Projet de Performance

***Maquette pour l’exercice budgétaire N***

**TABLE DES MATIERES**

[**1ère PARTIE :** 3](#_Toc472520044)

[PRESENTATION DU MINISTERE OU INSTITUTION 3](#_Toc472520045)

[1. Présentation succincte de la stratégie du Ministère ou de l’institution 3](#_Toc472520046)

[2. Présentation des crédits prévisionnels au titre de l’année N 3](#_Toc472520047)

[3. Récapitulatif des crédits prévisionnels au titre de l’année N par programme 4](#_Toc472520048)

[4. Présentation des crédits par projets ou actions 6](#_Toc472520049)

[5. Présentation régionale des crédits 7](#_Toc472520050)

[6. Programmation budgétaire triennale 8](#_Toc472520051)

[7. Programmation budgétaire triennale des établissements publics 9](#_Toc472520052)

[**2ème PARTIE:** 10](#_Toc472520053)

[PRESENTATION DES PROGRAMMES 10](#_Toc472520054)

[Programme X 10](#_Toc472520055)

[1. Résumé de la stratégie du programme et de ses finalités générales 10](#_Toc472520056)

[Responsable de programme 11](#_Toc472520057)

[2. Acteurs de pilotage 11](#_Toc472520058)

[3. Objectifs et indicateurs de performance du programme 11](#_Toc472520059)

[**3ème PARTIE:** 16](#_Toc472520060)

[DETERMINANTS DES DEPENSES 16](#_Toc472520061)

[1. Déterminants des dépenses de personnel 16](#_Toc472520062)

[2. Déterminants des dépenses de MDD et d’investissement par programme et par projet ou action 18](#_Toc472520063)

[**Annexe:** Fiche signalétique d’un indicateur 21](#_Toc472520064)

# 1ère PARTIE :

# PRESENTATION DU MINISTERE OU INSTITUTION

|  |
| --- |
| Présentation succincte de la stratégie du Ministère ou de l’institution |

**……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |
| --- |
| *La définition de la stratégie du ministère 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.* |

|  |
| --- |
| 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]](#footnote-1)** |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |

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

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

*\*(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.* |

|  |
| --- |
| 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** |  |  |  |  |  |

###### Tableau 4: Récapitulatif des crédits prévisionnels par programme et par support budgétaire[[2]](#footnote-2)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Programmes** | **BG** | **SEGMA** | | **CAS** | | **TOTAL**  **PLF N**  **(6)\*** |
| **PLF N**  **(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)*

|  |
| --- |
| *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 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 recouvrir la totalité de l’activité du ministère;* * *La structure retenue du programme doit permettre d’identifier facilement une chaîne de responsabilités dans sa mise en œuvre. Elle doit donc être transposable dans la structure administrative du ministère.*   *Au sein de chaque ministère, deux types de programmes peuvent être identifiés:*  *1- des programmes de politiques publiques;*  *2- 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'insécabilité 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, deux ou trois supports budgétaires (BG, SEGMA, CAS).* |

|  |
| --- |
| 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.*

|  |
| --- |
| **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** | |  |  |  |

###### Tableau 6 : Récapitulatif des crédits prévisionnels des SEGMA par projet ou action relatifs au programme X

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **SEGMA** | | **TOTAL** |
| **Chap.**  **MDD** | **Chap.**  **Inv.** |
| **Projet ou Action X.1** | |  |  |  |
| **Projet ou Action X.2** | |  |  |  |
| **………….** | |  |  |  |
| **Projet ou Action X.6** | |  |  |  |

###### Tableau 7 : Récapitulatif des crédits prévisionnels des CAS par projet ou action relatifs au programme X

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **CAS** |
| **Projet ou Action X.1** | |  |
| **Projet ou Action X.2** | |  |
| **………….** | |  |
| **Projet ou Action X.6** | |  |

|  |
| --- |
| Présentation régionale des crédits |

###### Tableau 8 : Récapitulatif des crédits prévisionnels du Ministère 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.* |

|  |
| --- |
| Programmation budgétaire triennale |

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………….………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….**

|  |
| --- |
| *Il faut faire apparaitre la répartition des crédits du ministère, à moyen terme (N, N+1, N+2), selon la nature des dépenses (tableau 9 et 10) et selon les programmes (tableau 11). 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 9 : 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)

###### Tableau 10 : 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** |  |  |  |  |  |

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

###### Tableau 11 : 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[[3]](#footnote-3) |  |  |  |  |  |
| CAS3 |  |  |  |  |  |
| ***Programme 2*** |  |  |  |  |  |
| Budget Général |  |  |  |  |  |
| SEGMA3 |  |  |  |  |  |
| CAS3 |  |  |  |  |  |
| ***Programme 3*** |  |  |  |  |  |
| Budget Général |  |  |  |  |  |
| SEGMA3 |  |  |  |  |  |
| CAS3 |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |

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

|  |
| --- |
| Programmation budgétaire triennale des établissements publics |

###### Tableau 12 : 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** |
| ***Dépenses des Etablissement public*** |  |  |  |  |  |

*\*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 de ces établissements quels que soient leurs ressources (propres ou versements de l’Etat). Ces établissements publics doivent être présentés par famille.* |

**…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

# 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 d’or en la matière, néanmoins, on peut estimer que 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.*   *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 |

|  |
| --- |
| 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, 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 (directeurs 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.* |

|  |
| --- |
| Responsable de programme |

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….

|  |
| --- |
| Acteurs de pilotage |

…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….

|  |
| --- |
| Objectifs et indicateurs de performance du programme |

……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………..

|  |
| --- |
| *Les objectifs de performance doivent être :*  *(i) énoncés par une courte phrase commençant par un verbe d’action;*  *(ii) en nombre limité, comme indiqué précédemment;*  *(iii) représentatifs des aspects essentiels du programme ;*  *(iv) énoncés en termes clairs, simples, précis, concrets et bien expliqués ;*  *(v) 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.*  *(vi) 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;*  *(vii) 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'usager, 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. |

|  |
| --- |
| **Objectif X.1 ………………………………………………………………………………………………………** |

**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[[4]](#footnote-4)4** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Précisions méthodologiques :**

**…………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….**

**Sources de données :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Limites et biais de l’indicateur :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Commentaire :**

**…………………………………………………………………………………………………….……………………………………**

**…………………………………………………………………………………………………….……………………………………**

**[[5]](#footnote-5)8**

|  |
| --- |
| *Les 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. Il ne doit pas être susceptible 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.  *La valeur cible associée à chaque indicateur peut être tirée de la stratégie du ministère ou 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 avec d’autres structures homologues, 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, le sens de l'évolution de l'indicateur.*  *En théorie, un 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, 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 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.*  *L’indicateur retenu doit présenter un lien logique avec l’objectif fixé. Il doit permettre de mesurer spécifiquement sa réalisation. Par extension, les indicateurs associés aux objectifs suivent la même typologie : efficacité, efficience et qualité de service.*  *En général, un indicateur est défini à l’aide d’un substantif : taux, nombre, délai, ratio, montant…etc.* |

|  |
| --- |
| **Objectif X.2 :**……………………………………………………………………………………………………… |

**Indicateur X.1.2 :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unité** | **N-2**  **Réalisation** | **N-1**  **LF** | **N**  **PLF** | **N+1**  **Prévision** | **N+2**  **Prévision** | **Valeur cible** | **Année de la cible** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Précisions méthodologiques :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Sources de données :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Limites et biais de l’indicateur :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Commentaire :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Indicateur X.1.3 :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unité** | **N-2**  **Réalisation** | **N-1**  **LF** | **N**  **PLF** | **N+1**  **Prévision** | **N+2**  **Prévision** | **Valeur cible** | **Année de la cible** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Précisions méthodologiques :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Sources de données :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Limites et biais de l’indicateur :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Commentaire :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**…………………………………………….**

**Indicateur X.2.1 :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unité** | **N-2**  **Réalisation** | **N-1**  **LF** | **N**  **PLF** | **N+1**  **Prévision** | **N+2**  **Prévision** | **Valeur cible** | **Année de la cible** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Précisions méthodologiques:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Sources de données:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Limites et biais de l’indicateur:**

**……………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**………………………………………………………………….**

**Commentaire:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Indicateur X.2.2 :**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Unité** | **N-2**  **Réalisation** | **N-1**  **LF** | **N**  **PLF** | **N+1**  **Prévision** | **N+2**  **Prévision** | **Valeur cible** | **Année de la cible** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

**Précisions méthodologiques:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Sources de données:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Limites et biais de l’indicateur:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**Commentaire:**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………….**

# 3ème PARTIE:

# DETERMINANTS DES DEPENSES

|  |
| --- |
| *L’objectif de cette partie est d’expliquer comment le ministère prévoit d’utiliser les crédits demandés ainsi que le personnel qui lui est associé.*  *Il s’agit de décrire les ensembles d’activités ou d’opérations relatives à chaque programme et projet ou action 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’usagers, 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.* |

|  |
| --- |
| Déterminants des dépenses de personnel |

|  |
| --- |
| *Cette partie concerne les effectifs du personnel qui sont regroupés au niveau du programme, le plus souvent dans le programme support (services centraux et services extérieurs polyvalents) et les crédits (la masse salariale). Il s’agit de présenter :*   * *Les effectifs et les décliner 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), coût moyen des emplois en place et toute information budgétaire utile venant du tableau des effectifs.* * *La répartition des dépenses des personnels par programme.* * *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 13: Répartition par échelles/grades :*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Echelles/grades | Effectif | % |
| Personnel d’exécution (Echelles 5 à 6 et assimilés) |  |  |
| Personnel de maitrise (Echelles 7 à 9 et assimilés) |  |  |
| Cadres et cadres supérieurs (Echelles 10 et plus et assimilés) |  |  |
| Total |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Services | Effectif | % |
| Services centraux |  |  |
| Services extérieurs |  |  |
| Total |  |  |

*Tableau 14: Répartition par services :*

*Tableau 15: Répartition par régions :*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Région | Effectif | % |
| 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 |  |  |

**b. Répartition des dépenses de personnel**

*Tableau 16:* *Prévision des dépenses de personnel de l’année N (PLF)*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Dépense | Effectif |
| Dépenses permanentes[[6]](#footnote-6) | (1) |  |
| Sorties de service[[7]](#footnote-7) | (2) |  |
| Opérations de recrutements[[8]](#footnote-8) | (3) |  |
| Opérations de réintégrations | (4) |  |
| Autres dispositions relatives à la révision de la rémunération7 | (5) |  |
| Avancements de grades et d’échelons7 | (6) |  |
| Dépenses du personnel payées par la DPP[[9]](#footnote-9) | **(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)** |  |

**Commentaires :** *Explication des différentes lignes (exemple : rémunération moyenne, mesures générales, ……..)*

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………...………………………………………………………………………………………………………………………………………………..…………………………………………………………………………………………………………………………………………..**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………..**

|  |
| --- |
| Déterminants des dépenses de MDD et d’investissement par programme et par projet ou action |

|  |
| --- |
| ***Les déterminants des dépenses de MDD:***  *Il s’agit de présenter par programme et par projet/action les masses les plus importantes en identifiant des blocs de dépense cohérents comme les moyens de fonctionnement propres à certains services.*  *Lorsque certaines dépenses sont difficilement rattachables à un déterminant (ex. fonctions d’état-major ou d’inspection, crédits de communication, etc.), il convient d’en expliciter le contenu à défaut de pouvoir justifier du quantum (identifier les bénéficiaires et la destination des crédits).*  *Plusieurs présentations sont possibles : soit des rubriques générales du type : fonctionnement courant, immobilier, informatique, etc. ou bien reprendre la classification économique du plan comptable général : achats de biens, acquisitions de services, autres services.*  ***Les déterminants des dépenses d’investissement:***  *Les masses les plus importantes par projet/action doivent être présentées selon un nombre limité de déterminants pour des raisons de lisibilité́ en identifiant des blocs de dépenses cohérents. On peut distinguer plusieurs types de dépenses :*  *Les investissements en infrastructures de transport, pour lesquels on peut adopter une présentation par projet physique individuellement significatif (routes, aéroport, port, chemin de fer, etc.) : il convient alors de les identifier (nature et finalités du projet) et d’en fournir les éléments explicatifs : montants consolidés (initiaux et actualisés) échéanciers de réalisation, type de financement (Budget de l’Etat et externe/bailleurs de fonds) ;*  *L’équipement (véhicules, machines, etc.) : ces dépenses doivent être suivies selon une logique de renouvellement du parc en identifiant un taux de renouvellement et un coût unitaire moyen (parc n-1 x taux de renouvellement x dépense unitaire moyenne) ;*  *L’investissement informatique (hors consommables liés à la bureautique, prestations de service et frais de maintenance) : en identifiant les dépenses relatives au maintien de l’existant, aux projets en cours et aux projets nouveaux ;*  *Les dépenses immobilières : ces dépenses doivent être suivies par projet ou par catégories de projets (nature, finalités du projet et gains attendus, montants, échéanciers prévisionnels de réalisation et financier).*  *La présentation des crédits d’investissement doit se faire en crédits de paiement.*  ***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 très 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 insérer le tableau 18 au niveau de ce projet/action. Ce tableau doit présenter 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.* |

*Tableau 17: Explication de la subvention versée à l’établissement public*

|  |  |
| --- | --- |
| Etablissement public *(à présenter en famille)* | …………………………………… |
| Subventions ou versements à l’établissement public | **……………………………………** |
| Missions principales en relations avec le programme de rattachement | **……………………………………** |
| Activités | **……………………………………………..** |

|  |
| --- |
| **Programme X** |

|  |
| --- |
| Projet ou Action X.1 |

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |
| --- |
| Projet ou Action X.2 |

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

**……………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………………**

|  |
| --- |
| 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 SIGNALETIQUE 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*** | *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 au sein d’une direction.*  *Les codes des indicateurs doivent être construits en fonction de leur rattachement aux programmes, projets ou actions et de la direction qui les produit.* | |
| ***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, …..* |
| *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* |
| ***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* |
| *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* |
| *Mode de calcul* | *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 connus* | *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 et qui ne figure dans aucune autre rubrique. 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.* | |

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. [↑](#footnote-ref-1)
2. Un seul support budgétaire ou plusieurs supports budgétaires peuvent concourir à la réalisation d’un programme ou des programmes. [↑](#footnote-ref-2)
3. Non compris les subventions et les versements reçus du Budget Général. [↑](#footnote-ref-3)
4. 4 Il faut indiquer l’année prévue pour l’atteinte de la valeur cible. [↑](#footnote-ref-4)
5. [↑](#footnote-ref-5)
6. 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. [↑](#footnote-ref-6)
7. Personnel radié suite aux départs à la retraite, détachements, mises en disponibilité, décès, redéploiement, démissions, autres radiations, … [↑](#footnote-ref-7)
8. Y compris les rappels afférents [↑](#footnote-ref-8)
9. Direction de Paierie Principale. [↑](#footnote-ref-9)