



**« Les Rendez-vous de la réforme de la
gestion des finances publiques et ses
enjeux » - 2 -**

- Séance de travail -

**Sensibilisation à la déconcentration de l'ordonnancement, au
dialogue de gestion, au contrôle de gestion et au suivi-
évaluation**

Ministère des Mines et de la Géologie

Diamniadio, le 17 février 2020



- **Tour de table** : Présentation des participants ;

- **Animateurs** :

- **Eric-Christopher** **Desnoyers**
- **Khadidja** **Kadri**
- **Mamadou** **Samb**



Objectifs

- **Familiariser** les cadres et agents avec les innovations introduites par la **LOLF 2011-15** modifiée par la loi organique n°2016-34 du 23 décembre 2016
- **Sensibiliser** les cadres et agents aux principales innovations ;

Résultats escomptés

- Les acteurs sont **sensibilisés aux principales innovations** de la réforme de la gestion des finances publiques telles que:
- La déconcentration de l'ordonnancement;
 - le dialogue de gestion ;
 - Le contrôle de gestion ;
 - Le suivi-évaluation



PLAN DE LA PRESENTATION

- A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP ;**
- B. Les changements au niveau de l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.**
- C. Rôles et responsabilités des acteurs**
- D. Le dialogue de gestion**
- E. Sensibilisation au contrôle de gestion**
- F. L'itinéraire de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage**



A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP

La **LOLF 2011-15** modifiée par la loi organique n°2016-34 du 23 décembre 2016 **visent plus précisément à :**

**Renforcer l'efficacité de la
dépense publique**

**Introduire la pluri-annualité dans
la gestion publique**

**Rénover la gestion
publique**

et

**Améliorer la
transparence budgétaire**

**Renforcer les contrôles opérés
sur les finances publiques**



Les 3 piliers de la GFP

1. Assurer la discipline budgétaire globale

Assurer la conformité du budget et des programmes de dépenses aux objectifs macro-économiques ;

2. Allocation des ressources conforme aux objectifs de politiques publiques

Allouer les ressources en conformité avec les priorités stratégiques définies dans le PSE et les Lettres de Politiques ministérielles ;

3. Performance dans la fourniture de services publics

Améliorer l'efficience et l'efficacité dans la fourniture de services publics.



Fin du rappel !



PLAN DE LA PRESENTATION

- A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP ;
- B. Les changements au niveau de l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.**
- C. Rôles et responsabilités des acteurs
- D. Le dialogue de gestion
- E. Le contrôle de gestion
- F. L'itinéraire de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage



B. Des changements au niveau l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.

1. Textes
2. Les attributions de l'ordonnateur des crédits budgétaires
3. Recentrage des acteurs sur leur cœur de métier.
4. Etat d'avancement de la déconcentration
5. Les centres de services partagés
6. Dispositions transitoires



1. Textes

Décret n° 2011-1880 du 24 novembre 2011 portant Règlement général sur la Comptabilité publique définit la qualité d'ordonnateur

Art. 17. – « Est **ordonnateur** toute personne ayant qualité de prescrire, au nom de l'Etat et des autres organismes publics, l'exécution des recettes et/ou des dépenses inscrites au budget.

Les ministres et les présidents des institutions constitutionnelles sont ordonnateurs principaux des crédits des programmes, des dotations et des budgets annexes de leur ministère ou de leur institution ».....



Décret n° 2011-1880 du 24 novembre 2011 portant Règlement général sur la Comptabilité publique définit la qualité d'ordonnateur délégués, secondaires et les suppléants

Art. 18. – Les ministres et présidents d'institutions constitutionnelles peuvent exercer leurs attributions d'ordonnateur par le moyen **d'ordonnateurs délégués au niveau des administrations centrales et d'ordonnateurs secondaires au niveau des services déconcentrés de l'Etat.**

Les **ordonnateurs délégués et secondaires** de l'Etat ainsi que leurs suppléants sont nommés par **décret** sur proposition de l'ordonnateur principal.



2. Les attributions de l'ordonnateur des crédits budgétaires

Être **ordonnateur**, c'est :

- Exécuter les dépenses inscrites au budget (engager, liquider et ordonnancer) et les ordres de mouvements affectant le patrimoine.
- Tenir la comptabilité budgétaire ;
- Elaborer le compte administratif annuel ;
- Assurer le suivi de l'exécution du budget de son ministère ou de son institution constitutionnelle ;
- Initier les mouvements de crédits au sein de son budget ;
- Suivre la mise en œuvre des plans de passation des marchés et de leur exécution,
- Appuyer l'élaboration des PAP et des RAP et les valider;
- Assurer la mise en œuvre des dispositifs de contrôle interne budgétaire et comptable.



3. Recentrage des acteurs sur leur cœur de métier.

Les départements ministériels :

- gèrent en budget de programmes,
- cherchent à atteindre des résultats,
- bénéficient d'une liberté de gestion
- sont ordonnateurs de leurs crédits ;
- mettent en place leur propre **contrôle interne** et le **contrôle de gestion**.

⇒ **moins de contrôle** exercé par le ministère des finances et une **plus grande responsabilisation** des ordonnateurs.



Le ministère des finances (du budget) se recentre sur son cœur de métier :

- sur la **soutenabilité** des finances publiques : programmation des finances publiques
- préparation du budget,
- le suivi de l'exécution,
- la **qualité des comptes** : comptabilité budgétaire et comptabilité générale.



Le Ministère des finances reste un acteur incontournable et développe de nouvelles fonctions telles que celles du contrôleur budgétaire.



Avantage de la déconcentration de l'ordonnancement

- **une exécution plus rapide** et plus fluide du budget de l'Etat
raccourcissement de la chaîne de la dépense ;
- **une meilleure réalisation** de la dépense publique, plus près du lieu où elle s'exécute ;
- **une motivation des gestionnaires** contribuant à l'amélioration des résultats
- **faciliter le contrôle** au plus près de la dépense avec une meilleure interaction contrôleur budgétaire/ministère gestionnaire.



4. Etat d'avancement de la déconcentration



Organisation

Les **projets de textes** pour organiser la **déconcentration** sont en cours d'élaboration; ils prévoient les modalités suivantes:

- **Le ministre et le président d'institution constitutionnelle sont ordonnateurs principaux des crédits** qui sont mis à leur disposition, à l'exception des dépenses de personnel et des dépenses financées sur ressources extérieures dont le ministre chargé des finances reste l'ordonnateur principal unique.
- Le ministre donne délégation au **Directeur de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE), responsable de la fonction financière ministérielle (RFFIM)**. Le RPROG n'est pas ordonnateur délégué (**dispositif valable 3 ans**).
- **Le Secrétaire Général est coordonnateur des programmes.**
- **L'ambassadeur est ordonnateur** secondaire des crédits et des matières des services de l'État situés dans le pays où il est accrédité. Le **Consul général peut être nommé ordonnateur secondaire** par arrêté du Ministre chargé des affaires étrangères.



Etat d'avancement de la déconcentration

- Au niveau des services déconcentrés de l'Etat, le ministre peut, selon l'organisation et les capacités techniques de ses services, **déléguer son pouvoir d'ordonnateur principal** soit aux **Gouverneurs de région et Préfets de département périphérique**, soit aux **chefs de service régionaux et départementaux** de son ministère.
- Les **ordonnateurs principaux et secondaires peuvent déléguer leur signature** pour l'exécution de tout ou partie des crédits dont ils ont la charge.
- Les **ordonnateurs et leurs délégataires sont accrédités** auprès des comptables publics assignataires des opérations dont ils prescrivent l'exécution.
- **L'ordonnateur principal exécute** les dépenses de son ministère ou de son institution constitutionnelle, **en relation avec les responsables de programmes.**



Etat d'avancement de la déconcentration

Mise en œuvre

- **Au niveau de l'administration centrale**, il est créé dans chaque ministère un **centre de services partagé (CSP)** afin de mutualiser les responsabilités, les ressources et les compétences techniques et administratives.
- Le centre de services est placé sous la responsabilité du Directeur de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE-RFFIM), ou son équivalent, qui reçoit à cet effet délégation de l'ordonnateur principal
- Afin de pouvoir fonctionner, le responsable du centre de services partagés doit pouvoir disposer d'une délégation de l'ordonnateur principal.



Etat d'avancement de la déconcentration



- Dans chaque implantation importante de ministères : building administratif, Diamniadio un **centre d'assistance rapproché de SIGIF** est installé ainsi que dans les bureaux de SIGIF; Il s'agit d'une salle de saisie SIGIF où pourront être traités les problèmes rencontrés pour la saisie
- Au Ministère des Finances, il est prévu un CSP (cellule d'ordonnancement) par direction générale et 1 CSP à la DAGE (5DG + 1 DAGE+ 3 Comptes spéciaux du Trésor)
- Le réseau au niveau central est en place.



Etat d'avancement de la déconcentration

- Prévision de création de directions comptables chargées d'exécuter les opérations de dépense des ministères (les anciens postes comptables disparaissent : PGT, ACGP (Agent Comptable des Grands Projets) et TPE) ;
- Les ministères sont répartis dans ces directions à raison de un ou plusieurs par direction ;
- Au niveau de chaque ministère 10 personnes (agents de la DAGE) ont été formées à l'utilisation des logiciels ;
- Il reste à former les gestionnaires ;
- Pour les actes de gestion création de SIGIF « formulaires » : les gestionnaires saisissent dans le système « formulaires » transparent de la base de données;
- La saisie est simplifiée.



Etat d'avancement de la déconcentration



- **Au niveau de l'administration déconcentrée, il est créé dans chaque chef-lieu de région et de département périphérique, un centre de services partagé.**
- Ce **centre mutualise les fonctions** pour le compte de tous les ordonnateurs principaux qui ont donné délégation d'ordonnateur secondaire aux gouverneurs, préfets ou aux agents de leur administration déconcentrée.
- Dans le chef-lieu de région, **le centre de services partagé est placé sous la responsabilité du Gouverneur de région.** A cet effet, ce dernier dispose des équipements et des ressources humaines du contrôle régional des finances.



Etat d'avancement de la déconcentration

- Dans le chef-lieu de département périphérique, **le centre de services partagés** est placé sous la responsabilité du Préfet de département.
- Sous l'autorité du chef de centre, **le centre de services partagés est composé d'au moins une unité de saisie, une unité de vérification et une unité de suivi.**
- **Le réseau connectant les CRF et les préfectures est en cours de mise en place.**



5. Les centres de services partagés (CSP)

- Chaque ministre et chaque président d'institution constitutionnelle devrait créer son **CSP** qui travaillera pour le compte et au profit de l'ensemble des gestionnaires de crédits du ministère ou de l'institution ;
- Au niveau de l'administration déconcentrée, le **CSP sous la tutelle du gouverneur de région ou du préfet**, sera le seul et unique lieu de saisie et de validation des opérations budgétaires dans le nouvel outil SIGIF ;
Le logiciel sera déployé et la formation du personnel organisée.
- Le **CSP a notamment pour fonction d'assurer les opérations d'engagement, de liquidation et de mandatement** pour le compte des ordonnateurs et des gestionnaires de crédits.

Organisation type d'un CSP

SAISIT DANS SIGIF, sur demande du gestionnaire :

- les opérations d'engagement, de certification du service fait, de liquidation et de mandatement de la dépense ;
- les opérations de gestion tels que les actes modificatifs des crédits, les régularisations et les opérations de fin de gestion

Chef du CSP

Adjoint au chef de centre

Veille au respect des règles relatives :

- aux habilitations ;
- à la commande publique,
- aux imputations ;
- aux pièces justificatives ;
- aux actes modificatifs ;
- à l'archivage et à la conservation.

Assure :

- Le suivi de l'exécution budgétaire des programmes ;
- La saisie dans SIGIF des données de performance ;
- L'édition des restitutions sur le pilotage des crédits ;
- La reddition des comptes de l'ordonnateur principal.

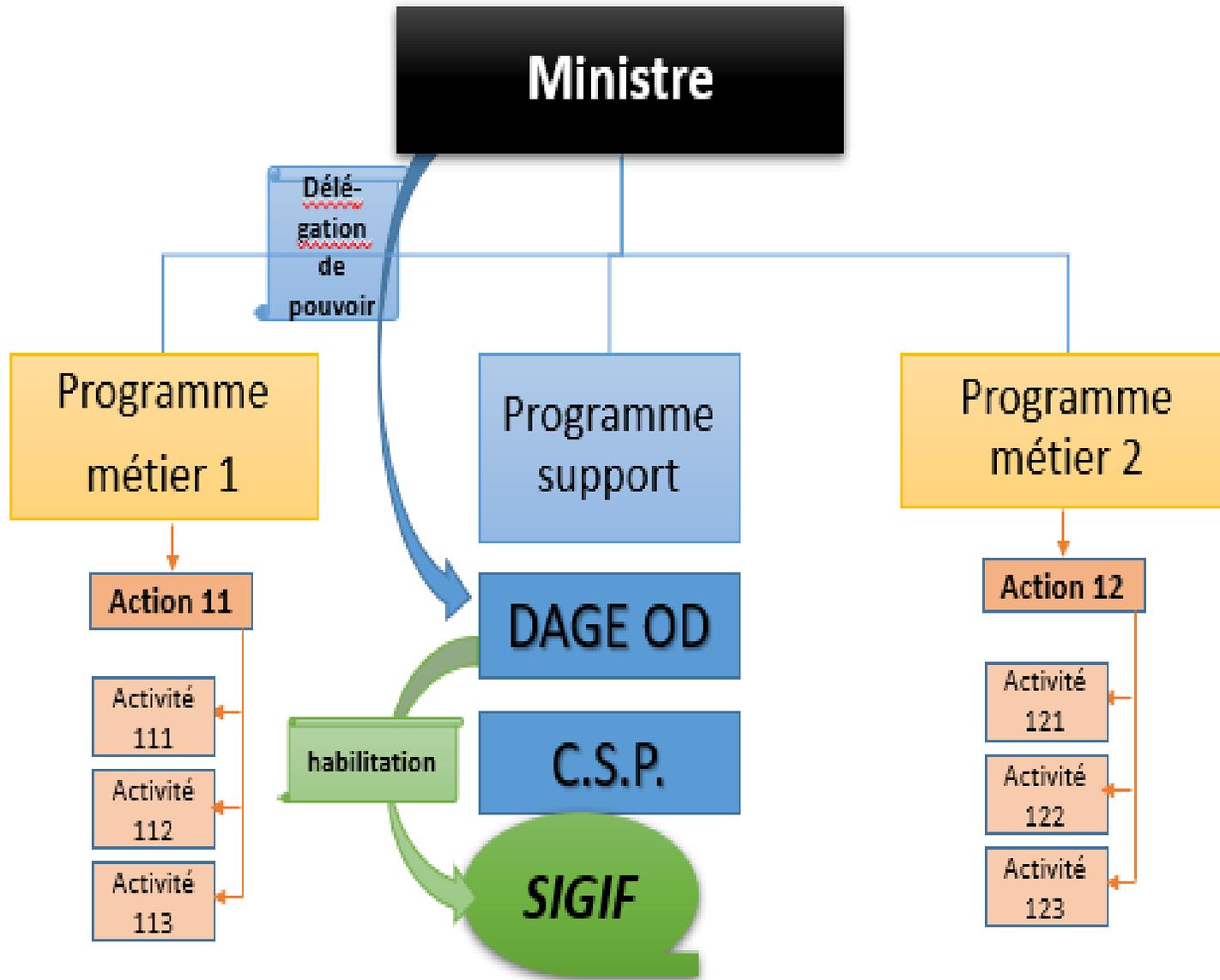
Unité de Saisie SIGIF

Unité de contrôle interne

Unité de Pilotage et Suivi



Exécution des dépenses en CSP au niveau central



Légende :

Capacité d'ordonnancement de la dépense => DAGE

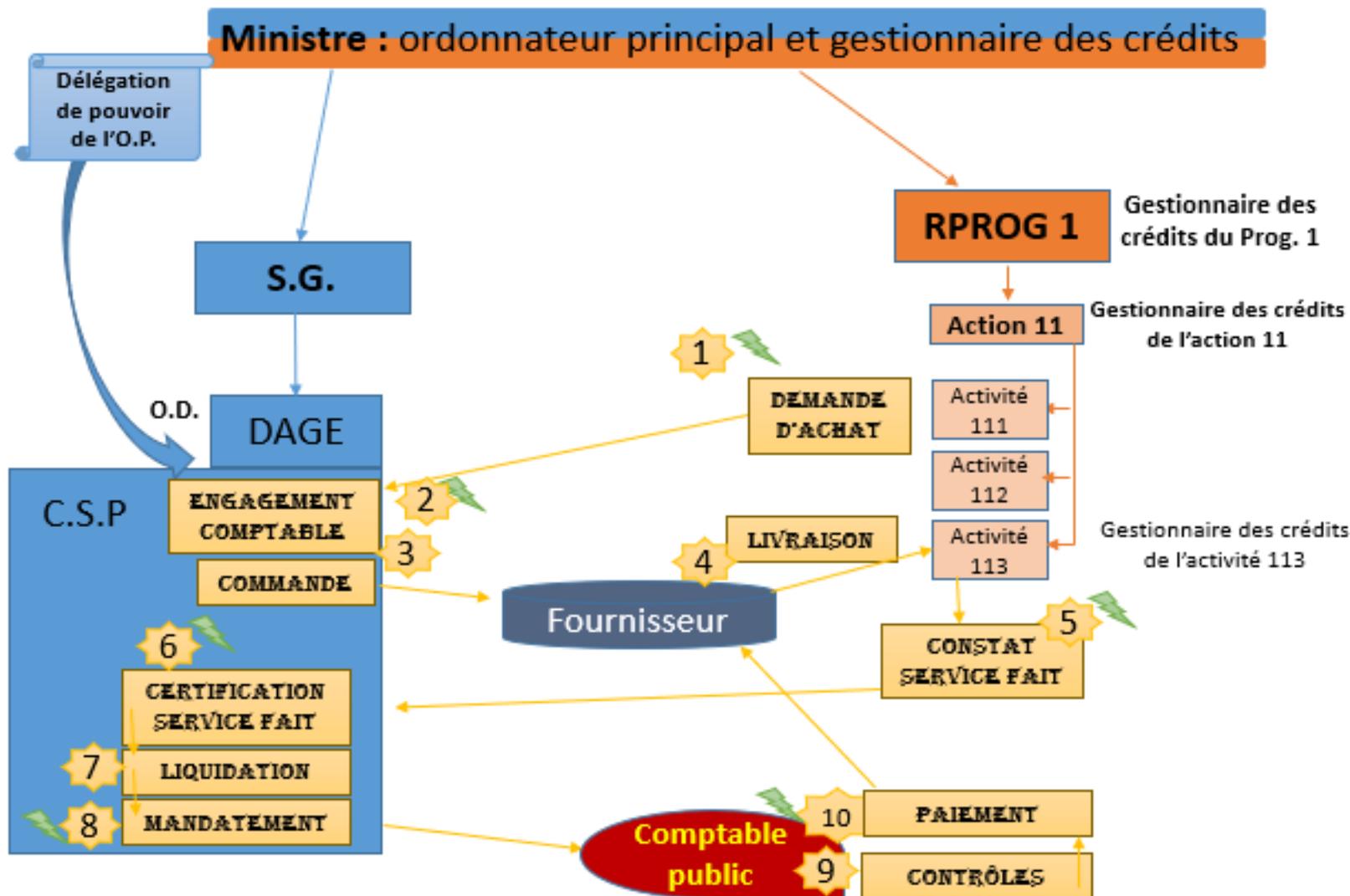
- 1) Engager la dépense ;
- 2) Certifier le Service Fait ;
- 3) Liquider la dette envers le tiers ;
- 4) Mandater la dépense au comptable.

Capacité de gestion des crédits budgétaires => RPROG

- 1) Programmer et justifier les crédits
- 2) Les répartir entre les nomenclatures ;
- 3) Équilibrer les ressources en gestion selon leur consommation ;
- 3) **Rendre compte** de leur emploi.



Les 10 étapes de l'exécution de la dépense en CSP (Hors contrôles)



Légende :

Capacité d'ordonnancement de la dépense (Blue box)

Contrat de service (Double-headed arrow)

Capacité de gestion des crédits budgétaires (Orange box)

Réalisé dans SIGIF (Green box with lightning bolt icon)

1) Engager la dépense ;
2) Certifier le Service Fait ;
3) Liquider la dette envers le tiers ;
4) Mandater la dépense au comptable.

1) Programmer et justifier les crédits
2) Les répartir entre les nomenclatures ;
3) Équilibrer les ressources en gestion selon leur consommation ;
3) Rendre compte de leur emploi.



6. Dispositions transitoires



Art 71 du décret 2020-28 du 8 janvier 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'Etat

A **titre transitoire**, pour l'entame de la gestion 2020, il est fait **recours aux procédures d'exécution budgétaire** en vigueur lors de la gestion 2019.

Les **ordonnateurs et les comptables** ainsi que les autres parties impliquées dans la mise en œuvre des procédures financières de l'Etat, en fonction, **conservent leurs statuts respectifs jusqu'à la promulgation de la nouvelle loi organique relative aux lois de finances** et l'effectivité de l'installation et de l'accréditation des nouveaux acteurs chargés de l'exécution du budget.



Dispositions transitoires



Les **modalités d'apurement et de reddition de comptes** relativement aux opérations exécutées durant la période transitoire **se feront suivant les règles de droit commun ou suivant des procédures particulières.**

Les **dispositions du présent article** prennent effet à compter du **1^{er} janvier 2020.**

Les **mécanismes transitoires**, prévus au présent article, **ne sauraient excéder une période trois mois** à dater de l'entrée en vigueur de ses dispositions.



Le **Ministre chargé des Finances** précisera et complétera, autant que de **besoin**, les dispositions du présent article par des textes subséquents.



Conclusion

- La mise en œuvre de déconcentration de l'ordonnancement est en cours ;
- Elle permettra une **bonne mise en œuvre de la GAR et du budget de programme ;**
- C'est la **contrepartie d'une plus grande responsabilisation des gestionnaires de programmes ;**
- C'est une **réponse technique à l'engorgement de la chaîne des dépenses.**



**des
questionnements ?**

Discussions



PLAN DE LA PRESENTATION

- A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP ;
- B. Les changements au niveau de l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.
- C. Rôles et responsabilités des acteurs**
- D. Le dialogue de gestion
- E. Sensibilisation au contrôle de gestion
- F. L'itinéraire de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage



C. Les rôles et responsabilités des acteurs

Les **rôles et responsabilités** tiennent compte de la phase transitoire suivante :

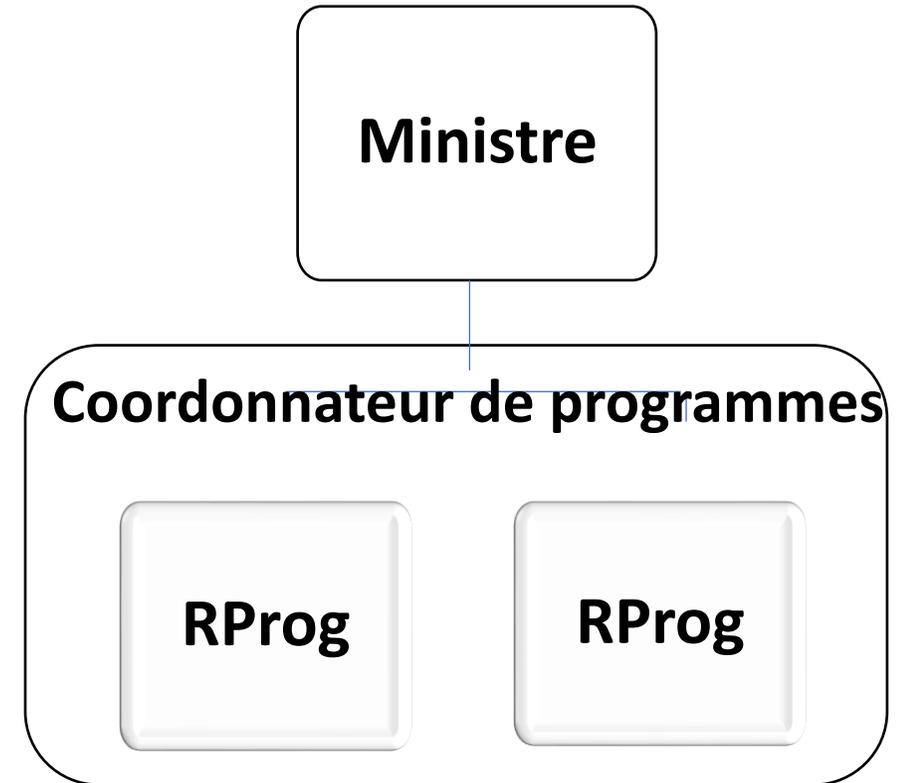
Pour une phase transitoire de 3 ans, à compter du 1^{er} janvier 2020, les **ordonnateurs délégués et secondaires proposés sont les suivants** :

- (i) niveau central - ordonnateur délégué (OD) : DAGE**
- (ii) niveau déconcentré – ordonnateurs secondaires (OS) : Gouverneurs de région et Préfets de département ; Chefs de services régionaux (pour certains ministères)**

Le Ministre

Il est chargé de :

- de valider la **définition des programmes** de son ministère en veillant à leur cohérence avec la stratégie sectorielle ;
- de **nommer les RProg**
- **d'arbitrer la répartition des crédits** mis à sa disposition entre les programmes de son ministère ;
- **de valider les documents budgétaires** qui relèvent de ses attributions ;
- de **produire et transmettre les RAP** et le **compte administratif** au MFB





L'ordonnateur principal des crédits et des matières (Ministre)

Il **exécute** les dépenses de son ministère (engagement, liquidation, ordonnancement) **en relation avec les Rprog :**

- tient la **comptabilité budgétaire** ;
- élabore le **compte administratif annuel** ;
- assure le **suivi de l'exécution du budget** de son ministère ou de son institution constitutionnelle
- **initie, en cours d'exercice, les mouvements de crédits** au sein de son budget ;
- **suit la mise en œuvre des plans de passation des marchés et de leur exécution, dans le respect des plafonds d'engagement trimestriels** ;
- **assure la mise en œuvre des règles de gestion budgétaire** et comptable et veille à leur correcte prise en compte dans le système intégré de gestion de l'information financière ;
- **consolide les programmations des dépenses** effectuées par les RProg et en suit la réalisation ;
- **appuie l'élaboration des projets et des rapports annuels de performance** ;
- assure la mise en œuvre des dispositifs **de contrôle interne budgétaire et comptable** ainsi que, le cas échéant, de comptabilité analytique



L'ordonnateur principal des crédits et des matières (suite)

Les attributions de l'ordonnateur principal des matières :

Dans la gestion du patrimoine de l'État, **l'ordonnateur principal** est responsable de :

- **l'émission des ordres de mouvements d'entrée et de sortie des matières** de son ministère

Une instruction du MFB, prise en application du décret n°2018-842 du 09 mai 2018 portant comptabilité des matières, précise les modalités de la gestion des matières



Coordon
nateur de
program
me
=
SG

- **Coordonner** la préparation du **DPPD**, des **PAP** et des **RAP** et de veiller à leur transmission au ministre chargé des Finances dans les délais réglementaires ;
- **Soumettre** au ministre les **propositions de répartition des autorisations d'emplois et des crédits des programmes** ;
- **Valider** le plan **d'engagement trimestriel du ministère** ;
- **Garantir** le respect du **plafond d'autorisations d'emplois rémunérés par l'État** ;
- **Elaborer** la **charte de gestion ministérielle** et de veiller à la qualité du dialogue de gestion entre les différentes parties prenantes ;
- **Mettre** en place les **dispositifs de contrôles internes et de gestion** et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre ;
- Veiller à la **cohérence des dispositifs de contrôles internes budgétaire et comptable** ;
- Assurer le **suivi, l'analyse et l'évaluation de l'exécution budgétaire du ministère** et d'en valider les propositions de modifications ;
- Assurer le **suivi de la mise en œuvre des recommandations et mesures correctrices formulées par les organes de contrôle et d'audit** ;



Contrôleurs de gestion

- **d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie ministérielle de contrôle de gestion ;**
- **de piloter la cellule de contrôle de gestion ;**
- **d'établir un système de contrôle de la mise en œuvre du programme à travers des tableaux de bord ;**
- **d'assurer un suivi des décisions issues du dialogue de gestion ;**
- **de contrôler et d'analyser les coûts des activités ;**
- **d'analyser les risques d'écart entre les objectifs et les résultats attendus et de veiller à la prise en charge des mesures d'atténuation de ces risques ;**
- **de vérifier la fiabilité des informations contenues dans le rapport annuel de performance.**



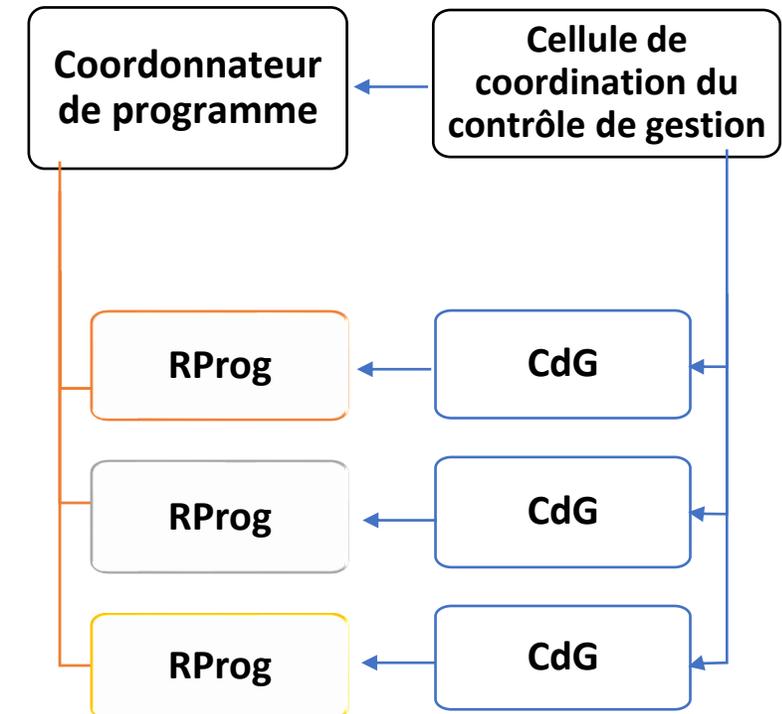
L'organisation du contrôle de gestion

Au sein des ministères, **le contrôle de gestion est piloté par la cellule de coordination du contrôle de gestion**, placée sous l'autorité du Coordonnateur des programmes.

Cette cellule est chargée :

- de **l'organisation et de l'animation du réseau interne des contrôleurs de gestion** ;
- de **la description des procédures de dialogue de gestion et de pilotage de la performance** ;
- de la synthèse des données relatives à la mise en œuvre de chaque programme.

Dans chaque programme, un contrôleur de gestion est nommé.



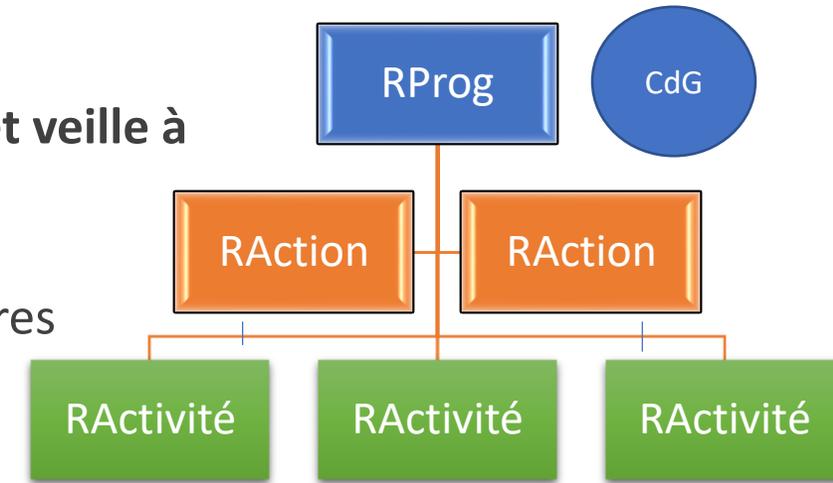
Le Rprog et ses collaborateurs directs

Sur la base des objectifs généraux définis par le ministre ou le président d'institutions, le Rprog fixe les objectifs spécifiques, affecte les moyens et veille à l'atteinte des résultats attendus .

Il s'appuie sur les Ractions et Ractivités à qui il affecte les crédits budgétaires nécessaires à la réalisation des objectifs spécifiques fixés.

Plus spécifiquement, il :

- **centralise les plans d'engagement trimestriels des actions** de son programme ;
- met en place, avec l'appui du contrôleur de gestion, **un dispositif de contrôle de gestion du programme** ;
- **anime et organise le dialogue de gestion** ;
- **rend compte des résultats infra-annuels et annuels du programme** ;
- identifie les risques liés à l'exécution du programme en s'appuyant sur le dispositif de **contrôle interne** ministériel, et mets en œuvre les mesures correspondantes de maîtrise et d'atténuation des risques





Le Responsable d'Action (Raction)

Sous l'autorité du Rprog, le Raction assure le **pilotage des services chargés d'exécuter les activités** qui composent l'action.

Plus spécifiquement, il :

- assure le **dialogue de gestion avec les Ractivités** ;
- **participe** à l'élaboration **du PAP et du RAP** du programme dont l'action relève ;
- **consolide les plans d'engagement trimestriels des activités**
- veille à la **bonne exécution des crédits affectés** à la réalisation de l'action ;
- **soumet** au responsable de Rprog les propositions de modifications des crédits de l'action, conformément à la charte de gestion ;
- **rend compte** au Rprog de l'exécution de l'action ainsi que des résultats obtenus.



Le Responsable d'Activité (Ractivité)

Sous l'autorité du RAction, le Ractivité est le chef du service opérationnel **responsable de la mise en œuvre de l'activité.**

- Un même chef de service peut être responsable de plusieurs activités.

A cet effet, il est chargé, notamment :

- d'élaborer le **plan d'engagement trimestriel** des crédits affectés à l'activité;
- **d'identifier les indicateurs de suivi de l'activité** pour faciliter l'évaluation des progrès vers 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.



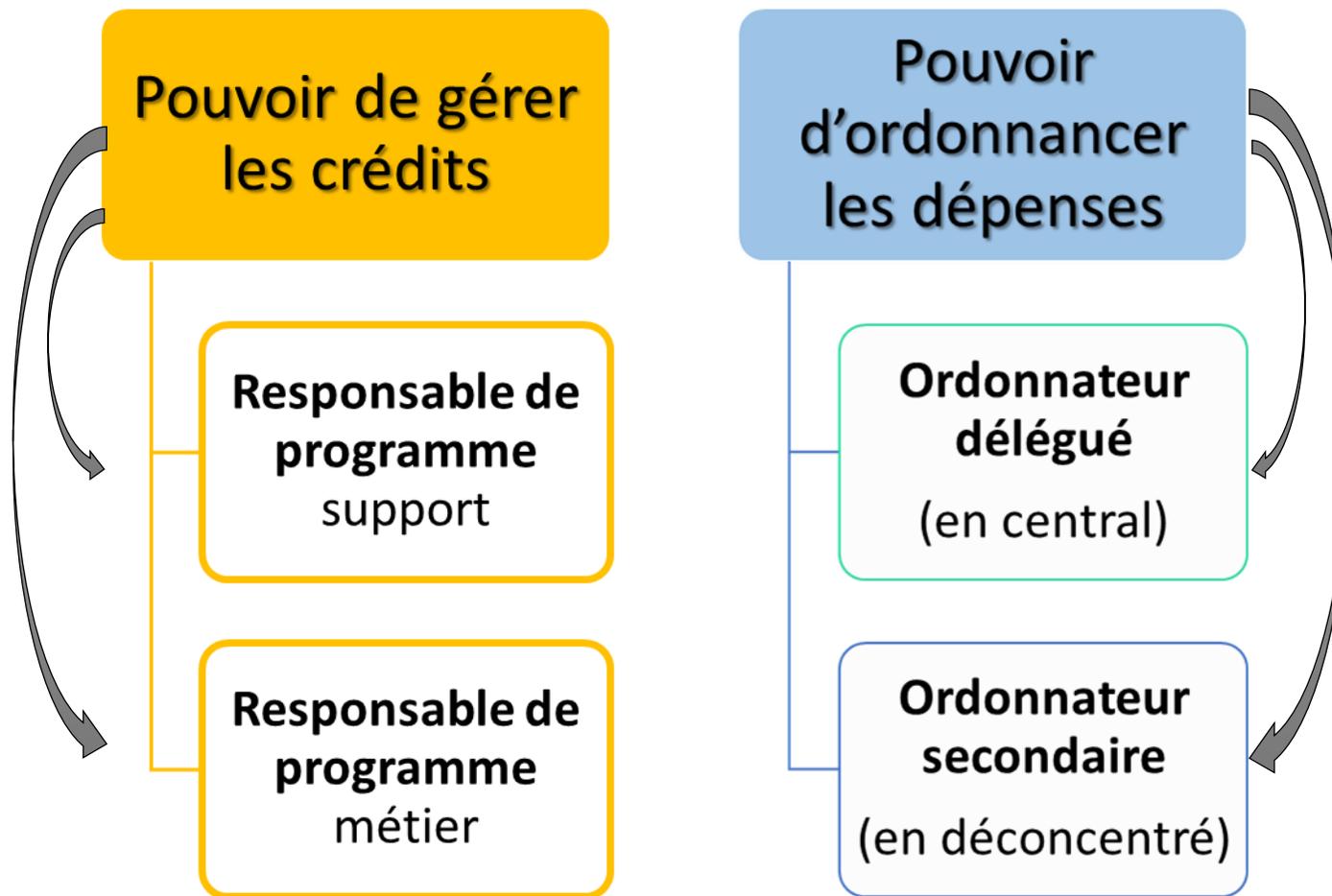
Ministre =

Qui fait quoi ?

Gestionnaire de crédits + Ordonnateur principal

Les crédits du ministère sont répartis en programmes
Leur gestion est confiée à un RProg

Nomination des responsables par arrêté es qualité de leur ministre



L'exécution des dépenses est déléguée à des Ordonnateurs délégués (OD) et secondaires (OS)

Nomination des ordonnateurs OD/OS par arrêté es qualité de leur ministre



Ordonnateur/Rprog - Qui fait quoi ?

RProg : Gestionnaires des crédits

- 1) **Programmer (PAP) et justifier les crédits (RAP) ;**
- 2) **Faire la répartition** initiale (entre chapitre, nature et politiques publiques) et les **modifications en gestion ;**
- 3) **Décider de l'emploi** des crédits pour atteindre ses résultats ;
- 4) **Constater** le service fait ;
- 5) **Contrôler la gestion ;**
- 6) **Rendre compte** de l'emploi des crédits.

Capacité de gestion des crédits budgétaires => RPROG

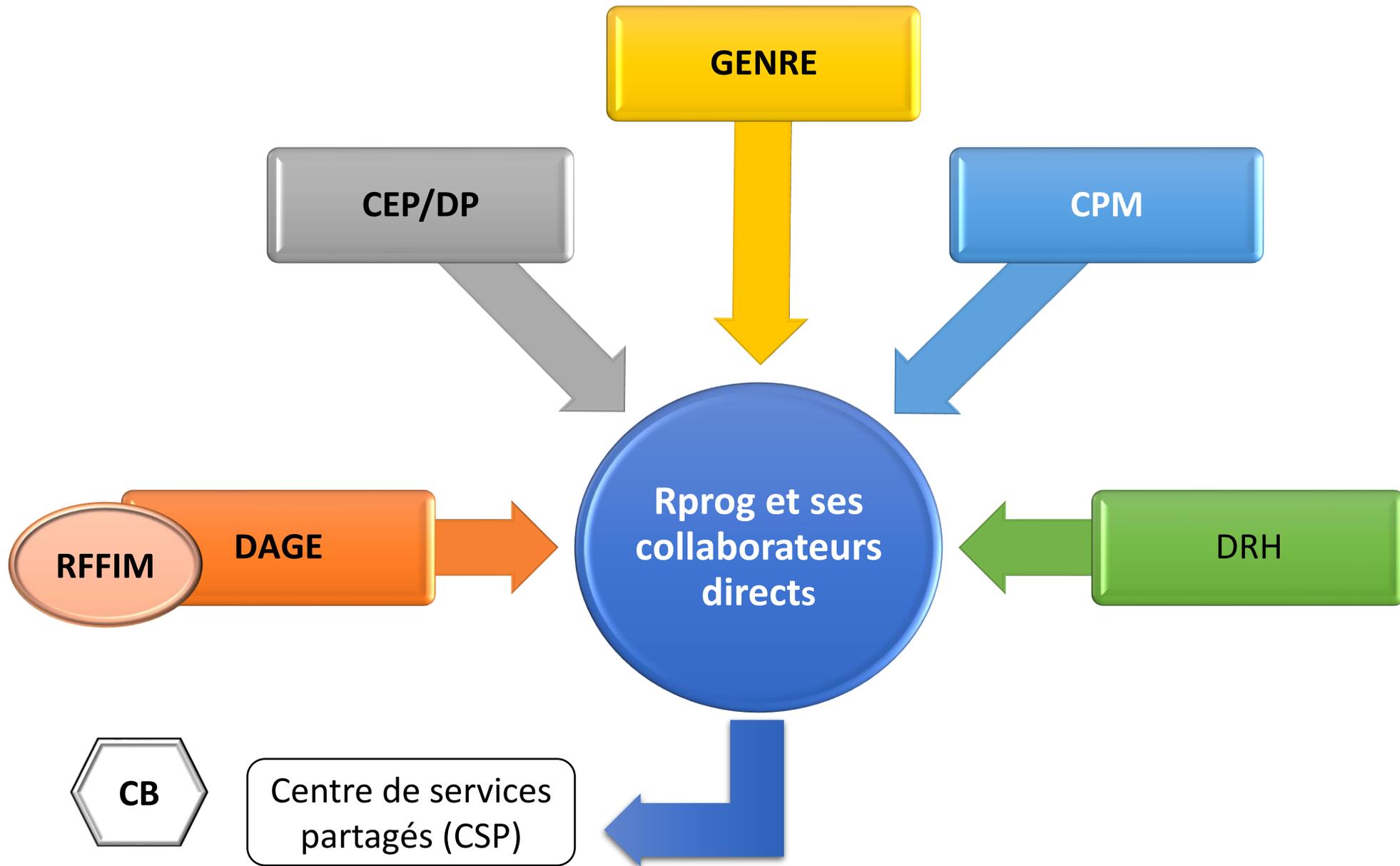


Ordonnateur/Rprog - Qui fait quoi ?

Ordonnateur délégué exécute la dépense c'est-à-dire :

- 1) **Engager** la dépense ;
- 2) **Certifier** le service fait ;
- 3) **Liquider** la dette envers le créancier ;
- 4) **Mandater et Ordonnancer** la dépense au comptable.

Capacité d'ordonnancement de la dépense => DAGE





Les services transversaux (...)

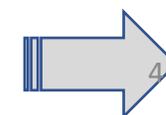
DAGE

1. Le rôle classique du DAGE en sa qualité d'Administrateur des crédits

Préparation du budget du ministère : participation aux activités de préparation ; élaboration des documents budgétaires sectoriels

Exécution du budget :

- (i) opérations de début de gestion (mise en place des crédits, actes préalables à l'exécution...);
- (ii) exécution des dépenses (propositions de dépenses);
- (iii) *Reddition des comptes et opérations de fin de gestion* : clôture de la gestion; régularisations et reports de crédits





Les services transversaux (...)

DAGE

2. Les nouvelles fonctions du DAGE en sa qualité d'ordonnateur délégué :

- **coordonner l'élaboration et la validation des PAP et des RAP**
- **suivre l'exécution budgétaire dans le cadre des Centres de Services partagés (même s'il ne juge pas de l'opportunité des dépenses des RPROG)**
- **veiller au respect des règles de gestion budgétaires et comptables (NBE, mouvements de crédits, reports de crédits...)**
- **Coordonner les travaux de fin de gestion et préparer le compte administratif qui incombe à l'ordonnateur principal.**
- **fournir l'information financière dans le cadre de la coordination des programmes**



Les services transversaux.

CEP/DP : un aperçu (en plus de leur rôle classique)

Les DP et CEP assistent les responsables de programme à formuler, mettre à jour, suivre et évaluer leurs stratégies, objectifs, indicateurs et cibles de leur programme respectif.

Voici une liste de tâches qui pourraient leur être attribuée :

- organiser et coordonner l'exercice ministériel de planification/bilan stratégique;
- vérifier la cohérence des démarches stratégiques des différents programmes du ministère au regard des objectifs généraux de la stratégie sectorielle;
- appuyer les Rprog, Raction et Ractivité dans le processus d'élaboration du DPPD et PAP ;
- assister les Rprog, Raction, Ractivité dans le suivi et l'évaluation annuelle et infra annuelle de leur programme
- coordonner la production d'informations statistiques pertinentes aux programmes du ministère ou de l'institution;
- assister les RPROG dans le suivi des dossiers relatifs au financement et à la coopération technique;
- appuyer les Rprog, Raction, Ractivité dans l'élaboration du RAP;
- assister le RPROG dans la restitution d'informations statistiques;
- organiser et coordonner les revues annuelles notamment la communication du RAP.



**des
questionnements ?**

Discussions



PLAN DE LA PRESENTATION

- A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP ;
- B. Les changements au niveau de l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.
- C. Rôles et responsabilités des acteurs
- D. Le dialogue de gestion**
- E. Sensibilisation au contrôle de gestion
- F. L'itinéraire de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage



D. Le dialogue de gestion et le contrôle de gestion

1. Qu'est-ce que le dialogue de gestion
2. Enjeux du dialogue de gestion
3. Les axes du dialogue de gestion
4. Les principaux outils du dialogue de gestion
5. La charte de gestion
6. Les moments du dialogue de gestion
7. Le contenu du dialogue de gestion
8. Les conditions de réussite du dialogue de gestion
9. Contrôle de gestion



1. Qu'est-ce que le dialogue de gestion

Le dialogue de gestion est un élément essentiel dans l'approche de gestion budgétaire orienté vers la performance. Il se définit de la manière suivante :

- **Le dialogue de gestion** est le **processus d'échanges et de décision** institué entre les acteurs de la gestion budgétaire relatif aux volumes des ressources mises à disposition, aux objectifs assignés et, plus généralement, à la performance des politiques publiques considérées. Plus spécifiquement il porte sur :
 - la définition des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultats,
 - sur la détermination du niveau d'allocation des ressources,
 - ainsi que sur la réallocation et la reprogrammation des crédits en cours de gestion.
- Il permet également d'orienter, en permanence, les administrations et/ou services vers les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de performance.



Processus par lequel différents échelons administratifs échangent des informations et parviennent à une décision concertée

Dispositif de concertation permanente mis en place dans le cadre d'un programme, pour s'assurer de la performance

Dialogue de gestion

S'étend aux opérateurs concernés par l'atteinte des objectifs du programme

Est formalisé à travers la charte ministérielle de gestion, le protocole de gestion et le canevas du dialogue



2. Enjeux du dialogue de gestion

- Le principal enjeu du dialogue de gestion est **d'optimiser la gestion publique**, de **définir la performance recherchée** compte tenu du niveau de ressources mis à disposition.
- Le dialogue de gestion permet **d'établir le lien entre la performance et les ressources disponibles**, c'est-à-dire établir le lien entre le budget (moyens) et la performance (finalités). Le dialogue de gestion permet de passer d'une logique de simple répartition du budget ou d'une dotation vers un dialogue budgétaire fondé sur les moyens nécessaires et la performance recherchée ou réalisée.
- Le dialogue de gestion s'exprime au travers de la délégation des responsabilités, dont le responsable de programme est le gardien et l'animateur.



3. Les axes du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion s'établit à la fois selon un axe horizontal et selon un axe vertical



Dialogue horizontal

Ministre sectoriel

Présidence de la république, Ministère des finances et du budget (MFB), Ministère de l'économie du plan et de la coopération (MEPC), Ministère de la fonction publique et du renouveau du service public (MFPRSP), Autres ministères, Parlement, Cour des comptes, Gouverneur, etc.

Coordonnateur de programmes

Responsable de programme (RProg)

Interne: RFFIM, DAGE, Centre de services partagés (CSP), Chef de la cellule de contrôle de gestion, CEP/DP, DRH, GENRE, II, CPM, autres directeurs niveau central, autres RPROG, Établissements publics (EP), agences etc. Externe: DGB, CB, SIGIF, Cour des comptes, etc.

Responsables d'action (RAction)

Interne: Autres RActions, autres directeurs niveaux central ou déconcentré, RFFIM, DAGE, CEP/DP, DRH, Genre, II, CPM, EP, Agences, etc. Externe: CB, CRF, Gouverneur, Préfet, etc.

Responsables d'Activité (RActivité)

Interne: Autres RActivités, RFFIM, DAGE, CEP/DP, Genre, DRH, II, CPM, EP, Agences, directeurs niveau déconcentré, etc. Externe: CB, CRF, Gouverneur, Préfet, etc.

Responsables de sous-activité (Rsous-activité)

Interne: Autres Rsous-activité, RFFIM, DAGE, CEP/DP, Genre, DRH, II, CPM, EP, Agences, EP, etc. Externe: CB, CRF, etc.

Dialogue vertical

Approche montante et descendante



4. Les principaux outils du dialogue de gestion

- La charte de gestion et protocoles de gestion
- Cadre de performance et cadre de mesure du rendement
- Fiche indicateur
- Calendrier du pilotage de la performance
- Contrat de performance
- PTA
- Tableau de bord de suivi et de mise en œuvre du programme
- SIGIF
- Plan de suivi-évaluation
- autres



5. La charte 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

4.1.4. 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



6. Les moments du dialogue de gestion

- **Actualisation** de la stratégie ministérielle (janvier à mars)
- Préparation à la **conférence de performance** (mi-février à mi-mars)
- **Reddition des comptes** – RAP (mars)
- **Élaboration /Révision des DPPD-PAP** (mars à juillet)
 - Allocation des ressources indicatives et du cadre de performance lié aux ressources
 - Expression des demandes budgétaires initiales
 - Notification des plafonds
 - Réallocation des ressources et cadre de performance en lien avec les plafonds notifiés
 - Ajustement des DPPD-PAP au plafond notifié
- **Conférence budgétaire** (août)
- **Phases d'ajustement** des DPPD-PAP
- **Suivi infra-annuel de la performance** (trimestriel)



7. Le contenu du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion porte sur les trois volets suivants:

- 1 - Le dialogue sur les crédits
- 2 - Le dialogue sur les effectifs et la masse salariale
- 3 - Le dialogue sur le volet activités et performance

Les contenus des dialogues, sur les trois volets, (crédits, activités et performance, effectifs et masse salariale) distinguent la part imposée de la part ouverte à discussion, notamment sur les valeurs cibles des indicateurs de résultat, les procédures et périodicités des échanges, sur les crédits, les effectifs, la performance, en phases de préparation et d'exécution des actions et des activités ;



8. Les conditions de réussite du dialogue de gestion

- une bonne structure de programmes ;
- une chaîne de responsabilité des programmes resserrée ;
- responsabilisation des personnels ;
- un dispositif (même simple) de contrôle de gestion ;
- un exercice de comparaison des performances dans l'espace et dans le temps (à partir des indicateurs, dont l'exploitation effective est essentielle).



9. 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.



**des
questionnements ?**

Discussions



PLAN DE LA PRESENTATION

- A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP ;
- B. Les changements au niveau de l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.
- C. Rôles et responsabilités des acteurs
- D. Le dialogue de gestion
- E. Sensibilisation au contrôle de gestion**
- F. L'itinéraire de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage



PLAN DE LA PRESENTATION

Sensibilisation au contrôle de gestion (CG)

1. **Rappel des changements dans la gestion des finances publiques**
2. **Présentation du contrôle de gestion**
3. **Ce qui s'en vient**
4. **Questions**



1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques

Au-delà des aspects généraux, les nouvelles directives de l'UEMOA visent plus précisément à :

**Renforcer
l'efficacité de la
dépense publique**



en passant d'une **logique de moyen** à une **logique de résultat** et en mesurant l'action publique sous l'angle de la **performance** (GAR) ;

**Rénover la
gestion publique**



en accordant **plus de liberté aux gestionnaires** mais en assurant en contrepartie une plus grande responsabilisation de leurs actions ;

**Améliorer la
transparence
budgétaire**



à travers une **nomenclature plus lisible** et des informations plus exhaustives ;



1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques

Au-delà des aspects généraux, les nouvelles directives de l'UEMOA visent plus précisément à :

Introduire la pluri-annualité dans la gestion publique

- en systématisant **l'approche à MT** dans la gestion et l'orientation des finances publiques ;
- fixant une **stratégie soutenable** pour les finances publiques à moyen terme.

Renforcer les contrôles opérés sur les finances publiques

à travers une **meilleure information** des citoyens, des corps et institutions de contrôle et de l'Assemblée Nationale.



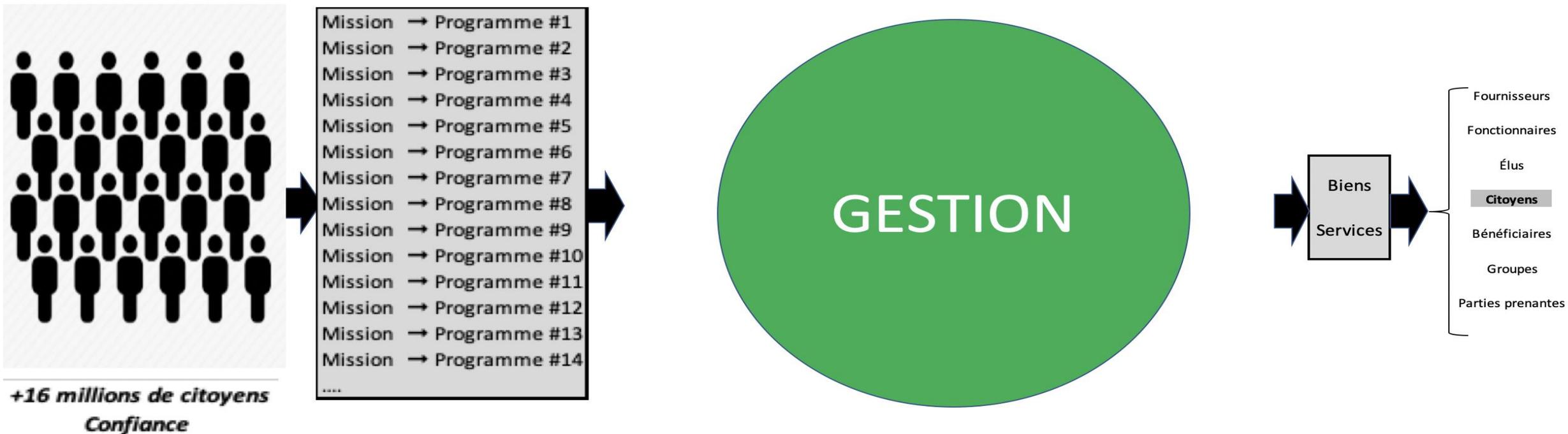
1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques

Principes fondamentaux

- La LOLF est basée sur une **approche budgétaire** visant à promouvoir **les résultats** et la **performance** ;
- Elle donne le cadre pour harmoniser et rationaliser les **instruments de programmation budgétaire** ;
- Le budget est **axé sur les RESULTATS et NON PAS** sur les **MOYENS** ;
- Elle place la budgétisation dans une **perspective pluriannuelle et glissante**.
- Elle précise la nature des principaux **instruments de programmation pluriannuelle** que le Sénégal doit mettre en œuvre.



1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques



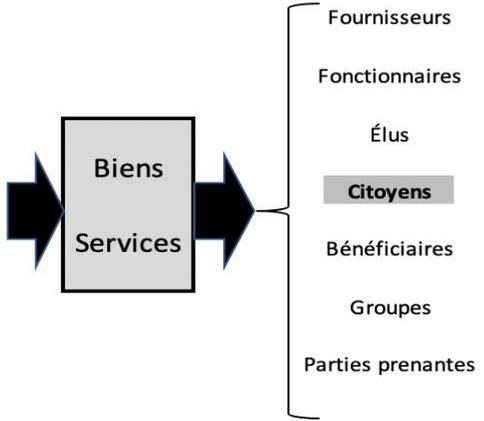


1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques



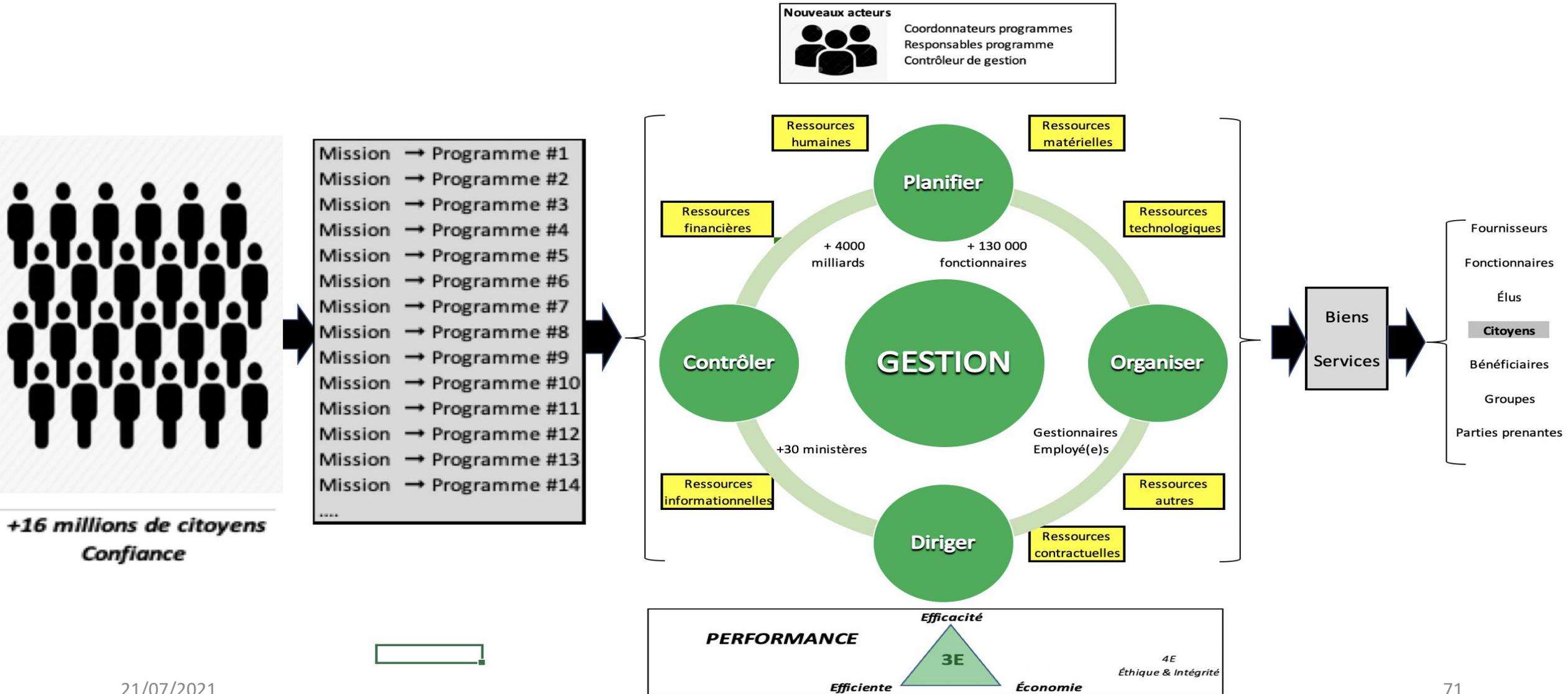
+16 millions de citoyens
Confiance

- Mission → Programme #1
- Mission → Programme #2
- Mission → Programme #3
- Mission → Programme #4
- Mission → Programme #5
- Mission → Programme #6
- Mission → Programme #7
- Mission → Programme #8
- Mission → Programme #9
- Mission → Programme #10
- Mission → Programme #11
- Mission → Programme #12
- Mission → Programme #13
- Mission → Programme #14
-



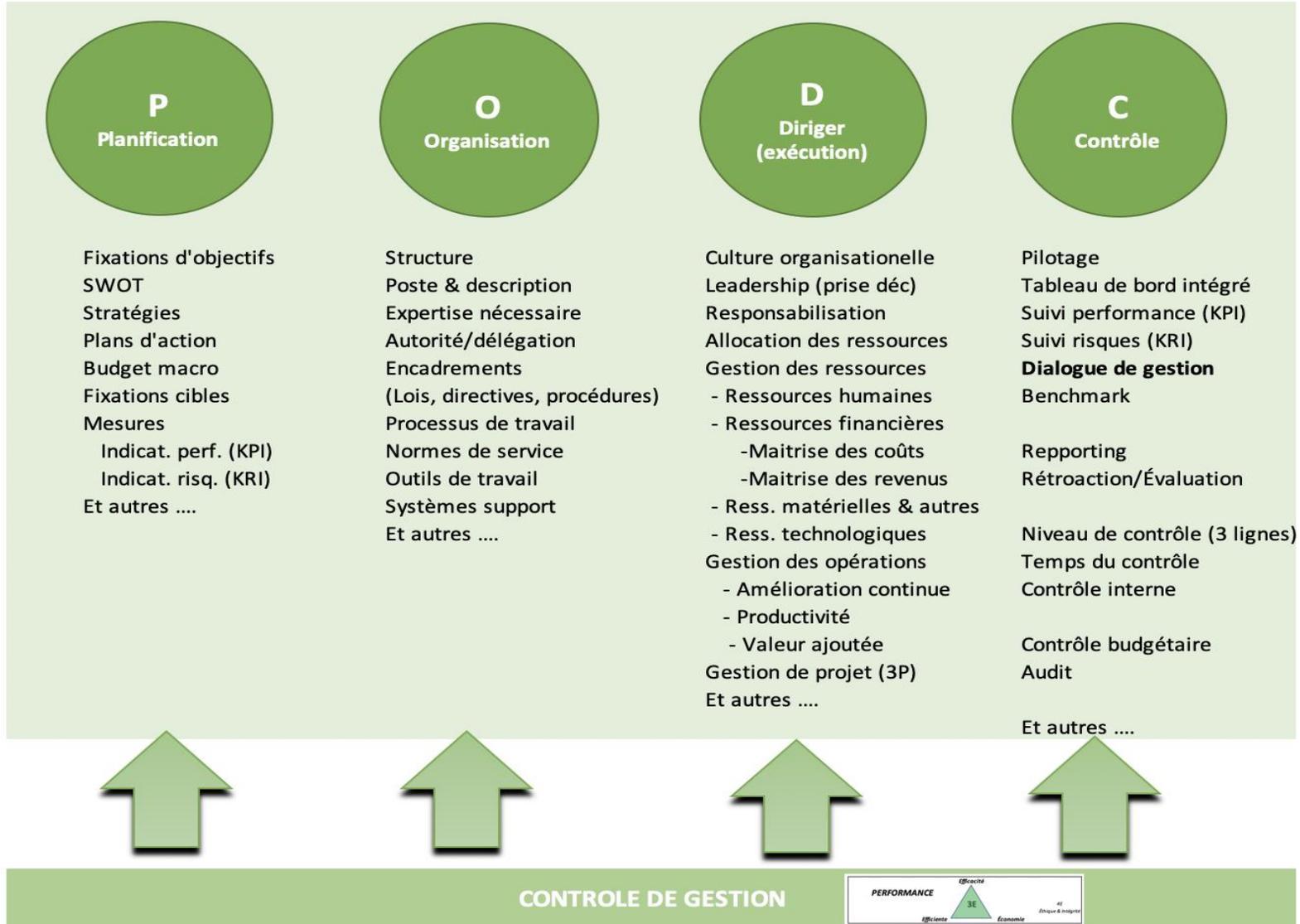


1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques



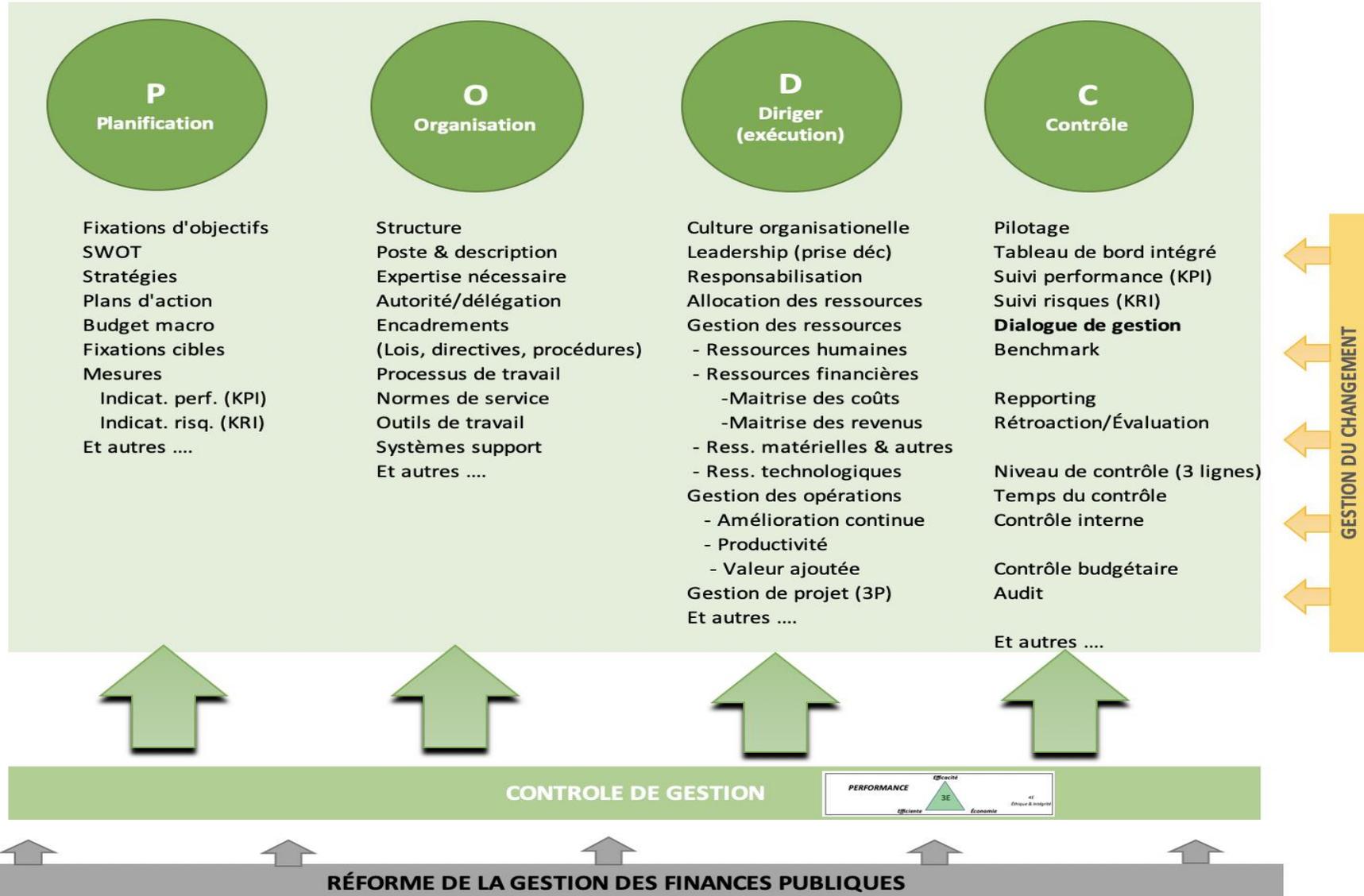


2. Présentation du contrôle de gestion





2. Présentation du contrôle de gestion





2. Présentation du contrôle de gestion

Quelques éléments définissant le **contrôle de gestion** :

- C'est avant tout un **système de pilotage** en vue d'améliorer le rapport entre les ressources engagées (y compris les ressources humaines), l'activité développée et les résultats obtenus. Il couvre l'ensemble des opérations d'affaires.
- Il vise à garantir la **performance** en permettant d'alimenter le **dialogue de gestion** et d'en appuyer le pilotage et en mobilisant les outils de maîtrise des coûts, des activités et des résultats.
- Il vise à assurer que les ressources sont utilisées en lien avec la stratégie d'affaires et les plans d'action. Il anticipe, propose et élabore des **outils de gestion au service du management**.
- Il permet d'assurer la conformité, mais aussi de procéder à des évaluations de la **performance**, c'est-à-dire de l'**efficience**, de l'**efficacité** et de l'**économie**.
- Enfin, il permet le **contrôle**, la **mesure**, la gestion et l'**analyse** d'activités d'une organisation.



3. Ce qui s'en vient

Quelques items à venir :

- Approbation d'un Décret portant sur le contrôle de gestion ;
- Stratégie de mise en place du contrôle de gestion ;
- Approbation de la fiche du poste contrôleur de gestion ;
- Nominations des contrôleurs de gestion ;
- Constitution de cellules ou autres (selon Décret/Arrêtés)
- Charte de gestion ;
- Manuel (Guide) du contrôleur de gestion ;
- Séances de sensibilisation au contrôle de gestion ;
- Séances de formation et de travail au contrôle de gestion ;
- Implantation du Dialogue de gestion ;
- Analyse de fond au sein des programmes ;
- Développement de nouveaux outils de gestion ;
- Révision de l'organisation ;
- Bonification des systèmes d'information, données, modèles
- Cartographies de risques, comités
- Et autres...



**des
questionnements ?**

Discussions



PLAN DE LA PRESENTATION

- A. Rappel des enjeux de la réforme de la GFP ;
- B. Les changements au niveau de l'exécution du budget : la déconcentration de l'ordonnancement.
- C. Rôles et responsabilités des acteurs
- D. Le dialogue de gestion
- E. Le contrôle de gestion
- F. **L'itinéraire de Suivi, d'Évaluation et d'Apprentissage**



Plan de Présentation



- 1 - Base Juridiques
- 2 - Itinéraire de **Suivi**
- 3 - Itinéraire d'**Évaluation**
- 4 - Itinéraire d'**Apprentissage**



1. Bases juridiques

LOLF Art. 12, Art. 45, Art. 49 et Art. 50

Art. 12. - Phase préparatoire

A l'intérieur des ministères, les crédits budgétaires sont "**décomposés en programmes**" et sont destinés à "**mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme**".

Ces programmes ont des objectifs précis, arrêtés en fonction de "**finalités d'intérêt général**" et des "**résultats attendus**".

Ces résultats sont mesurés par des **indicateurs de PERFORMANCE**, font l'objet d'**ÉVALUATIONS** régulières et donnent lieu à un **RAPPORT** de performance élaboré en fin d'exercice par les ministères.



1. Bases juridiques ...



Art. 45. - La loi de finances de l'année est accompagnée :

- d'annexes explicatives :

..... Ces annexes sont accompagnées du **PROJET ANNUEL de PERFORMANCE** de chaque programme qui précise :

a) la présentation de chacune des actions et de chacun des projets prévus par le programme, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés par des indicateurs de **PERFORMANCE** ;

.....

d) par catégorie d'emploi, la répartition prévisionnelle des emplois rémunérés par l'État et la justification des variations par rapport à la situation existante ;



1. Bases juridiques ...



Art. 49. - Le projet de Loi de règlement est accompagné :

...

- des **RAPPORTS ANNUELS de PERFORMANCE** par programme rendant compte de leur gestion et de leurs résultats.

Art. 50. -

La Cour des Comptes donne **son avis** sur *le système de contrôle interne* et *le dispositif de contrôle de gestion*, sur *la qualité des procédures comptables et des comptes* ainsi que sur **les RAPPORTS ANNUELS de PERFORMANCE**.

Cet avis est accompagné de *recommandations sur les améliorations souhaitables*.
Ce point met en exergue **l'APPRENTISSAGE** comme principe inhérent du Budget programme.



Apprendre à gérer le **SAVOIR**



Apprenons à apprendre de nos erreurs !



2. Itinéraire de Suivi



Itinéraire de Suivi

Phase 1: sélection des indicateurs de performance

Phase 2: niveaux de référence et cibles de performance

Phase 3: hypothèses de suivi

Phase 4: collecte, rapport et partage des données de performance



2. Itinéraire de Suivi ...



Phase 1 : Sélection des indicateurs de performance

La possibilité d'affirmer sans équivoque si et dans quelle mesure les programmes ont progressé vers leurs objectifs déclarés,

- indicateurs de performance **valides** et **fiables**
- collecter systématiquement des **données pertinentes**



2. Itinéraire de Suivi ...



Phase 2 : Niveaux de référence et cibles de performance

Les **progrès** sont formulées en termes d'amélioration par rapport à une base de référence



2. Itinéraire de Suivi ...



Phase 3 : Hypothèses de suivi

Modèles de **cause à effet** sous jacent au cadres de définition des résultats, Donc des **hypothèses** sur la tenue des variables sur lesquels pas d'emprise,



2. Itinéraire de Suivi ...



Phase 4 : Collecte, rapport et partage des données

Prêter attention aux **descriptions détaillées** des indicateurs aide à assurer une collecte fiable et à partager la **même compréhension** des données,



3. Itinéraire d'Évaluation



Itinéraire d'évaluation

Phase 1: Planifier l'évaluation durant la conception

Phase 2: Gérer le processus d'évaluation

Phase 3: Veiller à la qualité des évaluations de performance

Phase 4: Évaluations des impacts

Phase 5: Suivi des évaluations



3. Itinéraire d'Évaluation ...



Phase 1 : Planifier l'évaluation durant la conception

La planification de l'évaluation dans la conception des programmes aide à

- Garantir que les informations sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas sont disponibles **pour améliorer les actions à venir.**
- Et prévoir la **disponibilité des ressources** nécessaires.



3. Itinéraire d'Évaluation ...



Phase 2: Gérer le processus d'évaluation

La prise en compte des exemples de **bonnes pratiques**

Assurer un **contrôle de gestion** documenté avec des approches et des outils standards.



3. Itinéraire d'Évaluation ...



Phase 3: Veiller à la qualité des évaluations de performance

C'est un niveau général

- Des informations **crédibles** pour la prise de décisions
- **Pertinence** et **Adéquation** des méthodes de collecte et d'analyse des données
- Gestion **efficente** des ressources



3. Itinéraire d'Évaluation ...



Phase 4: Veiller à la qualité des évaluations d'impacts

C'est un niveau global

- Les **effets** des modalités d'interventions choisies
- Liaison avec **PSE** et **ODD...**
- **Analyses** structurés pour clarifier ce qui s'est produit vs ce qui se serait produit en **l'absence d'intervention**



3. Itinéraire d'Évaluation ...



Phase 5: Suivi des évaluations

Il permet d'apprendre des erreurs passées et de déclencher un processus d'**amélioration continu**. Mais aussi d'avoir le retour de **bénéficiaires des politiques publiques**



4. Itinéraire d'Apprentissage



Itinéraire d'apprentissage

Phase 1: Planification de l'**apprentissage volontaire** dans les programmes

Phase 2: Application des **savoirs acquis** en suivi-évaluation (S&E)



4. Itinéraire d'Apprentissage ...



Phase 1: Planification de l'apprentissage volontaire

Tirer profit des implication des conclusion et **recommandations** pour

- **Améliorer les stratégies** ministérielle et nationale



4. Itinéraire d'Apprentissage ...



Phase 2: Application des savoirs acquis

Tirer profit des savoirs acquis pour

- Instaurer/renforcer une **démarche collaborative** au plan le plus large possible



**des
questionnements ?**

Discussions



AT-PSE

Projet d'Assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent



Merci pour votre aimable attention !