données, ainsi que des outils spécifiques y afférentes. Le dispositif de suivi et évaluation n'a pas vocation à s'ingérer dans la gestion opérationnelle du programme, mais vise plus précisément à offrir au Rprog un cadre pour des prises de décision stratégique garantissant l'atteinte des objectifs des programmes.

Concrètement, à cette phase, le contrôleur de gestion a la responsabilité principale de collecter, traiter et commenter les informations les plus pertinentes de mise en œuvre du programme dans une optique de prise de décisions stratégiques par le Rprog dans la conduite des actions vers les résultats. Cette responsabilité consiste principalement pour le contrôleur de gestion à :

- centraliser toutes les informations sur la mise en œuvre au niveau des actions ;
- synthétiser les différents TB des actions pour en faire un TB du programme, outil de pilotage pour le Rprog ;
- évaluer les écarts et risques de non performance et proposer des mesures correctives.

Ainsi, en phase de suivi et évaluation, le contrôleur de gestion s'attèle (i) à l'analyse transversale des résultats, en lien avec les services métiers, à la détection des risques et à la proposition de mesures correctrices ; (ii) au dialogue avec les services sur le suivi des indicateurs, la détection des dysfonctionnements, l'activité de synthèse, l'identification des actions à mener (mission pédagogique et rôle de conseil et d'alerte) et (iii) à l'apport d'expertise à travers l'animation et la coordination de réunions sur les échanges de bonnes pratiques.

#### 3.3.2. Reporting

Le reporting consiste à rendre compte, en élaborant un rapport d'activité, des réalisations par rapport aux intentions. L'utilité du reporting est de pouvoir démontrer à quel point les résultats obtenus sont conformes ou non aux résultats prévus, de dégager les écarts et de proposer les mesures correctrices, et ceci afin de réduire le risque de non atteinte des objectifs.

Concrètement, le contrôleur de gestion est chargé de déclencher périodiquement (au moins chaque trimestre) l'élaboration des rapports de mise en œuvre du PTA.

Toutes les entités dont l'activité a un impact sur le budget du programme doivent dresser un rapport à temps quand cela est demandé. Ce reporting mettra en évidence les résultats des performances et les moyens dépensés à l'aune des plans d'actions mis en œuvre. L'analyse partagée des responsables nationaux et locaux pourrait conduire à un ajustement des leviers d'actions et le cas échéant, de la trajectoire pluriannuelle. Les différents rapports d'activité ainsi élaborés par les responsables d'activité sont ensuite consolidés par le responsable d'action. Le rapport d'activité consolidé synthétise au niveau de l'action les résultats obtenus au niveau des activités qui y répondent, et propose des pistes d'amélioration et de correction.

Les rapports d'activité consolidés permettent au contrôleur de gestion d'élaborer, pour le compte du Rprog, le rapport périodique ou le RAP du programme à soumettre au ministre (LOLF, Article 49). Dans la pratique, les RAP élaborés par chaque Rprog sont ensuite consolidés en un seul document du ministère qui sera soumis au Parlement.

### **3.3.3. Outil du contrôle de gestion – La fiche de collecte des données et le système d'information**

La fiche de collecte des données permet au contrôleur de gestion de recueillir les informations au sein des actions pour en faire l'exploitation dans le cadre du suivi de la performance. Elle reprend donc la déclinaison des actions avec les extraits attendus sur la période concernée (cf. annexe 6).

La collecte des données s'appuie sur un système d'information que le contrôleur de gestion est appelé à mettre en place.

Le système d'information est un ensemble organisé de méthodes, des moyens matériels et immatériels, ainsi que des moyens humains, destinés à faciliter l'obtention du niveau de mise en œuvre des tâches au sein du programme. Ce système induit un continuum de travaux qui vont de la collecte à la production de résultats. Il s'agit de la :

- préparation de la collecte des données ;
- collecte des données ;
- saisie et traitement des données ;
- production des résultats.

Ainsi, le contrôleur de gestion doit pouvoir utiliser ne serait-ce qu'un tableur pour pouvoir organiser et mesurer ses indicateurs. En effet, la collecte des données débouche in fine sur la mesure du niveau des indicateurs. Et cette mesure est spécifique à chaque indicateur. Il n'est donc pas possible d'imaginer un autre cadre de mesure en dehors de ce système, sauf dans les cas où l'indicateur est simplement une donnée en provenance d'autres services.

Au-delà du « simple » système interne du programme, il existe souvent une application informatique plus sophistiquée qui permet de sauvegarder les résultats réalisés par le programme à divers niveaux, d'en faire divers retraitements et éditer des états utiles ; c'est le cas avec le Système intégré de Gestion de l'Information financière (SIGIF).

### **3.3.4. Outil du contrôle de gestion – Le tableau de bord (TB)**

Le TB est une présentation très synthétique des réalisations à un moment donné, et permettant de connaître la tendance de l'évolution vers les résultats prévisionnels de l'année. Il alerte le Rprog quant aux actions correctives et constitue ainsi un cadre pour développer la culture de la performance au sein de l'administration (cf. annexe 7).

Avec le TB, le contrôleur de gestion suit l'activité et la performance du programme en renforçant le pilotage des services : observation de l'évolution dans le temps des indicateurs afin de réaliser la comparaison entre services (« benchmarking »).

La structuration du TB doit répondre à une quadruple exigence :

- réactivité, en s'appuyant sur des indicateurs rapidement accessibles ;
- sélectivité, en s'appuyant sur un nombre réduit d'indicateurs ;
- orientation vers l'opérationnel, en s'appuyant sur des indicateurs qui sont proches des activités et sur lesquels le décideur dispose de leviers d'actions ;
- analytique, en incluant des commentaires sur la gestion et les mesures à prendre pour corriger les écarts.

Le contrôleur de gestion produit à l'attention du Rprog des TB mis à jour mensuellement. Ces TB sont bâtis selon trois (3) configurations.

### **Configuration 1 : Base PAP**

Le TB reprend le cadre de performance du programme et donne mensuellement le niveau d'atteinte des résultats. En pratique, il est difficile d'avoir une mesure mensuelle des indicateurs de ce cadre de performance, raison pour laquelle la deuxième configuration est envisagée.

### **Configuration 2 : Base PTA**

Le tableau synoptique ici rend compte, pour chaque action, du niveau de mise en œuvre global des activités qui la composent. Ceci permet, à défaut de la valeur des indicateurs, de connaître les avancées dans la mise en œuvre du programme.

### **Configuration 3 : Données clefs**

Le TB ici s'inscrit dans une démarche conditionnée par l'appropriation qu'en fait le responsable concerné. On s'intéressera aux indicateurs majeurs du cadre de performance mais on doit apporter des détails jugés très utiles pour le Rprog. Toutefois, l'idée de synthèse restera de mise pour ne pas édulcorer l'idée même de TB.

## **3.3.5. Outil du contrôle de gestion – Le rapport infra-annuel**

Le rapport infra annuel (RIA) est un document qui rend compte, avec des éléments explicatifs, sur le niveau de réalisation du PTA (cf. annexe 8).

Le reporting infra-annuel de performance est organisé à partir des outils de pilotage des unités, et a pour diverses finalités :

- le contrôle des résultats dans le cadre du dialogue de gestion et en contrepartie de l'autonomie de gestion ;
- l'intégration des résultats de niveau n-1 pour un pilotage efficace ;
- l'assurance de l'efficacité et de l'efficience des processus de reporting de performance, par rapport aux niveaux inférieurs de pilotage, et en concertation avec ceux-ci.

## **3.3.6. Outil du contrôle de gestion - Le rapport annuel de performance (RAP)**

Le RAP est un document qui rend compte des résultats de l'exécution des programmes figurant dans la loi

de finances. Pour mieux rendre compte des résultats de la mise en œuvre des programmes, et dans le souci de transparence, le RAP est produit selon une structure similaire à celle du PAP (cf. annexe 9).

Les RAP sont produits en annexe au projet de loi de règlement et sont, à ce titre, rendus publics. Ainsi, ces derniers rendent compte, pour chaque programme, de l'exécution des autorisations d'engagement (AE) et des crédits de paiement (CP) prévus dans la loi de finances de l'année. Ils présentent et expliquent les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés au sein d'un programme et alloués à une politique publique.

### 3.4. LE PROCESSUS DE REVUE

Le processus de revue consiste à décider des mesures nécessaires et des améliorations possibles. En effet, l'étape de la vérification permet d'identifier les nouveaux points d'intervention, redéfinir les processus si nécessaire.

L'objectif de cette dernière phase est d'ajuster les écarts, vérifier que les solutions mises en place sont efficaces dans le temps, rechercher des points d'améliorations tant que le niveau attendu n'est pas atteint :

- identifier les causes de non performance ;
- cibler les nouveaux points d'intervention ;
- reprendre pour ces points les étapes « Do » et « Check » si nécessaire.

Concrètement, pour le contrôleur de gestion, cette dernière étape concerne l'ensemble des points pour lesquels les objectifs n'ont pas été atteints à l'issue de la vérification à travers le suivi et évaluation et le reporting. Le contrôleur de gestion s'appuie donc sur les indicateurs de performance établis dans la phase de planification. Il identifie les aspects précis sur lesquels il faut encore apporter des corrections. Il propose au Rprog des actions pour espérer atteindre les objectifs à la fin de ce dernier.

### 3.5. DIALOGUE DE GESTION

Le dialogue de gestion est un processus par lequel différents échelons administratifs échangent des informations et parviennent à une décision concertée. La fonction contrôle de gestion est souvent « à la manœuvre » pour organiser ce dialogue : produire les indicateurs, définir les inducteurs de coûts, répartir les moyens entre services déconcentrés.

Le dialogue de gestion est aussi un dispositif de concertation permanente mis en place dans le cadre d'un programme afin de s'assurer que les activités mises en œuvre par les différents intervenants du programme concourent à la réalisation des résultats escomptés. Le dispositif mis en place vise à fluidifier la communication entre les différents acteurs pour amenuiser les lourdeurs bureaucratiques et faciliter une meilleure participation des parties prenantes dans la réalisation de son objectif.

#### 3.5.1. Démarche du dialogue de gestion

Il s'agit globalement de mettre en place une organisation permettant aux différents acteurs d'échanger sur tous les aspects du programme selon une périodicité définie par avance. Le cadre de dialogue est le lieu par excellence pour discuter sur les conditions de mise en œuvre d'un programme en vue de surmonter toutes les difficultés liées à la réalisation des activités. Ce cadre doit regrouper, par conséquent, les principaux acteurs intervenants directement ou indirectement dans l'exécution technique et financière des programmes. Le dialogue de gestion est animé selon deux axes :

- un axe vertical, entre le responsable (programme, action, activité, territorial) et les acteurs de niveau

inférieur dans la déclinaison hiérarchique du programme ;

- un axe horizontal, entre le responsable (programme, action, activité, territorial) et les acteurs des fonctions supports (services financiers, contrôle budgétaire, RH, informatique, marchés, affaires juridiques, ...).

Le dialogue de gestion s'étend également aux opérateurs (agences d'exécution, établissements publics et structures similaires ou assimilées) concernés par l'atteinte des objectifs du programme.

Le dialogue de gestion porte sur la démarche de la performance, sur la programmation des activités, et sur les moyens. Il s'inscrit naturellement dans un calendrier de gestion (dont le calendrier budgétaire) et organise le nouveau rôle des acteurs de la performance tout au long de la chaîne de management.

Concrètement, au niveau du programme, le contrôleur de gestion prépare le dialogue de gestion qui sera présidé par le Rprog. Pour ce faire, il part du canevas des travaux (voir outil sur le canevas du dialogue de gestion ci-dessous) pour obtenir à l'avance les documents qui serviront pendant la séance. Il échange sur ces éléments avec les responsables d'action, leur fait part de ses observations et même des suggestions que lui inspire la mise en œuvre de leurs actions. Mais il doit rester impartial et fournir une analyse objective de la performance le moment venu.

Le dialogue de gestion est formalisé à travers la charte ministérielle de gestion et le protocole de gestion. Par ailleurs, les rencontres dans le cadre du dialogue de gestion doivent avoir un canevas orienté vers les questions de performance.

### **3.5.2. Outil du contrôle de gestion – La charte ministérielle de gestion**

La charte ministérielle de gestion est un document pluriannuel explicite qui formalise les rôles et les responsabilités des différents acteurs (services opérationnels, services centraux en charge des affaires financières, des ressources humaines ou de l'équipement, contrôleurs des dépenses, services déconcentrés, opérateurs) qui contribuent à la mise en œuvre des objectifs des programmes. Elle est élaborée généralement à l'échelle de chaque ministère et organise le dialogue de gestion en son sein (cf. annexe 10).

Une charte de gestion précise notamment les espaces d'autonomie de chaque acteur, les espaces de responsabilité, les règles de circulation de l'information, ainsi que les supports et principales échéances du dialogue de gestion. D'autres supports ministériels peuvent avoir le même usage (circulaire budgétaire, lettre de cadrage, directive d'orientation pour la gestion de la performance, contrats d'objectifs aux services, ...).

Outil pluriannuel de cadrage, la charte de gestion doit être stable dans le temps afin d'assurer une certaine capitalisation des meilleures pratiques. Elle doit avoir un contenu très simple afin d'être utile sur le plan pratique et accessible à toutes les parties prenantes.

### **3.5.3. Outil du contrôle de gestion – Le protocole de gestion du programme**

La fonction d'animation du dialogue de gestion du Rprog est soutenue par le contrôleur de gestion qui contribue à améliorer progressivement ce dialogue et à le formaliser au niveau du programme dans le cadre d'un protocole de gestion (cf. annexe 11).

Le protocole de gestion est un document qui organise, à l'intérieur du programme, le processus de planification opérationnelle, les actions, les activités, les moyens, les circuits de communication, le suivi et le reporting. Il permet d'explicitier, à l'intérieur du programme, les règles du jeu et les responsabilités entre

les différents acteurs, précise l'autonomie de chacun et détermine les règles de diffusion et de circulation de l'information.

### **3.5.4. Outil du contrôle de gestion – Le canevas du dialogue de gestion**

Le dialogue de gestion vient en complément des canaux traditionnels de communication au sein de l'administration. Sa particularité est d'avoir un ordre du jour qui est absolument orienté vers l'évaluation de la performance (cf. annexe 12).

Le dialogue de gestion est donc différent d'une réunion de coordination classique où l'on peut échanger très souvent sur des tâches et à la rigueur sur les activités disparates selon l'actualité du service. La base des dialogues de gestion est le PTA.

## **3.6. CALENDRIER ET ANIMATION DU CONTRÔLE DE GESTION**

Il est important de disposer d'un chronogramme de travail dans le cadre du contrôle de gestion.

La préparation du budget à l'Etat étant basée sur un chronogramme préétabli, il revient au contrôleur de gestion du programme de s'en inspirer pour établir son propre planning. Il connaît tous les rendez-vous budgétaires et organise ses activités de manière à produire ce qui est attendu de lui à temps.

Par ailleurs, l'animation du contrôle de gestion est importante et il convient de l'anticiper en définissant les modalités de communication des objectifs et des réalisations des indicateurs associés, des remarques et/ou décisions prises (échéanciers...), à l'ensemble des acteurs susceptibles d'intervenir sur la réalisation des actions étudiées.

Concrètement, le contrôleur de gestion du programme doit pouvoir bâtir un réseau qui lui permette de suivre facilement les actions, surtout lorsque le programme a une grande taille. Il est en effet difficile qu'il soit efficace et fasse des productions pertinentes s'il n'est pas appuyé ; d'autant plus que les responsables d'actions ne sont pas toujours disponibles et disposés à lui fournir les informations.

Un réseau des référents du contrôle de gestion est très important pour réussir la remontée des informations à temps et obtenir également des rapports d'activités bien enrichies.

Dans l'animation du contrôle de gestion, il faut prévoir des :

- réunions de réseau (séminaires réguliers consacrés à des sujets d'actualité, colloques, ateliers thématiques, « clubs » métiers, etc.) ;
- outils de communication (lettres électroniques, fiches, guides, etc.) ;
- outils informatiques (intranet dédié, etc.).

## Chaitre 04

# TECHNIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION : LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

En tant que levier principal de la réforme budgétaire, la LOLF est également conçue comme un puissant levier pour la réforme de l'État. L'association à chaque programme budgétaire d'objectifs assortis d'indicateurs de performance permet de donner une nouvelle dimension au débat budgétaire.

Désormais, une stratégie, des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultats sont définis au niveau de chaque programme. Le Rprog utilise la souplesse de gestion résultant de son budget global pour piloter la gestion de l'administration conformément aux objectifs retenus.

Dans le budget-programme (BP), les notions d'indicateur et de performance sont intimement liées. En effet, on ne peut pas mesurer la performance sans définir au préalable des indicateurs. Le tout n'est pas d'avoir l'indicateur pour l'indicateur ; il faut qu'il soit bien défini pour non seulement être mesurable, mais aussi qu'il puisse permettre de déterminer le niveau de performance.

## 4.1. NOTION D'INDICATEUR

L'indicateur découle toujours de l'objectif retenu, qui à son tour induit les notions de cible et résultat.

### 4.1.1. Qu'est-ce qu'un objectif ?

L'objectif décrit la situation que l'on souhaite atteindre dans le cadre de la réalisation d'un programme ou de ses déclinaisons. Il est centré sur un résultat désiré et spécifique.

L'objectif occupe une place de choix dans l'approche BP. De la qualité des objectifs dépend celle du BP. La fixation de l'objectif est un acte d'engagement pour atteindre un résultat. C'est pourquoi, la définition des objectifs doit être assignée à une équipe pluridisciplinaire.

L'objectif peut être présenté selon deux variantes.

**Variante 1.** L'objectif contient de manière précise ce que l'on voudrait concrètement atteindre dans l'espace et dans le temps. C'est la manière idéale de le formuler. C'est alors que l'on parle d'objectif SMART :

- Specific : énoncé clairement ;
- Mesurable : quantifiable ou observable ;
- Achievable : accessible, motivant, cohérent avec les objectifs de l'ensemble de l'organisation ;
- Realistic : pertinent et réaliste par rapport aux ressources disponibles ;
- Time-bound : limité dans le temps, atteignable dans un laps de temps défini.

Exemple : « Diminuer de moitié la durée des embouteillages dans la capitale entre 2017 et 2021 »

Ou

« Passer d'une durée moyenne journalière des embouteillages dans la capitale de 4 heures en 2017 à 2 heures en 2021 ».

Les objectifs SMART demandent un intense travail de planification et aussi la capacité de donner avec précision les cibles à atteindre et les modifier en cas de besoin. Ceci se fait généralement dans les documents cadre de planification pays dont l'élaboration prend un temps conséquent. Généralement, pour la déclinaison des programmes, une autre variante est utilisée.

**Variante 2.** L'objectif est un énoncé générique, une intention ; on n'y retrouve pas le temps et la cible.

Exemple : Rendre fluide le trafic routier.

#### 4.1.2. Qu'est-ce qu'une cible ?

La cible est une valeur ou un état de l'indicateur que l'on voudrait atteindre à un moment précis.

##### Exemples :

1/ Pour l'objectif « Diminuer de moitié la durée des embouteillages dans la capitale entre 2017 et 2021 », l'on peut se donner comme indicateur le taux de réduction du temps des embouteillages (par rapport à 2017).

Cible (en 2021) = 50%.

Dans le processus d'élaboration PAP (depuis les travaux sur le document de programmation pluriannuelle des dépenses, DPPD), il faudra donner des cibles sur toute la période triennale :

Cible (en 2019) = 15%.

Cible (en 2020) = 35%.

2/ Pour l'objectif « Passer d'une durée moyenne journalière des embouteillages dans la capitale de 4 heures en 2017 à 2 heures en 2021 », l'on peut se donner comme indicateur la durée moyenne journalière des embouteillages.

Cible (en 2021) = 2 heures.

Dans le processus d'élaboration du PAP (depuis les travaux sur le document de programmation pluriannuelle des dépenses (DPPD), il faudra donner des cibles sur toute la période triennale :

Cible (en 2019) = 3,4 heures.

Cible (en 2020) = 2,6 heures.

3/ Pour l'objectif « Rendre fluide le trafic routier », l'on peut se donner comme indicateur la durée moyenne journalière des embouteillages.

Cible (en 2021) = 2 heures.

Dans le processus d'élaboration du PAP (depuis les travaux sur le DPPD), il faudra donner des cibles sur toute la période triennale :

Cible (en 2019) = 3,4 heures.

Cible (en 2020) = 2,6 heures.

#### 4.1.3. Qu'est-ce qu'un résultat ?

Le résultat est un changement concret consécutif à la mise en œuvre du programme dans ses diverses déclinaisons.

Lors de la planification et de la programmation, les résultats sont dits prévisionnels. Lors de la mise en œuvre ou après, les résultats sont dits obtenus (ils peuvent avoir un caractère provisoire lorsque le processus de mesure n'est pas complètement achevé).

## Exemples :

- 1/ Pour l'objectif « Diminuer de moitié la durée des embouteillages dans la capitale entre 2017 et 2021 » :
  - Résultat lorsqu'on élabore le budget 2019 avec un DPPD 2019-2021 (Résultat prévisionnel) : les embouteillages ont diminué de 15% dans la capitale en 2019 par rapport à 2017 (on peut aussi le formuler sur 2020 et 2021).
  - Résultat lorsqu'on évalue le budget 2019 (Résultat obtenu) : les embouteillages ont diminué de 12% dans la capitale en 2019 par rapport à 2017 (on peut aussi le formuler sur 2020 et 2021).
  
- 2/ Pour l'objectif « Passer d'une durée moyenne journalière des embouteillages dans la capitale de 4 heures en 2017 à 2 heures en 2021 » :
  - Résultat lorsqu'on élabore le budget 2019 avec un DPPD 2019-2021 (Résultat prévisionnel) : la durée moyenne des embouteillages est de 3,4 heures la capitale en 2019 par rapport à 2017 (on peut aussi le formuler sur 2020 et 2021) ;
  - Résultat lorsqu'on évalue le budget 2019 (Résultat obtenu) : la durée moyenne des embouteillages est de 3,5 heures dans la capitale en 2019 par rapport à 2017 (on peut aussi le formuler sur 2020 et 2021).
  
- 3/ Pour l'objectif « Rendre fluide le trafic routier » :
  - Résultat lorsqu'on élabore le budget 2019 avec un DPPD 2019-2021 (Résultat prévisionnel) : la durée moyenne des embouteillages est de 3,4 heures la capitale en 2019 (on peut aussi formuler sur 2020 et 2021).
  - Résultat lorsqu'on évalue le budget 2019 (Résultat obtenu) : la durée moyenne des embouteillages est de 3,5 heures dans la capitale en 2019.

**Remarque :** on se passe souvent de la phraséologie et le résultat est formulé comme une cible. Au lieu de dire par exemple « les embouteillages ont diminué de 15% dans la capitale en 2020 par rapport à 2018 », on dira que « le résultat prévisionnel est de 15% ».

### 4.1.4. Qu'est-ce qu'une chaîne de résultat ?

La chaîne de résultats donne une graduation sur le niveau de changement à observer. Il existe quatre (4) niveaux dans la chaîne des résultats :

- les intrants : ressources permettant de réaliser les activités prévues ;
- les processus : premières réalisations mais sans être un produit palpable ;
- les extrants : produits tangibles ou de services directs résultant des activités menées ; ils se mesurent dans le court terme ;
- les effets : permettent d'apprécier le changement directement ou indirectement attribuable au programme ; ils se mesurent généralement dans le moyen terme ;
- les impacts : caractérisent les changements généralement structurels suite à la combinaison de la réalisation des activités prévues et celle d'autres activités connexes ; ils se mesurent généralement dans le long terme.

La culture du résultat voudrait qu'en parlant de résultat, on ne s'arrête pas aux intrants et aux extrants ; ce qui est en général le cas.

Lorsqu'on parle de gestion axé sur les résultats (GAR), il est question de se donner des challenges de résultats au niveau des effets ou de l'impact ; cela est possible quel que soit le niveau de la déclinaison du programme (programme, action, activité, sous-activité, tâche). Pour des raisons de simplification, on admet que les activités, sous-activités et tâches puissent être assortis des extrants. Mais il faut veiller à ce que le

programme ainsi que les actions aient des résultats d'effet ; sinon beaucoup d'activités peuvent se faire sans qu'il y ait un changement réel de situation.

Exemple : Lorsque l'on voudrait résoudre le problème de la circulation routière, plusieurs possibilités de résultats se présentent. On est donc appelé à choisir le niveau en se rappelant que si la problématique est traitée comme programme ou action, il faudrait tout au moins avoir un effet comme résultat.

**Tableau 1. Illustration de la chaîne de résultat**

<b>NIVEAU DE LA CHAÎNE DE RESULTAT</b>	<b>SOMMAIRE</b>	<b>RESULTATS</b>
<b>Intrant (Ressource)</b>	Mobiliser les moyens financiers pour construire les routes	Les crédits sont obtenus pour le bitumage de 100 km de routes
<b>Processus</b>	Contracter avec une entreprise pour les travaux de bitumage	Une entreprise est mobilisée pour le bitumage de 100 km de routes
<b>Extrant</b>	Ajouter le linéaire de route bitumé	100 km de route sont bitumées
<b>Effet</b>	Réduire le temps d'embouteillage	La durée moyenne des embouteillages est de 3,4 heures dans la capitale en 2020
<b>Impact</b>	Si d'autres actions sont menées par ailleurs, l'on pourrait aboutir à la réduction des coûts de transport	Le coût de transport est réduit de 3% en 2021 par rapport à 2018.

#### 4.1.5. Qu'est-ce qu'un indicateur ?

Un indicateur est une variable qualitative ou quantitative permettant de mesurer les résultats obtenus dans la réalisation d'un objectif. L'indicateur n'est donc pas la mesure ! C'est pourquoi on dit qu'il est neutre !

##### Exemples :

1/ Objectif : Diminuer de moitié la durée des embouteillages dans la capitale entre 2017 et 2021 ;

Indicateur : Durée moyenne journalière d'embouteillage dans la capitale.

2/ Objectif : Passer d'une durée moyenne journalière des embouteillages dans la capitale de 4 heures en 2017 à 2 heures en 2021 ;

Indicateur : Taux de réduction de la durée moyenne journalière des embouteillages dans la capitale.

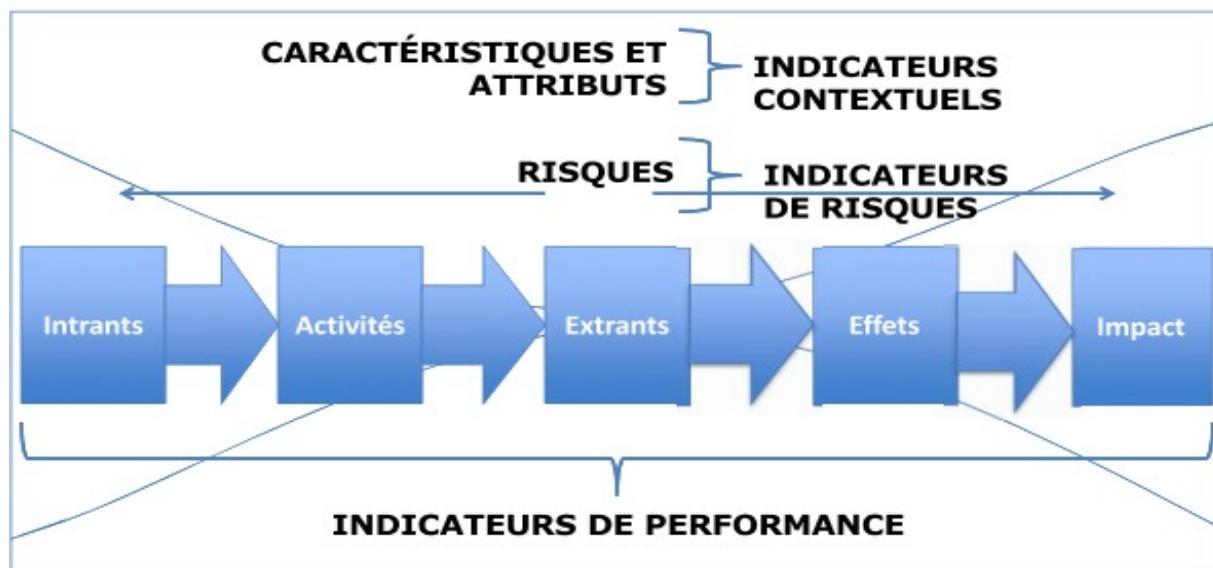
3/ Objectif : Rendre fluide le trafic routier ;

Indicateur : Taux de réduction de la durée moyenne journalière des embouteillages dans la capitale.

##### Types d'indicateur

Il existe trois (3) types d'indicateur, à savoir les indicateurs contextuels, les indicateurs de risque et les indicateurs de performance.

Figure 2. Types d'indicateur



Indicateur contextuel :

- est un indicateur descriptif ;
- fournit un élément de relativité dans l'analyse des indicateurs clefs ;
- renvoie à des ensembles statistiques qui englobent ceux des indicateurs clefs (Exemple : population par pays).

Indicateur de risque :

- critères ou paramètres utilisés pour surveiller l'exposition aux risques identifiés au fil du temps ;
- indicateur prédictif destiné à appréhender le niveau de l'évolution des risques associé à un secteur, à une population, à des entreprises ou à des produits (Exemples : taux de roulement du personnel, pourcentage du personnel qui n'est pas encore intégré dans la planification de carrière d'une institution).

Indicateur de performance :

- mesure de la performance d'une initiative qui est utilisée pour démontrer la présence de changement;
- mesure le degré d'atteinte ou non des résultats de l'initiative ;
- peut être mesuré à quatre (4) niveaux :
  - Indicateur de ressource ;
  - Indicateur de processus ;
  - Indicateur d'extrant ;
  - Indicateur de résultat (effet et Impact).

En BP, on utilise les indicateurs de performance, et c'est ce type qui est traité dans la suite.

### Catégories d'indicateur

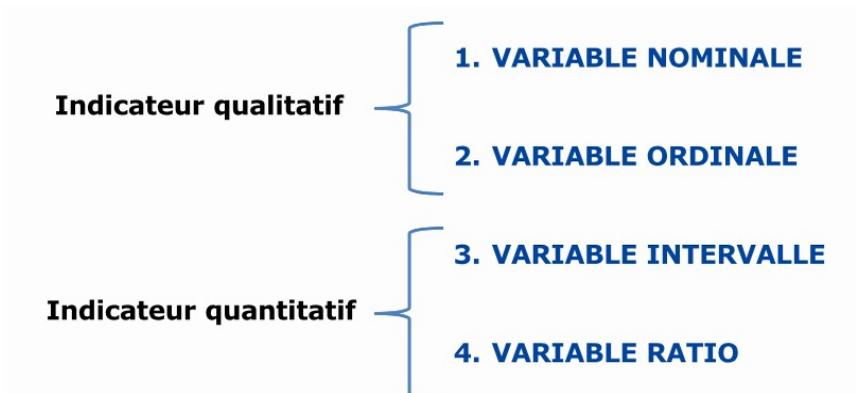
Les indicateurs peuvent être classés en deux grandes catégories :

- Les indicateurs quantitatifs basés sur des variables quantitatives, c'est-à-dire qu'elles renvoient à des données chiffrées ;

- Les indicateurs qualitatifs basés sur des variables qui mesurent la perception, l'appréciation, la qualité, les préférences, ...

A chacune des catégories d'indicateurs sont associés deux groupes de mesure. Ceci permet de connaître dans quel cas il est possible d'effectuer des opérations sur des indicateurs ou non.

**Figure 3. Catégories d'indicateurs**



**Variables nominales** : les valeurs attribuées sont arbitraires, puisque les catégories permettent de distinguer les uns des autres (exemples : sexe, race, couleur, lieu d'origine, mode de transport...).

Variables ordinales : données hiérarchisées les unes par rapport aux autres, tout en étant exhaustives mais mutuellement exclusives (exemple : échelle de satisfaction face à la formation).

Variables intervalles : les données correspondant à des nombres sur un continuum, mais sans pouvoir faire des proportions avec données obtenues (exemple : température, temps/année).

**Variables ratio** : catégories correspondant à des nombres sur un continuum mais on peut y faire des proportions et le zéro correspond à l'absence de la propriété (Exemple : Revenu d'un ménage).

Remarque :

- 1) Seules les variables ratio permettent de faire des calculs arithmétiques sur leurs données.
- 2) Généralement, on trouve le moyen de transformer les données des autres variables en données de variable ratio pour réaliser les mesures de la performance.

Ainsi, un indicateur peut être chiffré ou non chiffré. Il ne faut pas confondre indicateur non chiffré et indicateur qualitatif :

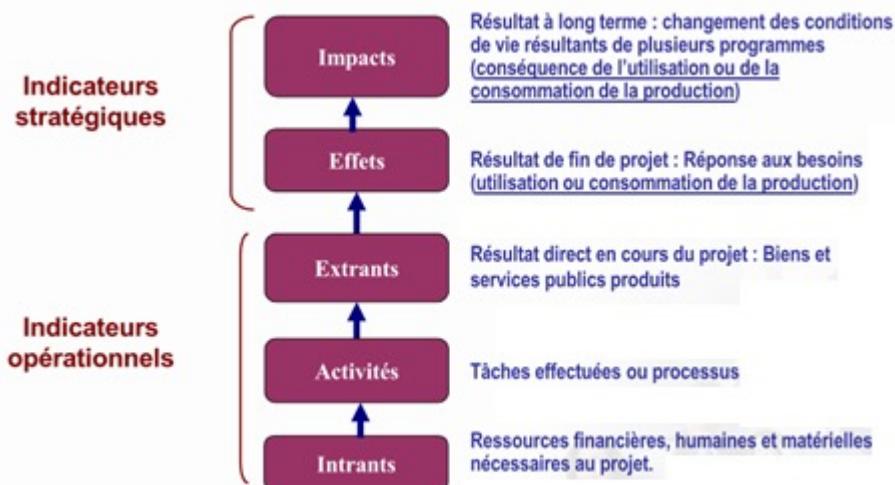
- Un indicateur chiffré peut fournir une mesure quantitative (ex : durée moyenne journalière d'embouteillage dans la capitale) ou une mesure qualitative (ex : niveau de satisfaction des usagers de la route) ;
- Un indicateur non chiffré fournit des informations qui ne peuvent être quantifiées (ex : rapport des travaux déposés).

### Niveau d'indicateur

Le niveau d'indicateur est à mettre en lien avec la chaîne des résultats. Ainsi, on distingue les indicateurs d'intrant, de processus, d'extrant, d'effet et d'impact. Un indicateur sera dit purement « de résultat » s'il se situe au niveau de l'effet ou de l'impact.

Il est à noter qu'un libellé d'indicateur à lui seul ne suffit pas pour déterminer son niveau. Seule une chaîne bien construite permet de déterminer le niveau de l'indicateur.

Figure 4. Niveau d'indicateur



### Qualité et nombre d'indicateurs

Le contrôleur de gestion doit pouvoir conseiller sur la qualité et sur le nombre des indicateurs à arrêter pour le cadre de performance du programme.

Sur la qualité, il doit surtout veiller sur le réalisme de l'indicateur (compréhensible et mesurable en temps réel) sans bien sûr édulcorer sa pertinence. Il doit aussi veiller à ce que le coût de production soit tout à fait soutenable.

Un bon indicateur allie :

- Pertinence :
  - Focalisation sur l'objectif ;
  - Intégration au mode de gestion et au pilotage ;
- Qualité et précision :
  - Adaptabilité au contexte ;
  - Valeur méthodologique ;
- Convivialité et simplicité :
  - Accessibilité ;
  - Intelligibilité ;
  - Facilité d'utilisation ;
  - Facilité de compréhension ;
- Faisabilité :
  - disponibilité des données ;
  - coût du recueil des données.

En ce qui concerne le nombre, une explosion du nombre d'indicateurs pour l'ensemble de la loi de finances rend impossible le suivi et l'évaluation parlementaire. Cela détériore donc l'idée du BP qui voudrait que les indicateurs à eux seuls puissent rendre compte de la mise en œuvre des politiques publiques.

Bien qu'il y ait plusieurs indicateurs probables pendant l'élaboration du PAP, il faut pouvoir déterminer les indicateurs les plus expressifs et pertinents à suivre par programme (2 à 3 au maximum). Ceux-ci doivent couvrir la majorité des crédits du programme pour être représentatifs. Dans cette logique, il faut aussi limiter les indicateurs d'action du cadre de performance à 1 ou 2.

En définitive, l'indicateur permet de donner un renseignement qualitatif ou quantitatif destiné à caractériser un programme ou ses déclinaisons, à suivre son exécution et à le gérer. Il permet de porter un jugement sur l'utilisation des moyens et les résultats obtenus, au regard de l'objectif visé et du besoin à satisfaire. D'où la question de performance.

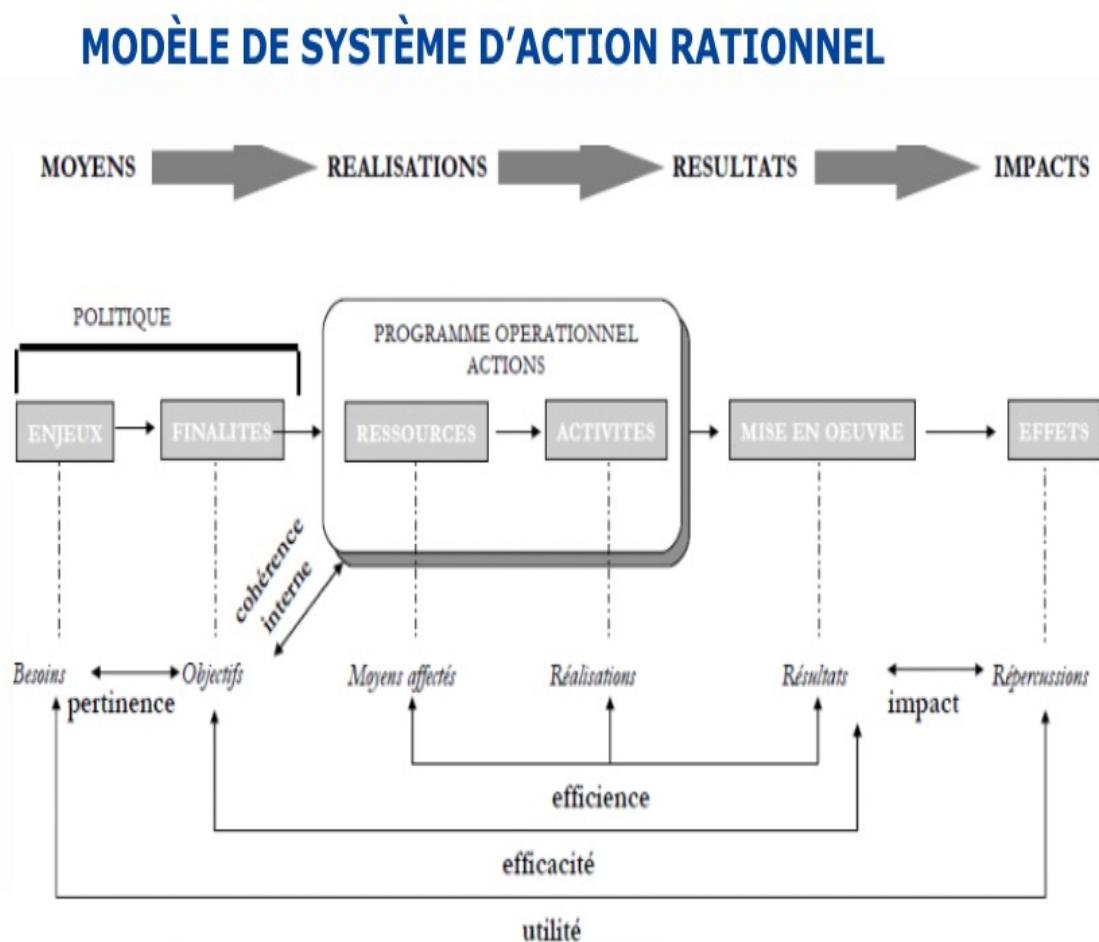
## 4.2. NOTION DE PERFORMANCE ET INDICATEUR DE PERFORMANCE

### 4.2.1. Qu'est-ce que la performance ?

La performance est une notion synthétique mesurant à la fois l'atteinte des objectifs programmés et la qualité du processus de production des résultats réalisés. Parler de performance c'est dire si la mise en œuvre s'est déroulée comme il fallait.

Il existe plusieurs modèles de performance mais celui utilisé en BP est le modèle d'action relationnel qui est basé sur la chaîne de résultats. C'est ce modèle qui est utilisé dans toute la suite.

Figure 5. Système d'action rationnel



En adaptant ce modèle au BP, on part surtout des résultats attendus (cadre de performance, PTA) et l'on mesure les résultats réalisés pour commenter sur la performance du programme ou de ses déclinaisons. Bien sûr, au-delà du résultat direct, il faut analyser le déploiement dans la mise en œuvre pour juger la performance.

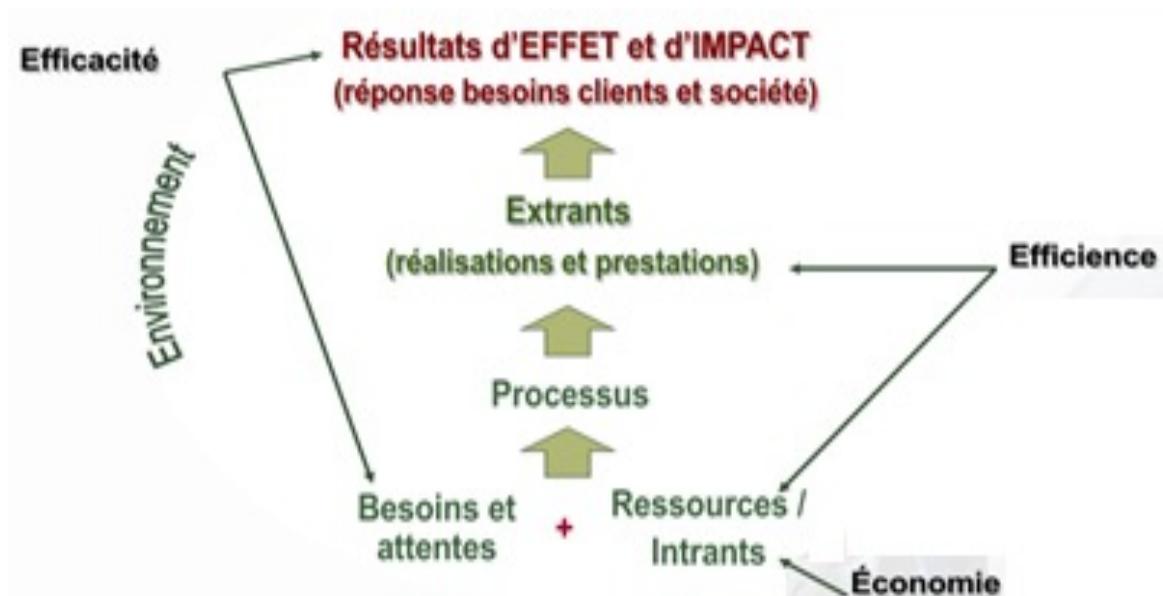
#### 4.2.2. Quelles sont les dimensions de la performance ?

Au vu de sa définition, la performance est par nature complexe, car dans la pratique il est difficile de trouver une variable qui rend compte à la fois de l'atteinte des objectifs et de la qualité du processus de production. C'est pourquoi la performance est finalement un construit multidimensionnel élaboré à travers l'interaction entre les parties prenantes.

Pour ce faire, la performance de la gestion publique est évaluée selon trois (3) principaux axes (LOLF, articles 13 et 71) :

- **l'efficacité** : mesure de l'impact ou résultat final par rapport à l'objectif ;
- **l'efficience** : mesure du rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus ;
- **l'économie** : suggère des substituts plus économiques pour les ressources utilisées.

Figure 6. Dimensions de la performance



Ainsi, la mesure de la performance dans toutes ses dimensions n'est possible que si la chaîne des résultats est bien maîtrisée/élaborée.

**Exemple** : L'on voudrait mesurer la performance relativement à la circulation routière.

Tableau 2. Illustration de la mesure de la performance

NIVEAU DE LA CHAÎNE DE RESULTAT	SOMMAIRE	RESULTATS	MESURE DE LA PERFORMANCE
<b>Intrant (Ressource)</b>	Mobiliser les moyens financiers pour construire les routes	Les crédits sont obtenus pour le bitumage de 100 km de routes	Efficacité (basée sur l'effet) : il était prévu d'avoir une durée moyenne des embouteillages de 3,4 heures. Quel est le niveau réalisé ? Qu'est-ce qui explique ce niveau ?  Efficience (basée sur l'extrant) : Combien de kilomètres de routes ont été bitumés et à quel coût ? Si on fait le rapport est-ce que le prix du linéaire trouvé est acceptable par rapport à celui pour d'autres travaux similaires ?  Qualité (basée sur l'intrant ou le processus) : Ne pouvait-on pas avoir une équipe projet moins nombreuse pour faire le travail ?
<b>Processus</b>	Contracter avec une entreprise pour les travaux de bitumage	Une entreprise est mobilisée pour le bitumage de 100 km de routes	
<b>Extrant</b>	Ajouter le linéaire de route bitumé	100 km de route sont bitumées	
<b>Effet</b>	Réduire le temps d'embouteillage	La durée moyenne des embouteillages est de 3,4 heures la capitale en 2020	
<b>Impact</b>	Si d'autres actions sont menées par ailleurs, l'on pourrait aboutir à la réduction des coûts de transport	Le coût de transport est réduit de 3% en 2021 par rapport à 2018.	

L'analyse combinée de ces trois dimensions de mesure permet d'évaluer la performance d'une organisation dans la gestion publique. Seulement, pour un début, le contrôleur de gestion se focalise sur l'efficacité. L'efficience fait appel à l'analyse des coûts qui prend un temps pour être développée. L'économie quant à elle appelle une remise en cause des intrants ; ce qui, comme pour les coûts, ne serait pas la chose bienvenue dès l'entame de l'exercice du contrôle de gestion.

## Chapitre 05

# TECHNIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION : COLLECTE ET VALIDATION DES DONNEES

L'indicateur est au cœur du dispositif de contrôle de gestion. Le contrôleur de gestion doit en avoir la maîtrise autant pour sa conception que pour sa mesure.

La mesure de l'indicateur fait appel aux questions de collecte et validation des données. Trois (3) étapes sont préconisées pour se faire : identification du besoin, conception et définition du processus de collecte, puis collecte et traitement des données.

### 5.1. IDENTIFICATION DU BESOIN

Cette phase d'identification du besoin doit aboutir aux conclusions suivantes :

- identification des solutions possibles pour la collecte ;
- analyse de la faisabilité technique et financière de chaque solution ;
- estimation de la complexité technique :
  - estimation du coût associé (coût de la première collecte et coût éventuellement récurrent) ;
  - analyse du rapport coûts/bénéfices et choix définitif de la solution.

Généralement, le contrôleur de gestion boucle cette problématique à travers la fiche d'identification de l'indicateur. Il sait donc comment procéder pour collecter les données.

Pour certains indicateurs, l'obtention de données qui nécessitent une étude un peu plus spécialisée (ex : niveau de satisfaction des usagers). Dans ce cas, il faudrait que le contrôleur de gestion ait connaissance des approches d'études avant de faire son enquête. Il existe l'approche qualitative, l'approche quantitative et l'approche mixte.

#### **Approche qualitative**

L'approche qualitative s'effectue auprès d'un plus petit nombre de répondants, via un plus grand nombre de questions.

Cette approche permet d'obtenir plus de précision, une information plus riche et détaillée, des liens de cause à effet, des motifs sous-jacents.

Avec la méthode qualitative, on peut répondre aux questions du pourquoi et du comment. Elle permet la rétroaction, mais pas l'inférence.

Les approches qualitatives peuvent porter sur l'analyse narrative, l'approche critique, les études de cas/histoires de vie, la phénoménologie, l'ethnographie ou le « grounded theory ».

#### **Approche quantitative**

L'approche quantitative exige un échantillon représentatif, un questionnaire structuré et standardisé et un traitement strictement homogène.

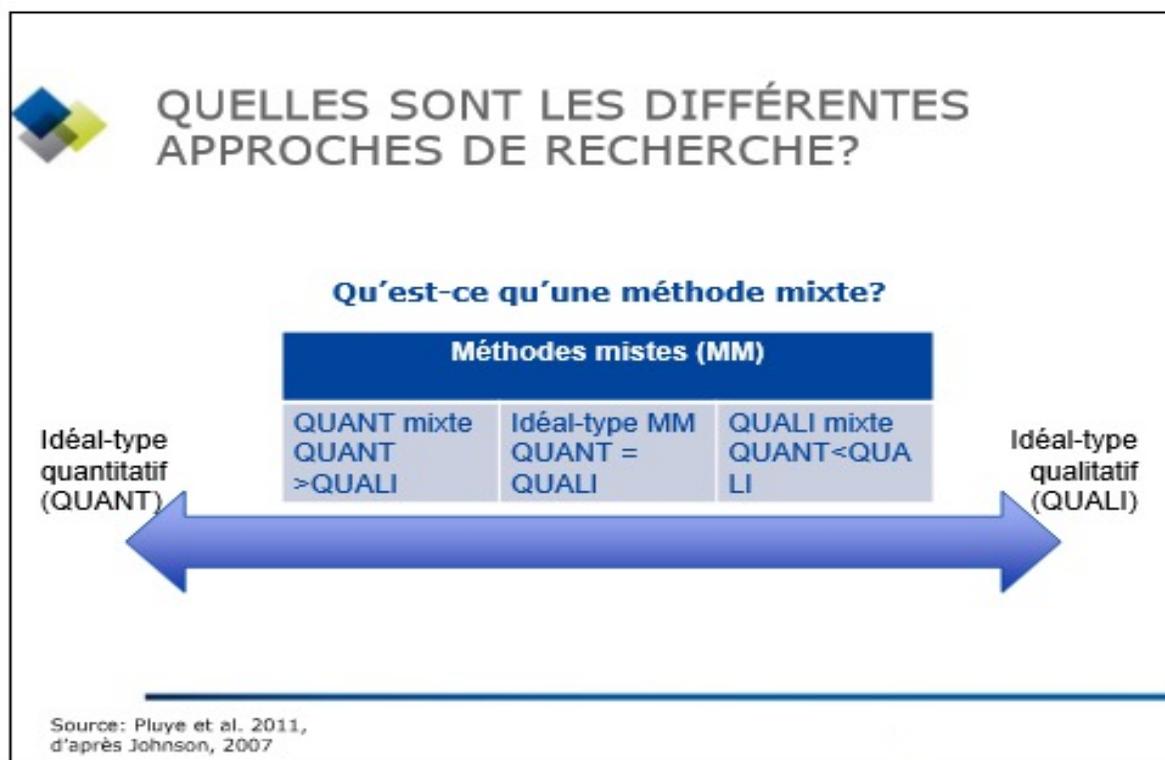
Cette approche permet de répondre aux questions « combien » ?/« à quelle fréquence » ?

Avec cette méthode, il y a perte de précision, mais possibilité d'inférer à la population.

Approche mixte

Cette approche combine à la fois l'approche qualitative et l'approche quantitative.

Figure 7. Approches de recherche



## 5.2. CONCEPTION ET DEFINITION DU PROCESSUS DE COLLECTE

Après les indications données dans la fiche d'identification de l'indicateur, vient le moment de préparation de la collecte. La préparation d'une collecte de données passe par deux (2) grandes étapes :

- définition précise de la (des) donnée(s) à collecter ;
- organisation temporelle et matérielle de la collecte : l'organisation d'une collecte de données nécessite, en effet, une collaboration entre plusieurs acteurs, qui parfois doit être formalisée afin de sécuriser le processus.

C'est aussi à cette étape que la source de collecte est clairement définie. Il existe des sources primaires et des sources secondaires.

### Sources primaires

Les sources primaires ont pour caractéristiques :

- informations recueillies directement à la source (à la base, sur le terrain, auprès de la population, ...)
- collecte coûteuse et souvent complexe.

## Sources secondaires

Les sources secondaires ont comme caractéristiques :

- informations préexistantes, disponibles par des sources internes et/ou externes ;
- collecte relativement peu coûteuse ;
- aident à une compréhension préliminaire du problème étudié ;
- aident au choix d'un échantillon pour une recherche de données primaires ;
- pratiques pour comparer avec les données primaires ;
- ont été préalablement recueillies en vue de répondre à des besoins spécifiques et peuvent ne pas être transférables à l'étude.

Lorsqu'on utilise les données secondaires, il est nécessaire de s'interroger :

- sources crédibles (impartiales) ?
- approches et techniques de collecte adéquates pour les répondants, pour le contexte, en fonction des contraintes du projet ?
- objectif de recherche exprimés ou cachés ?
- qualité et quantité satisfaisantes ? recherche statistiquement acceptable ?
- données récentes (représentation de l'actualité) ?

## 5.3. COLLECTE ET TRAITEMENT DES DONNEES

Une collecte de données peut se faire par interrogation directe des systèmes d'information, auprès d'un ou de plusieurs contributeurs, ou par la conduite d'une enquête.

La collecte et le traitement des données s'effectuent en cinq (5) grandes étapes, à adapter au contexte de la demande : (1) lancement de la collecte, (2) suivi de la collecte et relances, (2) contrôle de cohérence et corrections éventuelles, (4) exploitation, mise en forme et analyse, puis (5) validation finale.

Le lancement de la collecte consiste à communiquer auprès des contributeurs : objectifs de la collecte, nature des données demandées, circuits de transmission des données et échéance(s) associée(s), aide disponible.

Le suivi de la collecte et les relances permettent de répondre aux questions des contributeurs, relancer les non-répondants et informer régulièrement le commanditaire de l'état d'avancement.

Le contrôle de cohérence et les corrections éventuelles permettent de vérifier la cohérence et la qualité des données de base, et les corriger si nécessaire (apporter soi-même les corrections en informant au préalable les contributeurs de toute modification intégrée, ou faire corriger les données). Ce travail peut s'appuyer sur les diverses techniques de traitement de données existantes.

L'exploitation, la mise en forme et l'analyse permettent d'exploiter les données (calculs, pondération, etc.), produire le « livrable » final sous le format attendu par le commanditaire, rédiger une analyse si nécessaire (selon les besoins préalablement définis). Ce travail peut s'appuyer sur les diverses techniques d'analyses des données existantes (dans le cas d'une enquête, il convient de se référer aux techniques éprouvées d'exploitation statistique d'une enquête).

La validation finale permet de faire discuter les données obtenues, par plusieurs parties, afin d'éprouver leur véracité et les archiver définitivement. Le contrôleur de gestion doit toujours prendre du recul et bien se rassurer avant de publier la donnée obtenue.

## Chapitre 06

# TECHNIQUE DU CONTRÔLE DE GESTION : DETERMINATION DES COÛTS DES PROGRAMMES

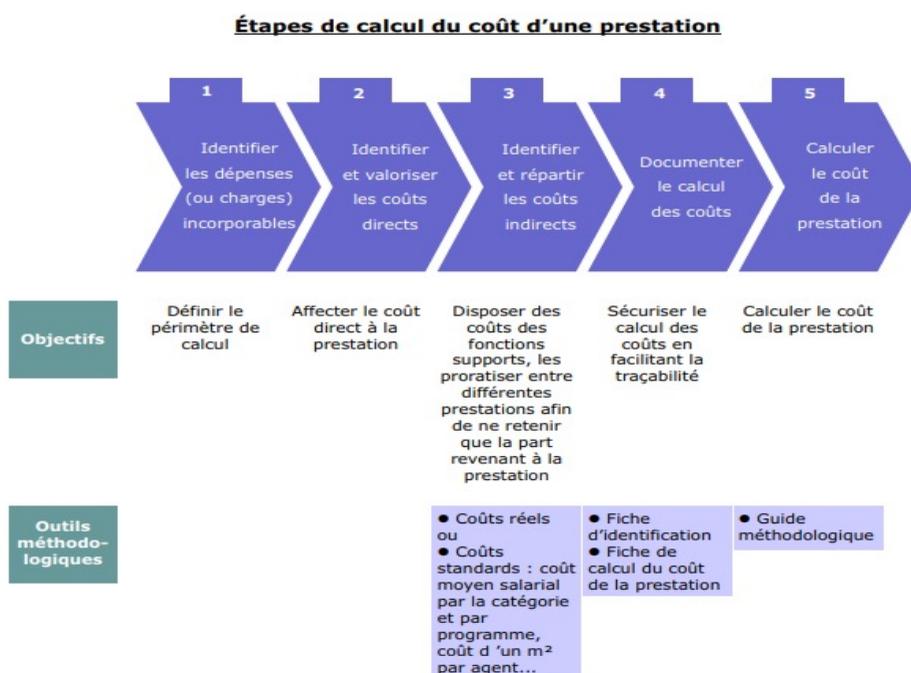
Les programmes budgétaires sont répartis en programmes opérationnels et programmes supports. Les programmes supports ne constituent pas les politiques publiques ; à cet effet, le contrôleur de gestion doit trouver le moyen de répartir leurs charges pour avoir le coût réel des programmes opérationnels. De la même manière, l'existence des mouvements de crédits et des prises en charges exceptionnelles montrent qu'il est nécessaire de faire des ré-imputations afin d'avoir le coût exact des activités réalisées.

En assurant une lisibilité immédiate et accrue de l'ensemble des moyens consommés par une action de politique publique, l'analyse des coûts favorise la transparence sur les moyens et les ressources mobilisés. L'approche en coûts complets issus des données de la comptabilité générale conforte la dimension prospective de l'analyse des coûts et permet d'ébaucher une interprétation de nature économique et financière des coûts calculés. L'analyse des coûts contribue à l'évaluation de l'efficacité de la gestion publique et participe pleinement à la démarche de performance.

Bien que la mise en œuvre de cette technique doit être progressive (possibilité d'autres encadrements réglementaires), le Guide l'évoque afin qu'elle ne soit pas perdue de vue.

Pour définir le coût d'une prestation en administration publique, il est possible d'utiliser un processus de cinq (5) étapes.

**Figure 8. Méthode de calcul du coût d'une prestation en administration publique**



## **6.1. IDENTIFICATION DES DEPENSES (OU CHARGES) INCORPORABLES DANS LE CALCUL DU COÛT DE LA PRESTATION**

Il s'agit de définir le périmètre des dépenses (ou charges) à prendre en compte dans le calcul du coût de la prestation. Ce périmètre dépend à la fois de l'objectif poursuivi et des montants financiers en jeu :

- si l'objectif recherché est de comparer les coûts avec d'autres entités, il convient de retenir un périmètre équivalent afin de permettre cette comparaison ;
- si certaines dépenses (ou charges) représentent un faible volume relatif et ne sont pas aisément imputables à la prestation, il peut être judicieux de ne pas les intégrer et de se limiter au calcul d'un coût partiel.

## **6.2. IDENTIFICATION ET VALORISATION DES COÛTS DIRECTS**

Les coûts directs représentent l'ensemble des ressources consacrées à la réalisation de la prestation et pouvant être imputées directement et sans ambiguïté à cette prestation.

Les coûts directs peuvent être calculés au réel ou sur la base de coûts standards (coûts moyens constatés calculés à l'avance et disponibles).

## **6.3. IDENTIFICATION ET REPARTITION DES COÛTS INDIRECTS**

Les coûts indirects sont les ressources qui ne peuvent pas être imputées exclusivement à la réalisation d'une seule et unique prestation dont on cherche à calculer le coût, parce qu'ils contribuent également à d'autres prestations.

Dans le cadre du calcul des coûts, les coûts indirects posent un problème de répartition. Ils sont généralement répartis sur la base d'une ou de plusieurs clés de répartition. Celles-ci doivent être choisies selon la nature des dépenses concernées et doivent faire l'objet d'un consensus.

## **6.4. DOCUMENTATION DU CALCUL DU COÛT**

Cette identification se fait en même temps que les étapes 2 et 3.

Une fiche d'identification, permettant la traçabilité du calcul du coût de la prestation, doit être élaborée. Cette fiche indique :

- les caractéristiques relatives à la prestation ;
- la nature des dépenses (ou charges) incorporées dans le coût final ;
- pour chaque nature de dépense, le caractère direct ou indirect par rapport à la prestation et le cas échéant la clé de répartition utilisée ;
- les sources (systèmes d'information).

## **6.5. DETERMINATION FINALE DU COÛT**

Si on cherche à calculer le coût complet (du moins le plus complet possible) de la prestation, il s'effectue en additionnant les deux (2) types de coûts précédemment identifiés : les coûts directs et les coûts indirects. Si on cherche à calculer un coût unitaire moyen, une dernière étape consiste à diviser le coût total de la prestation par la volumétrie associée.

## Chapitre 07

# TECHNIQUES DU CONTRÔLE DE GESTION : LES SYSTEMES D'INFORMATION DECISIONNELS

Un système d'information (SI) désigne toute organisation s'appuyant sur des moyens humains et informatiques (personnels, matériels, logiciels) organisés pour collecter, traiter et communiquer les informations.

La collecte et le traitement de l'information étant au cœur des problématiques de pilotage, le contrôleur de gestion doit être en capacité d'utiliser un système d'information à deux (2) niveaux : un système propre à lui et un système général.

## 7.1. ENJEUX DU SYSTEME D'INFORMATION POUR LE CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion, par sa dimension transverse, est dépendant des données issues des systèmes d'information. Il produit des indicateurs, TB, rapports de gestion et autres outils de décision pertinents à disposition des acteurs en charge des arbitrages stratégiques.

Plus ces étapes de production de données sont automatisées, plus le travail est facilité (pas de double saisie, ni de perte d'informations). De plus, le temps gagné lors de la collecte permet d'approfondir l'analyse des résultats obtenus.

Le système d'information doit faire l'objet d'un management spécifique afin d'être construit, animé et contrôlé. Par son alignement sur la stratégie, il constitue un moyen d'optimisation de la performance et donc un outil central du contrôle de gestion.

Dans le cadre d'une démarche de contrôle de gestion, le système d'information doit fournir des données fidèles, relatives à :

- l'activité des services (production, relations avec les usagers, la clientèle ou les fournisseurs, ...) ;
- l'environnement (physique, social ou économique) ;
- les moyens physiques et financiers engagés (personnel, patrimoine, recettes, dépenses, ...).

## 7.2. UTILISATION DES SYSTEMES D'INFORMATION

Le contrôleur de gestion est appelé à fabriquer un système propre à lui et éventuellement exploiter un système plus général.

### **Systeme propre au contrôleur de gestion**

Dès qu'un indicateur existe, il doit être mesuré. Cela ne peut se faire qu'au niveau du contrôleur de gestion, car il n'existe pas un système général capable de calculer la mesure de tout indicateur retenu dans le BP. Une idée simple mais efficace pour le système d'information du contrôleur de gestion consiste à avoir tout au moins sur Excel son PTA. Les automatisations des formules des coûts et quelques autres formules et macro permettent de pouvoir faire une gestion minimale à son niveau.

L'application Excel ou tout autre tableur permettra aussi au contrôleur de gestion de faire des petits programmes qui lui serviront à calculer le niveau des indicateurs de son cadre de performance.

### **Systeme d'information général**

Le système propre du contrôleur de gestion est en général simple et ne gère pas les bases de données. C'est pourquoi il a besoin d'un autre qui soit plus robuste et lui offre la possibilité des sauvegardes, traitements et états multiples. C'est ce rôle que joue SIGIF pour le contrôleur de gestion. Cette application est préparée pour mémoriser le suivi de la performance et faciliter le reporting que sera appelé à faire le contrôleur de gestion. Aussi, un module y est-il préparé, en vue de faciliter le retraitement des coûts.

Mais en attendant l'implémentation totale du SIGIF, le Système intégré de Gestion des Finances publiques (SIGFIP) permet au contrôleur de gestion de dérouler son PTA et d'en faire divers états.



# ANNEXES

## Annexe 1 : Format du cadre de performance d'un programme

Objectifs	Résultats attendus	Actions	Indicateurs	Mode de calcul	Méthode de collecte	Références	Cibles (An-née)
Objectif 1							
Objectif n							

## Annexe 2 : Format de la fiche de documentation de l'indicateur

DESCRIPTION DE L'INDICATEUR	
<b>Numéro et Intitulé du programme</b>	Exemple : Programme 103 « mobilisation des ressources »
<b>Objectif et dimension</b>	Exemple : Elargir l'assiette fiscale
<b>Intitulé de l'indicateur et dimension</b>	Exemple : Taux de pression fiscale Cible : Citoyen
ELABORATION ET QUALITE DE L'INDICATEUR	
<b>Unité</b>	%, jours, etc.
<b>Situation de référence</b>	- Année de référence : - Valeur de l'indicateur à l'année de référence :
<b>Situation recherchée</b>	- Année cible : - Valeur de l'indicateur à l'année cible :
<b>Mode de calcul</b>	Façon dont est calculé ou agrégé l'indicateur à partir des données de base (ex : formule paramétrique ou pondération des données locales), en distinguant dans le cas d'un ratio, le numérateur et le dénominateur. Si nécessaire, fournir un exemple de calcul
<b>Fréquence de production</b>	Période où l'indicateur est calculé

## ELABORATION ET QUALITE DE L'INDICATEUR

<b>Nature précise des données de bases / informations à collecter</b>	Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé, etc.
<b>Services ou organismes responsables de la collecte des données de base</b>	Préciser le(s) service(s) responsables de la collecte des données ou l'organisme extérieur (avec les raisons du choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme)
<b>Mode de collecte des données de base</b>	<p>Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) ; comptages manuels, enquêtes, etc. (préciser les modalités)</p> <p>[Annexer le cas échéant les documents internes qui définissent la procédure de collecte]</p>
<b>Sources</b>	Repères à partir desquelles les données de base sont obtenues : Rapport d'activité, Etude, PV, Système informatique, etc.
<b>Service responsable de la synthèse des données</b>	Nom du service responsable de la centralisation des données et de la production de l'indicateur
<b>Périodicité de la collecte</b>	Les données sont collectées à quelle fréquence ?
<b>Moment de la collecte</b>	Date des collectes au cours de l'année
<b>Interprétation de l'indicateur :</b>	Que signifie la variation de cet indicateur dans un sens ?
<b>Limite de l'indicateur :</b>	Utilise-t-on une approximation pour calculer ? (dire ce qui devrait se faire et le pourquoi de l'approximation)
<b>Coût de collecte de l'indicateur :</b>	Quel montant faut-il dépenser de la collecte des données à la production de l'indicateur (au niveau du programme) ?

## **Annexe 3 : Format du Projet annuel de Performance (PAP)**

### **I. Présentation du Programme**

- ⇒ Identité du programme
- ⇒ Stratégie du programme
- ⇒ Cartographie administrative du programme

### **II. Présentation du cadre de performance**

### **III. Présentation des crédits du programme**

- ⇒ Présentation par actions et nature économique
- ⇒ Evolution des crédits par programme
- ⇒ Justification des dépenses par nature
- ⇒ Présentation des structures autonomes rattachées au programme

### **IV. Difficultés et Risques**

## Annexe 4 : Format du Plan de Travail annuel (PTA)

ACTION / ACTIVITE / SOUS-ACTIVITE / TACHE	RESULTATS / EXTRANTS / LIVRABLES	ECHEANCES													
		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
<b>ACTION 1.</b>															
<b>ACTIVITE 1.</b>															
<b>SOUS-ACTIVITE 1.</b>															
Tâche 1.															
Tâche 2.															
...															
<b>SOUS-ACTIVITE 2.</b>															
Tâche 1.															
Tâche 2.															
...															
<b>ACTIVITE 2.</b>															
<b>SOUS-ACTIVITE 1.</b>															
Tâche 1.															
Tâche 2.															
<b>SOUS-ACTIVITE 2.</b>															
Tâche 1.															
Tâche 2.															
...															

## **Annexe 5 : Formats des documents de contractualisation : contrats d'objectifs pluriannuel (COP) et contrats annuels de performance (CAP)**

### **CONTRAT D'OBJECTIFS PLURIANNUEL 2019-2021 ENTRE L'ETAT ET (NOM DE L'OPERATEUR)**

#### **INTRODUCTION/PREAMBULE**

Les éléments introductifs peuvent faire l'objet de trois (3) parties distinctes, composées d'une présentation générale de l'opérateur, d'un état des lieux/diagnostic et d'engagements réciproques pris par l'opérateur et l'État.

#### **1. Dénomination des parties au Contrat**

Le présent Contrat est passé entre :

d'une part, l'Etat, représenté par :

M. / Mme, Responsable du programme ....., (fonction) au Ministère de .....,

et, d'autre part,

(nom de l'opérateur), représenté par M. / Mme..., (fonction)

#### **2. Objet et durée du contrat**

Le présent Contrat définit les engagements réciproques entre les deux parties, ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre de ces engagements. Il est conclu pour une durée de trois (3) ans, du 01 janvier 2018 au 31 décembre 2020.

#### **3. Rappel du statut, des missions, des droits et obligations de (nom de l'opérateur)**

Statut de (nom de l'opérateur) :

.....  
.....

Missions de (nom de l'opérateur) :

Missions de service public :

.....  
.....

Missions de développement :

.....  
.....

Droits et obligations de (nom de l'opérateur) :

Droits :

.....  
 .....  
 Obligations :  
 .....  
 .....

#### 4. Contexte stratégique

Eléments clés de la/des politique(s) publique(s) dont (nom de l'opérateur) est partie prenante :

Politique publique xxx  
 .....

Politique publique yyy  
 .....

Positionnement de (nom de l'opérateur) dans le champ du programme :  
 .....  
 .....

#### 5. Objectifs stratégiques triennaux pour (nom de l'opérateur)

Objectifs stratégiques	Indicateur		Réal. 2017	Cibles			
	Libelle	Unité		Rappel 2018	2019	2020	2021
Objectif 1: ...	Indicateur 1 : ...						
	Indicateur 2 : ...						
	Indicateur n : ...						
...	Indicateur 1 : ...						
	Indicateur 2 : ...						
	Indicateur n : ...						
Objectif n : ...	Indicateur 1 : ...						
	Indicateur 2 : ...						
	Indicateur n : ...						

#### 6. Objectifs stratégiques triennaux pour l'Etat

Objectifs stratégiques	Indicateur		Réal. 2017	Cibles			
	Libelle	Unité		Rappel 2018	2019	2020	2021
Objectif 1: ...	Indicateur 1 : ...						
	Indicateur 2 : ...						
	Indicateur n : ...						
...	Indicateur 1 : ...						
	Indicateur 2 : ...						
	Indicateur n : ...						
Objectif n : ...	Indicateur 1 : ...						
	Indicateur 2 : ...						
	Indicateur n : ...						

## 7. Prévision financière triennale

### 7.1. Résultat d'exploitation de l'opérateur (hors contribution Etat)

	2019	2020	2021
<b>REXP</b>			

### 7.2. Contribution de l'Etat au financement des emplois de l'opérateur

	2019		2020		2021	
	Effectifs	Coût total	Effectifs	Coût total	Effectifs	Coût total
<b>Programme de rattachement : ...</b>						
Emplois rémunérés directement par l'Etat (Direction de la Solde)						
Emplois rémunérés par l'opérateur sur crédits du programme						
<b>Total</b>						

### 7.3. Dotation de l'Etat pour le fonctionnement de l'opérateur

	2019	2020	2021
<b>Programme de rattachement : ...</b>			

### 7.4. Dotation de l'Etat pour les investissements de l'opérateur

	2019	2020	2021
<b>Programme de rattachement : ...</b>			

**7.5. Financements extérieurs des bailleurs de fonds internationaux**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>FINEX BFI</b>			

**7.6. Financements extérieurs privés**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>FINEX privés</b>			

**8. Modalités de validation, de mise en œuvre et de suivi/évaluation du Contrat d'Objectifs pluriannuel**

Le présent Contrat se décline, chaque année, en un Contrat annuel de Performance (CAP).

Le COP est validé par le Conseil d'Administration de (nom de l'opérateur). Le responsable de programme de rattachement, membre de droit de ce Conseil, y représente l'ensemble des responsables de programme parties prenantes au COP.

Les décisions prises en cours d'exercice par le Conseil doivent être cohérentes avec les objectifs du COP.

Un Comité de Suivi / Evaluation (CSE) est mis en place pour formaliser l'organisation du dialogue de gestion (suivi périodique de la mise en œuvre des objectifs stratégiques et opérationnels / identification des difficultés rencontrées et mise en place d'actions correctrices), et pour suivre et orienter la gestion de l'opérateur dans le cadre du COP.

Le CSE est présidé par M. / Mme..., Responsable du programme ... au Ministère de ... Il est composé de : (Responsable de l'opérateur, qui en assure le secrétariat + autres membres de la tutelle et de l'opérateur à désigner par chaque partie).

Le CSE est chargé de suivre l'exécution du présent contrat, et de faire le point sur l'avancement des actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques fixées.

Le CSE se réunit au moins une fois par an.

Au cours de la dernière année de mise en œuvre du COP, une évaluation sera réalisée. Un projet de renouvellement dudit Contrat, tenant compte de cette évaluation, sera également élaboré.

**9. Clauses particulières****9.1 Révision du Contrat**

En cours d'exécution, le présent Contrat peut être révisé, à la fin de l'exercice budgétaire, si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de (nom de l'opérateur) l'exigent. Ces ajustements feront l'objet d'un avenant entre les parties.

## 9.2 Résiliation du contrat

Le présent Contrat est résilié de plein droit à l'expiration du délai de trois ans. À l'issue de cette période, un nouveau Contrat peut être signé entre les parties.

La résiliation avant terme ne peut intervenir que dans les conditions ci-après :

- modification de statuts ou disparition de (nom de l'opérateur) ;
- fusion avec une autre entité ;
- modification substantielle des missions qui rendrait caducs les objectifs précédemment fixés ;
- etc.

## 9.3. Signature

Le présent Contrat est signé en ...exemplaires originaux.

Fait à Dakar, le .....

Le Ministre de...

# **CONTRAT ANNUEL DE PERFORMANCE ENTRE L'ETAT ET (NOM DE L'OPERATEUR) POUR L'EXERCICE 2019**

## **NOTE EXPLICATIVE**

Le présent Contrat annuel de Performance (CAP) traduit la volonté des pouvoirs publics de réorganiser la relation entre l'Etat et les organismes publics autonomes, dans le cadre du budget-programme, pour améliorer la mise en œuvre des politiques publiques et l'efficacité de la dépense publique.

Les organismes publics autonomes, appelés également « opérateurs de l'Etat », sont chargés de l'exécution opérationnelle des missions de service public que l'Etat leur confie, dans le cadre des politiques publiques. A ce titre, ils participent à l'atteinte des objectifs de maîtrise de l'emploi et de la dépense publics définis en concertation avec l'Etat.

La gestion des organismes publics autonomes doit être conforme au cadre budgétaire et comptable en vigueur, et satisfaire à l'exigence d'information et de contrôle du Parlement sur les crédits, les emplois et les résultats des opérateurs.

Chaque organisme public autonome est rattaché à un seul et unique programme métier ou pilotage, dans le cadre de la nomenclature par destination programme/action/activités (ou projets). Ce rattachement s'opère en fonction du caractère exclusif ou prépondérant du programme dans l'activité de l'opérateur.

Nonobstant ce rattachement, un opérateur peut contribuer à la mise en œuvre de deux (2) ou plusieurs programmes.

L'opérateur est placé sous la tutelle opérationnelle du responsable du programme (Rprog) de rattachement. Ce dernier est chargé d'orienter les décisions stratégiques et d'assurer le contrôle de la performance globale de l'opérateur.

Le CAP fixe les engagements mutuels de l'opérateur et de l'Etat.

Dans le CAP, les engagements de l'opérateur relatifs à sa performance globale ainsi qu'à sa contribution à la mise en œuvre des politiques publiques sont inscrits au titre du programme de rattachement et, le cas échéant, des autres programmes concernés. A cet égard, le CAP doit être en étroite cohérence avec le projet annuel de performance (PAP) des programmes dans lesquels l'opérateur inscrit son action.

Concernant l'Etat, les engagements vis-à-vis de l'opérateur sont de nature budgétaire, mais portent aussi, plus globalement, sur l'ensemble des appuis qu'il prévoit apporter à l'opérateur.

Les engagements mutuels contractualisés doivent être mesurables grâce à des indicateurs et comporter des cibles précises de résultats.

L'élaboration du CAP implique une concertation approfondie entre le responsable du programme de rattachement et le responsable de l'opérateur.

Les crédits destinés au financement des emplois, du fonctionnement et des investissements de l'opérateur sont prévus dans le budget du programme de rattachement puis mis à la disposition de l'opérateur par le Rprog.

Le Rprog de rattachement dispose d'un droit d'information élargi sur l'utilisation par l'opérateur de ses ressources et sur ses performances.

Pour chaque exercice budgétaire, il est établi un bilan et une évaluation du CAP de l'année écoulée. Ces états sont pris en compte par le Rprog de rattachement et, le cas échéant, les autres Rprog concernés, pour l'établissement de leurs rapports annuels de performance.

La liste des opérateurs de l'Etat, avec l'indication du rattachement de chaque opérateur à un seul et unique programme, est annexée chaque année au projet de loi de finances.

## **1. Dénomination des parties au contrat**

Le présent Contrat est passé entre :

d'une part, l'Etat, représenté par :

M. / Mme ....., Responsable du programme, (fonction) au Ministère de .....,

et, d'autre part,

(nom de l'opérateur), représenté par M. / Mme ....., (fonction).

## **2. Objet et durée du contrat**

Le présent Contrat définit les engagements réciproques entre les deux parties ainsi que les modalités de suivi et d'évaluation de la réalisation de ces engagements. Il est conclu pour une durée de douze mois, du 01 janvier au 31 décembre (année).

### 3. Rappel du statut et des missions de (nom de l'opérateur)

Statuts de (nom de l'opérateur) :

.....  
.....

Missions de (nom de l'opérateur) :

Missions de service public :

.....  
.....

Missions de développement :

.....  
.....

### 4. Prévisions de ressources propres de (nom de l'opérateur) estimées pour 2019 et prévisions d'utilisation

#### Prévisions de ressources propres

- Nature ressources 1 : .....	FCFA
- Nature ressources 2 : .....	FCFA
- Nature ressources X : .....	FCFA
- TOTAL ressources : .....	FCFA

#### Illustration avec Gabon Télévisions

- Recettes publicitaires : .....	1 000 000 000	FCFA
- Diffusion de communiqués payants .....	36 000 000	FCFA
- Ventes diverses : .....	30 000 000	FCFA
- Location d'espaces pour de l'événementiel :.....	50 000 000	FCFA
- Organisation des événements : .....	200 000 000	FCFA
- TOTAL RESSOURCES PROPRES : .....	1 316 000 000	FCFA

#### Prévisions d'utilisation des ressources propres

o Contribution au financement des emplois :.....	FCFA
o Contribution au fonctionnement : .....	FCFA
o Contribution aux investissements propres : .....	FCFA
o TOTAL EMPLOI DES RESSOURCES PROPRES : .....	FCFA

#### Illustration avec Gabon Télévisions

o Contribution au financement des emplois : .....	300 000 000	FCFA
o Contribution au fonctionnement : .....	396 000 000	FCFA
o Contribution aux investissements propres: .....	620 000 000	FCFA
o TOTAL : .....	1 316 000 000	FCFA

## 5. Engagements de performance de (nom de l'opérateur) au titre de l'exercice 2019 et évaluation de ses résultats antérieurs

### Illustration avec le rattachement au programme « Communication »

<b>Objectif 1 : Mettre en œuvre intégralement la grille des programmes</b>					
Objectif de rattachement de l'opérateur dans le PAP 2019 : <i>Objectif stratégique 3 : Améliorer la couverture nationale en radio et télévision</i>					
Rappel des indicateurs	Résultat 2017	Rappel de la cible 2018	Cible 2019	Ecart	Commentaires
Indicateur : ...					
Indicateur : ...					

<b>Objectif 2 : Améliorer la qualité des éditions et magazines d'information : revoir le mode de conception, de réalisation et de présentation des éditions d'information ; créer des émissions de débat contradictoire, des émissions à caractère économique, culturel, dans le secteur des TIC, etc.</b>					
Objectif de rattachement de l'opérateur dans le PAP 2019 : <i>Objectif stratégique 3 : Améliorer la couverture nationale en radio et télévision</i>					
Rappel des indicateurs	Résultat 2017	Rappel de la cible 2018	Cible 2019	Ecart	Commentaires
Indicateur : ...					
Indicateur : ...					

<b>Objectif 3 : Améliorer la qualité de l'édition d'information quotidienne dédiée à l'actualité des provinces</b>					
Objectif de rattachement de l'opérateur dans le PAP 2019 : <i>Objectif stratégique 3 : Améliorer la couverture nationale en radio et télévision</i>					
Rappel des indicateurs	Résultat 2017	Rappel de la cible 2018	Cible 2019	Ecart	Commentaires
Indicateur : ...					
Indicateur : ...					

## 6. Engagements de l'Etat au titre de l'exercice 2019

### 6.1 Contribution financière de l'Etat au titre de l'exercice 2019 à l'opérateur

- Subvention allouée par le RPROG de rattachement : ..... FCFA répartis de la façon suivante:
  - o Contribution au financement des emplois de l'opérateur : ..... FCFA
  - o Contribution au fonctionnement de l'opérateur : ..... FCFA
  - o Contribution aux investissements de l'opérateur : ..... FCFA

### Illustration avec Gabon Télévisions

- Subvention allouée par le RPROG de rattachement : ..... 212 000 000 FCFA répartis de la façon suivante :
  - o Contribution au financement des emplois de l'opérateur : ... 100 000 000 FCFA
  - o Contribution au fonctionnement de l'opérateur : .... 67 000 000 FCFA
  - o Contribution aux investissements de l'opérateur : .... 45 000 000 FCFA

## 6.2. Autres engagements de l'Etat pour aider Gabon Télévisions à réaliser ses engagements de performance 2019

### Illustration avec Gabon Télévisions

Objectif 1 : finaliser la réforme de répartition des biens et des effectifs entre Gabon Télévisions et Radio Gabon					
Rappel des indicateurs	Résultat 2017	Rappel de la cible 2018	Cible 2019	Ecart	Commentaires
Indicateur : ...					
Indicateur : ...					

Objectif 2 : faire prendre en compte par le programme pilotage, gestion et coordination administrative l'engagement du processus de redéploiement d'une partie des effectifs actuels de Gabon Télévisions					
Rappel des indicateurs	Résultat 2017	Rappel de la cible 2018	Cible 2019	Ecart	Commentaires
Indicateur : ...					
Indicateur : ...					

Objectif 3 : opérationnaliser l'utilisation de la redevance audiovisuelle					
Rappel des indicateurs	Résultat 2017	Rappel de la cible 2018	Cible 2019	Ecart	Commentaires
Indicateur : ...					
Indicateur : ...					

## 7. Modalités de validation, de mise en œuvre et de suivi/évaluation du Contrat d'Objectifs pluriannuel

Un Comité de Suivi / Evaluation (CSE) est mis en place pour suivre et évaluer l'exécution des commandes négociées par le Rprog avec l'opérateur.

Le CSE est présidé par M. / Mme..., responsable du programme de rattachement et (fonction) du Ministère de .... Le secrétariat du CSE est assuré par (nom de l'opérateur). Le CSE est composé des membres suivants : (composition à fixer d'un commun accord par les parties).

Le CSE se réunit une fois tous les trimestres. Au terme de chaque trimestre, (nom de l'opérateur) est tenu de produire un rapport d'exécution. Ce rapport est transmis aux membres du CSE, au plus tard le 15 du mois suivant le trimestre concerné.

Par ailleurs, (nom de l'opérateur) est tenu de transmettre aux membres du CSE et du Conseil d'Administration (CA), à la fin du premier trimestre de l'année et à l'issue de chaque exercice, un rapport qui fait le point sur les actions qu'il a entreprises et sur les résultats obtenus.

Ce rapport contient obligatoirement :

- le rappel des engagements pris pour l'année écoulée ;
- les actions mises en œuvre par (nom de l'opérateur) pour réaliser ces engagements annuels ;
- la présentation et l'explication des résultats atteints par (nom de l'opérateur) au cours de l'exercice, ainsi que l'écart entre les résultats atteints et les cibles initiales ;
- le bilan financier de (nom de l'opérateur) incluant un rendu-compte de l'utilisation des contributions financières allouées par l'Etat.

Pour sa part, le Rprog de rattachement, adresse aux membres du CSE et du CA, à la fin du premier trimestre de l'année et à l'issue de chaque exercice, un rapport sur :

- le montant des contributions financières effectivement mises à disposition de (nom de l'opérateur) au titre de l'exercice ;
- le rythme de mise à disposition des crédits correspondants aux contributions financières de l'Etat ;
- les actions entreprises par l'Etat au cours de l'année n pour réaliser les engagements qu'il a pris dans le CAP ;
- les résultats atteints, avec la mise en évidence des écarts éventuels entre ces résultats et les cibles initiales ;
- l'explication de ces écarts éventuels.

## **8. Clauses particulières**

### **8.1. Révision du contrat**

En cours d'exécution, le présent Contrat peut être révisé, à la fin de l'exercice budgétaire, si l'évolution des missions, des moyens et de l'environnement institutionnel de (nom de l'opérateur) l'exigent. Ces ajustements feront l'objet d'un avenant entre les parties.

### **8.2. Signature**

Le présent CAP est signé en xxx exemplaires originaux.

Fait à Dakar, le

## Annexe 6 : Format de la fiche de collecte des données

<p><b>Fiche de collecte - Agents collecteurs Contrôle de gestion Programme 274</b></p>		<p><b>Fonction et utilisation de la fiche de collecte :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La fiche sert au collecteur de capturer les informations obtenues lors des descentes.</li> <li>- La fiche sert ensuite à faciliter la mise ensemble des informations collectées par le contrôleur de gestion.</li> <li>- La fiche peut être remplie à la main lors de la collecte, mais il est nécessaire de l'envoyer en version électronique au contrôleur de gestion.</li> <li>- Dans la fiche, une ligne est à remplir par tâche.</li> </ul>					
<p><b>Période de collecte :</b></p> <p><b>Action :</b></p> <p><b>Nom Agent Collecteur :</b></p> <p><b>Contact téi. de l'agent :</b></p>							
ACTIVITE (N° ET LIBELLE)	SOUS-ACTIVITE (N° ET LIBELLE)	TACHE (N° ET LIBELLE)	EXTRANT / LIVRABLE PREVU	EXTRANT / LIVRABLE REALISE	NIVEAU (R=Réalisé, EC=En cours, NR= Non réalisé)	NOTATION ? (1=Rien fait, 2=Juste début, 3=Mi chemin, 4=Avancé, 5=Active)	COMMENTAIRE

## Annexe 7 : Format des tableaux de bord

**N.B :** Cette illustration faite au niveau du programme (Tdb RPROG) est transposable au niveau de l'action (Tdb R-Action)

### TABLEAU DE BORD D'UN PROGRAMME – SUIVI DES INDICATEURS

**PROGRAMME :** Prise en charge des cas de maladie  
**OBJECTIF DU PROGRAMME :** Réduire la létalité hospitalière et communautaire des maladies prioritaires transmissibles, non transmissibles, ainsi que la mortalité maternelle et infanto-juvénile  
**RESPONSABLE DU PROGRAMME :** M. Abdoul SISSOKO, Directeur de la santé familiale

**PERIODE**  
: Janvier à août 2016

PROGRAMME / ACTION	LIBELLE INDICATEUR	INDICATEUR					TAUX D'ENGAGEMENT
		NIVEAU DE REFERENCE	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE A DATE	NIVEAU CIBLE A DATE	TAUX DE REALISATION TECHNIQUE BASE PERIODE	TENDANCE	
PROGRAMME DE PRISE EN CHARG DES CAS DE MALADIE	Pourcentage des patients mis sous TARV	45,2%	ND	55,0%			70,7%
	Taux d'accouchements assistés au sein d'une formation sanitaire	47,8%	65,6%	68,0%	88,1%		
	Taux de mortalité péri opératoire dans les hôpitaux de 1ère, 2ème, 3ème et 4ème catégories	6,8%	ND	5,0%			
ACTION 01. INTERVENTIONS CURATIVES A HAUT IMPACT CHEZ LA MERE, LE NOUVEAUNE, L'ENFANT ET L'ADOLESCENT	Pourcentage de nouveaux nés ayant reçu les soins postnataux dans les 48 heures	69,5%	77,3%	77,5%	97,5%		71,2%
ACTION 02. PRISE EN CHARGE DES URGENCES ET DES CATASTROPHES	Proportion d'épidémies confirmées ayant donné lieu à une riposte dans les 48h	44,6%	46,8%	50,4%	37,9%		62,4%
ACTION 03. PRISE EN CHARGE DU VIH/SIDA, TUBERCULOSE, IST ET HEPATITES VIRALES	Taux de guérison des malades tuberculeux à microscopie positive	83,4	ND	88,2			68,3%
ACTION 04. PRISE EN CHARGE DU PALUDISME	Proportion des cas de paludisme confirmés chez les enfants de moins de 5 ans correctement pris en charge	61,7%	ND	76,4%			70,8%
ACTION 05. PRISE EN CHARGE DES MALADIES CHRONIQUES NON TRANSMISSIBLES (MCNT)	Proportion des formations sanitaires de 1ère, 2ème et 3ème catégorie qui prend en charge les MCNT (cancer, diabète et Hyper Tension Artérielle)	27,8%	50,6%	87,5%	38,2%		75,5%
ACTION 06. PRISE EN CHARGE DES MALADIES TROPICALES NEGLIGÉES ET DES AUTRES MALADIES	Proportion de cas l'Ulcère de Buruli (UB) guéris sans complications	85,4%	ND	95,0%			69,6%
ACTION 07. OFFRE INFRASTRUCTURELLES ET EQUIPEMENTS DES FORMATIONS SANITAIRES	Pourcentage des formations sanitaires de 1ère, 2ème, et 3ème catégorie disposant d'un plateau technique relevé au moins à 50 %	40,2%	78,9%	80,1%	97,0%		58,9%

**TABLEAU DE BORD D'UN PROGRAMME - EXTRANTS REALISES**

**PROGRAMME :** Prise en charge des cas de maladie  
**OBJECTIF DU PROGRAMME :** Réduire la létalité hospitalière et communautaire des maladies prioritaires transmissibles, non transmissibles, ainsi que la mortalité maternelle et infanto-juvénile  
**RESPONSABLE DU PROGRAMME :** M. Abdoul SISSOKO, Directeur de la santé familiale

**PERIODE**  
**:** *Janvier à août 2016*

ACTION	NIVEAU DE MISE EN ŒUVRE A DATE BASE ANNEE	NIVEAU CIBLE A DATE BASE ANNEE	TAUX DE REALISATION BASE PERIODE	TENDANCE	TAUX D'ENGAGEMENT
	ACTION 01. INTERVENTIONS CURATIVES A HAUT IMPACT CHEZ LA MERE, LE NOUVEAU-NE, L'ENFANT ET L'ADOLESCENT	72%	75%	96%	😊
ACTION 02. PRISE EN CHARGE DES URGENCES ET DES CATASTROPHES	24%	61%	39%	😞	62,4%
ACTION 03. PRISE EN CHARGE DU VIH/SIDA, TUBERCULOSE, IST ET HEPATITES VIRALES	73%	77%	95%	😊	68,3%
ACTION 04. PRISE EN CHARGE DU PALUDISME	70%	76%	92%	😊	70,8%
ACTION 05. PRISE EN CHARGE DES MALADIES CHRONIQUES NON TRANSMISSIBLES (MCNT)	35%	78%	45%	😞	75,5%
ACTION 06. PRISE EN CHARGE DES MALADIES TROPICALES NEGLIGEES ET DES AUTRES MALADIES	44%	58%	76%	😐	69,6%
ACTION 07. OFFRE INFRASTRUCTURELLES ET EQUIPEMENTS DES FORMATIONS SANITAIRES	71%	78%	91%	😊	58,9%
<b>PROGRAMME DE PRISE EN CHARGE DES CAS DE MALADIE</b>	<b>59%</b>	<b>66%</b>	<b>89%</b>	😊	<b>70,7%</b>

## Annexe 8 : Format du rapport infra annuel

### CANEVAS DU RAPPORT DE PERFORMANCE DES ACTIONS DANS LE CADRE DU DIALOGUE DE GESTION DU PROGRAMME 274

- I- Contexte particulier de mise en œuvre de l'action
- II- Mise en œuvre de l'action
  - Résultats techniques globaux (en rapport avec les objectifs et indicateurs globaux de l'action ;

- explication des écarts par rapport à la cible)
  - Réalisations majeures
  - Difficultés globales et mesures prises
  - Perspectives
  - Réalisation financière globale (crédits mobilisés et justification en rapport avec les résultats techniques globaux)
  - Déroulement des activités (pour chaque activité, relever les réalisations par rapport aux extrants et produits attendus dans le PTA, les faits marquants de la mise en œuvre, les difficultés et mesures prises)
- III- Gestion des ressources humaines et matérielles
  - Situation des ressources humaines
  - Situation matérielle

## **Annexe 9 : Format du Rapport annuel de Performance (RAP)**

La Direction de la Programmation prévoit de proposer un canevas de rapport annuel de performance qui soit en cohérence avec celui existant pour le projet annuel de performance. Une fois conçu et validé, ledit canevas pourra être intégré dans la version du Guide pratique destinée à l'édition.

## **Annexe 10 : Format de la charte ministérielle de gestion**

### **1. PRINCIPES DE LA NOUVELLE GESTION**

- 1.1. La gestion axée sur les résultats et la performance
- 1.2. La budgétisation par objectifs de programme
- 1.3. Le contrôle de gestion

### **2. VALEURS DU MINISTERE**

### **3. RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE LA NOUVELLE GESTION**

- 3.1. Acteurs de supervision et de contrôle
  - 3.1.1. Le Ministre
  - 3.1.2. Le Secrétaire général, Coordonnateur des programmes
  - 3.1.3. L'Inspecteur interne
- 3.2. Les acteurs de la performance
  - 3.2.1. Le Rprog
  - 3.2.2. Le Responsable d'action
  - 3.2.3. Le Responsable d'activité
  - 3.2.4. Le Contrôleur de gestion
- 3.3. Les acteurs fonctionnels
  - 3.3.1. Les Ordonnateurs
    - 3.3.1.1. L'ordonnateur principal
    - 3.3.1.2. Les ordonnateurs secondaires et délégués
  - 3.3.2. Les comptables
  - 3.3.3. Les contrôleurs budgétaires

### **4. CALENDRIER DE GESTION DU MINISTÈRE**

4.1. Calendrier ministériel de pilotage de la performance

4.2. Principaux livrables attendus du Ministère

## 5. PILOTAGE DE LA PERFORMANCE

5.1. Définition et but du dialogue de gestion

5.2. Organisation du dialogue de gestion

5.3. Parties prenantes au dialogue de gestion

5.4. Modalités du dialogue de gestion

5.4.1. Dialogue de gestion du niveau stratégique

5.4.2. Dialogue de gestion du niveau opérationnel

5.5. Rendez-vous du dialogue de gestion

5.6. Mécanismes de coordination administrative

5.6.1. Coordination horizontale

5.6.2. Coordination verticale

5.6.3. Modalités de mise en œuvre

## **Annexe 11 : Format du protocole de gestion**

1. CONTEXTE

2. PRESENTATION DES PRINCIPES DE GESTION

3. ORGANISATION DU PROGRAMME

3.1. Périmètre du programme

3.2. Cartographie du programme

4. REPARTITION DES ROLES ET DES RESPONSABILITES

4.1 Rôles des acteurs de la performance

4.1.1. Rprog

4.1.2. Responsables d'action

4.1.3. Responsables d'activité

4.1.5. Contrôleur de gestion

4.2. Acteurs fonctionnels

4.2.1. Ordonnateurs délégués

4.2.2. Ordonnateurs secondaires

4.2.3. Comptables matières

4.2.4. Contrôleurs budgétaires

5. PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME

5.1. Pilotage stratégique

5.2. Pilotage opérationnel

5.3. Processus de suivi-évaluation

6. RENDEZ-VOUS DE GESTION

6.1. Dialogue de gestion

6.2. Calendrier du contrôle de gestion

## **Annexe 12 : Modèle du canevas de dialogue de gestion**

Projet d'ordre du jour du dialogue de gestion  
Responsable du programme 274 – Acteurs de l'action 1

<b>N°</b>	<b>INTITULE DU POINT</b>	<b>INTERVENANT</b>	<b>OBSERVATION</b>
<b>1</b>	Propos introductifs	Rprog	
<b>2</b>	Mise en œuvre du PTA		
	• Mise en œuvre globale de l'action	Responsable d'action	Focus sur les résultats globaux de l'action et sur les activités du PGRGFP
	• Mise en œuvre par activités	Responsables d'activités	Focus sur les extraits / produits d'activités
<b>3</b>	Echanges		
<b>4</b>	Analyse de la performance de l'action	Contrôleur de Gestion	
<b>5</b>	Lecture des recommandations		
<b>6</b>	Divers		
<b>7</b>	Mot de clôture	Rprog	

REPUBLIQUE DU SENEGAL  
Un Peuple - Un But - Une Foi  
-----

MINISTERE .....

**Arrêté n°.....portant création, organisation  
et fonctionnement du comité interne de pilotage  
et de suivi de la performance budgétaire**

Le Ministre .....,

VU la Constitution ;

VU la loi organique n° 2020-07 du 26 février 2020 relative aux lois de finances ;

VU le décret n° 2011-1880 du 31 décembre 2011 portant règlement général sur la comptabilité publique ;

VU le décret n° 2012-92 du 11 janvier 2012 portant plan comptable de l'Etat ;

VU le décret n° 2012-673 du 4 juillet 2012 portant nomenclature budgétaire de l'Etat, modifié par le décret n° 2018-1932 du 11 octobre 2018 ;

VU le décret n° 2019-594 du 14 février 2019 fixant les conditions de nominations et les attributions du responsable de programme ;

VU le décret n° 2020-28 du 08 janvier 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'Etat ;

VU le décret n° ..... relatif aux attributions du Ministre .....

VU le décret n° 2020-2098 du 1er novembre portant nomination des ministres et secrétaires d'Etat et fixant la composition du Gouvernement ;

VU le décret n° 2020-2100 du 1er novembre 2020 portant répartition des services de l'Etat et du contrôle des établissements publics, des sociétés nationales et des sociétés à participation publique entre la Présidence de la République, le Secrétariat général du Gouvernement et les ministères,

**ARRETE :**

**CHAPITRE PREMIER. - DISPOSITIONS GENERALES**

Article premier. –Il est créé, au sein du Ministère de....., un Comité interne de pilotage du processus budgétaire, dans le cadre de la mise en œuvre des réformes induites par le nouveau cadre harmonisé des finances publiques, ci-après dénommé « le Comité ».

Article 2. – Le Comité a pour mission principale de coordonner l'ensemble des activités de réforme au niveau du Ministère, ainsi que celles liées à la chaîne planification/programmation/budgétisation/suivi-évaluation, en abrégé chaîne PPBSE.

Les activités visées à l'alinéa précédent sont celles ayant trait notamment à la gestion des dossiers de réforme et à la production des documents de planification et budgétaires (lettre de politique sectorielle de développement, document de programmation pluriannuelle des dépenses, documents de synthèse des projets et rapports annuels de performance, charte de gestion, tableau de bord synthétique du ministère, compte administratif de l'ordonnateur, entre autres).

## CHAPITRE II. – ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

Article 3. –Le Comité est composé ainsi qu'il suit :

Président : le Secrétaire général, Coordonnateur des programmes ;

Vice-président : l'Inspecteur des Affaires administratives et financières.

Membres :

- les responsables de programme ;
- les contrôleurs de gestion ;
- le Directeur de l'Administration générale et de l'Équipement ;
- le Directeur (ou Chef de service) en charge des Ressources humaines ;
- le Directeur (ou Chef de service) en charge de la Planification ;
- le Coordonnateur de la Cellule de Passation des Marchés ;
- le Contrôleur budgétaire ministériel ;

- ....

Rapporteur : le Coordonnateur de la Cellule de Coordination du Contrôle de Gestion

Le Comité peut inviter toute personne ayant une compétence sur les questions inscrites à l'ordre du jour de ses réunions, pour éclairer ses décisions.

Article 4. –Le Comité se réunit au moins une fois par trimestre, sur convocation de son Président.

Article 5. –Pour mener à bien ses missions, le Comité s'appuie sur deux (2) sous-comités :

- le Sous-comité « Réformes budgétaires » ;
- le Sous-comité « Chaîne PPBSE ».

Article 6. –Le Sous-comité « Réformes budgétaires » assure le suivi de l'ensemble des dossiers de réforme au niveau du Ministère, notamment ceux relatifs aux études et à la réglementation en matière budgétaire, ainsi que les activités de formation et les travaux de synthèse.

Le Sous-comité « Réformes budgétaires » est piloté par le responsable du service en charge des études et de la planification. En cas d'absence ou d'indisponibilité, il est suppléé par un membre désigné par le Secrétaire général.

Article 7. –Le Sous-comité « Chaîne PPBSE » coordonne les travaux d'actualisation du cadre stratégique des programmes du Ministère ainsi que la production des documents de planification et budgétaires. Il veille à la cohérence des documents de programmation budgétaire avec le cadre stratégique du Ministère. Le Sous-comité « Chaîne PPBSE » est co-présidé par le Directeur de l'Administration générale et de l'Équipement et le Coordonnateur de la Cellule du Contrôle de Gestion.

Article 8. –Chaque sous-comité est composé, outre le coordonnateur et son suppléant :

- des contrôleurs de gestion ;
  - d'un représentant de la Cellule de Coordination du Contrôle de Gestion ;
  - d'un représentant de la Direction de l'Administration générale et de l'Équipement ;
  - d'un représentant de la Direction (ou du Service) en charge de la Planification ;
  - d'un représentant de la Direction (ou du Service) en charge des Ressources humaines ;
  - d'un représentant du Contrôleur budgétaire ministériel.
- ....

Article 9. –Les sous-comités se réunissent au moins une fois par mois, sur convocation des coordonnateurs. La réunion d'un sous-comité donne lieu à la production d'un compte-rendu adressé au Président du Comité.

### **CHAPITRE III. - DISPOSITION FINALES**

Article 10. – La composition des sous-comités est fixée par décision du Ministre.

Article 11. – Les activités du Comité ainsi que son fonctionnement sont pris en charge par le budget du Ministère.

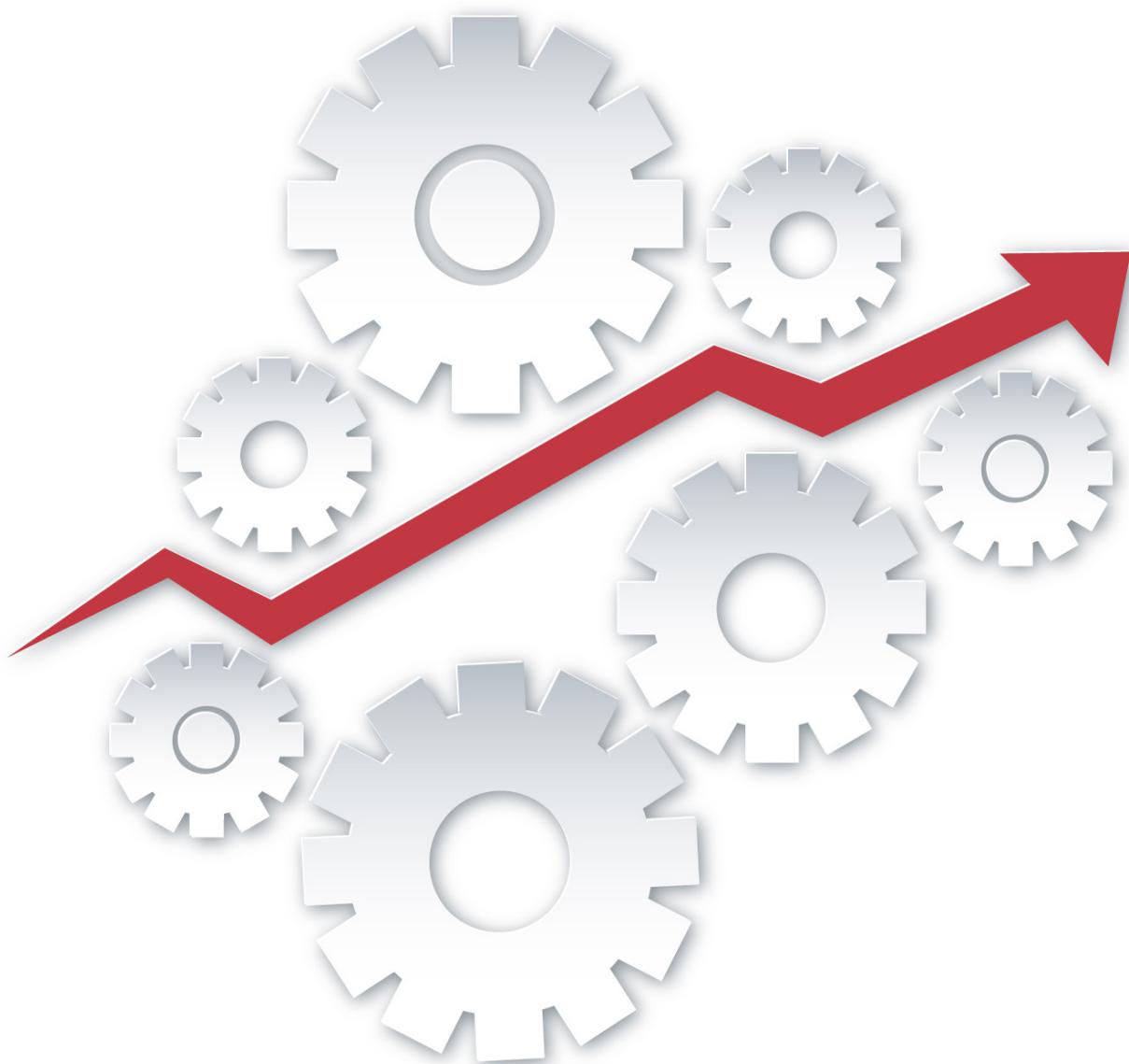
Les fonctions de président, membre et rapporteur du Comité, ainsi que de coordonnateur et membre d'un sous-comité sont gratuites. Toutefois, les intéressés peuvent bénéficier de facilités de travail, conformément à la réglementation en vigueur.

Article 12. – Au terme de chaque exercice budgétaire, le Comité dresse un Rapport général de ses activités qu'il transmet au Ministre.

Article 13. – Le Secrétaire général du Ministère de.....est chargé de l'exécution du présent arrêté, qui sera publié au Journal officiel de la République du Sénégal.

LE MINISTRE DE.....





**Direction générale du Budget**

[www.budget.gouv.sn](http://www.budget.gouv.sn)