



Les sessions de formation GBO pour les régions (Juillet 2020)

Le management par la performance
Cas des gouvernorats de Tozeur -Tataouine -
Kebili - Mednine

Préparé et présenté par: HOUIJ Habib et ZAIEM Riadh

Tozeur, le 21 et 22 juillet 2020

Objectifs du module



Comprendre les concepts et notions liés à la performance dans le cadre de la GBO

Maitriser la démarche performance

Clarifier les rôles des différents acteurs dans le cadre du pilotage des programmes

Plan du module

Introduction

Partie 1 :

1. Le volet managérial de la réforme des finances publiques.
2. Organisation du dialogue de gestion pour le pilotage de la performance
3. Le cadre de performance et la déclinaison de la performance
4. Les documents de performance outil de transparence budgétaire

Partie 2 :

1. Le positionnement et le rôle du responsable sous programme dans le cadre de la nouvelle chaîne de responsabilité
2. La charte de gestion attributions des responsables sous programme
3. Le métier «contrôle de gestion» outil d'aide au pilotage des programmes

INTRODUCTION

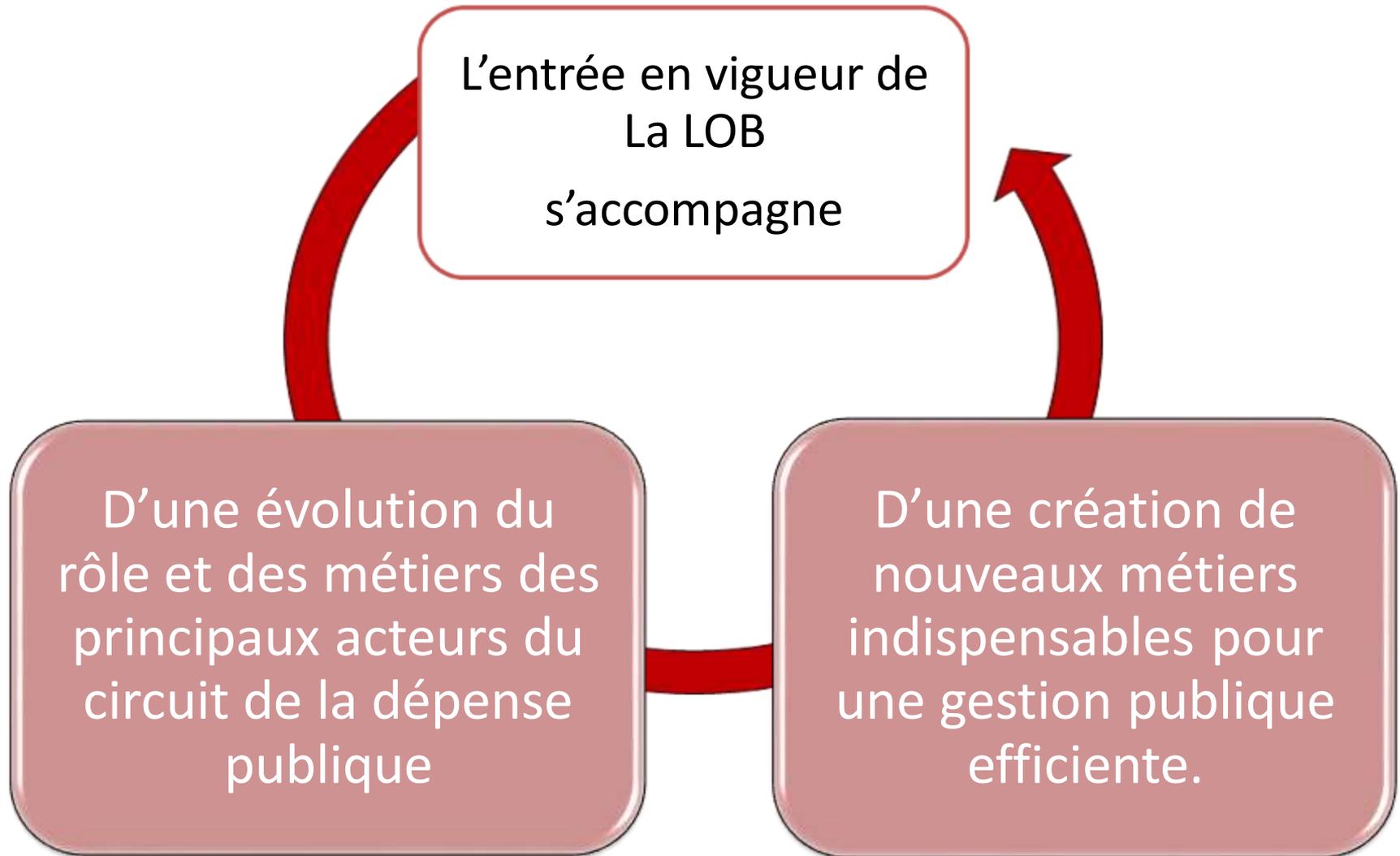
Par une logique de pilotage des programmes publics par la performance

L'Administration publique :

Cherche à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers des résultats

s'engage à réformer sa culture, ses modes de fonctionnement et ses méthodes de travail.

INTRODUCTION



Partie 1

1. Le volet managérial de la réforme des finances publiques.

2. Organisation du dialogue de gestion pour le pilotage de la performance

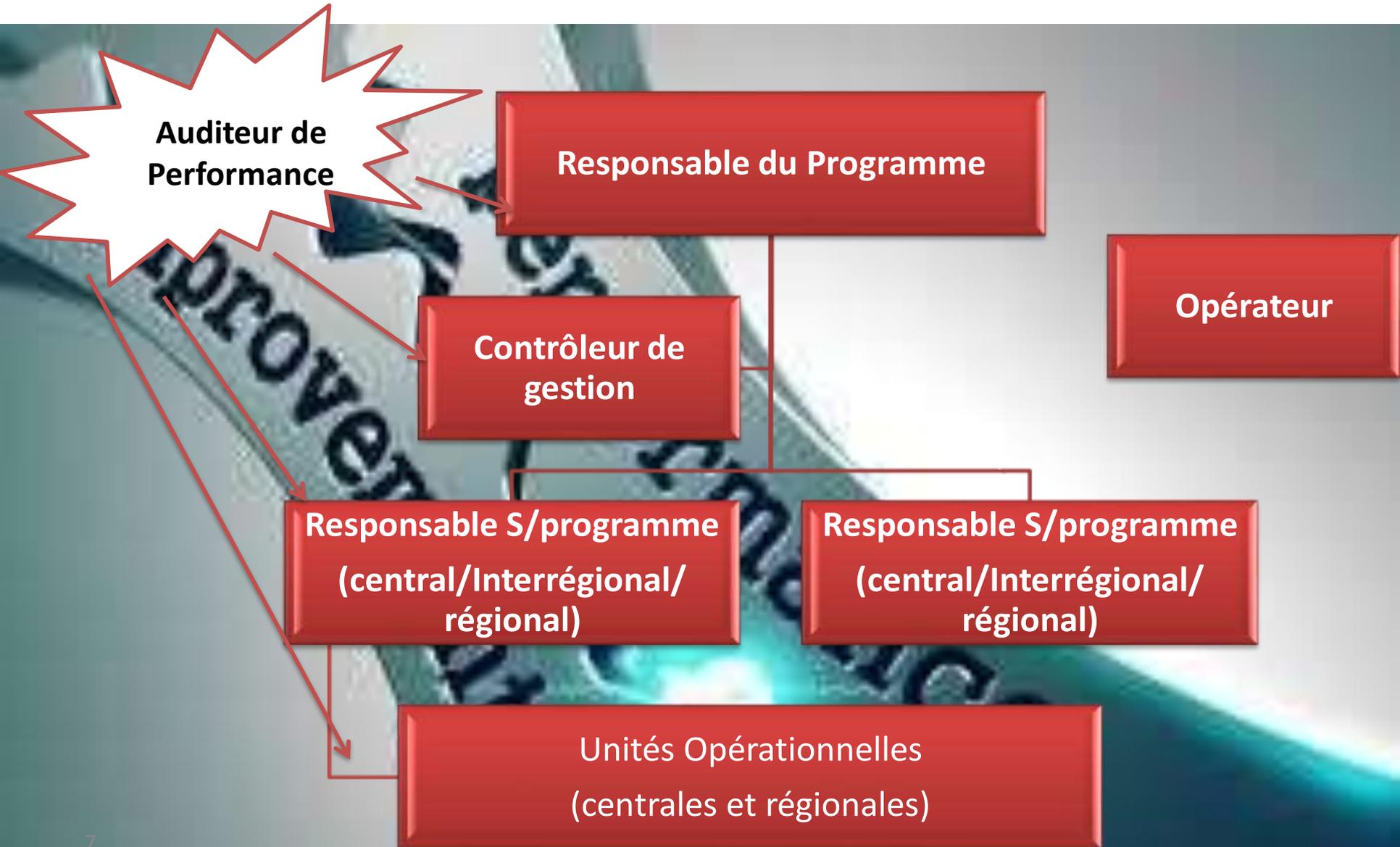
3. Le cadre de performance et la déclinaison de la performance

4. Les documents de performance outil de transparence budgétaire



De nouveaux rôles ... de nouveaux métiers

Une nouvelle chaîne de responsabilité, engagée sur la performance



Un nouveau cadre juridique

Le nouveau décret du Responsable de programme (paru le 14 novembre 2019)



Article 1:

Le RdP a pour mission **le pilotage de son programme** pour atteindre les objectifs assignés et **améliorer la performance** dans le cadre de la stratégie définie.

Article 3:

La nomination du RdP pour **un mandat de trois années renouvelable**.

Article 4:

Le chef de mission délègue une partie de ses attributions entant **qu'ordonnateur** pour le RdP.

Un nouveau cadre juridique

Le nouveau décret du Responsable de programme (paru le 14 novembre 2019)



Article 6:

Le RdP est chargé en coordination avec le MF, la PG, le RdP Pilotage et Appui et les différents acteurs dans son programme de préparer, de suivre et de rendre compte sur l'exécution du budget et de la performance en se basant sur les objectifs prévus.

Article 8:

Le RdP organise et pilote le DG entre les différents acteurs.

Il est responsable de l'utilisation efficace des ressources allouées et du pilotage de son programme via la mise en place du contrôle interne et du contrôle de gestion et des systèmes d'information.

Un nouveau cadre juridique



Partie 1

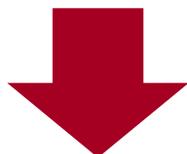
1. Le volet managérial de la réforme des finances publiques.
- 2. Organisation du dialogue de gestion pour le pilotage de la performance**
3. Le cadre de performance et la déclinaison de la performance
4. Les documents de performance outil de transparence budgétaire

Organisation du dialogue de gestion pour le pilotage de la performance

Le passage d'une gestion directive à une gestion participative



Des changements et de nouveaux rapports entre la hiérarchie et les différents niveaux d'exécution



Le dialogue de gestion: de nouvelles formes de concertation, de coordination et d'engagement pour un pilotage des programmes axé sur la performance.



Le DG: Définition et enjeux

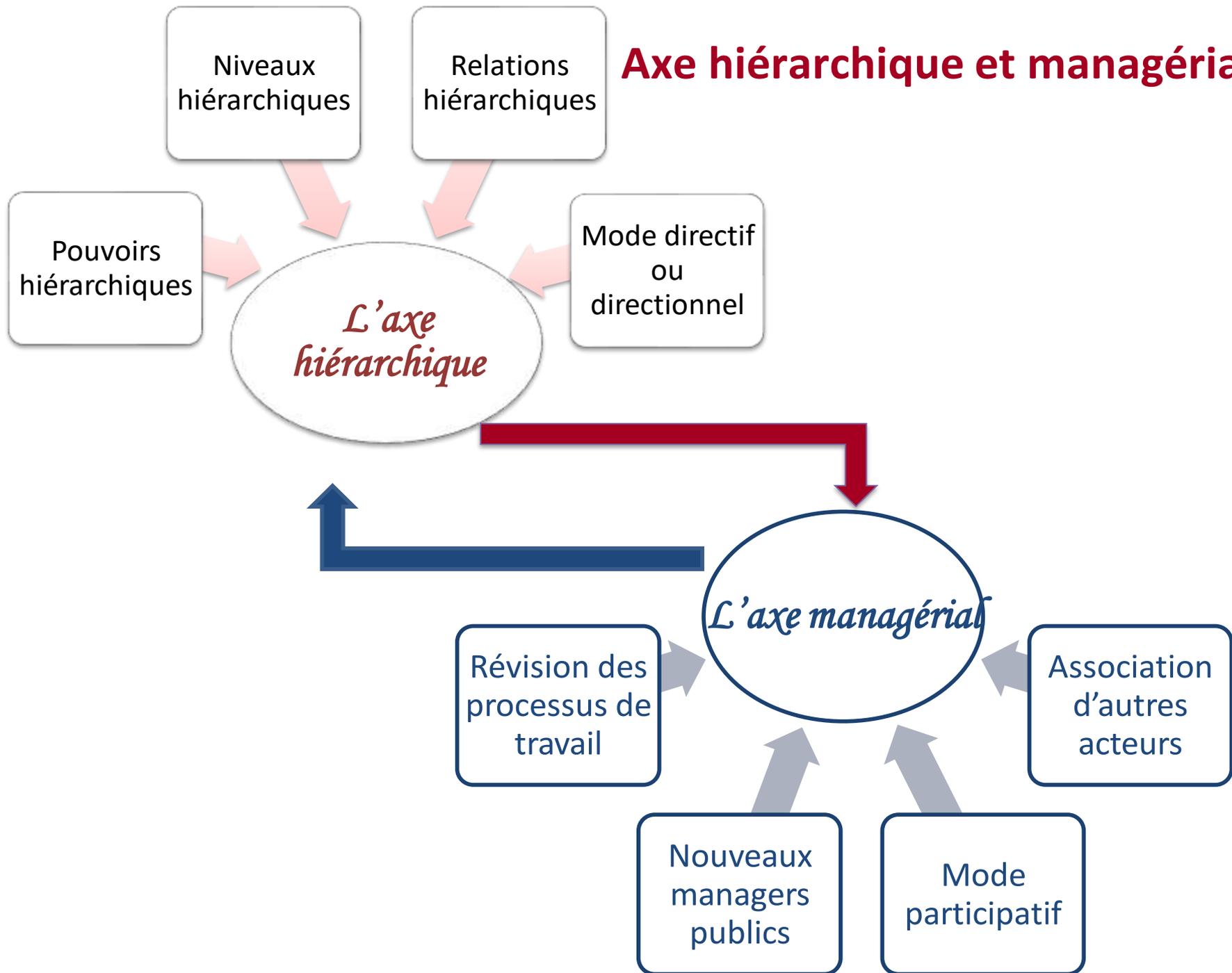
Le dialogue de gestion est un ensemble de **processus d'échange** entre deux niveaux hiérarchiques ou managériaux sur les moyens et les objectifs assignés.

Il conduit à:

- L'optimisation de la gestion.
- La définition des objectifs à réaliser et les ressources nécessaires.
- L'établissement d'un lien entre la performance et les ressources disponibles.



Axe hiérarchique et managérial



Axe Horizontal et vertical



Partie 1

1. Le volet managérial de la réforme des finances publiques.
2. Organisation du dialogue de gestion pour le pilotage de la performance
- 3. Le cadre de performance et la déclinaison de la performance**
4. Les documents de performance outil de transparence budgétaire

Si vous avez à exprimer le concept de **performance** en 3 mots que retiendrez vous?



La performance: (article 1 de la LOB)

c'est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés.



Le cadre de la performance

Stratégie: = étape préalable à la définition des objectifs et des indicateurs.

- réflexion globale
- perspective pluriannuelle
- choix des priorités
- finalités d'intérêt général

Objectif: = le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire

- exprime ce qu'on veut réaliser et produire
- vise un effet, un bénéfice pour la clientèle
- s'inscrit dans un processus plus vaste de management et de pilotage (DP)

Indicateur de performance

- représentation chiffrée
- mesure la réalisation d'un objectif
- permet d'apprécier l'atteinte d'une performance ou d'un résultat obtenu



Dans votre département, définissez vous des **objectifs**? Si oui, pouvez vous en citer le plus important



Lignes directrices pour la définition des objectifs

1. La sélection d'un nombre restreint d'objectifs traduisant les priorités assignées à chaque programme
2. La recherche d'un équilibre entre les trois dimensions de la performance de l'action publique
3. L'association à chaque objectif d'un nombre restreint d'indicateurs de performance pertinents et fiables

La rédaction des objectifs

Objectif = Verbe d'action + Quoi + Qui + Combien + Quand

Les trois dimensions de la performance de l'action publique

L'efficacité socio-économique (citoyen)

La qualité (usager)

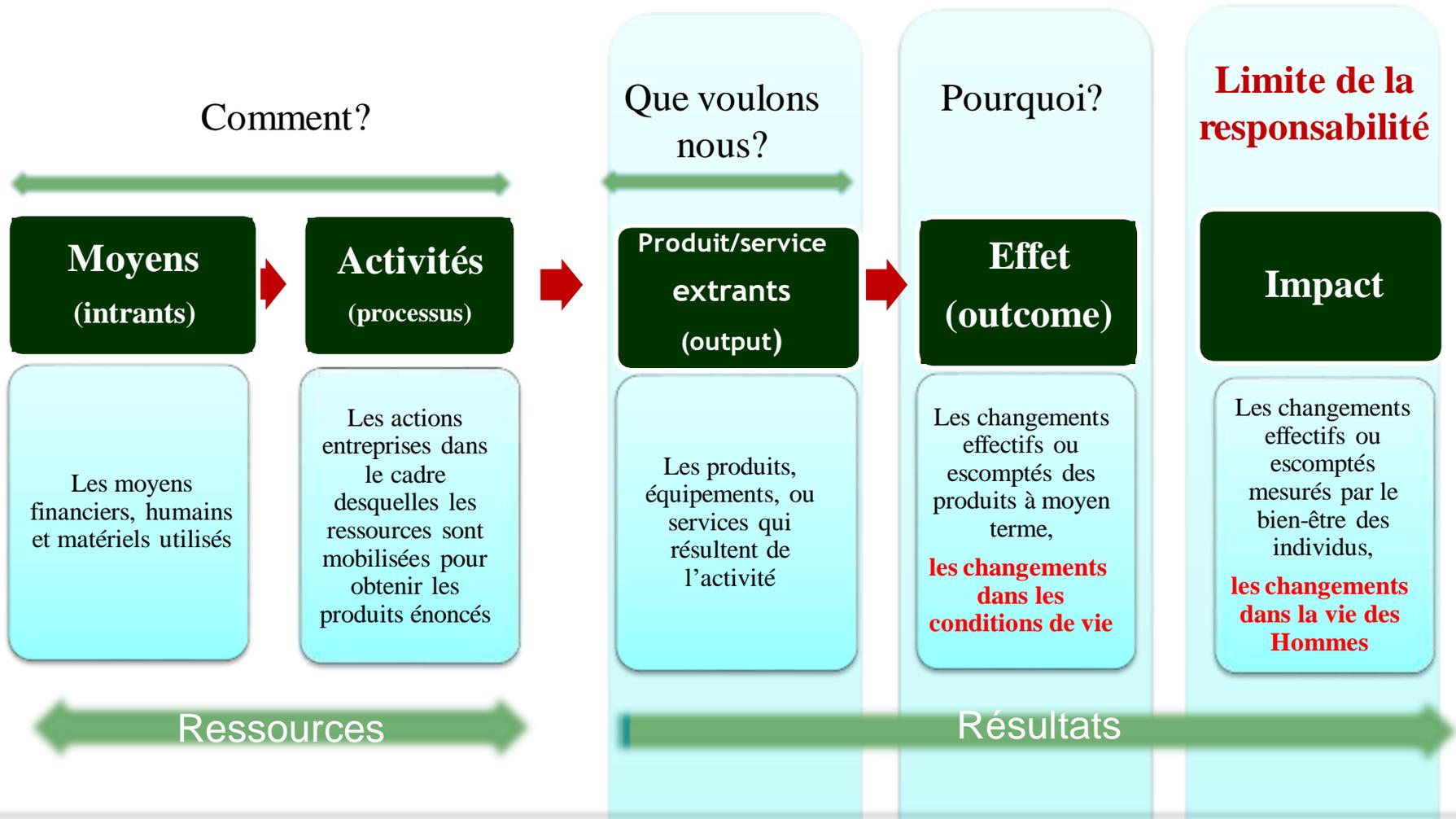
L'efficience (contribuable)

Finalités ultimes/ effets attendus
« QUOI? »

Les modalités
« COMMENT? »

L'optimisation des moyens
« COÛT? »
productivité des services, l'économie des moyens en rapport avec les résultats attendus

La chaîne des résultats



La mesure de la performance

20

**Caractéristiques
d'un bon
indicateur**

Souvent
rassemblées
sous l'acronyme
anglais **SMART**

Spécifique

Mesurable

Atribuable

Réalisable

Temporel



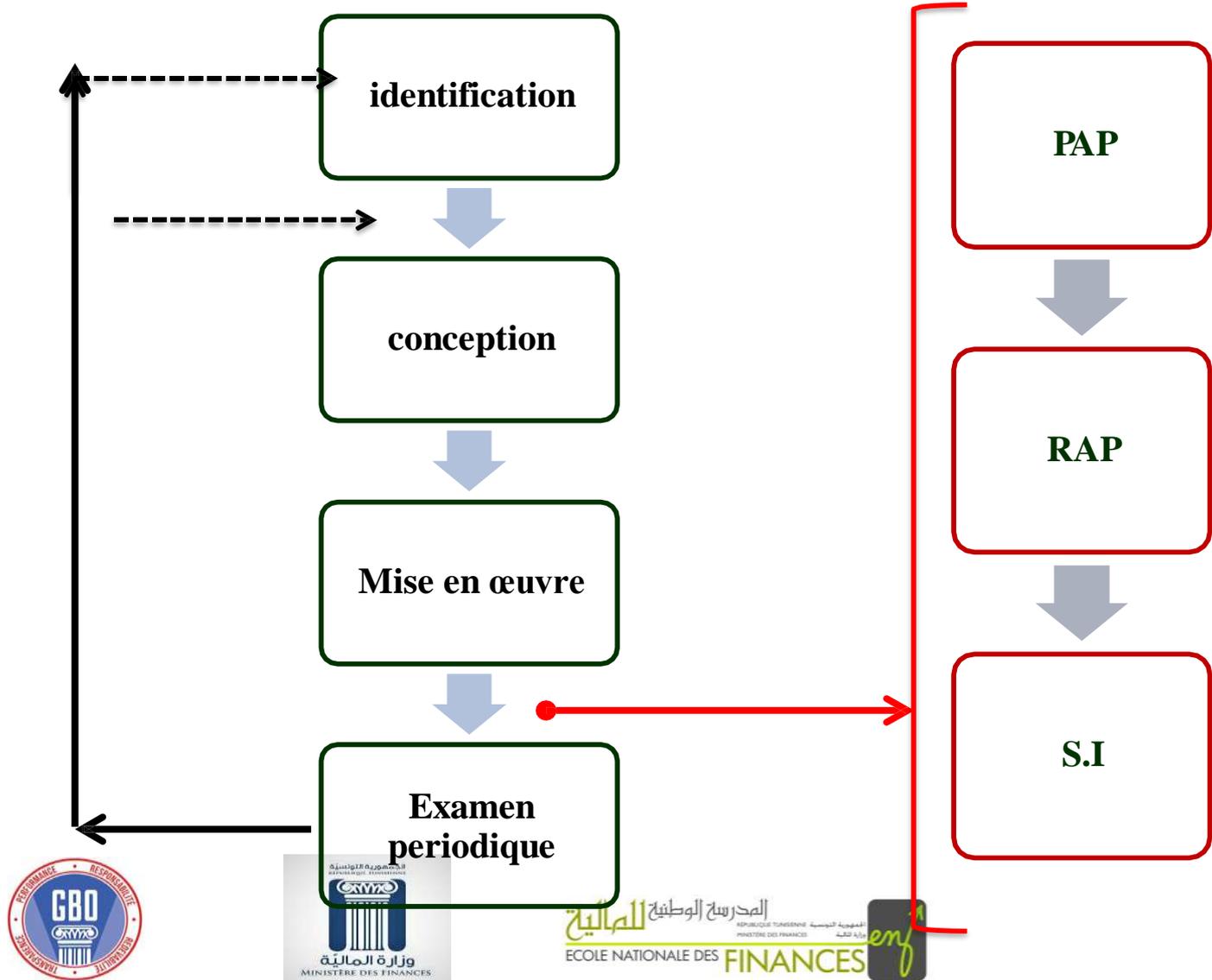
Données d'entrées



Processus de sélection et d'établissement des indicateurs



Exploitation/ gestion/suivi



La gestion et le suivi des indicateurs de performance

Une fois identifié, élaboré et validé, l'indicateur entre dans un processus de gestion et d'exploitation



Alimenter les différents systèmes d'information (tableaux de bords, documents de performances, analyses...)

- Appuyer le processus de planification stratégique et opérationnelle,
- Prise de décision,
- Allocation des ressources...

Outils de gestion des indicateurs (fiches indicateurs, registre des indicateurs...)

- La qualité, la cohérence, la pérennité des indicateurs,

La déclinaison de la performance d'un programme

s'engage sur les objectifs et les indicateurs retracés dans le PAP

Il répartit les crédits par sous programme en tenant compte du volet performance

chargé de réaliser les objectifs en contrepartie des matériels moyens et humains

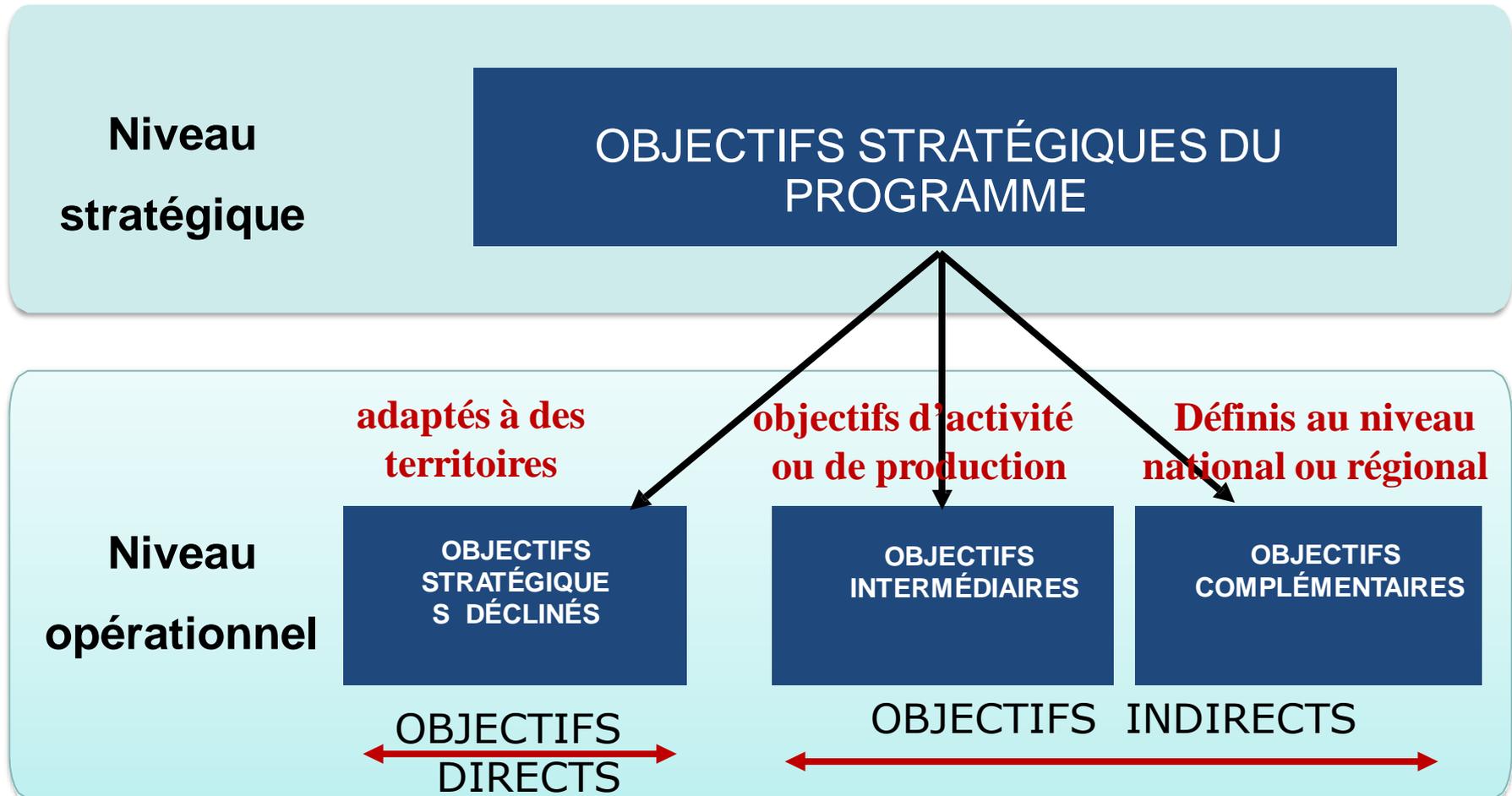
Le responsable du programme

Négocie des objectifs de performance attribués aux SP et/ou opérateurs de l'Etat

Redevable sur un degré de performance bien précis



La déclinaison des objectifs



La déclinaison des indicateurs

Les indicateurs du programme

- Pourront être déclinés en sous-indicateurs, mais ceci n'est valable que pour les objectifs déclinés directement

Au niveau du sous-programme ou de l'entité déconcentrée

- Des indicateurs déclinés permettent par agrégation d'obtenir les indicateurs nationaux
- Des indicateurs spécifiques

Pour les programmes supports

- Des indicateurs transversaux communs aux programmes (indicateurs des fonctions support) dont il faut veiller à uniformiser, partager, suivre la même approche, les mêmes méthodes de construction des indicateurs et de collecte de données.

Les activités

- Le niveau de déclinaison le plus fin et le plus proche des bénéficiaires
-
- Correspond à un segment de programmation spécifique
-
- Peut recouvrir des contenus très divers selon les programmes : un projet, un dispositif d'intervention...
-
- Une enveloppe budgétaire lui est destinée
-
- En lien direct avec les tâches opérationnelles menées par unités opérationnelles



Partie 1

1. Le volet managérial de la réforme des finances publiques.
2. Organisation du dialogue de gestion pour le pilotage de la performance
3. Le cadre de performance et la déclinaison de la performance
- 4. Les documents de performance outil de transparence budgétaire**

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:

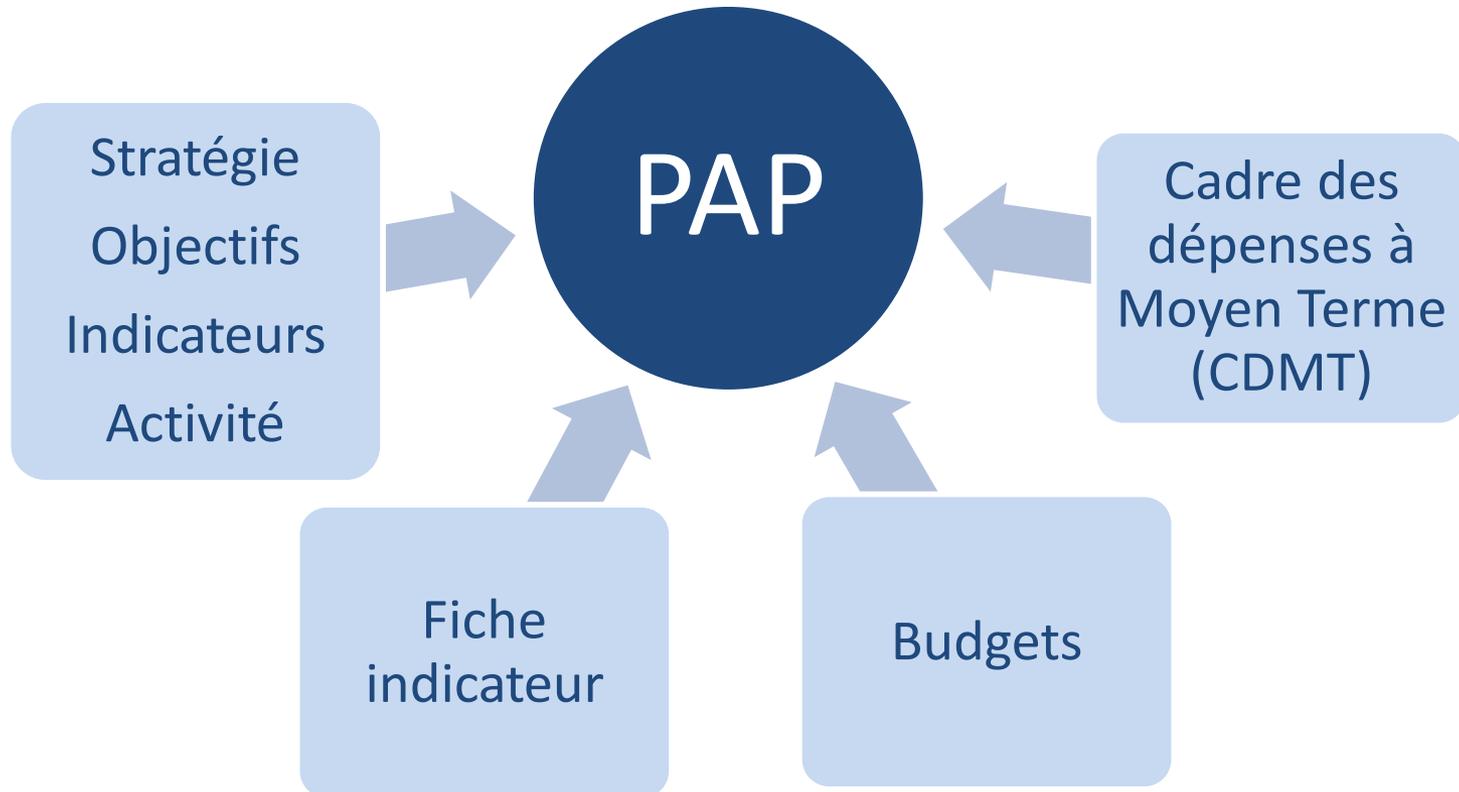
Préparation du
budget

**Le Projet Annuel
de Performance
(PAP)**

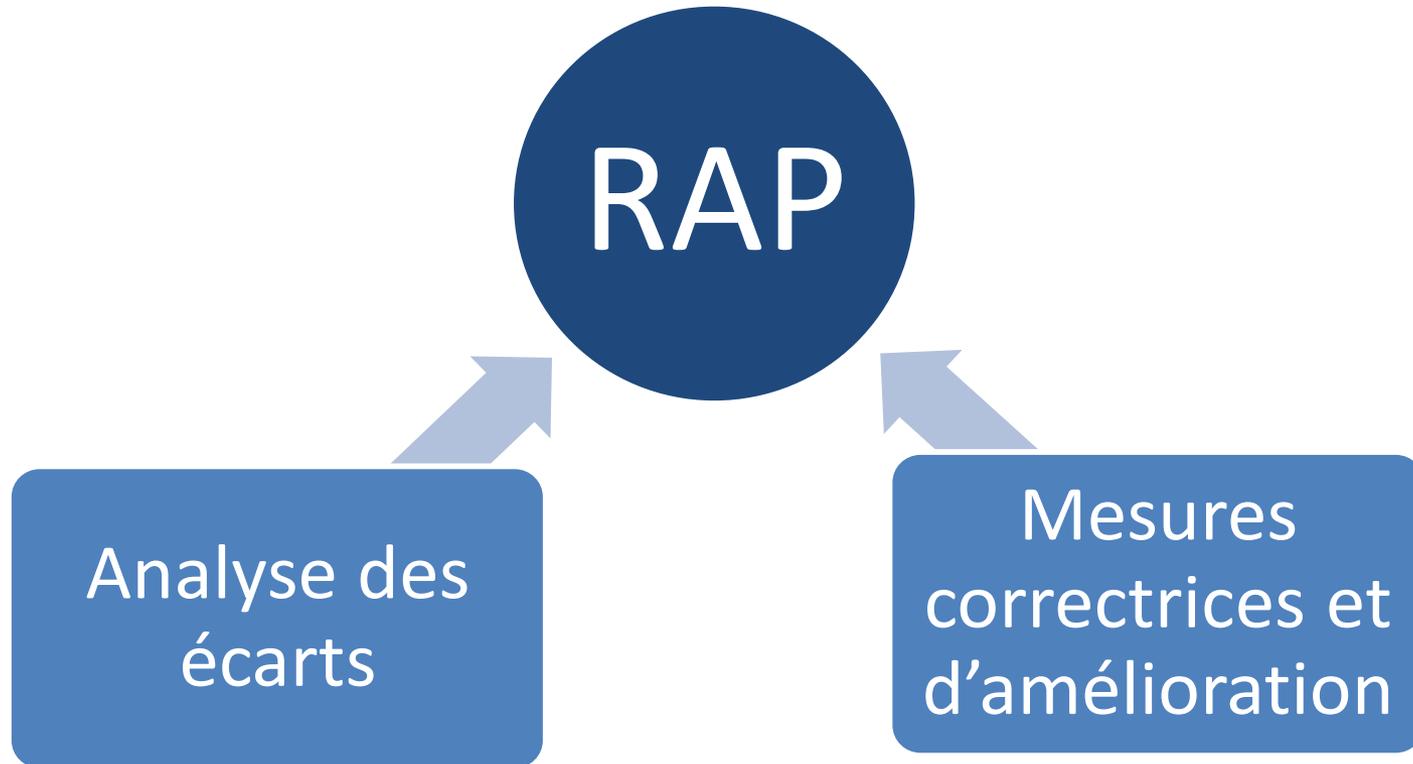
Evaluation de
l'année budgétaire

**Le Rapport Annuel
de Performance
(RAP)**

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:
Les documents de la performance:



Le Rapport Annuel de Performance

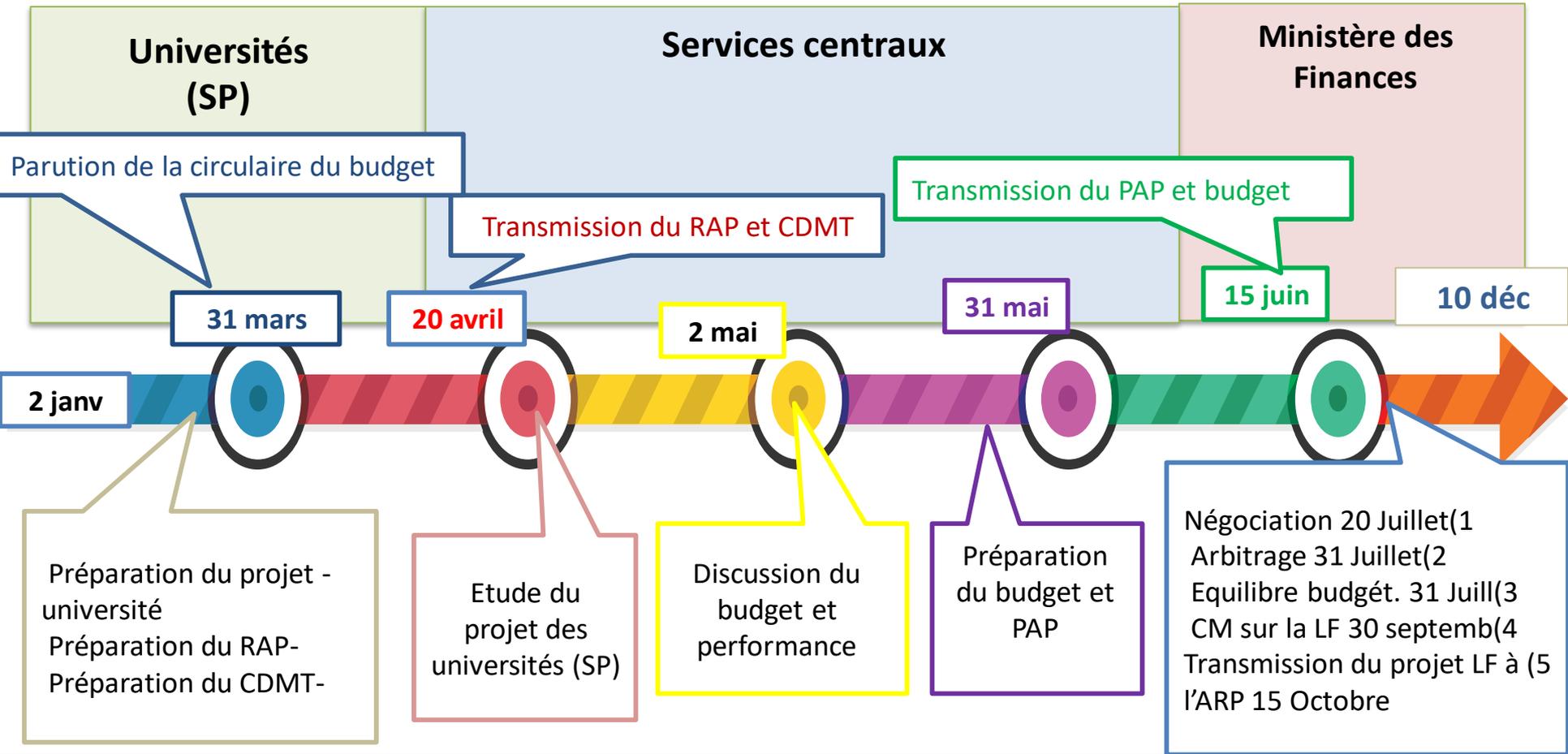
- ✓ Est au RAP ce que la loi de règlement est à la loi de finances

- ✓ Est un rapport d'activité centré sur la performance

- ✓ Combine de façon équilibrée:
 - Un bilan stratégique
 - Les résultats atteints
 - Les dépenses effectuées
 - Une auto-évaluation de la performance

Etapes de préparation des documents de la performance

arrêté du Ministre des finances du 15 Mars 2019 relatif à la préparation de la LF

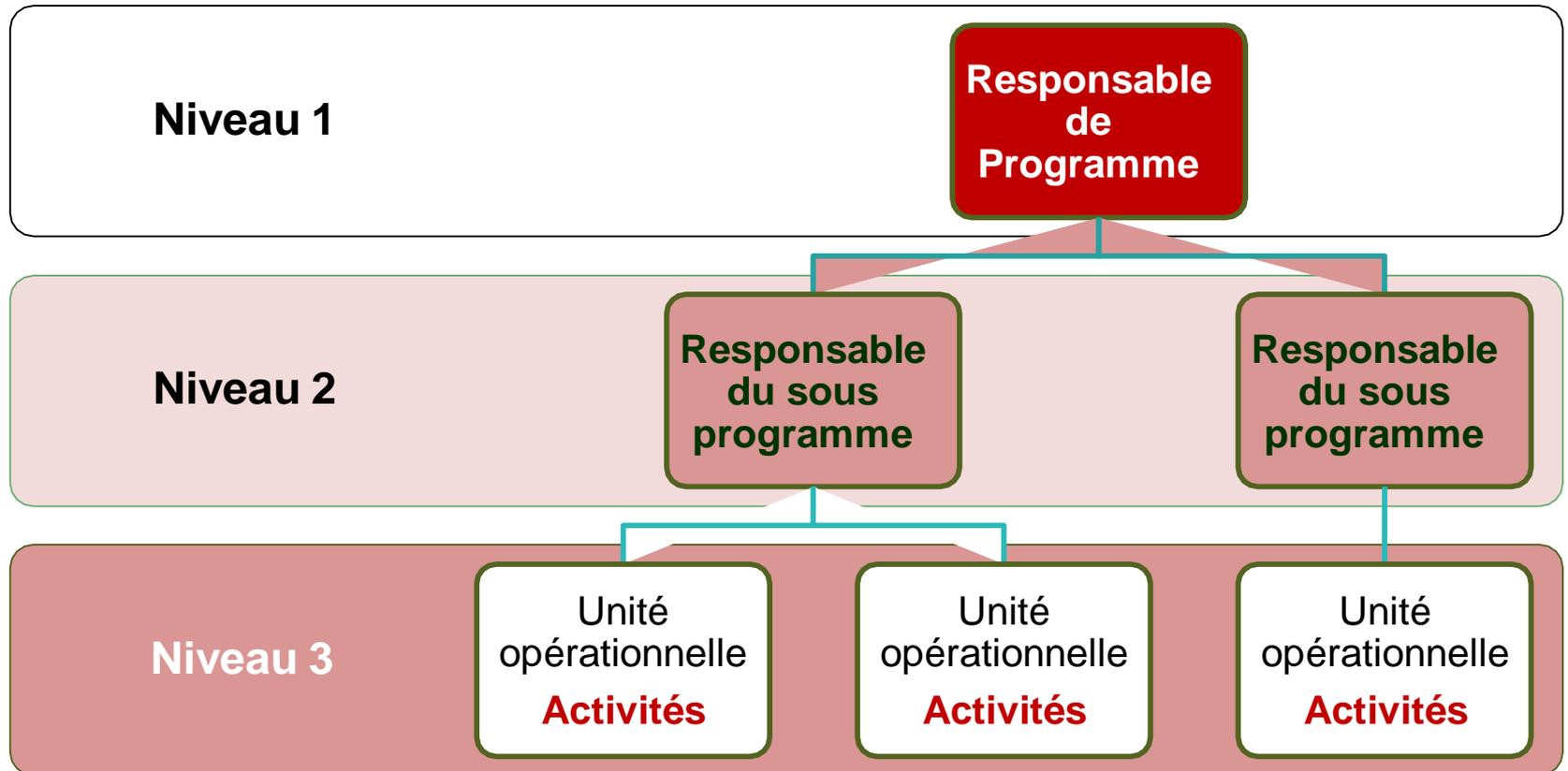


Partie 2:

1. Le positionnement et le rôle du responsable sous programme dans le cadre de la nouvelle chaîne de responsabilité
2. La charte de gestion attributions des responsables sous programme
3. Le métier « contrôle de gestion » outil d'aide au pilotage des programmes

Déclinaison opérationnelle

Article 18 de la Loi Organique du Budget



Les contrats de performance



La relation entre le RdP et le Rd sous programme doit être formalisée sous la forme d'un contrat de performance englobant entre autres:

- La fixation d'objectifs traduisant le concours aux objectifs des programmes et la détermination d'indicateurs propres pour mesurer les résultats,
- La définition de procédures d'échanges d'informations financières et relatives aux effectifs selon un calendrier dans le cadre d'un dialogue de gestion.

2-2- La relation du responsable de programme avec le(s) responsable(s) de sous-programme(s):

a/ Rôle du responsable de sous-programme:

Le RDP s'appuie sur les RSP, auxquels il délègue ses attributions sur leurs périmètres d'intervention respectifs.

Désigné par décision du chef de la mission sur proposition du responsable de programme, chaque RSP:

Participe à l'élaboration des documents budgétaires et du cadre de performance du programme en déclinant des priorités déterminées en concertation avec le RDP,

Prépare le budget et le cadre de performance du sous-programme,

Contribue à l'élaboration du CDMT du programme à travers l'élaboration du CDMT du sous programme (en coordination avec les services chargés de la fonction financière),

Contribue à l'analyse des activités et des exercices antérieurs du programme notamment dans le cadre de la préparation du Rapport Annuel de Performance du sous-programme,

Reçoit une partie des crédits du programme associés à des activités contribuant à la réalisation des objectifs du sous programme mesurés par des indicateurs de performance.

2-2- La relation du responsable de programme avec le(s) responsable(s) de sous-programme(s):

b/: Dialogue de gestion entre le RdP et les RSPs

Le dialogue de gestion doit intervenir à chacune des étapes de l'exercice budgétaire selon un calendrier (en annexe n°2).

Le RDP est appelé à mettre en place un comité de pilotage du programme. Il les réunit à l'occasion de la :

Préparation du PAP

Examen et validation des budgets des SP

Préparation du RAP

Premier compte-rendu de gestion

début avril de l'année n, sur la base de la consommation au 30 mars,

Deuxième compte-rendu de gestion

le **15 septembre**, sur la base de la consommation jusqu'au 31 août de l'année n,

Compte-rendu de l'exercice

la **fin du janvier /début février de n+1**, et destiné à faire le bilan de la gestion de n.

La survenue imprévue d'un facteur impactant la gestion et la programmation initiale

2-2- La relation du responsable de programme avec le(s) responsable(s) de sous-programme(s):

c/Règles de gestion :

dès le début
d'année

- Il délègue et transfère les crédits aux RSPs (selon un échéancier et un pourcentage des enveloppes fixés dans le cadre du dialogue de gestion) et ce en se basant sur le tableau récapitulatif en annexe n°3.
- dans le cadre de cette allocation de début d'exercice, le RDP peut mettre à la disposition des RSP une partie des crédits d'engagement ou de paiement selon la nature des dépenses et des crédits dont il dispose (exemple 50%, 30% puis 20%). Cette mise à disposition suit un échéancier déterminé en concertation avec les RSPs :

en début du
mois d'avril,

- le RDP établit dans le premier compte rendu de gestion un premier bilan du déroulement de la gestion, procède aux réallocations qui seraient nécessaires (tout en tenant compte des spécificités liées aux sources de financement), et peut mettre à la disposition des RSPs une tranche supplémentaire de crédits.

le 15
septembre,

- le RDP procède aux ajustements d'allocation ainsi qu'à la mise à disposition des crédits disponibles et ce suite au deuxième compte rendu de gestion établi par les RSPs où ils précisent leur scénario de fin de gestion.

Conformément aux dispositions de l'article 55 de la LOB (**règle de fongibilité asymétrique**) la modification de l'arrêté de répartition des crédits entre les sous-programmes ou au sein d'un même SP doit être proposée au chef de la mission par le responsable de programme après dialogue avec le RSP.

2-3 Interaction responsable sous programme et responsable unité opérationnelle :

Le RSP délègue la responsabilité d'exécution des activités aux UO relevant de son périmètre et ce en se basant sur un plan d'action du sous-programme, de l'enveloppe budgétaire allouée aux activités dont il a la charge et du cadre de performance du sous-programme.

a/Rôle des unités opérationnelles

Participer à l'élaboration du budget du SP à travers la détermination des besoins de l'UO

Définir les modalités de mise en œuvre du plan d'actions avec le RSP

Mettre en œuvre les activités au niveau de l'UO

Faire remonter les informations au RSP

Evaluer en interne le niveau d'exécution des activités attribuées à l'UO

Communiquer les résultats de sa gestion au RSP en vue de la préparation du RAP.

2-3 Interaction responsable sous programme et responsable unité opérationnelle :

b/Dialogue de gestion entre le responsable de sous-programme et les responsables des unités opérationnelles

Le responsable de sous-programme a l'obligation de tenir un dialogue de gestion avec chaque responsable d'unité opérationnelle pour discuter et échanger sur tous les éléments qui concernent la gestion et la réalisation des activités dont l'exécution leur est attribuées.

Chaque RSP effectue la synthèse des tableaux de bord des UOs et vérifie la cohérence avec le tableau de bord du sous-programme.

En fin d'exécution, Le RUO est tenu de rendre compte au RSP (en vue d'alimenter les comptes rendus fournis au RDP (selon le calendrier fixé dans l'annexe 2) en rédigeant un bilan qui permettra au RSP d'alimenter les comptes rendus fournis au RDP selon le calendrier fixé dans l'annexe 2.

c/Règles de gestion :

Le responsable du sous-programme s'assure:

des crédits nécessaires alloués aux UOs sur la base des activités dont elles ont la charge d'exécution.

de la bonne imputation budgétaire et du respect des règles de conduite arrêtées dans le cadre du dialogue de gestion.



RSP et comitologie

Commission Ministérielle de suivi et d'évaluation

- Chef de la mission et/ou le chargé par la fonction de pilotage ministériel
- Les RDP
- Les responsables opérateurs
- Les responsables FF/RH/aide au pilotage
- Contrôleur des dépenses publiques--

- Le responsable de programme
- Les responsables opérateurs
- Les responsables SP
- Les responsables FF/RH/aide au pilotage

Comité de pilotage du programme

- Le RSP
- Les RUO
- Les responsables FF/RH/aide au pilotage

Comité de pilotage du SP

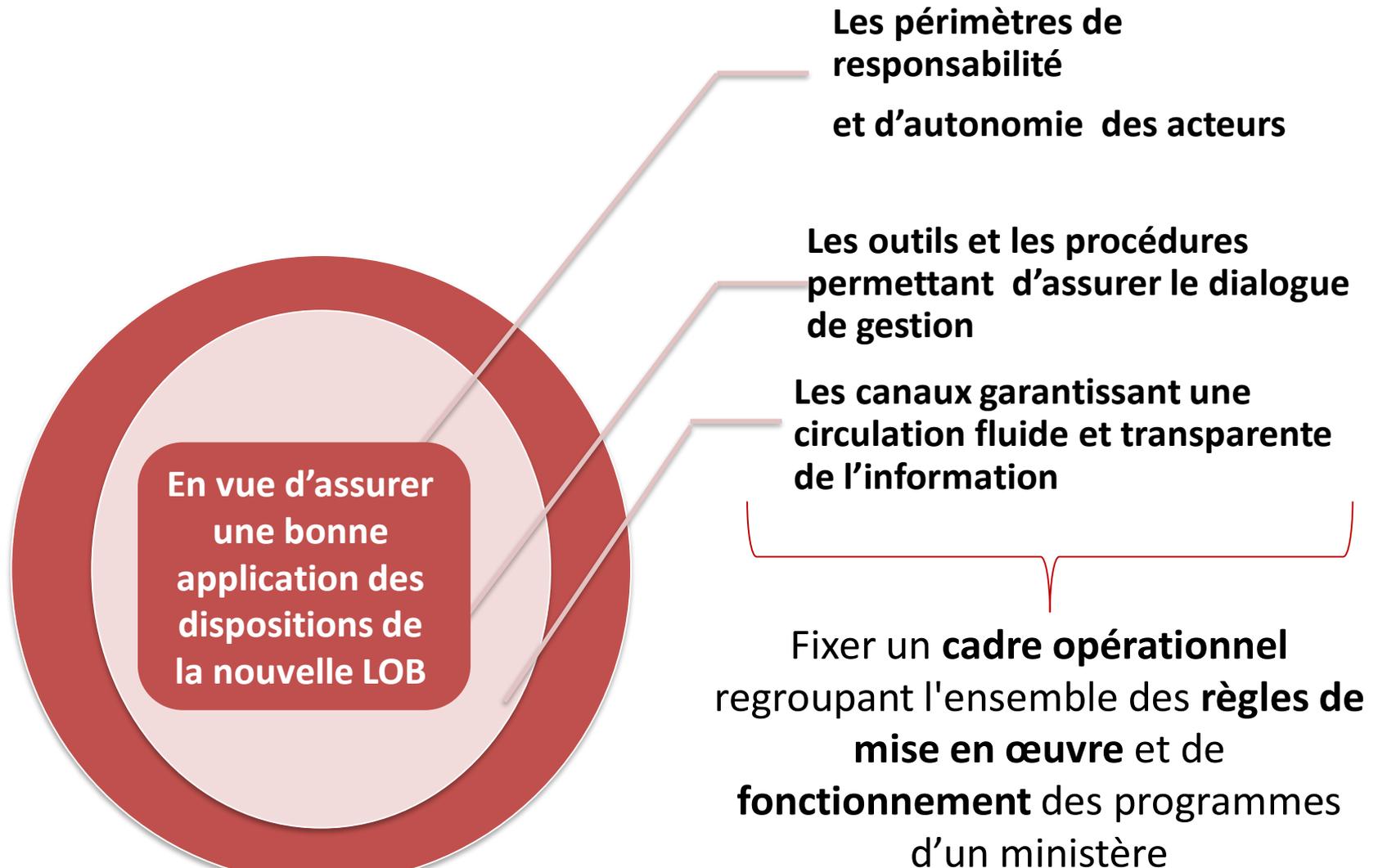
Des représentants des différentes structures et centres de responsabilités relevant de l'UO

UO: Equipe de coordination et de suivi de l'exécution des activités

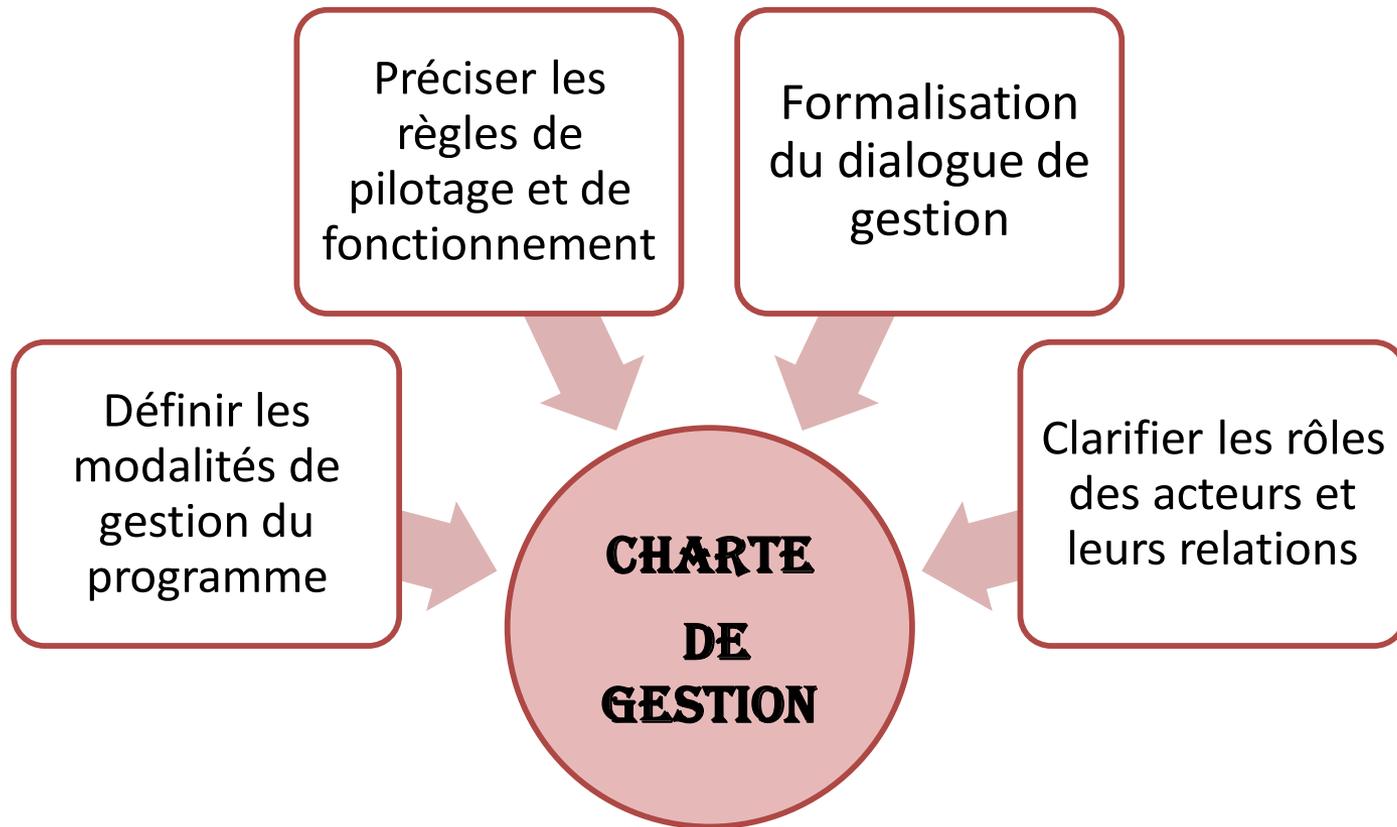
Partie 2:

1. Le positionnement et le rôle du responsable sous programme dans le cadre de la nouvelle chaîne de responsabilité
- 2. La charte de gestion attributions des responsables sous programme**
3. Le métier « contrôle de gestion » outil d'aide au pilotage des programmes

La charte de gestion



La charte de gestion



Composantes de la charte de gestion

1- La présentation du programme

2- La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses

Les Annexes:

- Tableau de bord stratégique (du responsable de programme)
- Un calendrier de gestion
- Compte rendu du Sous-Programme
- Délégation de gestion du programme,

Partie 2:

1. Le positionnement et le rôle du responsable sous programme dans le cadre de la nouvelle chaîne de responsabilité
2. La charte de gestion attributions des responsables sous programme
- 3. Le métier « contrôle de gestion » outil d'aide au pilotage des programmes**



Le Contrôle de gestion

Une fonction organisée, en tant que métier,
pour aider au pilotage de la performance des programmes

- ✓ un appui au pilotage de la performance plus que d'un contrôle.
- ✓ Vise à mieux maîtriser l'efficacité et l'efficience de la gestion d'une institution.



Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

La participation à la définition de la stratégie de chaque programme .

La préparation et l'appui à l'animation du dialogue de gestion pour la préparation des objectifs et des indicateurs de performance.



La coordination de la formalisation et déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau des sous-programmes et au niveau opérationnel

L'élaboration des fiches méthodologiques des indicateurs de performance

Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

Fournir un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leur activité et de leur efficacité.

La supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs et de « reporting » vers l'administration centrale

La conception d'une maquette de compte-rendu de gestion.



Le Contrôle de gestion

en amont à la gestion

Outre les taches du CG en phase initiale de mise en place d'un système de pilotage de la performance

L'agrégation des prévisions de la performance des entités opérationnelles territoriales

L'animation des réunions dans le cadre du DG pour la finalisation des données à insérer dans le PAP

La coordination pour la rédaction du volet performance lié à chaque programme/SP

L'élaboration du PAP final/ Projet Université

Le Contrôle de gestion

En cours de gestion

La production de tableaux de bord à destination des Rdp et des R/sprg

L'analyse des écarts entre réalisations et objectifs (ou prévisions)

L'identification des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la pce (formation, ress.hum, processus opérationnels)

Alimenter et objectiver le dialogue de gestion en apportant les outils de connaissance des activités, des coûts, des résultats



Le Contrôle de gestion

En fin de gestion

L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet « performance »

La préconisation d'éventuelles mesures correctrices

L'organisation de la diffusion des bonnes pratiques de management de la performance

La coordination de la rédaction du RAP



Le SI Pourquoi?



Annexes



Exemple de fiche « indicateur au niveau opérationnel »

Indicateur	<i>Intitulé de l'indicateur</i>
Programme	<i>Nom du programme auquel il se rattache</i>
Activité	<i>Nom de l'activité à laquelle il se rattache (le cas échéant)</i>
Objectif	<i>Intitulé de l'objectif auquel il se rattache</i>
Si volet stratégique : axe de performance	<i>Axe de performance de cet objectif (efficacité socio-économique/qualité de service/efficacité de gestion)</i>
Service responsable	<i>Nom du service utilisateur de l'indicateur pour le pilotage de l'action publique</i>

Description de l'indicateur

Unité de mesure	<i>%, jours,</i>	
Périodicité de la mesure	<i>Fréquence de calcul et de parution de l'indicateur</i>	
Dernier résultat connu	Année :	Valeur :
Cible fixée	Année :	Valeur :

Élaboration et qualités de l'indicateur

Nature précise des données de bases	<i>Distinguer le numérateur et le dénominateur en cas de ratio ; préciser le champ couvert : notamment, lorsque c'est opportun, les conventions de rattachement des données à l'exercice analysé</i>
Mode de collecte des données de base	<i>Mode d'obtention des données de base servant au calcul : Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie) Comptages manuels (préciser les modalités) Enquêtes (préciser les modalités)</i>

Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	<i>Préciser le(s) service(s) ou le(s) bureau(x) responsables de la production de la donnée ; le cas échéant, préciser le nom ou le type d'organisme extérieur produisant les données, les modalités de choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme</i>
Service responsable de la synthèse des données	<i>Nom du service responsable de la centralisation des données collectées et de la production de l'indicateur national</i>
Validation de l'indicateur	<i>Le cas échéant : mode ou instance de validation de l'indicateur ; périodicité</i>
Mode de calcul	<i>Façon dont est calculé l'indicateur à partir des données de base (ex : formule paramétrique), en distinguant dans le cas d'un ratio, le numérateur et le dénominateur Si besoin : exemple de calcul</i>

Modalités d'interprétation de l'indicateur

Limites et biais connus	<i>Préciser les limites et biais connus de l'indicateur et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites</i>
Modalités d'interprétation	<i>Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur</i>

Plan de construction ou d'amélioration de l'indicateur

Date de livraison de l'indicateur	<i>Donnée déjà disponible depuis (année) Ou : année de livraison prévue</i>
Plan d'amélioration ou de construction de l'indicateur	<i>Décrire les travaux prévus et leurs échéances en vue de construire ou d'améliorer le dispositif de collecte de l'indicateur</i>

Commentaire

--

Annexe2: calendrier de pilotage

1 ^{er} trimestre Trimestre	Mois	Étapes du dialogue interministériel		Actions au sein des départements ministériels				
		Niveau supra-ministériel	Niveau ministériel	Ministre	RPROG pilotage et appui	RPROG opérationnel	RSPROG	UGBO
1 ^{er} trimestre	Janvier	Entrée en vigueur de la loi de finances N votée en décN-1 Arrêté de répartition des crédits du ministre des finances Décision annuelle du CHD	Dépôt PADI (20 janvier)	Arrêté de répartition des crédits du chef de la mission	Arrêté de répartition des crédits du RDP -Note de travail pour expression besoin RH et financier n+1...n+3 aux autres RPROG -Restitution N-1 (fin&perf) -Demander l'état INSAF à fin N-1	Arrêté de répartition des crédits du RDP Restitution N-1 (fin&perf) : mise à jour des indicateurs + rapport final sur l'exécution N-1	Arrêté de répartition des crédits du RSP Restitution N-1 (fin&perf) : mise à jour des indic+ rapport final sur l'exécution N-1 Comité de pilotage SP (3^{ème} Compte rendu n-1 final de gestion)	Note de travail pour lancement des travaux du budget, doc Perf et DG
	Février	Grandes orientations et cadrage politiques du chef de gouvernement pour le PLF N+1(15 février)	Visa de la PADI (N) (5 février) Soumission des projets d'investissement au CNAPP avant le 20 février (Décret n° 2017-394)	Comité de suivi Mission (avec examen des rapports d'exécution N-1)	Calendrier discussion des besoins Comité de pilotage PRG (3ème Compte rendu n-1 final de gestion) Finalisation des restitutions N-1 (fin&perf) : mise à jour des indicateurs + rapport final sur l'exécution N-1	Comité de pilotage PRG (3ème Compte rendu n-1 final de gestion) Finalisation des restitutions N-1 (fin&perf) : mise à jour des indicateurs + rapport final sur l'exécution N-1	Expression des besoins	Note pour inviter les prog à préparer leur RAP N-1
	Mars	Elaboration du CBMT initial global non transmis aux secteurs (15 mars) Transmission de la circulaire de préparation du budget	Lancement des travaux sur les CDMT sectoriels Consolidation des informations fin&perf		Note de préparation du budget n+1 et du CDMT n+1...n+3	Communication des besoins RH et financiers	Elaboration des RAP N-1 + CDMT et envoi au RPROG	Note pour inviter les prog à préparer leur cadre de performance N+1

	(31 mars)	N-1					
		Rapport ministériel final sur l'état de l'exécution N-1					
		Transmission des dispositions fiscales proposées par les ministères		Restitution des RAP N-1 + CDMT et envoi à l'UGBO	Restitution des RAP N-1 + CDMT et envoi à l'UGBO		Réception et étude
2 ^{ème} trimestre	Avril	Réception des RAP N-1	Discussion des besoins entre les parties prenantes au sein des missions	Demander l'état INSAF du mois d'avril N Comité de pilotage PRG (1er compte rendu de gestion n)	Comité de pilotage PRG (1er compte rendu de gestion n)	Comité de pilotage SP (1^{er} compte rendu de gestion n)	Examen des rapports pour étude
			Validation et transmission des CDMT sectoriels initiaux N+1 et RAP N-1 (20 avril)	Validation et transmission des CDMT au MF (20 avril)	Calendrier de discussion de budget n+1	Restitution des projets de PAP n+1	Finalisation du projet de PAP n+1
	Mai	Discussions du ministère des finances et des ministères sectoriels sur le budget et les CDMT :	Derniers arbitrages ministériels N+1	Calendrier de révision des PAP et des CDMT			
		Evaluation de l'exécution de l'année N-1, actualisation de l'année N et discussion des projets CDMT (15 mai)	Transmission des lettres plafond N+1	Rectification des demandes n+1...n+3 suite aux discussions	Rectification des demandes n+1...n+3 suite aux discussions	Rectification des demandes n+1...n+3 suite aux discussions	
		Conseil ministériel pour approbation des CBMT (25 mai) et transmission des lettres de plafond des crédits aux ministères pour l'année prochaine (31 mai)		Tableaux de bord et compte-rendu trimestriel d'exécution (fin&perf) N (à fin avril)	Tableaux de bord et compte-rendu trimestriel d'exécution (fin&perf) N (à fin avril)	Recueil des informations (fin&perf)N (à fin avril)	
			Comité de suivi Mission (avec examen des rapports d'exécution N)	Réception des lettres plafond N+1	Réception des lettres plafond N+1	Réception des lettres plafond N+1	
	Juin		1 ^{ère} actualisation de				

3^{ème} trimestre

	Réception des budgets initiaux et PAP	Validation et transmission des projets des budgets (avec CDMT et PAP) au ministère des finances validés par les chefs de mission (15 juin)	Validation et transmission au MF	Actualisation PADA1 Elaboration des projets de budget et PAP N+1	Actualisation PADA1 Elaboration des projets de budget et PAP N+1	Application PADA 1 aux SP Elaboration des projets de budget et PAP N+1	Etude des PAP n+1
Juillet	Discussions budgétaires N+1 et arbitrages entre ministères Exposition des hypothèses et grandes orientations du projet de budget devant l'ARP	Discussion du budget de la mission avec le CGABE Actualisation des documents budgétaires N+1 après discussion (version finale des PAP après validation des chefs de mission)			Elaboration des rapports semestriels de l'exécution des budgets N et discussion avec CDP		Note d'actualisation des PAP n+1
Aout	Réception des budgets et PAP N+1 Elaboration des différents rapports accompagnant la LF	Transmission actualisée des budgets et PAP N+1	Validation PAP n+1 et transmission au MF	Projet du budget unifié selon la performance Demander l'état INSAF du mois d'aout N	Projet du budget unifié selon la performance		Etude PAP n+1
Septembre	Conseil ministériel pour validation du projet de la LF (30 septembre)			Réception et validation de données insérées dans les PAP et les RAP Tableaux de bord et compte-rendu trimestriel d'exécution (fin&perf) N	Réception et validation de données insérées dans les PAP et les RAP Tableaux de bord et compte-rendu trimestriel d'exécution (fin&perf) N (à	Recueil des informations (fin&perf)N (à fin aout) Comité de pilotage SP	

4^{ème} trimestre

			Comité de suivi Mission (avec examen des rapports d'exécution N)	(à fin aout) Comité de pilotage PRG (Suivi de gestion n)	fin aout) Comité de pilotage PRG (Suivi de gestion n)	(2^{ème} compte rendu de gestion n)	
Octobre	Dépôt du PLF N+1 et annexes à l'ARP et discussion du budget N+1	2 ^{ème} actualisation de la PAD N (PADA 2) et prise des arrêtés requis au besoin Discussion du budget N+1 par programmes devant l'ARP		Actualisation PADA2 Centralisation des RAP et des PAP validés	Actualisation PADA2	Application PADA 2 aux SP	Centralisation des RAP et des PAP validés
Novembre			Discussion budgétaire avec les parlementaires	Note d'information répartition des crédits	Information répartition des crédits	Information répartition des crédits	
Décembre	Actualisation du budget et du cadre de performance des programmes Vote du projet de LF (avant le 10)	Travail préparatoire au PADI N+1	Validation de la fin de gestion N	Préparation PADI n+1 Fin de gestion N	Préparation PADI n+1 Fin de gestion N	Préparation PADI n+1 Fin de gestion N	

Annexe 4: COMPTE-RENDU DE GESTION DU SOUS-PROGRAMME

1. Suivi des objectifs / indicateurs assignés au sous- programme :

Les objectifs stratégiques et opérationnels portés par le SPRG	Indicateurs	Valeur réalisée (à l'instant t) (a)	Valeur à réaliser l'année en cours (b)	Valeur cible à moyen terme	Taux de réalisation ((a)/(b))*100
Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
Obj2	Ind1 : Ind2 :				
Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				

- Description et évolution des indicateurs
- Analyse et explication des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- Description des difficultés rencontrées
- Description des mesures correctrices

Annexe 5: COMPTE-RENDU DE GESTION DU SOUS-PROGRAMME

2-Suivi des objectifs / indicateurs assignés aux unités opérationnelles :

Les UOs	Les objectifs portés par les UOs	Indicateurs	Valeur réalisée (à l'instant t) (a)	Valeur à réaliser l'année en cours (b)	Valeur cible à moyen terme	Taux de réalisation ((a)/(b)) *100
UO1	Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
	Obj2	Ind1 : Ind2 :				
UO2	Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
	Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				

- Description et évolution des indicateurs
 - Analyse et explication des écarts entre les prévisions et les réalisations.
 - Description des difficultés rencontrées
- Description des mesures correctrices

Annexe 4: COMPTE-RENDU DE GESTION DU SOUS-PROGRAMME

3-Suivi budgétaire par activités:

Activités	ANNEE N				Evaluation de la période Période du.....au.....			
	Prévision annuelle	Dépenses totales y compris période en cours	Disponible	Taux En %	Prévu	Réel	Ecart	Taux en %
	a	b	c=a-b	d=b/a *100	e	f	g=e-f	h=g/e *100
Activité 1								
Activité 2								
Activité 3								

Analyse et explication des écarts entre la dép prévue et dép réelle. •

- Analyse et explication des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- Description des difficultés rencontrées
- Description des mesures correctrices

Annexe 4: COMPTE-RENDU DE GESTION DU SOUS-PROGRAMME

4-Suivi budgétaire par natures de dépenses.

Nature de dépenses	ANNEE N				Evaluation périodique Période du.....au.....			
	Prévision annuelle	Exécution totale y compris période en cours	Disponibile	Taux En %	Prévu	Réel	Ecart	Taux en %
	a	b	c=a-b	d=b/a *100	e	f	g=e-f	h=g/e *100
Dépenses de Rémunération								
Dépenses de gestion								
Dépenses d'intervention								
Dépenses d'investissement								
Dépenses des opérations financières								
TOTAUX								

Analyse et explication des écarts entre la dép prévue et dép réelle. •

- Analyse et explication des écarts entre les prévisions et les réalisations.
- Description des difficultés rencontrées
- Description des mesures correctrices

Annexe 4: COMPTE-RENDU DE GESTION DU SOUS-PROGRAMME

5- Schéma d'organisation financière

Tableau: Allocation des crédits par destination et nature de dépense

Nature de Dépenses Destination	Activités	Dépenses de Rémunération	Dépenses de gestion	Dépenses d'interventions	Dépenses d'investissement	Dépenses des opérations financières
UO 1						
UO 2						
UO 3						
UO...						

MERCI

