



FORUM DES RESPONSABLES DE PROGRAMMES  
- MINISTÈRE DE LA SANTÉ -

**LOI ORGANIQUE N° 130-13 RELATIVE À  
LA LOI DE FINANCES**

- Responsables de programmes: Réalité à construire -

M<sup>me</sup> BENGRINE Mouna

Chef de la Division de la Réforme Budgétaire

Sous-direction du Budget chargée du pilotage de la mise en œuvre de la réforme de la loi organique relative à la loi de finances

Mercredi 15 juillet 2015

# PLAN

I	CONTEXTE
II	ÉTAPES FRANCHIES
III	OBJECTIFS DE LA LOF
IV	AXES DE LA LOF
V	CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE
VI	OPÉRATIONS DE PRÉFIGURATION
VII	SYSTÈME DE PILOTAGE
VIII	ZOOM SUR LA CONSTRUCTION DES PROGRAMMES ET SUR LES RÈGLES DE GESTION
IX	ZOOM SUR LA FONCTION DU RESPONSABLE DE PROGRAMMES

## Depuis 2001 L'EXPÉRIMENTATION DE LA RÉFORME BUDGÉTAIRE AXÉE SUR LES RÉSULTATS.

- Globalisation des crédits;
- Déconcentration budgétaire;
- Contrôle modulé de la dépense;
- Systèmes d'information e-budget et GID;
- CDMT;
- Audit de performance.

## Année 2011 ADOPTION DE LA NOUVELLE CONSTITUTION AVEC INTRODUCTION DE NOUVEAUX PRINCIPES CONSTITUTIONNELS ENCADRANT LES FINANCES PUBLIQUES:

- Renforcement de la transparence, de la participation et de la bonne gouvernance;
- Préservation de l'équilibre des finances de l'Etat ;
- Renforcement du contrôle parlementaire sur l'action du Gouvernement et de l'évaluation des politiques publiques.

**RÉFORME DE LA LOI ORGANIQUE N° 7-98  
RELATIVE À LA LOI DE FINANCES**

## 2011

Elaboration d'un premier projet de texte de loi organique relative à la loi de finances par le Ministère de l'Economie et des Finances en collaboration avec les experts de l'Union Européenne.

## 2012

- Actualisation du contenu du projet et son adaptation aux grands principes édictés par la nouvelle Constitution;
- Ouverture sur le Parlement:
  - Organisation d'une journée d'étude (12 juin);
  - Mise en place des commissions mixtes entre le Ministère de l'Economie et des Finances et les deux Chambres du Parlement dans le but d'enrichir le projet de réforme

## 2013

Présentation, le 12 février, devant la commission mixte (Chambre des Représentants) du projet de texte amélioré suite aux propositions de ladite commission;

Présentation, le 06 Mars, devant la commission mixte (Chambre des Conseillers) du projet de texte amélioré;

Organisation, le 12 juin, d'un Séminaire au profit des Secrétaires Généraux de l'ensemble des départements ministériels pour débattre du contenu de la future LOF ainsi que de sa mise en œuvre;

## 2014

Processus d'adoption et de publication de la décision du Conseil Constitutionnel

Conséquences juridiques de la décision 14/950 du Conseil Constitutionnel

Elaboration d'une nouvelle version du projet de loi organique N° 130.13 relative à la loi de finances à travers :

- Le maintien des amendements introduits au niveau des articles 21, 27, 69 et 70;
- La suppression du dernier paragraphe de l'article 6;
- La reformulation du dernier paragraphe de l'article 52: "En cas de rejet du projet par la Chambre des Conseillers, la Chambre des représentants est saisie, pour examen dans le cadre de la deuxième lecture, du texte rejeté par la Chambre des conseillers"

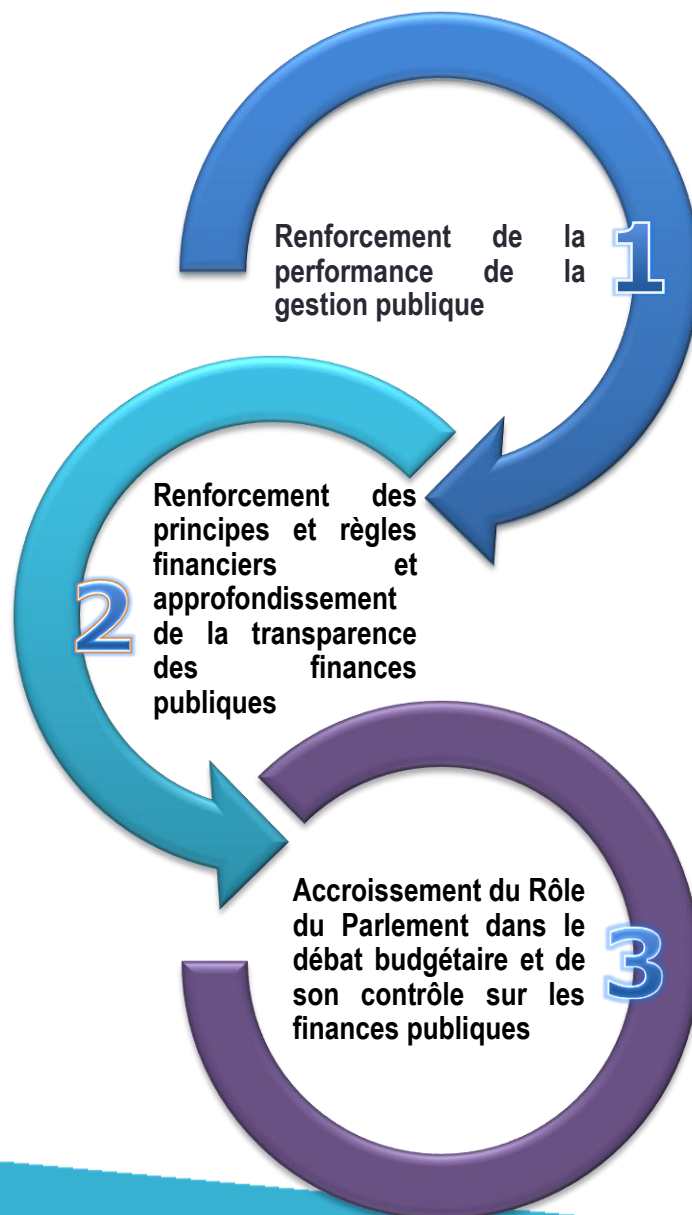
## 2015

- Adoption par le Conseil du Gouvernement de la nouvelle version du texte (12 Janvier);
- Adoption par le Conseil des Ministres (29 Janvier);
- Adoption en commission des finances de la 1ère chambre (10 mars) et en Séance Plénière ( 10 avril);
- Adoption en commission des finances de la 2ème chambre (22 avril) et en Séance Plénière ( 28 avril);

PUBLICATION DE LA DÉCISION N°15/961  
DU CONSEIL CONSTITUTIONNEL  
(18 MAI 2015)

**Publication de la LOF AU BO du 18 juin 2015**  
Adoption du projet de décret relatif à l'élaboration et à l'exécution des lois de finances le 2 juillet 2015





## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.1 Programmation pluriannuelle





## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.1 Programmation pluriannuelle

Janvier - Mars

- Elaboration du Tableau des Opérations Financières du Trésor (TOFT) à moyen terme.
- Transmission de la circulaire de cadrage pluriannuel.

Avant le 15  
mars

- Etablissement de la PBT par ministère.

Avant le 15 mai

- Examen des PBT ministériels en commissions pluriannuels;  
(Examen de la soutenabilité des besoins avec le TOFT à moyen terme)

Avant le 15  
juillet

- Conseil du Gouvernement

Avant le 31  
Juillet

EXPOSÉ du MEF  
devant  
LES COMMISSIONS DES FINANCES DU PARLEMENT

## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.1 Programmation pluriannuelle

## PBT 2016- 2018

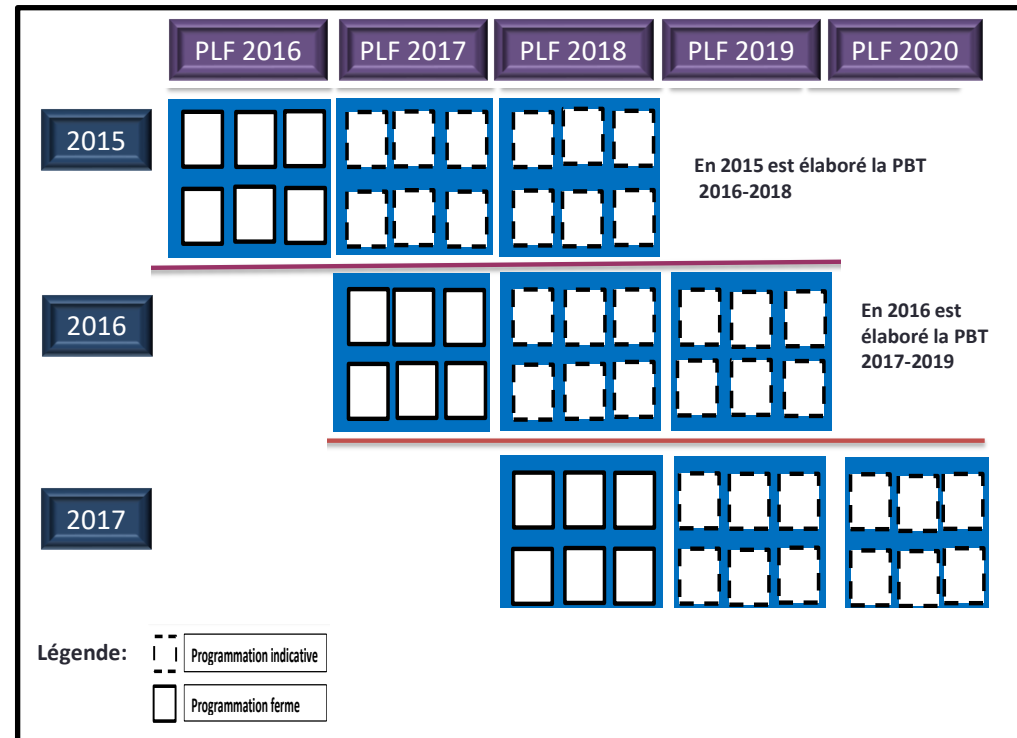
## En 2015 est préparé la PBT 2016-2018

## Il comporte:

- Des éléments faisant l'objet d'une programmation ferme, non révisable la première année;
- Des éléments faisant l'objet d'une programmation indicative pour 2017 et 2018.

## Enchaînement des budgets

- Chaque exercice budgétaire constitue le socle de la programmation des deux exercices budgétaires suivants.



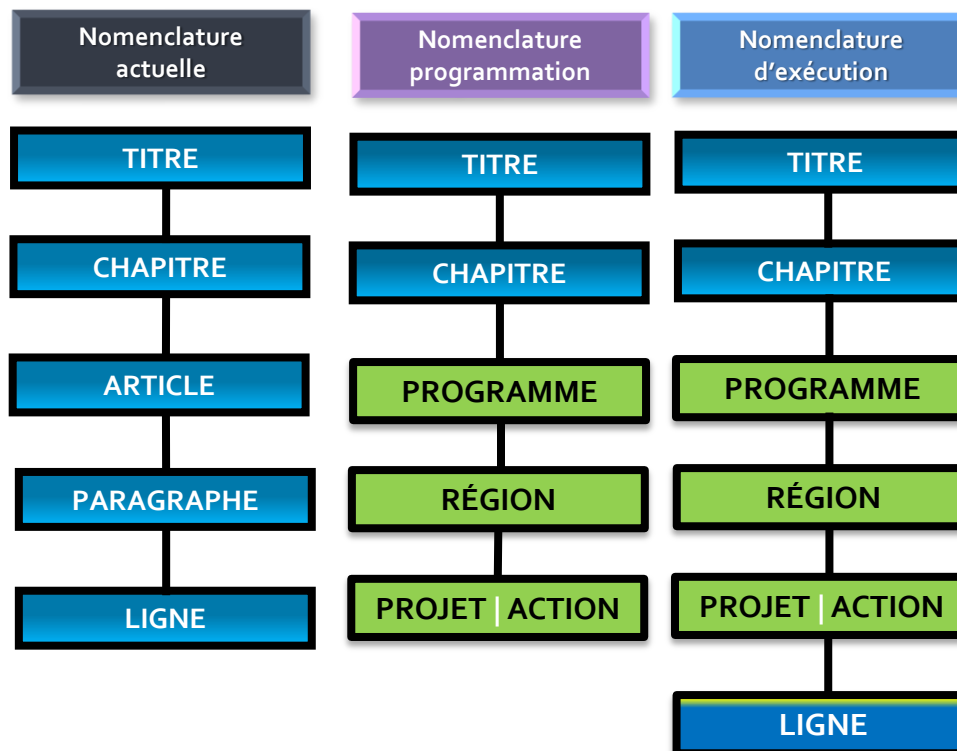
## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.2 Gestion budgétaire axée sur les résultats

## 1.2.1 Refonte de la nomenclature



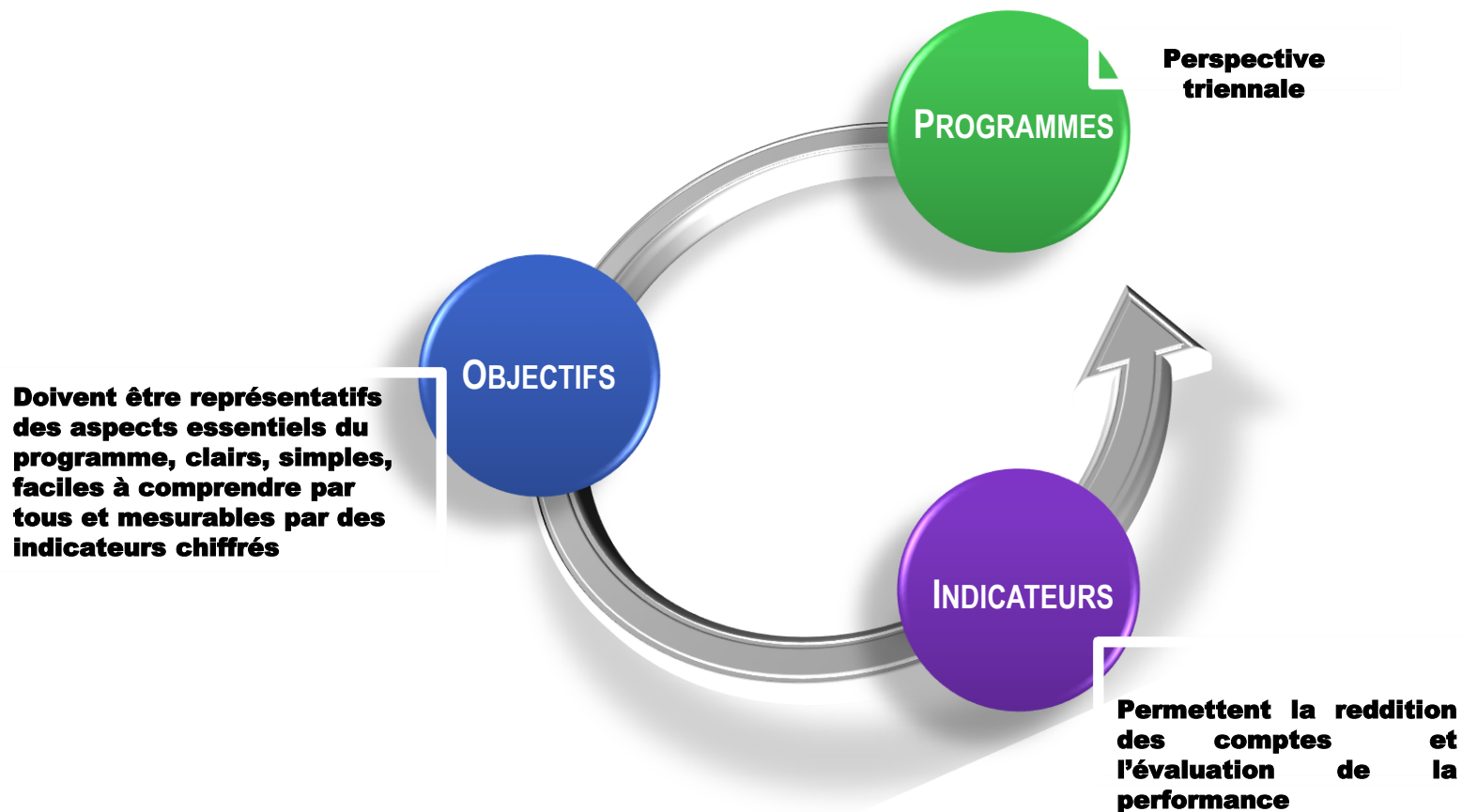
- ❖ Introduction de la logique de performance de la dépense publique;
- ❖ Adaptation de la présentation budgétaire aux exigences d'une meilleure allocation des ressources;
- ❖ Simplification de la présentation budgétaire et la sauvegarde de l'information budgétaire;
- ❖ Mise en évidence de la territorialisation de la dépense;
- ❖ Enrichissement du débat parlementaire.



## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.2 Gestion budgétaire axée sur les résultats

## 1.2.1 Pilotage par les objectifs et les indicateurs de performance

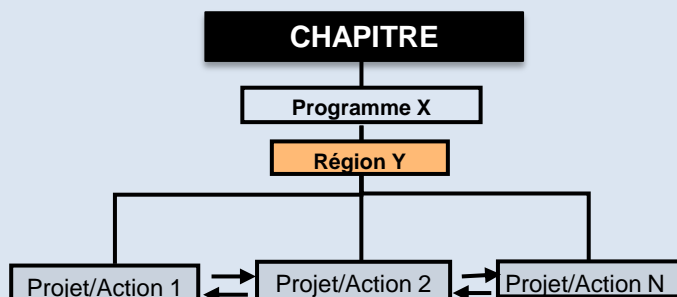


## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.2 Gestion budgétaire axée sur les résultats

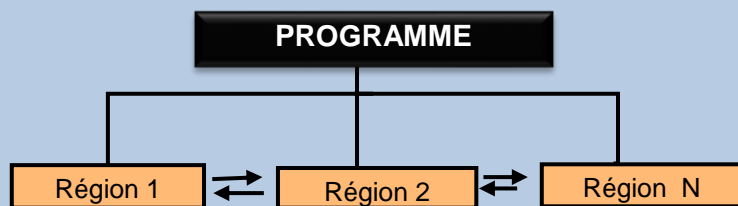
## 1.2.3 Consécration des principes de l'évaluation et de la reddition des comptes

Plus de souplesse dans la gestion des crédits

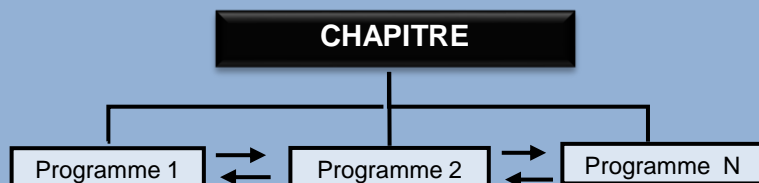


**Liberté totale de redéploiement** (décision de l'ordonnateur ou de son sous-ordonnateur):

- Entre lignes budgétaires d'un même projet/action;
- Entre projets/actions d'un même programme et d'une même région.



**Redéploiement sans limite** entre régions d'un même programme (décision du MEF).



**Redéploiement plafonné** entre programmes avec l'accord préalable du MEF: 10% (décision du MEF).

## 1 RENFORCEMENT DE LA PERFORMANCE DE LA GESTION PUBLIQUE

## 1.2 Gestion budgétaire axée sur les résultats

## 1.2.3 Consécration des principes de l'évaluation et de la reddition des comptes

1

L'élaboration, par chaque ministère, d'un projet de performance en accompagnement du projet de budget sectoriel, transmis à la commission parlementaire concernée pour discussion:

- La stratégie du secteur;
- La déclinaison de la stratégie en programmes;
- Les crédits alloués aux programmes;
- Les objectifs définis pour chaque programme et les responsables de programme;
- La définition précise des indicateurs retenus et la méthode de leur calcul.

2

L'élaboration, par chaque ministère d'un rapport de performance transmis au MEF au plus tard à la fin du mois de juillet de l'année qui suit celle de l'exécution de la loi de finances concernée:

- Les réalisations avec les prévisions initiales pour chaque programme;
- Les résultats obtenus avec les objectifs prédéfinis figurant au niveau du projet de performance, avec la justification des écarts enregistrés.

3

La consolidation de ces rapports au niveau du rapport annuel de performance établi par le ministère chargé des Finances, et présenté au Parlement à l'occasion de l'examen du projet de loi de règlement de la loi de finances.

4

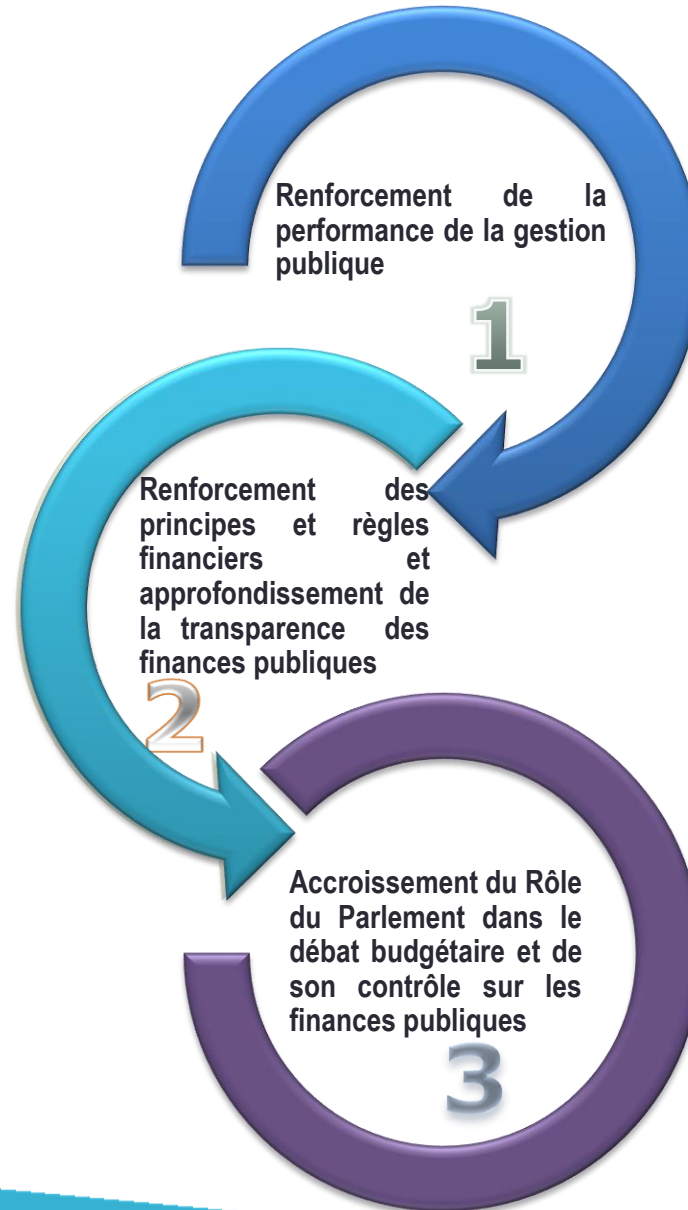
L'établissement du rapport d'audit de performance par l'Inspection Générale des Finances:

- L'appréciation du dispositif du contrôle interne;
- L'analyse des programmes;
- L'analyse des indicateurs et suivi des résultats.

▪ Rendre compte au Parlement et au grand public des progrès réalisés au regard des moyens utilisés;

▪ Enrichissement de l'information mise à la disposition des parlementaires;

▪ Amélioration de la gouvernance budgétaire et développement de l'évaluation des politiques publiques.



**2.1 Renforcement des principes fondamentaux régissant les finances publiques**

INTRODUCTION DU PRINCIPE DE SINCÉRITÉ BUDGÉTAIRE ET COMPTABLE:

- Pertinence des hypothèses qui président à la préparation de la loi de finances;
- Présentation de loi de finances rectificative en cas de modifications significatives des priorités et hypothèses de la loi de finances;
- Comptabilité générale : Image fidèle du patrimoine de l'Etat et de sa situation financière ;
- Certification par la Cour des comptes de la régularité et de la sincérité des comptes de l'État.

ADOPTION DU CARACTÈRE LIMITATIF DES CRÉDITS COMME PRINCIPE GÉNÉRAL Y COMPRIS POUR LES DÉPENSES DU PERSONNEL

- Les dépenses du personnel comprennent les traitements, salaires et indemnités ainsi que les cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite.



**2.2** Introduction de nouvelles règles financières pour maîtriser l'équilibre budgétaire

INTERDICTION D'INSCRIRE LES DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT DANS LE BUDGET D'INVESTISSEMENT

- Meilleure maîtrise des dépenses de fonctionnement;
- Une plus grande transparence budgétaire.

MAITRISE DES CRÉDITS D'INVESTISSEMENT REPORTÉS

Renforcer la transparence et la sincérité budgétaire : les crédits de reports sont plafonnés à 30% des crédits de paiement ouverts au titre du budget d'investissement avec possibilité de réviser à la baisse ce plafond par une loi de finances.

INTRODUCTION DE NOUVELLES DISPOSITIONS POUR UNE MEILLEURE MAITRISE DES DÉPENSES DE PERSONNEL

- La prise en compte des dispositions statutaires régissant les personnels dont les crédits sont évalués et autorisés par la loi de finances de l'année ;
- Possibilité de redéploiement entre ministères lors de la préparation de la loi de finances.

**2.3** Rationalisation de la création et de l'utilisation des Services de l'Etat Gérés de Manière Autonome

1

Interdiction de versement d'un SEGMA vers SEGMA ou CST;

2

Condition de création : ressources propres représentant, à compter de la 3ème année budgétaire suivant la création desdits comptes, au moins 30% du total des ressources autorisées par la loi de finances (SEGMA créés à partir de 2016);

3

Suppression des SEGMA qui ne répondent pas à la condition précédente;

4

Interdiction d'imputer à un SEGMA les dépenses du personnel;

5

Application de la nomenclature programmatique.

**2.4 Rationalisation de la création et de l'utilisation des Comptes Spéciaux du Trésor****1**

Réduction du nombre de catégories des Comptes Spéciaux du Trésor;

**2**

Interdiction de versement d'un CAS vers CST ou SEGMA;

**3**

Condition de création: Les ressources autres que les versements budgétaires doivent représenter, à compter de la 3ème année budgétaire suivant la création desdits comptes, au moins 40% du total des ressources autorisées par la loi de finances (CAS créés à partir de 2016);

**4**

Suppression:

- Pas de dépenses pendant trois années consécutives pour les CAS;
- Conditions de création ne sont plus réunies pour les CST.

**5**

Application de la nomenclature programmatique aux CAS.

**2.5** Renforcement de la consolidation comptable

1

Consécration de la comptabilité budgétaire.

2

**Mise en place de la comptabilité générale** : une image fidèle du patrimoine de l'Etat et de sa situation financière.

3

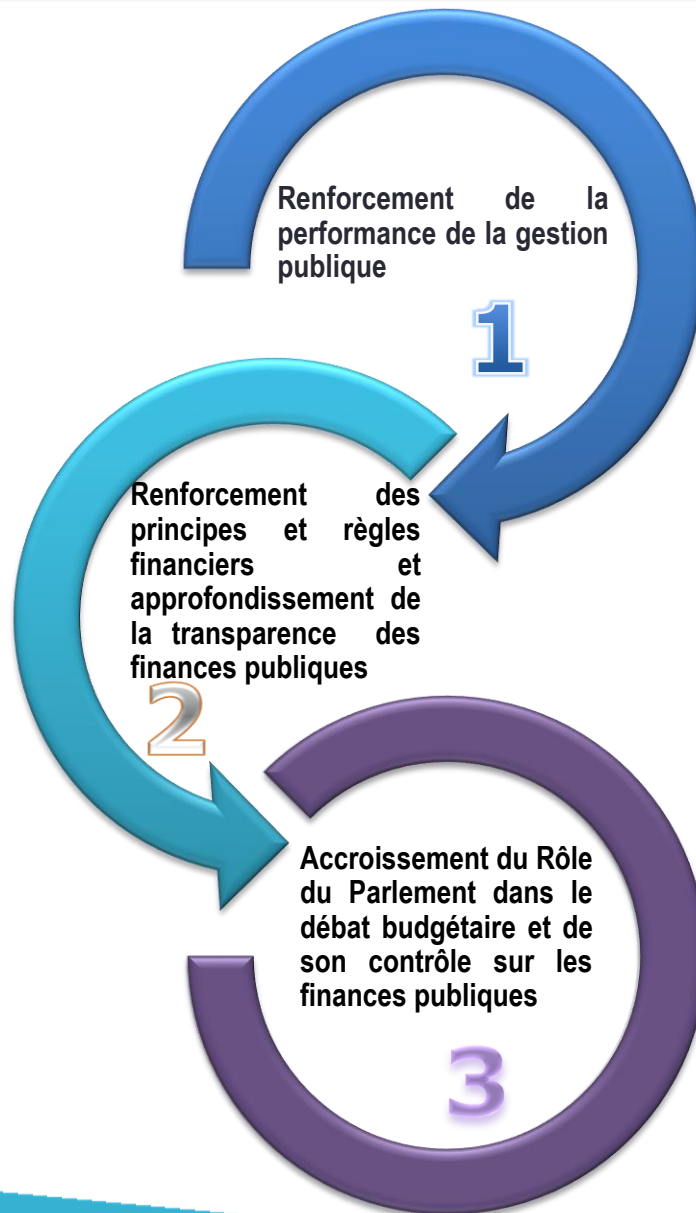
Introduction d'une comptabilité d'analyse des coûts : suivre le coût réel des politiques publiques .

4

Certification par la Cour des comptes de la régularité et de la sincérité des comptes de l'État.

5

Possibilité d'accompagnement du projet de loi de finances de l'année d'un rapport sur les comptes consolidés du secteur public.



### 3.1 Enrichissement et diversification des informations communiquées au parlement

#### Documents accompagnant le PLF

- (1) Note de présentation de la loi de finances comportant des données concernant les investissements du budget général ainsi que les impacts financiers et économiques des dispositions fiscales et douanières proposées ;
- (2) Rapport économique et financier;
- (3) Rapport sur les dépenses fiscales;
- (4) Rapport sur le secteur des établissements et entreprises publics;
- (5) Rapport sur les services de l'Etat gérés de manière autonome;
- (6) Rapport sur les comptes spéciaux du Trésor;
- (7) Rapport sur le budget axé sur les résultats tenant compte de l'aspect genre ;
- (8) Rapport sur la dette publique;
- (9) Rapport sur les ressources humaines;
- (10) Rapport sur la compensation;
- (11) Note sur les charges communes;
- (12) Rapport sur le foncier public mobilisé pour l'investissement ;
- (13) Note sur la répartition régionale de l'investissement.
- (14) Rapport sur les comptes consolidés du Secteur Public.



#### Rapports accompagnant les budgets des ministères

- (1) Projets de Performance établis sur la base de la programmation pluriannuelle des ministères.
- (2) Programmation pluriannuelle des EEP bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat.

#### Rapports accompagnant le projet de loi de règlement

- (1) Compte général de l'Etat;
- (2) Annexe relative aux dépassements des crédits ouverts;
- (3) Rapport Annuel de Performance;
- (4) Rapports d'Audit de Performance;
- (5) Rapport sur les ressources affectées aux collectivités territoriales .

3

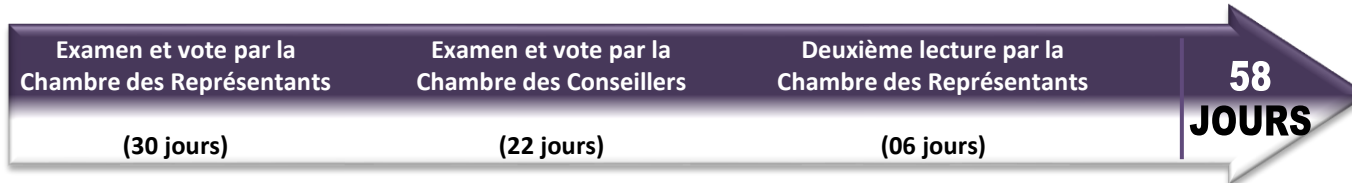
ACCROISSEMENT DU RÔLE DU PARLEMENT DANS LE DÉBAT BUDGÉTAIRE ET DE SON CONTRÔLE SUR LES FINANCES PUBLIQUES

**3.2 Réaménagement du calendrier de préparation de la loi de finances par l'introduction de 2 nouvelles phases****Une phase de préparation et de cadrage**

Cadre de programmation pluriannuelle de référence dans lequel la loi de finances doit s'inscrire;

**Une phase de concertation et d'information au Parlement**

Choix et priorités budgétaires en amont de la présentation de la loi de finances.

**3.3 Révision du calendrier d'examen et de vote du projet de loi de finances : dépôt du PLF au plus tard le 20 octobre****3.4 Réhabilitation de la loi de finances rectificative dans le respect du principe de sincérité et l'encadrement de son calendrier d'examen et de vote**

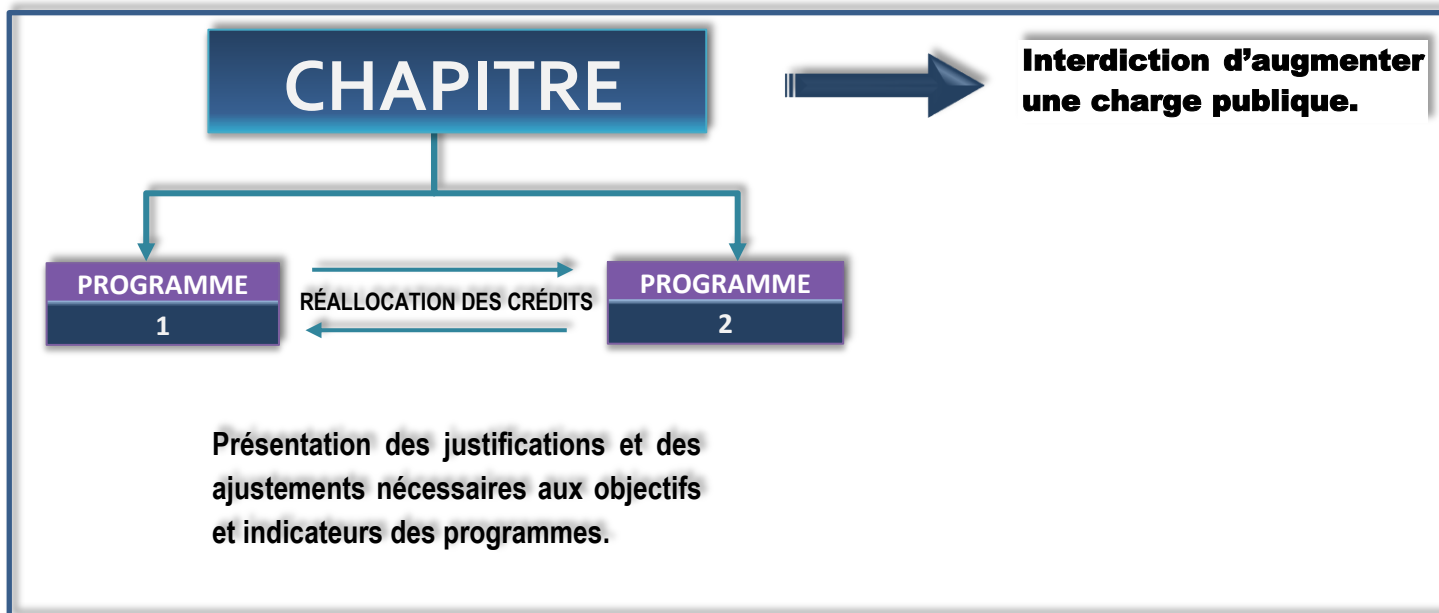
## 3 ACCROISSEMENT DU RÔLE DU PARLEMENT DANS LE DÉBAT BUDGÉTAIRE ET DE SON CONTRÔLE SUR LES FINANCES PUBLIQUES

## 3.5

Réaménagement du calendrier de dépôt du projet de loi de règlement de la loi de finances conformément à la Constitution: Dépôt annuel du projet de loi de règlement à la Chambre des Représentants à la fin du premier trimestre du deuxième exercice qui suit celui de l'exécution de la loi de finances concernée.

## 3.6

Clarification, encadrement et élargissement du droit d'amendement parlementaire





## ANNÉE 1

- Nouveau calendrier d'examen et de vote du projet de loi de finances, du projet de loi de finances rectificative et du projet de loi de règlement ;
- Réduction des catégories des CST et adoption des nouvelles règles concernant leur création et leur utilisation ;
- Nouvelles règles de création et d'utilisation des SEGMA ;
- Création du nouveau chapitre relatif aux remboursements, dégrèvements et restitutions, fiscaux ;
- Accompagnement du projet de loi de règlement du rapport sur l'affectation des ressources aux collectivités territoriales ;
- Accompagnement du projet de loi de finances des nouveaux rapports ;
- Interdiction des autorisations d'engagement par anticipation au niveau des dépenses de fonctionnement du budget général ;
- Interdiction d'inclure les dépenses de fonctionnement au niveau du budget d'investissement ;
- Dispositions relatives aux postes budgétaires;
- Nouvelle présentation du tableau d'équilibre.

## ANNÉE 2

- Application du caractère limitatif des crédits de personnel ouverts au niveau de la loi de finances ;

## Année 3

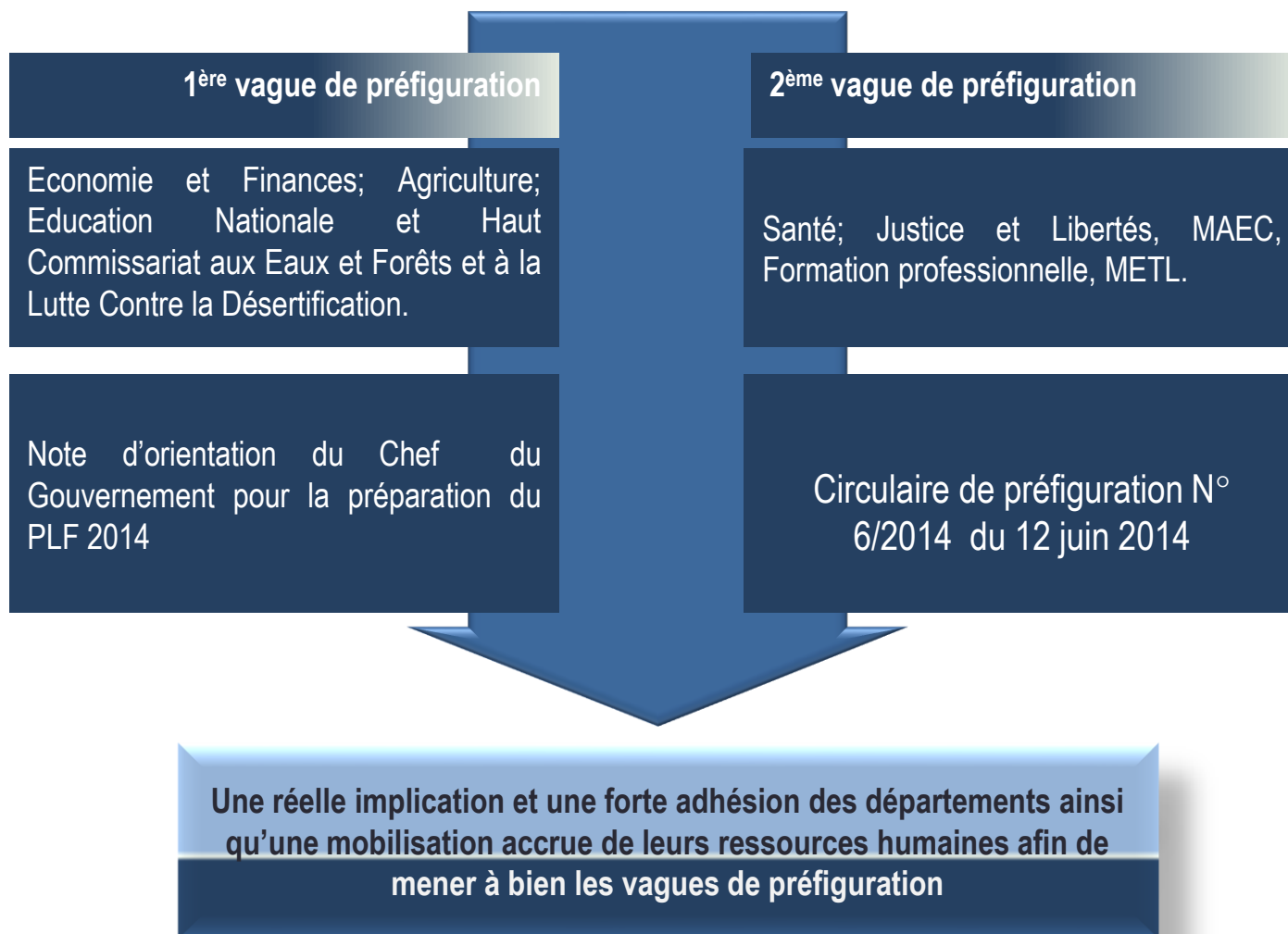
- Nouvelle nomenclature budgétaire pour le Budget Général, les SGMA et les CAS ;
- Comptabilité Générale;
- Transmission au Parlement, en accompagnement des budgets ministériels, des projets de performance ;
- Nouvelle règle pour les reports des crédits;
- Pilotage par objectifs et indicateurs de performance.

## Année 4

Programmation pluriannuelle (PBT) .

## Année 5

- Intégration dans les dépenses du personnel des cotisations patronales au titre de la prévoyance sociale et de la retraite;
- Comptabilité d'analyse des coûts;
- Certification des comptes de l'Etat par la Cour des Comptes;
- Accompagnement du projet de règlement de la loi de finances par le rapport annuel de performance et le rapport d'audit de performance.



## Circulaire N° 4 /2015 du 18 juin 2015

## 7 nouveaux préfigureurs:

- Ministère des Affaires Générales et de la Gouvernance,
- Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres,
- Ministère de l'Habitat et de la Politique de la Ville,
- Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social,
- Ministère délégué chargé de l'Eau,
- Département de la Pêche Maritime,
- Ministère de l'Artisanat et de l'Economie Sociale et Solidaire.

## Axes de préfiguration:

- Structuration des budgets autour de programmes;
- Adoption de la démarche de performance;
- Etablissement d'une PBT 2017-2019 en adoptant la nouvelle nomenclature budgétaire.

## PROJET DE CIRCULAIRE DÉDIÉE À LA PRÉFIGURATION

## 6 ANNEXES:

**Annexe 1:** Adaptation de la nomenclature budgétaire et construction de programmes

**Annexe 2:** Démarche de performance

**Annexe 3:** Indicateurs transversaux

**Annexe 4:** Responsable de programme

**Annexe 5:** Programmation Budgétaire Triennale

**Annexe 6:** Maquette pour l'établissement du PdP

### NIVEAU OPÉRATIONNEL

- **Equipe NAJAA\* de la DB**, chargée, en concertation avec les différentes directions du MEF, du pilotage et de l'animation de la réforme;

Chargée notamment de la coordination avec les départements préfigurateurs pour le suivi et l'évaluation de l'opération de préfiguration et de la rédaction des rapports périodiques sur les conditions de son déroulement.

### NIVEAU MINISTÉRIEL

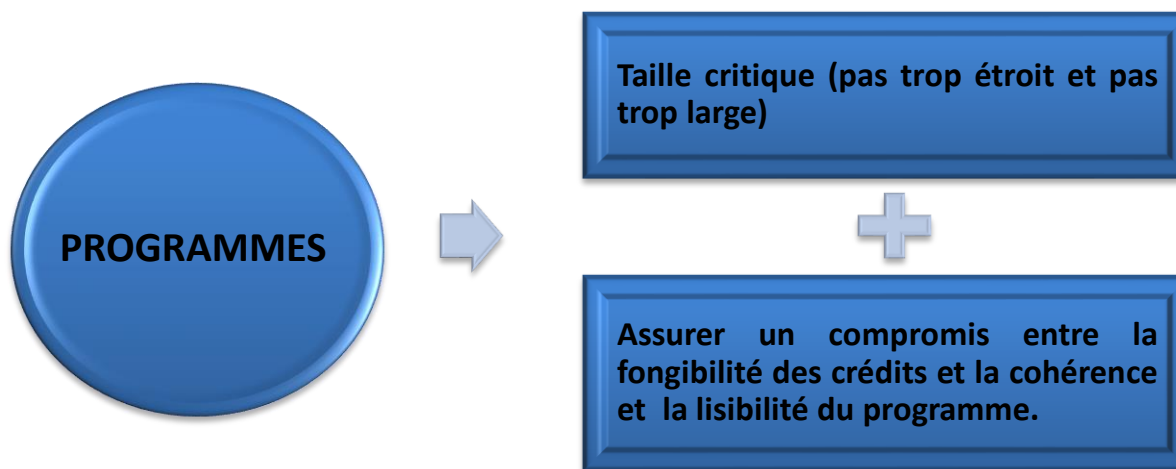
- 1. Un Comité de pilotage de la réforme au niveau de chaque département;**
  - Il est présidé par le Secrétaire Général et constitué des directeurs centraux;
  - Il a pour tâche principale la supervision de la mise en œuvre des axes de la préfiguration au niveau ministériel.
- 2. Équipe projet dédiée à la réforme au niveau de chaque département ministériel pour animer la réforme au sein dudit département.**

Principal interlocuteur de la Direction du Budget.

\***Equipe NAJAA** (فريق النجاعة): Sous-Direction du Budget chargée du pilotage de la mise en œuvre de la LOF

## PROGRAMME (article 39 de la LOF)

- Un programme est un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêts général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés.



La construction d'un programme doit répondre à plusieurs préoccupations

Refléter les politiques publiques transcrites dans la stratégie du ministère;

Exprimer un ensemble homogène et cohérents de projets/actions;

Identifier un Responsable pour la mise en œuvre du programme.

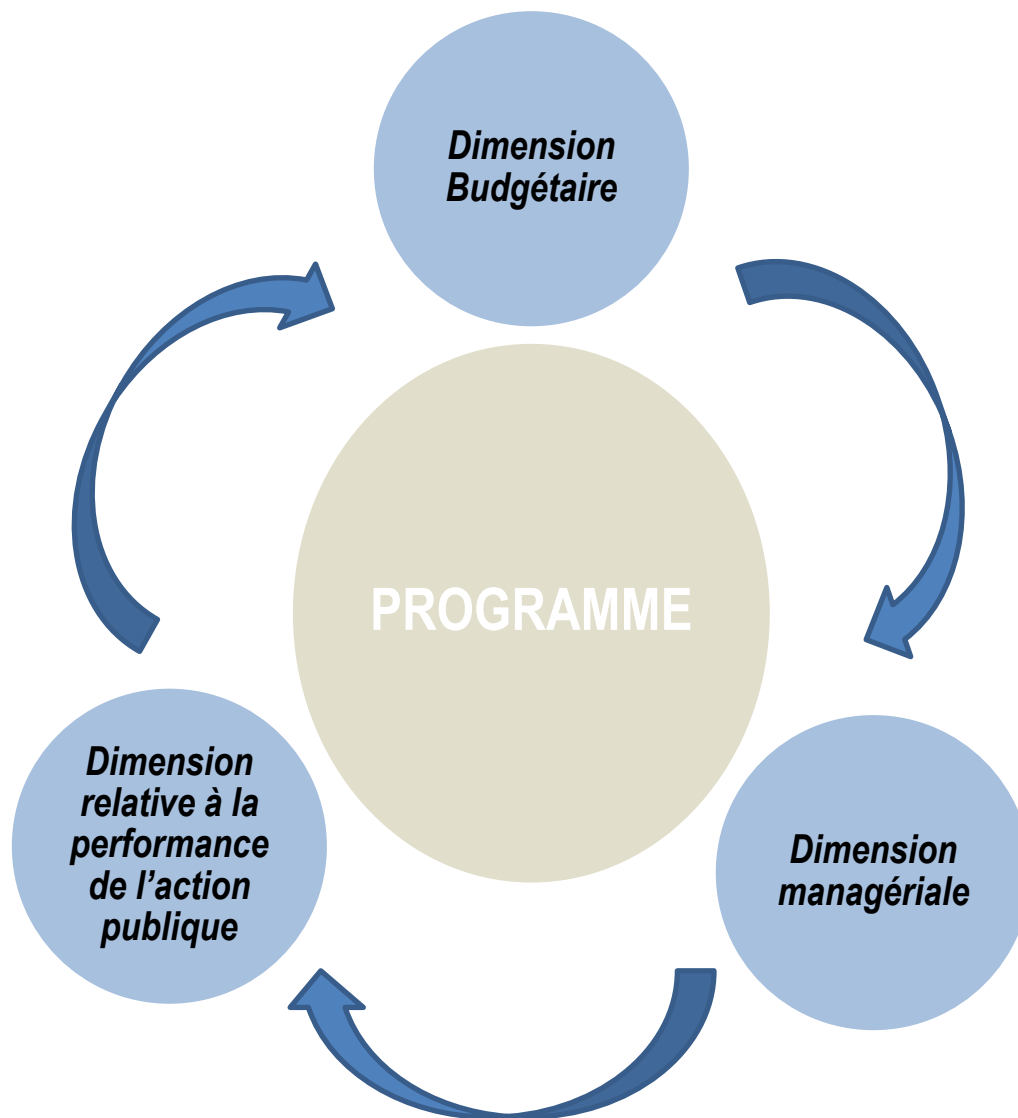
La budgétisation par programme nécessite donc d'établir et de tenir une situation des crédits selon deux axes:

Un axe juridique  
(Vertical)

- Selon l'arborescence définie par les articles 38 à 41 de la LOF, présenté dans les morasses.

Un axe programmatique  
(Horizontal)

- Présenté dans les projets de performance (PdP), permettant de reconstituer tous les crédits d'un même programme.





Un programme budgétaire doit toujours être opérationnel: Facilement gérable en exécution. Il ne doit jamais être construit de manière analytique, au sens de la comptabilité analytique, ni pour des raisons d’affichage ou de communication.

La rémunération d’un agent ainsi que toute facture doit pouvoir être imputée sur un programme et un seul: Pas de budgétisation analytique.

La budgétisation doit toujours respecter les principes relatifs aux grandes natures économiques de la dépense:

- ✓ Les dépenses de personnel doivent être inscrits dans le chapitre de personnel;
- ✓ Les crédits correspondant à l’acquisition d’immobilisations destinées à rester durablement dans le patrimoine de l’Etat doivent être inscrits dans le chapitre d’investissement;
- ✓ Les crédits correspondant aux charges autres que de personnels du point de vue de la comptabilité générale doivent être inscrits dans le chapitre des MDD.

Privilégier des programmes de politiques publiques avec des projets/actions de soutien. Les programmes support est une exception. Ils rassemblent les dépenses d’état-major (ministres et leurs collaborateurs directs et inspections générales), de soutien et les services polyvalents (directions des affaires financières, des directions des ressources humaines, des directions des systèmes d’information, des directions des affaires juridiques, des directions de la communication et des services de la logistique).

C'est le maillon central de la nouvelle gestion publique, avec une responsabilité de gestion. Placé sous l'autorité du ministre, il met en place les objectifs stratégiques du programme dont il a la charge: il est le garant de sa mise en œuvre opérationnelle et s'engage sur la réalisation des objectifs associés. En contrepartie, il dispose d'une autonomie dans ses choix de gestion: il choisit où et comment affecter les moyens mis à sa disposition pour remplir ses objectifs (fongibilité des crédits, ...).

- l'élaboration de la stratégie du programme et des objectifs de performance ,
  - l'identification des échelons pertinents de gestion du programme (cartographie des structures qui mettent en œuvre le programme),
    - la formulation de la PBT,
  - la proposition du budget annuel après concertation avec DAF et DRH.

*Dimension  
stratégique et  
de  
programmation*

- l'organisation du dialogue de gestion interne au programme et fixation de règles (procédure, acteurs, périodicité, outils),
- la fixation des objectifs opérationnels,
- le suivi de l'exécution du programme et l'outillage des échelons déconcentrés en instruments d'aide à la décision comme le contrôle de gestion, ....

*Dimension  
d'orientation et  
de pilotage de la  
mise en œuvre  
du programme*

**Responsable  
de  
programme**

*Dimension  
managériale*

La promotion d'une logique de mobilisation à tous les niveaux d'exécution du programme en incitant notamment ses collaborateurs à décliner les objectifs du programme jusqu'au niveau individuel.

*Dimension  
de  
responsabilité*

- la responsabilité sur l'exécution du programme compte tenu des objectifs arrêtés,
- l'élaboration du PdP et du RdP pour la partie concernant le programme en question;

- Il doit être publiquement désigné par le ministre. Par décret pour la Tunisie; (décision du ministre pour le Maroc?)
- Il doit recevoir une lettre de mission de son ministre précisant ce qui est attendu de lui en tant que responsable de programme;
- Il doit formaliser son dialogue de gestion avec les différents acteurs à travers la mise en place d'une charte de gestion.

## LETTRE DE MISSION

➤ expliciter les objectifs qui leur sont fixés et les moyens qui leur sont alloués.

➤ lettre de mission constitue un contrat (pas au sens juridique), elle a alors une portée similaire : le responsable de programme dispose d'un mandat pour remplir sa mission, avec une possibilité de prolonger celle-ci, à la demande du ministre.

## UNE LETTRE DE MISSION PLUTÔT QU'UN STATUT

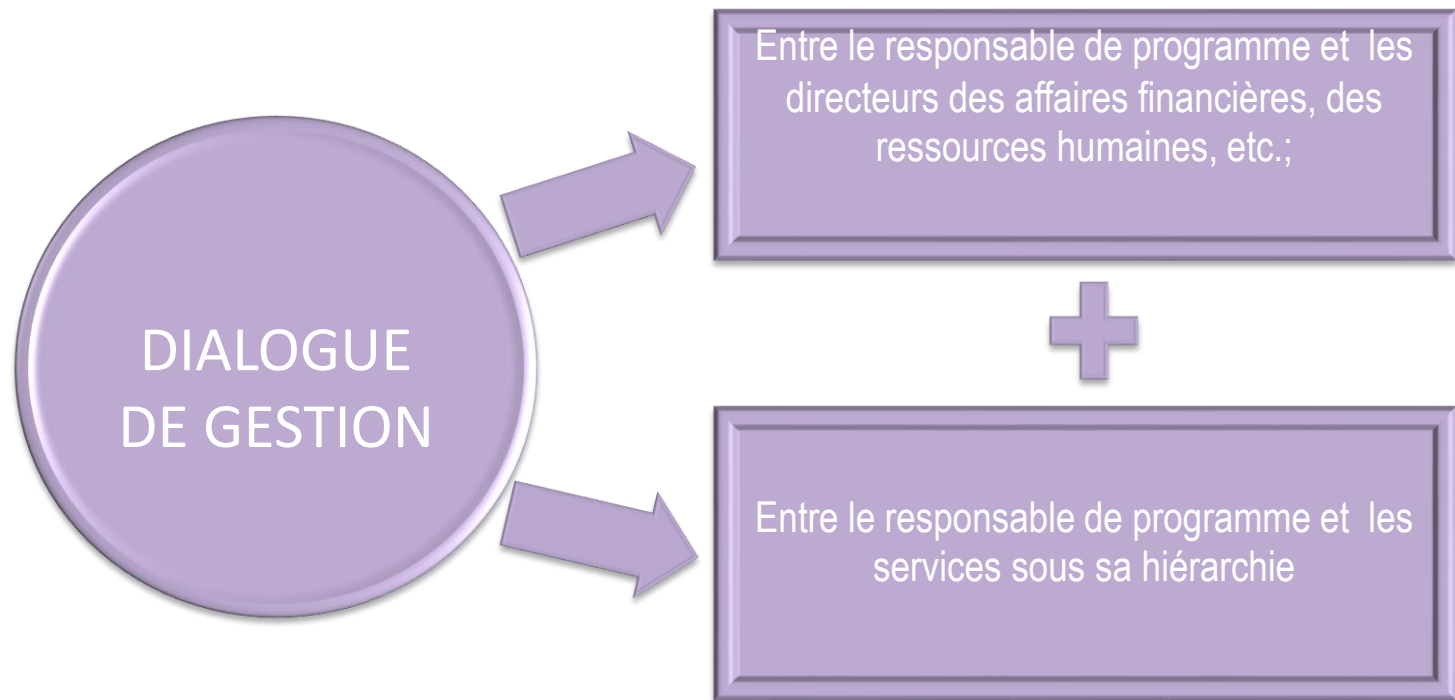
➤ l'émergence d'une nouvelle fonction, le responsable de programme, n'appelle pas la création d'un statut spécifique qui en ferait une catégorie à part. Une telle logique conduirait à créer de nouveaux clivages et, probablement, à rigidifier les conditions de nomination des responsables de programmes.

➤ Les lettres de mission pourraient s'inscrire dans le cadre d'un code de bonnes pratiques, permettant d'en harmoniser au moins partiellement le contenu entre les différents ministères.

*DIALOGUE DE GESTION*: Ensemble des processus d'échange et de concertations permanentes mis en place dans un ministère ou une institution afin de garantir une meilleure implication de tous les acteurs dans l'atteinte des objectifs du ministère ou de l'institution.

Le cadre du dialogue de gestion est le lieu par excellence pour discuter sur les conditions de mise en œuvre des programmes et surmonter toutes les difficultés de gestion des activités. Ce cadre doit regrouper tous les acteurs intervenant directement et indirectement dans l'exécution technique et financière des programmes. Il offre aux responsables de programmes une opportunité pour faire du programme une réalité dynamique.

À travers le dialogue de gestion, les responsables à tous les niveaux s'entendent sur la déclinaison des objectifs, des moyens disponibles et des modes de pilotage.

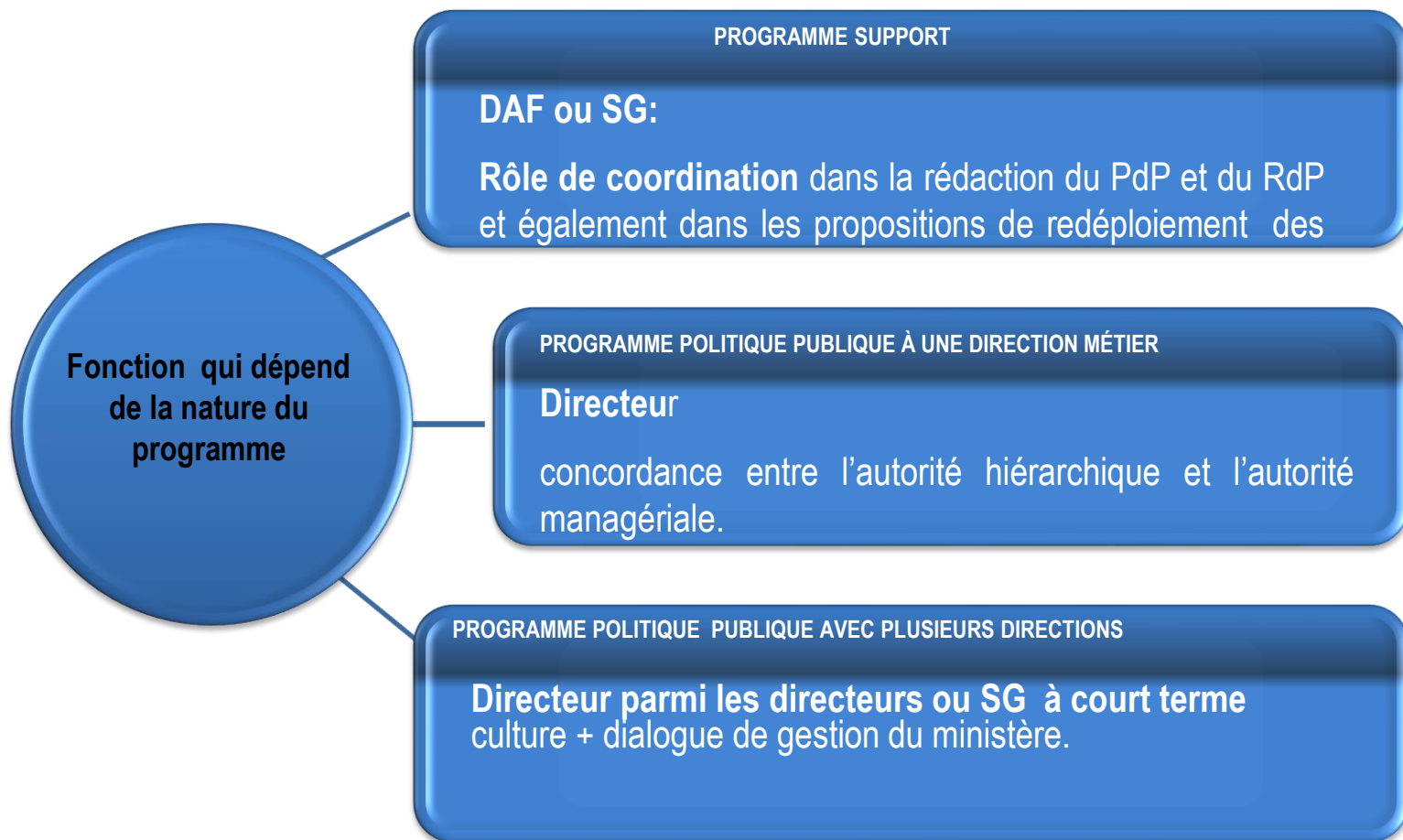


CHARTE DE GESTION: Ensemble de règles partagées visant à encadrer et organiser le pilotage de la gestion à tous les niveaux.

Elle intègre de manière partagée par chaque maillon de la chaîne de responsabilité, les périmètres de responsabilité et d'autonomie ainsi que les outils, les procédures permettant d'assurer le **dialogue de gestion et une circulation fluide et transparente de l'information entre les acteurs.**

- La charte de gestion permet au décideur d'encadrer et de suivre la gestion et de formaliser avec les acteurs opérationnels la manière de concrétiser cette nouvelle gestion : mode de management, processus et étendue du dialogue de gestion, globalisation des crédits, notification et délégation des crédits, planification, objectifs, performance et indicateurs, mode et outil de pilotage, marges de manœuvre et périmètre de responsabilité, organisation, flux d'information, ....





L'évolution du cadre budgétaire, certes nécessaire, n'est cependant et, à l'évidence, absolument pas suffisante.

[....]

Ni l'organisation de nos ministères ni les relations entre ministères telles qu'elles existent aujourd'hui ne sont compatibles avec ce qu'implique la gestion par programme.

[....]

Si les programmes ne sont qu'un cadre budgétaire et ne s'accompagnent pas d'une réforme interne de l'administration qui leur donne une véritable substance, nous aurons, mes chers collègues, fait un marché de dupes !

*Merci pour votre attention*

[bengrine@db.finances.gov.ma](mailto:bengrine@db.finances.gov.ma)

*François Goulard, député français*