

Projet de Performance

MAQUETTE D'APPUI À L'ÉLABORATION DES PROJETS DE PERFORMANCE

Projet de loi
de finances

2020

TABLE DES MATIERES

<u>1ère PARTIE :</u> PRESENTATION DU MINISTERE OU DE L'INSTITUTION	3
1. Présentation succincte de la stratégie du Ministère ou de l'institution	4
Focus sur la dimension genre au niveau de la stratégie du ministère ou de l'institution:	4
2. Présentation des crédits prévisionnels au titre de l'année N	5
3. Récapitulatif des crédits prévisionnels au titre de l'année N par programme	6
4. Présentation des crédits par projets ou actions	9
5. Présentation régionale des crédits	10
6. Programmation budgétaire triennale	10
7. Programmation budgétaire triennale des établissements publics	14
<u>2ème PARTIE :</u> PRESENTATION DES PROGRAMMES	15
1. Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales	16
Focus sur la prise en compte de la dimension de genre dans la stratégie du programme	17
2. Responsable de programme	18
3. Acteurs de pilotage	18
4. Objectifs et indicateurs de performance du programme	19
<u>3ème PARTIE :</u> DETERMINANTS DES DEPENSES	23
1. Déterminants des dépenses de personnel	24
2. Déterminants des dépenses par programme et par projet ou action	28
Annexe: Fiche signalétique d'un indicateur	29

**1ère
PARTIE**

**PRESENTATION DU
MINISTERE OU DE
L'INSTITUTION**

1. Présentation succincte de la stratégie du Ministère ou de l'institution

La définition de la stratégie du ministère et de l'institution est une étape préalable à l'identification des programmes et à la formulation des priorités et des objectifs à atteindre. Elle fournit les principales orientations, les programmes et les objectifs nécessaires à sa concrétisation au cours des prochaines années.

Doivent figurer au niveau de la stratégie, un aperçu des faits marquants, une brève analyse de la situation actuelle et de l'environnement dans lequel évolue le département, compte tenu des contraintes à confronter et des défis à relever, une compréhension des priorités et une présentation des réformes engagées.

A cet effet, la stratégie doit être :

- ▶ Cohérente avec les orientations gouvernementales en matière de politique générale, comme sur les aspects sectoriels;
- ▶ Compatible avec les ressources financières mobilisables, afin d'aboutir à une prévision stratégique réaliste et réalisable.

Cette partie doit être aussi synthétique que possible, claire et susceptible d'être comprise facilement par les acteurs concernés et par le public.

Focus sur la dimension genre au niveau de la stratégie du ministère ou de l'institution:

La prise en compte de la dimension genre doit figurer parmi les priorités stratégiques du ministère et de l'institution afin de s'assurer que les actions planifiées et les instruments mis en place pour les concrétiser prennent en compte les besoins spécifiques des femmes et des hommes au sein des populations cibles.

Doivent figurer au niveau de cette partie les éléments relatifs aux interventions du ministère ou de l'institution en matière de réduction des inégalités de genre.

A cet effet, cette présentation doit:

- ▶ Rappeler les engagements internationaux et nationaux (notamment dans le cadre du plan gouvernemental pour l'égalité) qui impliquent le ministère ou l'institution et dont l'objectif est la de promotion de l'égalité de genre;
- ▶ S'appuyer sur une analyse genre sectorielle si disponible, ou le cas échéant, sur des données relatives à la situation des femmes et des hommes, en termes d'accès aux services publics, aux opportunités offertes par le secteur d'activité et en matière de représentativité quantitative et qualitative au niveau des organes administratifs du ministère ou de l'institution,
- ▶ Spécifier les objectifs stratégiques découlant de cette analyse en termes de promotion de l'égalité de genre,
- ▶ Présenter l'approche et les mesures entreprises par le ministère et l'institution en vue de réduire les inégalités constatées.

2. Présentation des crédits prévisionnels au titre de l'année N

- **Tableau 1:** Récapitulatif des crédits prévisionnels du Budget Général (BG) par chapitre

Chapitre	BG (LF N-1)	BG (PLF N)	% PLF N/LF N-1
Personnel			
MDD			
Investissement ¹			
TOTAL			

■ Commentaire

.....

.....

- **Tableau 2:** Récapitulatif des crédits prévisionnels du BG, SEGMA et CAS par chapitre

Chapitre	BG		SEGMA		CAS		TOTAL PLF N (6)*
	PLF (1)	PLF N (2)	Transferts ou versements (3)	PLF N (4)	Transferts ou versements (5)		
Personnel							
MDD							
Investissement							
TOTAL							

$$*(6) = (1) + (2) - (3) + (4) - (5)$$

■ Notification du ou des noms des SEGMA et des CAS :

.....

.....

Il s'agit de citer le ou les noms des SEGMA et des CAS et de préciser brièvement leurs missions principales. Les SEGMA doivent être présentés par famille.

■ Commentaire:

.....

.....

¹ : Pour les crédits d'investissement, il ne faut transcrire que les crédits de paiement. Cette consigne doit être prise en compte au niveau de tous les tableaux.

3. Récapitulatif des crédits prévisionnels au titre de l'année N par programme

- **Tableau 3:** Récapitulatif des crédits prévisionnels du Budget Général (BG) par programme

Programmes	BG (LF N-1)	BG (PLF N)			% PLF N/LF N-1
		Chap. Personnel	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Programme de politique publique 1					
Programme de politique publique 2					
.....					
Programme de soutien et des services polyvalents					
TOTAL					

■ Commentaire

.....

.....

- **Tableau 3 bis:** Répartition indicative des dépenses de personnel par programme :

	Dépenses de personnel
Programme de politique publique 1	
Programme de politique publique 2	
...	
Programme de soutien et des services polyvalents	
TOTAL	

■ Commentaire

.....

.....

Le principe de base de construction des programmes est que ceux-ci regroupent les crédits de personnel, de MDD et d'investissement consacrés à un programme de politique publique, à un programme de soutien et des services polyvalents ou à un ensemble cohérent de programmes de politiques publiques.

A cet effet, le tableau 3 bis relate, à titre indicatif, la ventilation des dépenses de personnel par programme.

Si l'agent concourt à la réalisation d'actions ou projets au sein d'un programme du département ministériel ou de l'institution, sa rémunération doit être rattachée au programme concerné.

Dès lors qu'un agent concourt à la réalisation d'actions ou projets relevant de plusieurs programmes du département ministériel ou de l'institution, sa rémunération doit être rattachée au programme de soutien et des services polyvalents.

- **Tableau 4:** Récapitulatif des crédits prévisionnels par programme et par support budgétaire

Chapitre	BG	SEGMA		CAS		TOTAL PLF N (6)*
	PLF (1)	PLF N (2)	Transferts ou versements (3)	PLF N (4)	Transferts ou versements (5)	
Programme de politique publique 1						
Programme de politique publique 2						
.....						
Programme de soutien et des services polyvalents						
TOTAL						

*(6) = (1) + (2) – (3) + (4) – (5)

■ **Commentaire**

.....

.....

Un programme est défini comme étant “un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d’un même ministère ou d’une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d’intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats atteints et faisant l’objet d’une évaluation qui vise à s’assurer des conditions d’efficacité, d’efficience et de qualité liées aux réalisations.”

La nouvelle logique budgétaire issue de la LOF substitue la notion de budget de moyens par un budget de programmes soumettant ainsi les gestionnaires à une obligation de résultats. Le programme désigne le cadre de mise en œuvre des politiques publiques portées par le département ministériel ou l’institution. C’est une présentation par destination et finalité de la dépense qui permet donc de comprendre à quelle politique publique sont affectés les crédits.

Quelques principes à respecter dans la mise en place des programmes:

- ▶ L’architecture des programmes doit être cohérente avec les politiques du ministère ou de l’institution et doit refléter ses compétences;
- ▶ La structure des programmes doit être stable dans un contexte de recomposition du gouvernement;
- ▶ La structure des programmes doit être exhaustive c'est-à-dire couvrir la totalité de l’activité du ministère ou de l’institution;
- ▶ La structure retenue du programme doit permettre d’identifier facilement une chaîne de responsabilités dans sa mise en œuvre.

Au sein de chaque ministère et institution, deux types de programmes peuvent être identifiés:

- ▶ Des programmes de politiques publiques;
- ▶ Des programmes de soutien et des services polyvalents.

Il est à signaler que :

- ▶ Les fonctions de soutien couvrent dans la plupart des cas des prestations de services indivises. Elles correspondent aux fonctions stratégiques (fonctions d’élaboration des politiques, de la réglementation, d’études, de contrôle,...) et aux fonctions de gestion des moyens (gestion des ressources humaines, gestion immobilière, gestion informatique, logistique, formation, communication...).
- ▶ Les services polyvalents traduisent l’inséparabilité de certaines ressources notamment les ressources humaines entre programmes. Ils correspondent donc aux fonctions qui mettent en œuvre plusieurs politiques publiques faisant l’objet de programmes de politiques publiques distincts.

Chaque département ministériel ou institution doit se doter d’un seul programme de soutien et des services polyvalents.

La construction de programmes nécessite:

- ▶ La délimitation de son périmètre qui doit rassembler l’essentiel des moyens de la politique considérée;
- ▶ La précision de sa gouvernance: Le responsable du programme doit être bien identifié et doit disposer d’une autorité suffisante sur tout le périmètre du programme.

Les crédits d’un programme peuvent émaner d’un, de deux ou de trois supports budgétaires (BG, SEGMA, CAS).

4. Présentation des crédits par projets ou actions

Un "projet ou une action" est défini comme étant "un ensemble délimité d'activités et d'opérations entreprises dans le but de répondre à un ensemble de besoins définis".

Un projet ou une action est une composante du programme donnant un détail plus fin de la destination de la dépense. Elle peut viser un public des usagers ou bénéficiaires d'un service plus restreint que celui d'un programme ou un mode particulier d'intervention de l'administration plus réduit que celui d'un programme.

Quelques principes à respecter dans la mise en place des projets ou actions:

- ▶ Les projets ou les actions doivent être conçus de façon pérenne comme les programmes mais à moindre degré;
- ▶ Le nombre des projets ou actions doit rester limité de façon à ne pas avoir une fragmentation excessive de la nomenclature budgétaire ;
- ▶ La dimension genre est à prendre en considération lors de la formulation des projets ou actions afin de réduire les inégalités de genre constatées et de contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques définis dans ce cadre.

Programme X

- **Tableau 5** : Récapitulatif des crédits prévisionnels du Budget Général par projet ou action relatifs au programme X

	BG		TOTAL
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Projet ou Action X.1			
Projet ou Action X.2			
.....			
Projet ou Action X.6			
Autres projets ou actions			

■ Commentaire

.....

.....

5. Présentation régionale des crédits

- **Tableau 6** : Récapitulatif des crédits prévisionnels par région

Régions	BG		TOTAL
	Chap. MDD	Chap. Inv.	
Région 00			
Région 01			
.....			
Région 12			
Total			

■ Commentaire

.....

.....

Les crédits prévisionnels doivent être présentés par région. Toutefois, si ces crédits sont délégués en cours de l'année au fur et à mesure de la gestion, il faut préciser au niveau du commentaire ci-dessus que leur répartition par région est donnée à titre indicatif.

6. Programmation budgétaire triennale

Il faut faire apparaître la répartition des crédits du ministère ou de l'institution, à moyen terme (N, N+1, N+2), selon la nature des dépenses (tableau 7 et 8), selon les programmes (tableau 9) et les projets ou actions (tableau 10). Pour les crédits d'investissement, seuls les crédits de paiement sont concernés par cette programmation.

En ce qui concerne les départements ayant effectué la programmation budgétaire triennale (N-1, N, N+1), il serait pertinent de reprendre les projections initiales et d'expliquer, le cas échéant, les changements de projection.

- **Tableau 7** : Programmation budgétaire triennale (N, N+1, N+2) des crédits du Budget Général par nature de dépense

	N-1 LF	N Projections initiales*	N PLF	N+1 Projections	N+2 Projections
Dépenses de personnel					
Dépenses de MDD					
Dépenses d'investissement					
Total					

* Ce sont les projections fournies par la précédente PBT (N-1, N, N+1)

■ Commentaire

.....

.....

- **Tableau 8** : Programmation budgétaire triennale (N, N+1, N+2) des crédits des SEGMA et CAS

	N-1 LF	N Projections initiales*	N PLF	N+1 Projections	N+2 Projections
SEGMA					
CAS					
Autres catégories de CST					

*Ce sont les projections fournies par la précédente PBT (N-1, N, N+1)

■ Commentaire

.....

.....

- **Tableau 9** : Programmation budgétaire triennale (N, N+1, N+2) par programme

	N-1 LF	N Projections initiales*	N PLF	N+1 Projections	N+2 Projections
Programme 1					
Budget Général					
SEGMA ²					
CAS ²					
Programme 2					
Budget Général					
SEGMA ²					
CAS ²					
Programme 3					
Budget Général					
SEGMA ²					
CAS ²					
TOTAL					

*Ce sont les projections fournies par la précédente PBT (N-1, N, N+1)

■ **Commentaire**

.....

.....

² : Non compris les subventions et les versements reçus du Budget Général.

• **Tableau 10** : Programmation budgétaire triennale (N, N+1, N+2) par principaux projets/actions

	N-1 LF	N Projections initiales*	N PLF	N+1 Projections	N+2 Projections
Programme 1					
Projet ou Action 1.1					
Projet ou Action 1.2					
.....					
Projet ou Action 1.6					
Programme 2					
Projet ou Action 2.1					
Projet ou Action 2.2					
.....					
Projet ou Action 2.6					
Programme 3					
Projet ou Action 3.1					
Projet ou Action 3.2					
.....					
Projet ou Action 3.6					
TOTAL					

*Ce sont les projections fournies par la précédente PBT (N-1, N, N+1)

■ **Commentaire**

.....

.....

7. Programmation budgétaire triennale des établissements publics³

- **Tableau 11** : Programmation budgétaire triennale (N, N+1, N+2) des établissements publics

	N-1 LF	N Projections initiales*	N PLF	N+1 Projections	N+2 Projections
Famille 1					
Recettes Globales					
Dépenses de Fonctionnement ou d'Exploitation <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de Personnel • Autres dépenses de fonctionnement ou d'exploitation 					
Dépenses d'Investissement ou d'équipement					
Famille 2					
Recettes Globales					
Dépenses de Fonctionnement ou d'Exploitation <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses de Personnel • Autres dépenses de fonctionnement ou d'exploitation 					
Dépenses d'Investissement ou d'équipement					
Famille ...					

*Ce sont les projections fournies par la précédente PBT (N-1, N, N+1)

La programmation budgétaire triennale des établissements publics doit porter sur l'ensemble des dépenses et des recettes de ces établissements (propres ou versements de l'Etat). Ces établissements publics doivent être présentés par famille.

■ Commentaire

.....

.....

³ - La liste des établissements et entreprises publics bénéficiant de ressources affectées ou de subventions de l'Etat, et devant soumettre leur programmation budgétaire pluriannuelle aux commissions parlementaires concernées a été fixée par l'arrêté du Ministre de l'Economie et des Finances N° 551-18 en date du 21 février 2018.

**2ème
PARTIE**

**PRESENTATION DES
PROGRAMMES**

Le nombre de programmes doit être réfléchi et raisonnable, puisqu'un nombre trop élevé de programmes conduirait à fragmenter la gestion budgétaire.

La dénomination des programmes doit être concise, expressive, significative et représentative de l'essentiel de son contenu.

De plus, pour des raisons de lisibilité, le nombre d'objectifs et d'indicateurs doit être limité.

Il n'existe pas de règles en la matière, néanmoins, le projet de performance devrait présenter en moyenne:

- ▶ 1 à 6 programmes par département ministériel;
- ▶ 2 à 6 projets ou actions par programme ;
- ▶ 1 à 3 objectifs de performance par programme
- ▶ 1 à 3 indicateurs de performance par objectif.
- ▶ 2 à 3 sous-indicateurs de performance par indicateur.

Pour rester conforme à l'esprit de la démarche de performance qui consiste à définir la stratégie du programme puis à la décliner en objectifs de performance, il faut veiller à ce que l'ensemble des objectifs et des indicateurs soit présenté globalement et rattaché directement au programme.

Programme X

1. Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales

.....

.....

La définition des objectifs de performance d'un programme ne peut se faire sans analyse stratégique en amont et sans définition d'indicateurs de performance en aval.

La définition d'une stratégie d'un programme permet de dégager les priorités et d'aboutir à l'identification des objectifs de performance et des leviers d'action nécessaires pour l'atteinte des objectifs de performance.

La stratégie du programme:

- ▶ doit être élaborée au terme d'un processus de réflexion, ce qui se traduit par une évaluation approfondie de l'environnement et des ressources, par une compréhension des priorités, ...
- ▶ doit préciser les acteurs, les structures de pilotage (responsable du programme, Secrétaire Général, Directeur des Affaires Financières, Directeur des Ressources Humaines,...) et leurs rôles ainsi que les modalités de gestion ;
- ▶ doit s'inscrire dans une perspective triennale et être relativement stable sur le moyen terme;
- ▶ doit définir des objectifs cohérents, pertinents et réfléchis.
- ▶ doit être concise et claire.

A cet effet, le responsable du programme est chargé de l'élaboration de la stratégie et du budget et d'en suivre l'exécution, en coordination avec les directeurs des affaires financières et des ressources humaines; et en lien avec les autres acteurs du pilotage du programme (responsables des SEGMA, ...).

La stratégie doit également faire ressortir les leviers d'action qui vont permettre d'optimiser l'atteinte de ses objectifs.

Les leviers d'action sont définis comme tout facteur d'amélioration de la performance et ne doivent pas consister en une augmentation de moyens. Ce sont des modalités de conduite des activités qui permettent, sous contrainte budgétaire, d'en maximiser les résultats attendus. Ils peuvent porter essentiellement sur l'organisation, les pratiques, les processus, les systèmes d'information, les méthodes, les outils, les compétences, la formation, ... etc.

Concernant les ressources humaines, la mobilité fonctionnelle peut être considérée comme un levier d'action. Pour ce qui est des ressources budgétaires, il peut s'agir d'une modification de l'allocation des moyens budgétaires.

Focus sur la prise en compte de la dimension de genre dans la stratégie du programme

La présentation de la stratégie du programme sous le prisme du genre permet de s'assurer que ses priorités et ses objectifs œuvrent au respect d'une prise en charge des besoins différenciés des femmes et des hommes et à la réduction des inégalités et à la lutte contre la discrimination.

Doivent figurer au niveau de cette présentation :

- ▶ Un état des lieux des inégalités majeures entre femmes et hommes dans le périmètre du programme ;
- ▶ une analyse des principales causes des écarts et des inégalités constatés,
- ▶ une identification des mesures/actions à entreprendre en s'attaquant à causes décelées afin de contribuer à l'atteinte des objectifs et des résultats escomptés.

2. Responsable de programme

.....
.....

3. Acteurs de pilotage

.....
.....

4. Objectifs et indicateurs de performance du programme

Objectif X.1

Les objectifs de performance doivent être :

- (i) Énoncés par une courte phrase commençant par un verbe d'action;
- (ii) Énoncés en termes clairs, simples, précis, concrets et bien expliqués;
- (iii) En nombre limité, comme indiqué précédemment;
- (iv) Représentatifs des aspects essentiels du programme;
- (v) Prennent en compte l'aspect genre
- (vi) Distincts des objectifs politiques auxquels ils concourent et des objectifs de moyens ou d'activité. Ils doivent attester l'amélioration de l'efficacité de la dépense publique;
- (vii) Traduits par des leviers d'action: les moyens nécessaires à leur réalisation doivent être imputables au programme en question et non pas relever de la compétence d'autres programmes ou organismes ou être trop fortement dépendants de l'environnement socio-économique;
- (viii) Mesurables par des indicateurs de performance auxquels sont conférées des prévisions et des valeurs cibles.

Par ailleurs, la LOF a défini la performance publique comme étant l'atteinte des objectifs préalablement définis en termes d'efficacité socio-économique, d'efficience et de qualité de service :

- ▶ Objectifs d'efficacité socio-économique : traduisant la recherche de l'intérêt général, ils portent sur les effets attendus des politiques publiques. ils énoncent le bénéfice attendu de l'action de l'État pour le citoyen en termes de modification de la réalité économique, sociale environnementale, culturelle, sanitaire... dans laquelle il vit;
- ▶ Objectifs d'efficience: Ils expriment l'optimisation attendue dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus aux ressources consommées. L'objectif permet de montrer que, pour un niveau donné de ressources, la production de l'administration peut être améliorée ou que, pour un niveau donné de production, les moyens employés peuvent être réduits;
- ▶ Objectifs de qualité de service: ils traduisent les standards de qualité visés pour l'action publique dans le champ concerné par le programme et énoncent la qualité attendue du service rendu à l'utilisateur, c'est-à-dire l'aptitude du service à satisfaire son bénéficiaire.

Il est à noter que la pondération entre ces trois catégories d'objectifs est variable selon la nature du programme considéré. Pour un programme qui vise à assurer une prestation de service, les objectifs seront plus centrés sur la qualité de service. Concernant un programme de fonctions supports, les objectifs d'efficience seront prédominants. Finalement, pour un programme d'intervention de l'Etat, les objectifs d'efficacité seront privilégiés.

Il y a lieu de signaler que la définition des objectifs et la mesure de leur atteinte n'ont pas pour but de définir le niveau des moyens (budgétaires, humains, ...) en fonction des résultats attendus, mais, pour un niveau de moyens donné, d'optimiser la réalisation des résultats en mettant à profit les divers leviers d'action.

❖ Indicateur X.1.1:

		Unité	N-2 Réalisation	N-1 LF	N PLF	N+1 Prévision	N+2 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Indicateur X.1.1									
sous-indicateurs	Sous indicateur X.1.1.1								
	Sous indicateur X.1.1.2								
	Sous indicateur X.1.1.3								

■ Précisions méthodologiques :

.....

.....

■ Sources de données :

.....

.....

■ Limites et biais de l'indicateur :

.....

.....

■ Commentaire

.....

.....

❖ Indicateur X.1.J:

.....

.....

		Unité	N-2 Réalisation	N-1 LF	N PLF	N+1 Prévision	N+2 Prévision	Valeur cible	Année de la cible
Indicateur X.1.J									
sous-indicateurs	Sous indicateur X.1.J.1								
	Sous indicateur X.1.J.2								
	Sous indicateur X.1.J.3								

■ Précisions méthodologiques :

.....

.....

■ Sources de données :

.....

.....

■ Limites et biais de l'indicateur :

.....

.....

■ Commentaire

.....

.....

Les indicateurs de performance et le cas échéant les sous-indicateurs de performance doivent être :

(i) Pertinents

- représentant un lien logique avec les objectifs fixés;
- permettant de formuler un jugement;
- représentatif d'un aspect substantiel du résultat attendu.

(ii) Compréhensibles

- clairs;
- immédiatement interprétables ;
- sélectifs et justifiés;

(iii) Fiables

- robuste;
- documenté;
- évitant des effets contraires à ceux recherchés. Ils ne doivent pas être susceptibles d'induire des comportements qui améliorent l'indicateur mais dégradent par ailleurs le résultat recherché. Un des moyens pour neutraliser un possible effet pervers consiste à associer un second indicateur au premier, permettant d'équilibrer l'ensemble.

(iv) Sensibles au genre

- Mesurant une réduction des inégalités entre les femmes et les hommes dans le périmètre du programme;
- Présentant une désagrégation par sexe des données relatives à l'indicateur.

La valeur cible associée à chaque indicateur ou le cas échéant le sous-indicateur peut être tiré de la stratégie du ministère ou de l'institution. Sinon, elle peut être définie en se basant sur un référentiel d'analyse des résultats fondé sur des données historiques issues des exercices passés ou des données comparatives, ou d'obligations réglementaires ou de chiffres-clés.

Les précisions méthodologiques ont pour objet d'apporter des informations sur l'aspect technique des indicateurs. Ils couvrent notamment le mode de calcul, le périmètre de l'indicateur et le sens de l'évolution de l'indicateur.

En théorie, un indicateur ou le cas échéant un sous-indicateur ne doit présenter aucun biais de sorte que son évolution traduit effectivement un progrès vers l'objectif. Mais, dans le cas où les biais sont de portée limitée et clairement identifiés, l'indicateur peut être retenu. Il n'existe pas d'indicateur complètement objectif ou pur. Les biais peuvent être inhérents à une enquête d'opinion (mauvais échantillonnage, question subjective, ...).

La partie commentaire est relative au choix de l'indicateur ou le cas échéant du sous-indicateur, à ses modalités d'interprétation, à la justification de la valeur cible retenue, à la précision des leviers d'action, à l'explication des résultats atteints, etc.

Afin d'atteindre une amélioration équilibrée de la performance, il est nécessaire d'avoir un ensemble équilibré d'indicateurs de performance. Ceci est d'autant plus nécessaire que les attentes respectives des citoyens, des usagers et des contribuables ne convergent pas toujours simultanément. En effet, un usager peut exiger l'amélioration de la qualité du service dont il bénéficie sans se soucier du volume des moyens mis en œuvre. Les indicateurs de performance et le cas échéant les sous-indicateurs de performance doivent donc être équilibrés entre les 3 points de vue suivants:

- ▶ Indicateurs d'efficience: La combinaison des indicateurs de moyens et de produits permet d'apprécier l'efficience dans la conduite des activités. L'indicateur d'efficience peut être exprimé comme étant le rapport entre les résultats (produits ou effets) et les moyens mobilisés. Cependant, il est préconisé de ne pas rapporter les effets (résultats intermédiaires) aux moyens pour bien distinguer entre l'efficience et l'efficacité socio-économique;
- ▶ Indicateurs de qualité de service: S'intéressant à la qualité des produits, ils peuvent concerner l'usager externe (usager d'un service public) ou l'usager interne (structure d'un programme de politique publique ayant recours aux services d'un programme support). Ces indicateurs peuvent porter sur la satisfaction des usagers, sur les délais, ...;
- ▶ Indicateurs d'efficacité socio-économique: Correspondant au rapport entre les effets obtenus et les objectifs escomptés, ces indicateurs renseignent sur les changements de la réalité économique, sociale, sanitaire, ...dans laquelle vit le citoyen. Il est à souligner que la mesure de l'efficacité socio-économique ne peut pas résulter d'une mesure d'impact trop lointaine et trop générale (indicateurs d'impact socio-économique) qui dépendent d'une multiplicité de paramètres (l'activité économique, conjoncture, PIB, ...) et où il est difficile d'isoler les effets propres attribués directement au programme.

En général, un indicateur est défini à l'aide d'un substantif : taux, nombre, délai, ratio, montant...etc.

Des sous-indicateurs peuvent éventuellement être associés à un indicateur. Ces sous indicateurs sont construits afin de permettre la déclinaison de la performance à divers niveaux liés notamment au genre, au territoire, aux spécificités du département ministériel ou tout autre critère pertinent. A l'instar des indicateurs, les sous indicateurs se caractérisent par un libellé, une unité de mesure et des informations liées aux réalisations (N-1 et N-2), aux données de l'année N, aux prévisions N+1 et N+2, à la valeur-cible et à l'année de l'atteinte de la valeur cible.

**3ème
PARTIE**

**DETERMINANTS
DES DEPENSES**

L'objectif de cette partie est d'expliquer comment le département ministériel ou l'institution prévoit d'utiliser les crédits demandés ainsi que le personnel qui lui est associé.

Il s'agit de décrire les principales activités ou opérations relatives à chaque programme et d'établir un lien entre des activités et les crédits, par des déterminants objectifs.

Les déterminants de la dépense sont soit physiques (nombre d'utilisateurs, volume d'activité, nombre d'emplois pour une activité, nombre d'unité de matériel acquis, superficie des bâtiments, etc.), soit financiers (déterminants d'une masse salariale, coûts unitaires de dispositifs d'intervention, etc.). Ils doivent être présentés sous forme de grandes masses budgétaires couvrant la dépense.

1. Déterminants des dépenses de personnel

Cette partie concerne les effectifs du personnel et les crédits (la masse salariale). Il s'agit de présenter :

- ▶ Les effectifs et les décrire par sexe, par échelle/grade, par services (administration centrale, services déconcentrés) et par région. Une description succincte de la structure des emplois : poids respectifs des corps (voire des grades) et toute information budgétaire utile issue du tableau des effectifs.
- ▶ Les flux prévisionnels de recrutements et autres opérations (entrées et de départs en retraite et autres sorties) tout en précisant la rémunération moyenne, les mesures générales, etc.

a. Structure des effectifs du personnel de l'année en cours (N-1):

- **Tableau 12** : Répartition par échelles/grades :

Echelles/grades	Effectif			%
	Hommes	Femmes	Total	
Personnel d'exécution (Echelles 5 à 6 et assimilés)				
Personnel de maîtrise (Echelles 7 à 9 et assimilés)				
Cadres et cadres supérieurs (Echelles 10 et plus et assimilés)				
TOTAL				

■ Commentaire

.....

.....

• **Tableau 13:** Répartition par services :

Services	Effectif			%
	Hommes	Femmes	Total	
Services centraux				
Services extérieurs				
TOTAL				

■ **Commentaire**

.....

.....

• **Tableau 14** : Répartition par régions :

Région	Effectif			%
	Hommes	Femmes	Total	
Rabat - Salé - Kénitra				
Casablanca – Settat				
Fès – Meknès				
Marrakech – Safi				
Tanger - Tétouan - Al Hoceima				
Souss – Massa				
Oriental				
Béni Mellal - Khénifra				
Drâa – Tafilalet				
Lâayoune - Sakia El Hamra				
Guelmim - Oued Noun				
Dakhla - Oued Ed Dahab				
TOTAL				

■ **Commentaire**

b. Analyse de la structure des effectifs sous le prisme du genre

(il s'agit d'établir une analyse croisée des données des tableaux 12, 13 et 14 pour dégager la structure du personnel du département sous le prisme genre)

c. Répartition des dépenses de personnel

- **Tableau 15:** Prévion des dépenses de personnel de l'année N (PLF)

	Homm es	Femmes
Dépenses permanentes ⁵	(1)	
Sorties de service ⁶	(2)	
Opérations de recrutements ⁷	(3)	
Opérations de réintégrations	(4)	
Autres dispositions relatives à la révision de la rémunération ⁷	(5)	
Avancements de grades et d'échelons ⁷	(6)	
Dépenses du personnel payées par la Direction des Dépenses du Personnel	(7)=(1)-(2)+(3)+(4)+ (5)+(6)	
Autres dépenses du personnel payées par les comptables de la TGR	(8)	
Dépenses prévisionnelles de personnel	(9)=(7)+(8)	

Les différentes rubriques du tableau 15 doivent intégrer les cotisations du département au titre de la prévoyance sociale et de la retraite

- **Commentaire** (Explication des différentes rubriques, par exemple : rémunération moyenne, mesures générales, évolution des postes budgétaires : baisse, stabilité ou augmentation,)

.....

.....

⁵ - Dépenses relatives au personnel en exercice de fonction au 1er janvier de l'année N. Elles sont estimées sur la base des dépenses de personnel au 31 décembre de l'année N-1.

⁶ - Personnel radié suite aux départs à la retraite, détachements, mises en disponibilité, décès, redéploiement, démissions, autres radiations, ...

⁷ - y compris les rappels afférents

2. Déterminants des dépenses par programme et par projet ou action

Il s'agit de présenter par programme et par projet/action les masses les plus importantes en identifiant des blocs de dépense cohérents quel que soit la nature de la dépense : MDD ou investissement.

L'explication doit porter sur le socle de la dépense et expliciter les mesures de l'année, qui sous-tendent les demandes de crédits au Parlement.

■ Cas spécifique des transferts aux établissements publics :

Les établissements publics jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre des politiques publiques. Certains programmes dépendent largement des établissements publics pour réaliser leurs stratégies. Ainsi, les objectifs de ces établissements doivent être en lien direct avec les objectifs de performance des programmes auxquels ils contribuent.

Lorsqu'un projet ou action correspond à une subvention ou versement à un établissement public, il faudrait présenter au niveau du tableau 16, des renseignements précis sur la contribution de l'établissement public à son programme de rattachement notamment :

- ▶ La subvention versée à l'établissement public;
- ▶ Les missions principales de l'établissement public;
- ▶ Les activités de l'établissement qui contribuent à la réalisation des objectifs du programme

Il est à signaler qu'il serait nécessaire de formaliser le dialogue de gestion entre le ministère et l'établissement public par le biais d'un contrat précisant les modalités de contribution de l'établissement public à la réalisation des objectifs du programme.

Programme X

❖ Déterminants des dépenses du MDD et de l'investissement

■ Projet ou ActionX.1

.....

.....

.....

.....

■ Projet ou ActionX.2

.....

.....

.....

.....

❖ Subvention versée à l'établissement

- **Tableau 16:** Explication de la subvention versée à l'établissement public (présentée par famille)

Etablissement public (à présenter par famille)
Montant de la subvention ou du versement
Missions principales en relations avec le programme de rattachement
Activités

Annexe: Fiche signalétique d'un indicateur

Pour garantir la fiabilité, la précision et la lisibilité d'un indicateur, il est nécessaire de disposer d'une fiche signalétique par indicateur.

FICHE SIGNALÉTIQUE D'UN INDICATEUR		
Intitulé de l'indicateur	Le nom de l'indicateur doit être facilement compréhensible. Il faut veiller à l'articulation du nom avec la formule de calcul : les indicateurs comportant les termes "taux" ou "part" doivent effectivement renvoyer à des ratios dans la formule de calcul.	
Programme	Nom du programme auquel il se rattache	
Objectif du Ministère ou de l'institution	Nom de l'objectif auquel il se rattache	
Code	Il est essentiel d'attribuer un code à chaque indicateur afin de l'identifier sans ambiguïté. Il faut veiller à la cohérence de la codification des indicateurs. Les codes des indicateurs doivent être construits en fonction de leur rattachement aux programmes et aux objectifs	
Maître d'ouvrage de l'indicateur	Nom du responsable du programme	
Service utilisateur de l'indicateur	Nom du service utilisateur de l'indicateur pour le pilotage de l'action publique rattaché au responsable du programme	
Description de l'indicateur	Unité de mesure	%, Montant, Nombre
	Périodicité de la mesure	Fréquence de calcul et de parution de l'indicateur
	Dernières valeurs connues	Mention des 3 dernières valeurs connues et les années correspondantes
	Sensibilité au genre	Oui ou non
Elaboration de l'indicateur	Nature des données de base	Lorsqu'il s'agit d'un ratio, distinguer entre le numérateur et le dénominateur et les expliquer
	Mode de collecte des données de base	Mode d'obtention des données de base servant au calcul: - Système automatisé de gestion et d'information (préciser lequel et les modalités de saisie); - Comptages manuels (préciser les modalités); - Enquêtes (préciser les modalités). (Mettre dans une annexe les documents internes qui définissent la procédure de collecte).
	Services ou organismes responsables de la collecte des données de base	Préciser le service responsable de la production des données; le cas échéant, préciser le nom ou le type d'organisme extérieur produisant les données, préciser les modalités de choix de l'organisme, le service responsable du choix et du contrôle du travail réalisé par l'organisme en question

Elaboration de l'indicateur	Service responsable de la synthèse des données	Nom du service responsable de la centralisation des données collectées et de la production de l'indicateur
	Validation de l'indicateur	Nom de la structure responsable de la validation de l'indicateur
	Précisions méthodologiques	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
	Modalités de conservation des données, en prévision d'un audit	Durée, règles et responsables de la conservation des données de base
Modalités d'interprétation de l'indicateur	Modalités d'interprétation	Si nécessaire, préciser la signification, les modalités de lecture et de compréhension de l'indicateur
	Sens d'évolution souhaitée	A la hausse / à la baisse
	Limites et biais	Préciser les limites et les biais connus de l'indicateur et justifier le choix de l'indicateur malgré ses limites
Plan de construction ou d'amélioration de l'indicateur	Date de livraison de l'indicateur	Préciser si la donnée est déjà disponible depuis l'année X ou si elle va être délivrée à l'année Y
	Plan d'amélioration ou de construction de l'indicateur	Décrire les travaux prévus et leurs échéances en vue de construire ou d'améliorer le dispositif de collecte de l'indicateur
Commentaire	Cette rubrique permet de communiquer toute autre information utile pour la bonne compréhension de l'indicateur. Elle peut, par exemple, expliquer comment comprendre les valeurs de l'indicateur et son évolution ou encore préciser si l'évolution d'un ratio est liée à celle du numérateur ou du dénominateur et ce que cela implique. Il faut également expliciter les actions prévues pour atteindre les résultats attendus de l'indicateur, notamment ceux en matière de promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes.	