

La charte de gestion

comme outil de pilotage des programmes

Elaboré par: Imen BACHARI - Rym Kanzari - Riadh ZAIEM



La charte de gestion

- 1- Contexte, définition et utilité
- 2- Canevas de la charte
- 3- Annexes de la charte



La charte de gestion

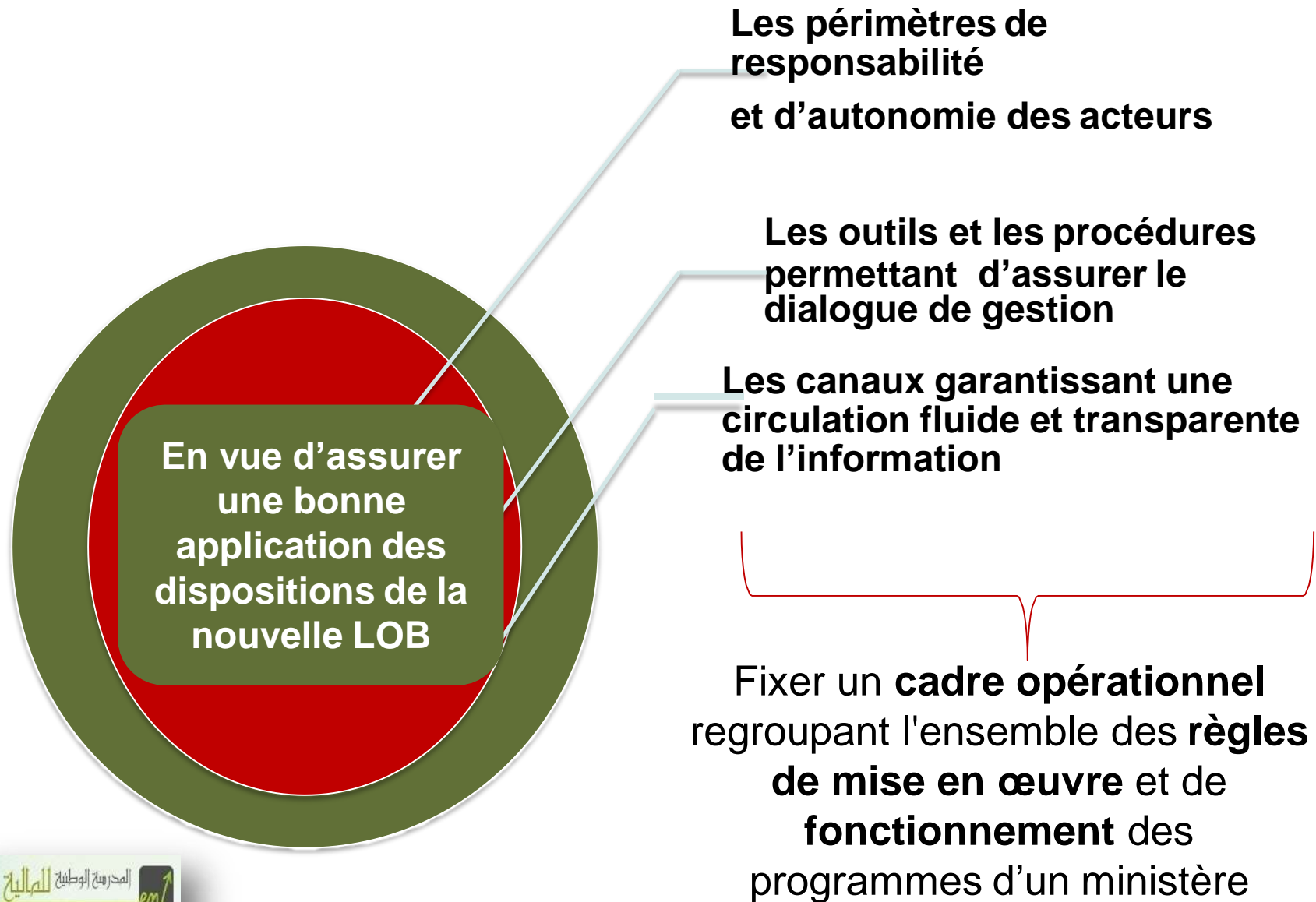
1- Contexte, définition et utilité

2- Canevas de la charte

3- Annexes de la charte



1-Le contexte

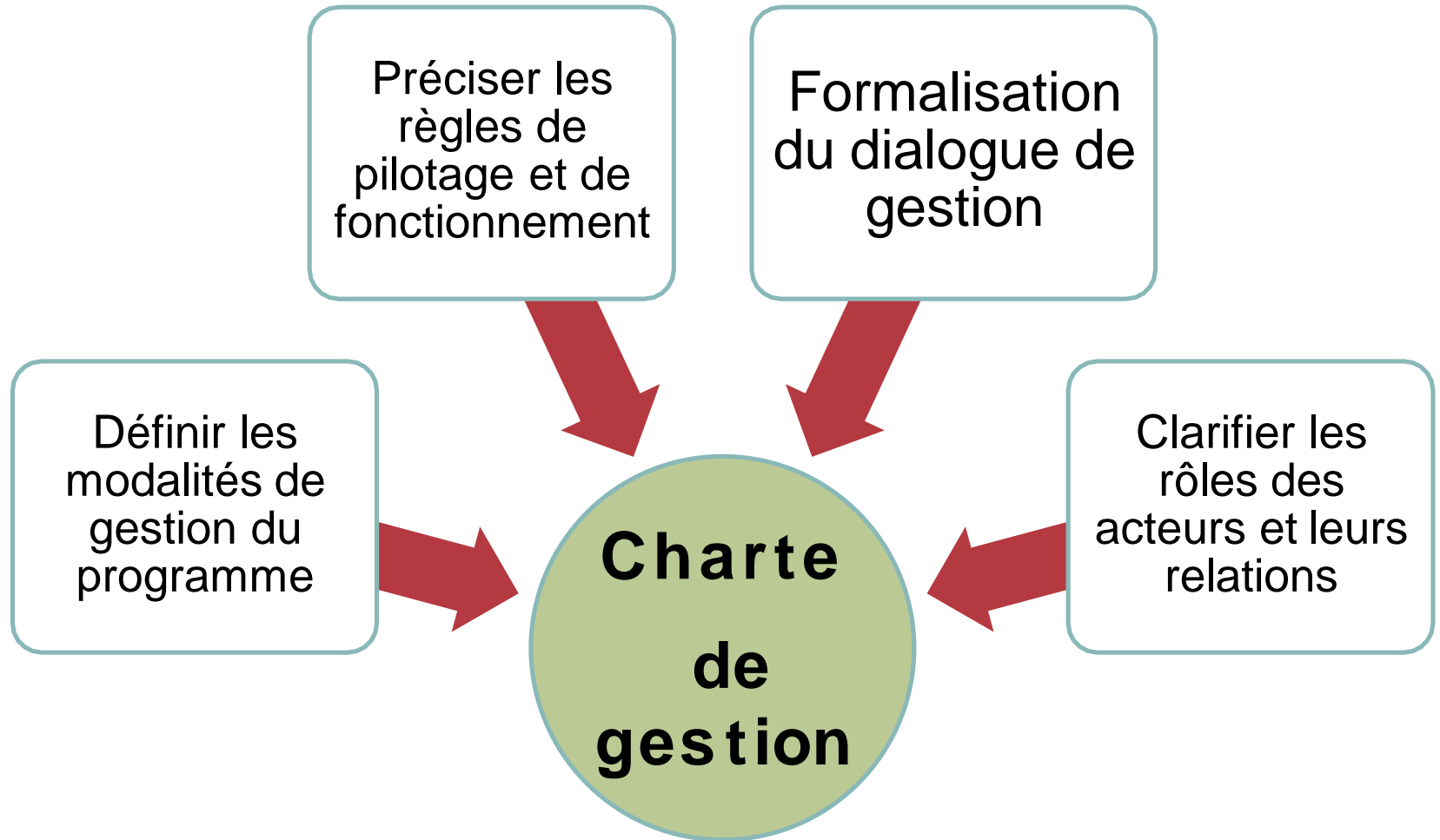


Définition

La charte de gestion est « **une règle de travail commune** » qui permet de disposer d'un outil de régulation fonctionnel, concis et utile à toutes les parties prenantes internes du ministère à travers notamment:

- ✓ La présentation du programme (cartographie, DOP....)
- ✓ La précision des responsabilités et prérogatives des différents acteurs du programme
- ✓ La normalisation des échanges d'informations et des règles de gestion entre différents échelons

Utilité



La charte de gestion

- 1- Contexte, définition et utilité
- 2- Canevas de la charte
- 3- Annexes de la charte



Composantes de la charte de cadrage

- 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

ANNEXES



1- La présentation du programme

1.1- Positionnement et périmètre du programme dans la mission:

- Stratégie sectorielle et axes stratégiques prioritaires de la mission
- Les orientations stratégiques et les priorités de la politique publique

Tableau n°1 : Synoptique des enjeux budgétaires des programmes de la mission

Mission	Dépenses de rémunération	%	Dépenses de gestion	%	Dépenses d'intervention	%	Dépenses d'investissement	%	Dépenses des opérations financières	%	Total	%
Program. 1												
ProgrammeX												
.../...												
Prg .PA												
TOTAL des dépenses												

1- La présentation du programme

1.2- La cartographie budgétaire du programme:

Tableau2:Le budget du programme par activité et par nature des dépenses

Partie	Dépenses de rémunération	Dépenses de gestion	Dépenses d'intervention	Dépenses d'investissement	Dépenses des Opérations financières	Total
Activités						
Activité 1						
Activité 2						
Activité ...						
Total						

1- La représentation du programme

1.3- La performance stratégique du programme

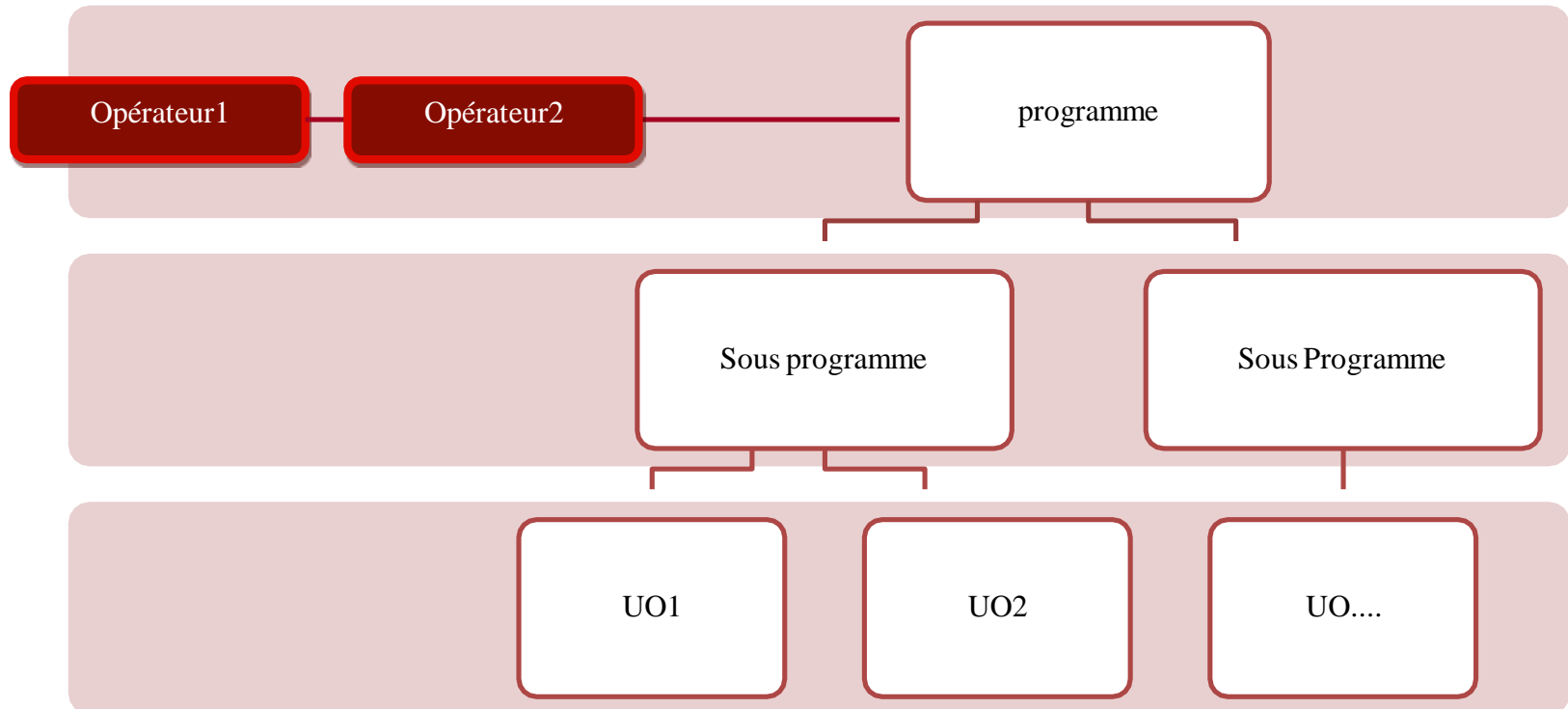
Tableau 3: Synoptique des enjeux de performance du programme

Axes stratégiques	Objectifs stratégiques du programme	Indicateurs de performance	Cibles	Activités	Leviers d'action

1- La représentation du programme

1.4- L'organisation opérationnelle du programme

Schéma de la déclinaison opérationnelle du programme



1- La représentation du programme

1.5- Liste des principaux acteurs de la chaîne managériale du programme:

Tableau 4: Chaîne managériale du programme

Programme x	Nom	Qualité	Structure de rattachement
Responsable du programme			
Responsable du sous programme A			
Responsable du sous programme B			
Responsables Opérateurs			
Opérateurs 1			
Opérateur 2			
Opérateur n			

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

2-1 La relation du responsable du programme avec le chef de la mission :

Le RdP est tenu de rendre compte au chef de la mission sur la gestion des crédits alloués et le degré d'atteinte de la performance dans ses rapports de suivi élaborés chaque 4 mois et dans les documents de performance.

En concertation avec le chef de la mission (ou du chargé de la fonction pilotage ministériel), le responsable de programme arrête le mode opératoire avec les acteurs transverses ministériels et interministériel.

Par arrêté de répartition du budget de la mission, le Chef de la mission, en tant qu'ordonnateur principal, met à la disposition du RDP les crédits et lui délègue une partie de son pouvoir.

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

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

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

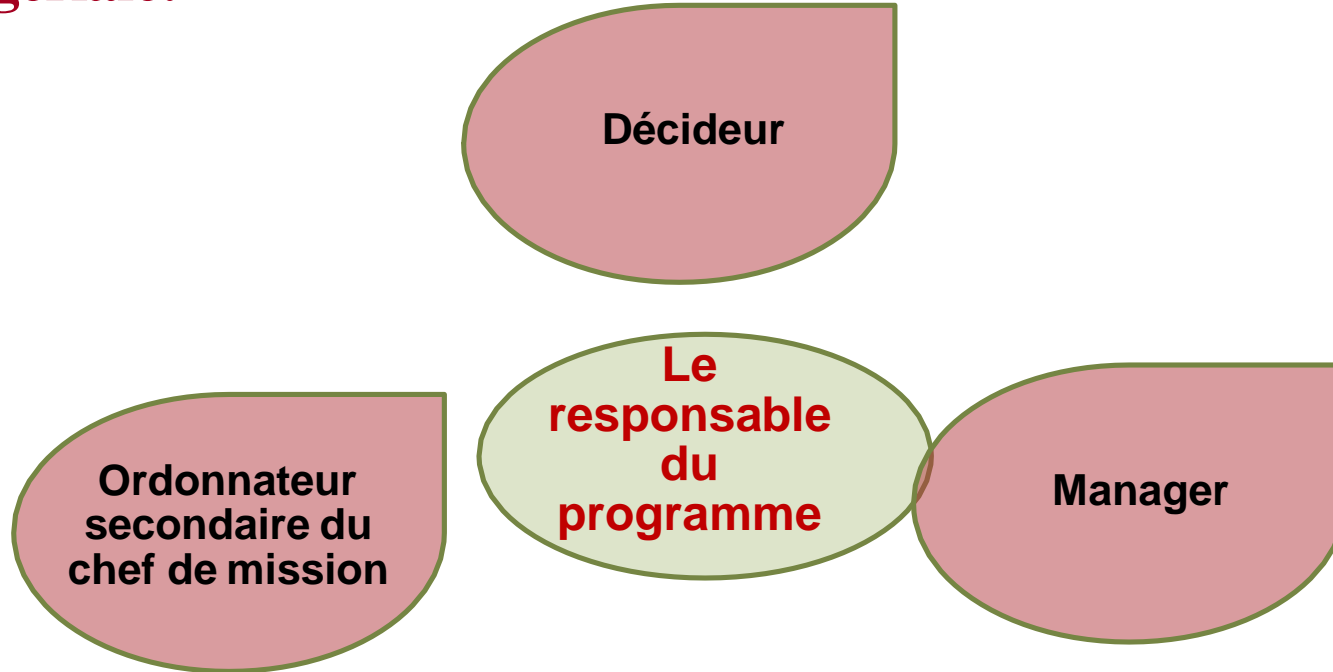
le 15 septembre, sur la base de la consommation jusqu'au 31 août de l'année n,

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



c/Règles de gestion :

Le RDP répartit les crédits par sous-programmes à l'intérieur des parties conformément à l'Art 52 de la LOB et peut dans ce cadre prendre une décision de délégation de crédits ou autres délégations.

Le RDP élabore la programmation annuelle des dépenses en tenant compte de la décision relative au Contrôle Hiérarchisé des Dépenses (annexe 3).

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

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

c/Règles de gestion :

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 :

Début 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- La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale:

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

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.

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

21

2-4- Relation responsable de programme avec les responsables des opérateurs liés au périmètre du programme :

a/ Dialogue de gestion entre le responsable de programme et les responsables des opérateurs

Le RO participe aux réunions des comités de pilotage des programmes. Ce dialogue de gestion pourrait être formalisé à travers :

- Un contrat de performance
- Une lettre d'objectifs adressée annuellement au responsable de l'opérateur, pour définir les objectifs et pour la mise au point et le suivi du contrat
- Une présentation en annexe des PAP /RAP d'un volet opérateur décrivant pour chacun d'eux ses missions, ses principaux objectifs de performance, les moyens financiers prévisionnels et les plafonds d'emplois négociés sur une période pluriannuelle d'au moins 3 ans, ainsi qu'une synthèse de ses résultats.

b/ Règles de gestion :

Dans le cadre de l'arrêté de répartition des crédits élaboré par le RDP, la dotation prévue pour l'opérateur lui est transférée selon la règle en vigueur. Le RO procède à la répartition des ressources et des dépenses de sa structure et la soumet au RDP pour approbation (Conformément à l'article 36 de la LOB).

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3-1 Relation RDP- ACTEURS MINISTERIELS TRANSVERSES

Relation RDP – Le Responsable de la fonction financière

Relation RDP avec les responsables de la fonction Aide au Pilotage notamment avec le responsable de l'unité de gestion du budget par objectifs

Relation RDP – Le responsable de la fonction ressources humaines

Relation RDP avec le RDP Pilotage et Appui

3-2 : Relation RDP- ACTEURS INTER- MINISTERIELS TRANSVERSES

Relation RDP - Le contrôleur des dépenses publiques

Relation RDP -L'administration du budget de l'Etat

Relation RDP-comptable public

3 La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3-1-1Relation RDP – Le Responsable de la fonction financière (1):

Cette relation concerne le **volet purement financier (budgétaire et comptable)**, du fait que le responsable des affaires financières du ministère (DAF-autres structures chargées des Affaires financières) est en charge de la coordination, de la préparation, de l'exécution de la loi de finances, ainsi que l'élaboration et la transmission de l'ensemble de documents à vocation budgétaire et financière.

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3-1-1 Relation RDP – Le Responsable de la fonction financière (2):

a/Dialogue de gestion entre le responsable de programme et le responsable de la fonction financière:

Le(s) responsable(s) de la fonction financière:

- Transmet au RDP les informations nécessaires à la préparation du budget de son programme son CDMT et à la préparation du Programmation Annuelle des Dépenses Initiales (PADI), vers la fin du mois de décembre de l'année précédente (à travers essentiellement le Pré-rapport sur l'état d'exécution de l'année N-1),

- S'assure de la mise en place des crédits au profit du programme et du respect des plafonds des dépenses, tout en veillant à respecter la répartition des crédits faite au niveau de l'arrêté RDP

- analyse l'exécution budgétaire et s'assure du partage de l'information budgétaire avec le RDP, au fur et à mesure de l'avancement de l'exécution (à travers essentiellement les rapports sur l'exécution budgétaire). Cette activité est importante en vue d'appuyer le RDP pour actualiser leur PADI, ainsi que le budget pour l'année suivante et pour le moyen terme.

- valide techniquement les propositions d'usage de la fongibilité et s'assure techniquement de la qualité de la compatibilité budgétaire.

- veille à la soutenabilité budgétaire de chaque programme (programmation, engagement, ordonnancement, exécution).

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3-1-1 Relation RDP – Le Responsable de la fonction financière (3):

b/Règles de gestion

Le R. Fonction financière reçoit une **délégation** de la part du RDP:

- ❑ Assure toute la phase administrative et technique pour l'exécution du budget du programme et de la mission,
- ❑ Se voit confier tout ou une partie de l'exécution budgétaire. Il produit régulièrement des états de consommation des crédits, fournit une analyse des écarts des crédits consommés par rapport aux prévisions et propose les actions correctives nécessaires.
- ❑ Est le point de passage obligatoire (la centralisation) de tout document à incidence financière transmis en externe de la mission (ministère des finances, contrôleur des dépenses publiques)



3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

2Relation RDP – Le responsable de la fonction ressources humaines:

a/ Dialogue de gestion entre le responsable de programme et le responsable de la fonction ressources humaines

- ❑ Transmet au RDP les informations relatives au volet RH nécessaires à la préparation du budget de son programme ainsi que le CDMT et PAD (quant au nombre d'agents par position, leur éligibilité à la promotion(dès le mois de janvier de l'année N),
- ❑ Assiste le RDP dans la préparation des projections budgétaires sur le moyen terme concernant les effectifs,
- ❑ Assure la mise en œuvre de programme de formation et de renforcement des compétences du personnel du programme élaboré en concertation avec le RDP.

3 La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3-1-3 Relation RDP avec les responsables de la fonction Aide au Pilotage :

Les responsables de la fonction aide au pilotage sectoriel (notamment l'unité GBO sectorielle, les structures de planification, de prospective des études et statistiques,...) fournissent toute la documentation et les informations nécessaires au RDP pour l'élaboration et le suivi de son cadre de performance (stratégie objectifs et indicateurs).

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3-1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3-1-3 Relation RDP avec les responsables de la fonction Aide au Pilotage notamment avec le responsable de l'unité de gestion du budget par objectifs (UGBO):

Le RDP s'appuie sur l'unité de gestion du budget par objectifs pour implémenter progressivement la réforme GBO et assurer la continuité de la déclinaison de ses dispositifs au sein de son programme.

Le responsable UGBO en étroite collaboration avec le responsable du programme est tenu de :

Coordonner la préparation des documents de performance (PAP et RAP), l'élaboration et l'actualisation du cadre de dépenses à moyen terme,

Participer activement aux travaux de préparation et de discussion du budget du programme

Assurer la formation des intervenants du programme sur la gestion du budget par objectifs

apporte l'assistance technique nécessaire pour tous les travaux d'opérationnalisation de la réforme (la déclinaison opérationnelle du programme, la déclinaison de la performance, mise en place et exploitation du système d'information de la performance et du dispositif de contrôle interne...).

Appuie le dialogue de gestion et le suivi de la réalisation de la performance à l'occasion des réunions des comités de pilotage et de comité de suivi.

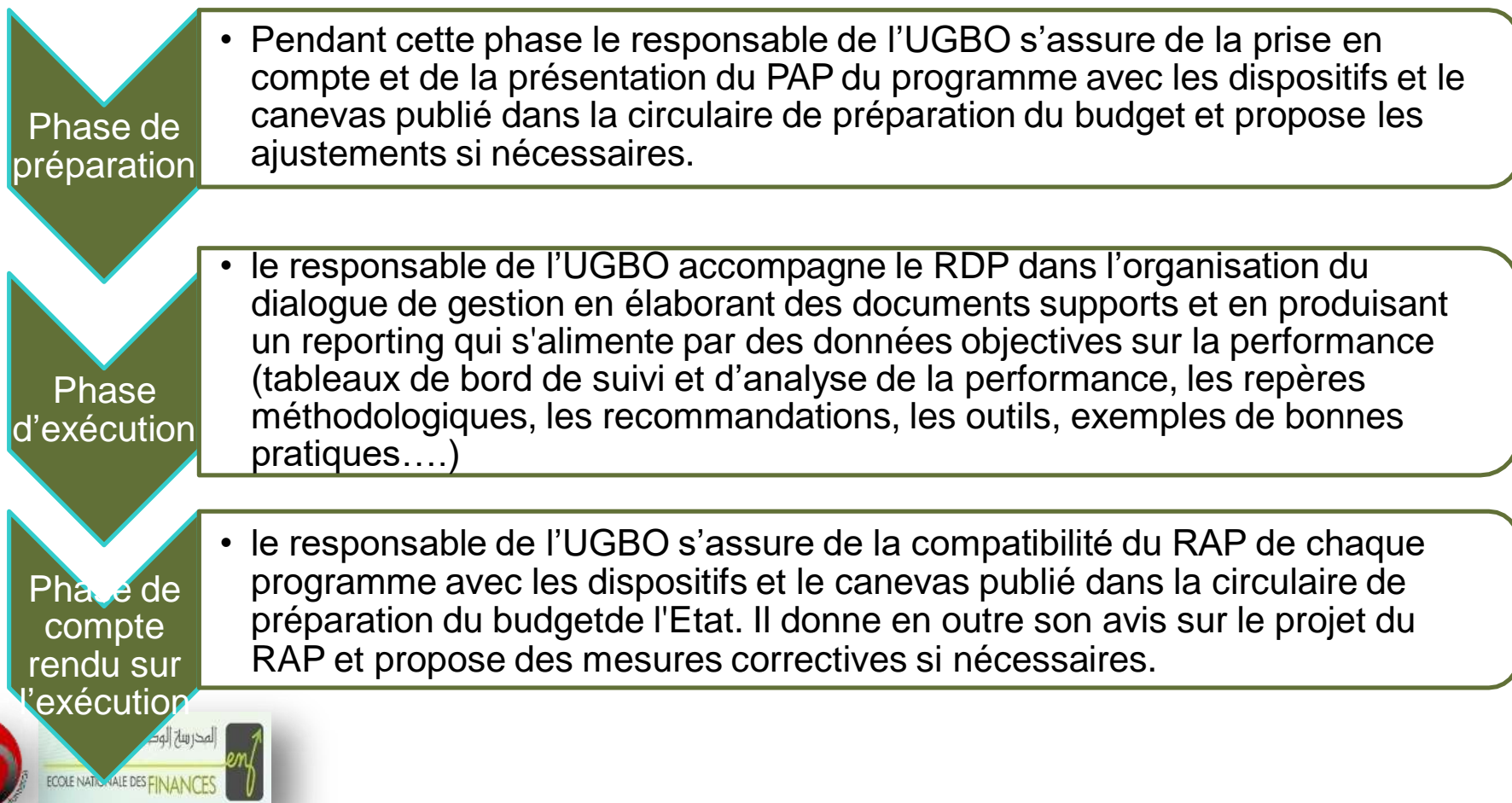


3 La relation du RDP avec les acteurs transverses:

29 3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3Relation RDP avec les responsables de la fonction Aide au Pilotage notamment avec le responsable de l'unité de gestion du budget par objectifs:

Les modalités du dialogue de gestion:



3 La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

3-1-4 Relation RDP avec le RDP Pilotage et Appui

Le RDP Pilotage et Appui, à l'instar de tous les RDPs, pilote son programme conformément aux dispositifs déployés au sein des autres programmes. De plus; il veille à ce que toutes les fonctions techniques « transversales » travaillent au profit de l'ensemble des programmes techniques au sein de la mission. Il veille aussi à la mise à disposition des moyens nécessaires consentis au programme et en assure la gestion et le suivi conjointement avec le RDP.

3 La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3- 1 Relation RDP- Acteurs ministériels transverses

4 Relation RDP avec le RDP Pilotage et Appui

Les modalités du dialogue de gestion:

Phase de
préparation

- **Dès le début du mois de janvier**, le RDP pilotage et appui diffuse une note de travail pour l'expression des besoins en RH et financiers pour les années $n+1 \dots n+3$ au RDP.
- Il veille à la collecte des restitutions du N-1 (en terme financier et performance), arrête le calendrier de discussions des besoins **en début février** et prépare son 3ème compte rendu au sein de comité de pilotage de son programme qui est soumis au comité de suivi de la mission (mi Février) en vue d'examiner les rapports d'exécution de l'année N-1.
- **Vers la fin du mois de mars**, il veille à la restitution du RAP N-1 et les projections du budget sur le moyen terme exprimées dans les projets du CDMT préparé par le RDP, en vue de préparer son premier compte rendu de gestion de l'année N.

Phase
d'exécution

- le RDP pilotage et appui veille à l'élaboration et la transmission du compte rendu de suivi de gestion de l'année N (**mi avril et mi septembre de l'année N**).

Phase de
compte
rendu sur
l'exécution

- le RDP pilotage et appui veille à l'élaboration du pré-rapport sur l'état d'exécution de l'année N validé en février lors d'un comité de suivi de la mission et ce **dès le mois de décembre**.

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

32

3-2 :Relation RDP- Acteurs interministériels transverses

3-2-1 Relation RDP - Le contrôleur des dépenses publiques :

Le RDP et le RDP pilotage et appui tiennent dans le cadre des rendez vous de gestion une réunion avec le contrôleur des dépenses publiques(CDP) **au début de janvier** pour examiner de façon préalable le projet de la programmation annuelle de dépenses initiale du programme (PADI) préparé par le RDP en collaboration avec le RDP pilotage et appui ainsi que les responsables des acteurs transverses ministériels.



3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3-2 :Relation RDP- Acteurs interministériels transverses

3-2-1 Relation RDP - Le contrôleur des dépenses publiques :

Le RDP est tenu de :

Présenter sa PADI, pour visa, au contrôleur des dépenses publiques central au plus tard le 20 janvier de l'année N. En collaborant avec les CDP régionaux (en ce qui concerne les SP régionaux), ce dernier accorde son visa dans un délai de 15 jours maximum de la date de réception de la PAD.

Actualiser sa PAD, au cours de l'année, en concertation avec le Responsable de la fonction financière et à la soumettre pour visa au CDP.

Invite le CDP à participer aux réunions des comités de pilotage des programmes et ce dans le cadre de la préparation et de suivi de l'exécution du budget éclairé par la performance,

Invite le CDP à participer aux réunions des discussions budgétaires éclairées par la performance du programmes au ministère des finances.

De manière générale, le CDP (central et régional) suit le processus d'exécution du budget au niveau de toute la chaîne de mise en œuvre du programme dans le cadre de leurs prérogatives

Le CDP élabore un rapport annuel relatif à l'exécution du budget de la gestion écoulee

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3-2 :Relation RDP- Acteurs interministériels transverses

3-2-2 Relation RDP -L'administration du budget de l'Etat:

La relation du RDP avec l'administrateur du budget (AB) est fondée sur le principe de la préservation de la soutenabilité du budget du programme et ce dans le cadre de la maîtrise des équilibres financiers du budget de l'Etat.

Un dialogue de gestion et une étroite collaboration doivent être menés entre l'administrateur du budget et le RDP appuyé par le responsable de la fonction financière tout au long du cycle budgétaire.

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

35

3-2 :Relation RDP- Acteurs interministériels transverses

3-2-2 Relation RDP -L'administration du budget de l'Etat:

La préparation du budget :

Conformément aux dispositions de l'arrêté du MF du 15 mars 2019 relatif au calendrier budgétaire, **l'AB reçoit le RDP (vers le 20 avril)** et ce pour discuter des réalisations budgétaires et de la performance de l'année N-1 ainsi que ses projections budgétaires pour les années N+1, N+2, N+3. Cette **première rencontre constitue un point de repère pour la phase de préparation du budget** tant pour l'AB que pour le RDP.

Lors de la discussion budgétaire, le RDP présente le budget de son programme (annuel et sur le moyen terme) à l'AB et ce après consolidation et concertation avec toutes les structures intervenantes dans son programme (UO-EPA et / ou opérateurs de l'Etat) au vu des résultats de la première rencontre en avril et suite à la réception de la lettre des plafonds.

Les discussions budgétaires, éclairées par la performance de chaque programme, sont menées conjointement par le RDP appuyé par les responsables de la fonction aide au pilotage et la fonction financière.

Après la clôture des discussions budgétaires, le RDP envoie à l'AB une version ajustée de son budget et sa PAP et ce pour vérification et actualisation (en cas de besoin et avec la concertation du RDP) avant leur transmission à

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3-2 :Relation RDP- Acteurs interministériels transverses

3-2-2 Relation RDP -L'administration du budget de l'Etat:

Le suivi de l'exécution:

Après la mise à disposition des crédits, l'administrateur du budget veille principalement à :

- L'appui technique du responsable de programme pour l'exécution et le pilotage de son programme.
- La coordination soutenue avec le responsable de programme pour le suivi et le contrôle de l'exécution du budget à travers un système de reporting.
- Le recours aux dispositions préventives prévues par la LOB (en coordination avec le RDP et le contrôleur des dépenses) en vue de garantir la discipline budgétaire.
- La participation aux réunions des comités de pilotage des programmes et à la Commission Ministérielle de suivi et d'évaluation dans le cadre de la préparation et de suivi du budget de la mission.

3- La relation du RDP avec les acteurs transverses:

3-2 :Relation RDP- Acteurs interministériels transverses

3-2-3 Relation RDP-comptable public :

Le comptable public départemental est un acteur clé dans la réforme budgétaire. En attente de l'évolution de la comptabilité publique vers un modèle plus moderne à travers notamment la mise en place de la comptabilité générale et l'instauration du contrôle interne comptable, **les comptables publics doivent veiller à la tenue d'une comptabilité régulière, fidèle et sincère.**

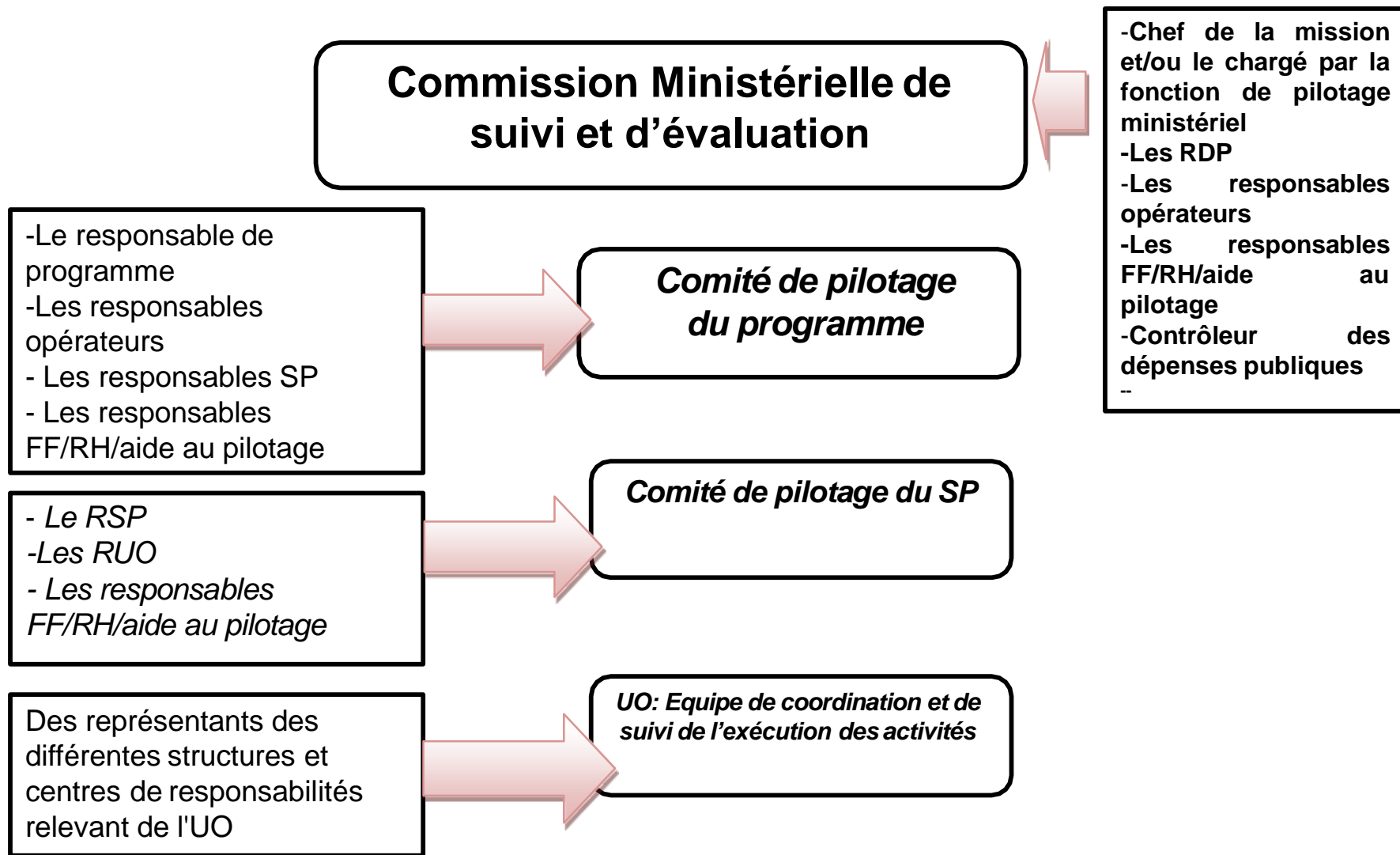
A cet effet;

le RDP, maillon dans la chaîne des ordonnateurs, entreprend une gestion partagée avec le comptable dans la mise en œuvre du dispositif de production de l'information budgétaire et comptable de l'État, dans l'optique **d'une meilleure maîtrise de l'exécution budgétaire, d'une tenue plus sincère des enregistrements comptables, du respect des procédures comptable en vue d'optimiser la dépense publique.**

En tant qu'expert des comptes publics, le comptable public apporte un conseil pertinent au plus près des préoccupations du RDP pour **maîtriser un cadre réglementaire et un environnement (économique, financier, informatique) complexes et comprendre, anticiper et analyser les événements de gestion.**

La composition du Schéma de la comitologie

38



Annexes



Annexes1: Tableau de bord du responsable de programme

Le tableau de bord du responsable de programme est volontairement succinct, il comprend des informations sur :

- Les objectifs et indicateurs stratégiques, inscrits dans le PAP.
- L'atteinte des objectifs et les indicateurs de gestion et les activités.
- Le taux de consommation des crédits en CE et en CP, (engagé / reste à engager ; payé / reste à payer)

Pour chaque objectif et les indicateurs qui l'accompagne, est joint :

- la fiche « démarche stratégique », qui justifie le choix et ce qui est recherché ;
- la fiche « indicateur » qui explique la construction, les sources et les interprétations ;
- la fiche d'analyse conjoncturelle qui explique les résultats obtenus. C'est sur cette base que des préconisations de gestion (réallocation, optimisation, etc.) sont formalisées.



Annexe1: Tableau de bord du responsable de programme

A- Volet Performance stratégique - efficacité, impact, qualité

Objectif stratégique 1 - Nom	
Objectif (type : efficacité, impact socio-économique ou de qualité)	
Indicateur 1	
Indicateur 2	

Objectif stratégique 2 - Nom	
Objectif	
Indicateur 1	
Indicateur 2	

Objectif stratégique 3 - Nom	
Objectif	
Indicateur 1	
Indicateur 2	



Annexe1: Tableau de bord du responsable de programme

B- Volet performance opérationnelle - taux de réalisation

Activité 1 - Nom	
Objectif	
Indicateur 1	
Indicateur 2	

Activité 2 - Nom	
Objectif	
Indicateur 1	
Indicateur 2	

Activité 3 - Nom	
Objectif	
Indicateur 1	
Indicateur 2	



C - Volet Budgétaire

C-1:Repartition du budget du programme par destination

<u>Sous programmes</u>	<u>Activités</u>	<u>Budget</u>	<u>CE</u>	<u>CP</u>
<u>Sous programme 1</u>				
<u>Sous programme 2</u>				
<u>Sous programme 3</u>				
<u>Sous programme 4</u>				
<u>Sous programme 5</u>				
<u>Sous programme.....</u>				

C - Volet Budgétaire

C-2:taux de consommation et disponible

1	Dotation du programme en CE	
2	Dotation du programme en CP	
3	Engagé / reste à engager	
4	Consommé / reste à consommer	

D – Conclusion – relevé de décision de la période

Au vu des résultats obtenus, des consommations, il est décidé de :
(réallocation, planification, démarche d'optimisation, ...)

Prochaine réunion le :

Exemple de fiche « indicateur au niveau opérationnel »

45

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

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

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</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</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur	<i>Si besoin : exemple de calcul</i>
Modalités d'interprétation de l'indicateur 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 mise en œuvre Date de raison 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

re

المدرسة الوطنية للمالية



ÉCOLE NATIONALE DES FINANCES



Annexe2: calendrier de pilotage

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 <i>(3^{ème} Compte rendu n-1 final de gestion)</i>	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) <i>Soumission des projets d'investissement au CNAPP avant le 20 février (Décret n° 2017-394)</i>	Comité de suivi Mission <i>(avec examen des rapports d'exécution N-1)</i>	Calendrier discussion des besoins Comité de pilotage PRG (3^{ème} 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 (3^{ème} 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 : Evaluation de l'exécution de l'année N-1, actualisation de l'année N et discussion des projets CDMT (15 mai) Conseil ministériel pour approbation des CBMT (25 mai) et transmission des lettres de plafond des crédits aux ministères pour l'année prochaine (31 mai)	Derniers arbitrages ministériels N+1 Transmission des lettres plafond N+1	Calendrier de révision des PAP et des CDMT Rectification des demandes n+1...n+3 suite aux discussions Tableaux de bord et compte-rendu trimestriel d'exécution (fin&perf) N (à fin avril)	Rectification des demandes n+1...n+3 suite aux discussions Tableaux de bord et compte-rendu trimestriel d'exécution (fin&perf) N (à fin avril)	Rectification des demandes n+1...n+3 suite aux discussions Recueil des informations (fin&perf)N (à fin avril)	
	Juin		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	
		1 ^{ère} actualisation de					

3 ^{ème} trimestre		Réception des budgets initiaux et PAP	la PAD N (PADA 1) et prise des arrêtés requis au besoin	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	Actualisation PADA1	Application PADA 1 aux SP	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 projets de budget et PAP N+1	Elaboration des projets de budget et PAP N+1	Elaboration des projets de budget et PAP N+1	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						(à fin aout)	fin aout)	(2 ^{ème} compte rendu de gestion n)	
						Comité de pilotage PRG (Suivi de gestion n)	Comité de pilotage PRG (Suivi 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	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				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	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
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...						

Annexe 5: Modalités de délégation de gestion

Ce document est destiné à préciser les conditions dans lesquelles le responsable du programme mentionné donne délégation au responsable des affaires financières pour effectuer les opérations de la gestion budgétaire sur une partie des dotations de son programme.

Programme :

Responsable du programme :

Autorité délégante :

Périmètre budgétaire concerné par la délégation :

Périmètre des actes de gestion délégués :

Informations à fournir par le délégant au délégataire :

Retours d'information du délégataire vers le délégant :

Autres dispositions :

MERCI

