



Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de
Comptabilité, de Banque et de
Finance
(ISCBF)**

**Diplôme d'Etudes Supérieures
Spécialisées en Audit et Contrôle
de Gestion**

**Promotion 23
(2011-2012)**

Mémoire de fin d'étude

THEME

**PREPARATION ET MISE EN PLACE DU
BUDGET AXE SUR LA PERFORMANCE :
LE CAS DE L'AGENCE NATIONALE DES
ECO VILLAGES**

Présenté par :

M. ALIOUNE CHAOUI

Dirigé par :

**M. Alain SAWADOGO
PROFESSEUR ASSOCIE
CESAG**

Octobre 2013

DEDICACES

Dédie ce mémoire à :

- mes grandes mères Neftaha Bougaleb et Awa Sène ;
- feu mon père, Larby Chaoui ;
- ma vaillante mère, Aissatou Faye ;
- ma maman Leïla Chaoui ;
- mon oncle, mon père , Mohamed Nagib Chaoui ;
- mon oncle , mon père, Abdou Razack Chaoui;
- mon oncle Youssouph Hénaine ;
- mes défunts oncles, Abdou Khack Chaoui, Magid Chaoui, Mohamed Faroukh Chaoui et Khoussine Chaoui;
- ma tante , Moussou Chaoui ;
- mes tantes Kenza , Khayat et Amal Chaoui ;
- ma tante Awa Chaoui ;
- mon père Soumaré ;
- mes sœurs Thiane et Fatou ;
- mes sœurs Nazira , Fatima et Neftaha Chaoui ;
- mon défunt frère Atmane ;
- mes frères Karim, Samir, Fatah et Kader Chaoui , Azzedine Chaoui
- Ousseynou, Toufic, Abou et Pascal ;
- ma chère Ramatoulaye Camara;
- ma chère Fama Diouf .

Que Dieu vous bénisse

REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements à :

- Monsieur Moussa YAZI, Directeur de l'Institut Supérieur de Comptabilité, de Banque et de Finance (ISCBF) et Professeur au CESAG, pour l'encadrement de ce mémoire, et pour la qualité de ses enseignements ;
- Monsieur Bertin CHABI, Chef du Département Master à l'ISCBF, pour la qualité de son management du programme DESS Audit et Contrôle de Gestion et sa grande disponibilité ;
- Mr Sawadogo Alain mon Directeur de Mémoire ; Professeur associé au CESAG ;
- mon oncle, mon père Mohamed Nagib Chaoui, pour tout le soutien qu'il m'a apporté ;
- Mme Seydi née Khady Boaré et son mari Mr Alioune Seydi ;
- Mme Touré née Tati Sira Boaré et Awa Boaré ;
- Mme Diémé née Amy Sonko ;
- Tonton Amadou Baro Diène ;
- Tonton Amadou Fall ;
- Mes amis et frères Mawa Ndiaye et Fallou Gueye ;
- Me Issoufou Maiga ;
- Mon frère Sadikh Sow ;
- Tout mes proches ;
- Mr Omar Sall, Agent comptable particulier de l'ANEV, pour sa franche collaboration ;
- Mr Ibrahima Sall, Chef de la Cellule Planification et Suivi-évaluation de l'ANEV pour sa franche collaboration ;
- Mr Clément Mendy, Assistant administratif et financier pour sa franche collaboration ;
- Mme Diop, Contrôleur interne de gestion, pour sa franche collaboration
- Tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce travail ;
- La 23^{ème} promotion du DESS Audit et contrôle de Gestion, pour l'ambiance de travail qui a prévalu durant la formation.

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

ACP : Agent comptable particulier

AE : Autorisation d'engagement

ANEV: AGENCE NATIONALE DES ECO VILLAGES

AQOCI : Association québécoise des organismes de coopération internationale

BBR : Budget basé sur les résultats

BCI : Budget Consolidé d'investissement

BOP : Budget opérationnel de programme

CDMT : Cadre de dépenses à moyen terme

COM : Contrat d'objectifs moyens

CP : Crédits de paiements

CRB : Centre de responsabilité budgétaire

CS : Conseil de surveillance

GAR : Gestion axée sur les résultats

LOLF :Loi organique sur la loi des finances

ME : Ministère de l'Environnement

MEF : Ministère de l'Economie et des Finances

OCDE : Organisation pour la coopération et le développement en Europe

OIT : Organisation internationale du travail

PAGT : Plan d'Aménagement et de Gestion du Territoire

PAP : Projet annuel de performance

PNUD : Programme des Nations Unies pour le développement

PTA : Plan de Travail Annuel

PVDD : Plan Villageois de Développement Durable

RAP : Rapport annuel de performance

UEMOA : Union économique et monétaire ouest africaine

UNESCO : Organisation des Nations Unies pour la science, l'éducation et la culture

UO : Unités opérationnelles

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAUX

Tableau 1: Mesures et améliorations	18
Tableau 2: Décider si les indicateurs sont d'assez bonne qualité	19
Tableau 3: Exemple de cadre de rendement	25
Tableau 4: Élément d'un cadre logique	25
Tableau 5: Les éléments clés du cadre de mesure du rendement	26
Tableau 6: Outils de contrôle et d'évaluation	32
Tableau 7: Exemple de cadre logique du budget basé sur les résultats	34
Tableau 8: Éléments de base des budgets de performance.....	38
Tableau 9 Objectifs SMART	42
Tableau 10: Exemple de PAP.....	46
Tableau 11: Synthèse du suivi de la performance dans le processus budgétaire	48
Tableau 12: Contenu d'un contrat.....	50
Tableau 13: Répartition du budget 2013 par source de financement	80
Tableau 14: Elaboration budget.....	H

FIGURES

Figure 1: Les types de gestion publique	11
Figure 2: Un élargissement des préoccupations de gestion.....	12
Figure 3: Un schéma de planification stratégique	15
Figure 4: La gestion axée sur les résultats.....	22
Figure 5: Des objectifs aux coûts.....	29
Figure 6: Cycle d'une politique publique	33
Figure 7: La matrice du cadre logique BBR	34
Figure 8: Nouvelle architecture du budget	43
Figure 9: Démarche de pilotage de la performance d'une administration	44
Figure 10: Suivi de la performance.....	48
Figure 11: Différent niveau de tableau de bord.....	52
Figure 12: Modèle d'analyse.....	Erreur ! Signet non défini.

LISTE DES ANNEXES

Annexe1 : Organigramme de l'ANEV

Annexe2 : Questionnaires administrés au DAF,

Annexe 3: Budget d'investissement prévisionnel 2013 de l'ANEV.

Annexe4 : Budget de Fonctionnement 2013 de l'ANEV

Annexe5 : Glossaire de termes et expressions

Annexe6 : Comment développer un logframe ?

Annexe 7 : Comment améliorer les résultats attendus et les indicateurs de performance?

Annexe8 : chaîne de résultats

CESAG - BIBLIOTHEQUE

TABLES DES MATIERES

DEDICACES.....	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PARTIE I – CADRE THEORIQUE.....	8
CHAPITRE 1 : LA BUDGETISATION AXEE SUR LES PERFORMANCES.....	10
1.1. L'évolution de la gestion publique.....	10
1.2. Concepts clés.....	13
1.2.1. La planification.....	13
1.2.1.1. Le plan stratégique.....	13
1.2.1.2. Le plan opérationnel.....	14
1.2.1.3. Notion de budget.....	15
1.2.2. Notion de performance.....	16
1.2.2.1. Définition de la notion de performance.....	16
1.2.2.2. Mesure de la performance.....	18
1.2.2.2.1. Suivi et mesure du rendement à l'aide d'indicateurs.....	19
1.2.2.2.2. Evaluation de la performance annuelle.....	20
1.2.3. Notion de gestion axée sur les résultats.....	21
1.2.3.1. Définition de la gestion axée sur les résultats.....	22
1.2.3.2. Notion de résultats.....	23
1.2.3.3. La chaîne des résultats.....	24
1.2.3.4. Outils méthodologiques de la GAR.....	24
1.2.3.4.1. Cadre de rendement.....	24
1.2.3.4.2. Cadre logique.....	25
1.2.3.4.3. Cadre de mesure de rendement.....	26
1.3. La budgétisation axée sur la performance.....	27
1.3.1. Définition de la budgétisation axée sur la performance.....	27
1.3.2. Les différentes catégories de budgétisation axée sur les performances.....	29
1.3.2.1. La budgétisation présentationnelle.....	30
1.3.2.2. La budgétisation éclairée par les performances.....	30
1.3.2.3. La budgétisation axée directement sur les performances.....	30
1.3.3. Facteurs facilitant.....	30
1.3.4. Liens avec les outils existants.....	31

1.3.5. Le cadre logique du budget axé sur les résultats	33
CHAPITRE 2. INTEGRATION DE LA DEMARCHE PERFORMANCE DANS LA GESTION BUDGETAIRE	37
2.1. Les trois éléments de base des budgets de performance	37
2.2. L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités	38
2.3. La nouvelle architecture du budget de l'État.....	39
2.4. La déclinaison des objectifs de performance d'un programme	40
2.5. Les documents relatifs à la performance	45
2.5.1. Les documents rétrospectifs	45
2.5.2. Les documents prospectifs : Contrat Objectifs Moyens, Projet Annuel de Performance	46
2.6. Le suivi de la performance dans le cycle budgétaire.....	47
2.6.1. La contractualisation	49
2.6.2. L'utilisation du suivi de la performance.....	50
2.6.2.1. Importance d'une utilisation intense des résultats du système de suivi.	50
2.6.2.2. Appui à la préparation budgétaire	51
2.6.2.3. Le tableau de bord	51
2.6.3. La recherche de l'optimum.....	52
2.6.3.1. Le benchmarking	53
2.6.3.2. L'audit de performance	54
CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	55
3.1. Construction du modèle d'analyse	55
3.2. Collecte de données	57
3.2.1. Les interviews	57
3.2.2. Les questionnaires.....	58
3.2.2.1. Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)	59
3.2.2.2. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI).....	60
3.2.3. L'analyse documentaire	65
PARTIE II – CADRE PRATIQUE.....	67
4. 1. Environnement institutionnel de l'ANEV	69
4.2. Missions de l'agence	69
4.3.1 Organisation générale.....	70
4.3.1. 1. Le conseil de surveillance	70
4.3.1. 2. Le Directeur général.....	70
4.3.2. Organisation fonctionnelle	71
4.4. DESCRIPTION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DE L'ANEV	71
4.4.1 Méthodologie d'élaboration	71
4.4.2. Activités retenues pour 2013.....	71

Composante 1 : Promouvoir la Gouvernance locale	71
Composante 2 : Energie renouvelable et efficacité énergétique	72
Composante 3: Maitrise de l'eau et Assainissement	73
Composante 4: Agro foresterie	74
Composante 5: Infrastructures socio-économiques de base.....	76
Composante 6: Architecture écologique et amélioration du cadre de vie	76
Composante 7: Promouvoir un secteur privé local.....	77
Composante 8: Financement Durable	78
Composante 9 : Suivi Evaluation des activités	78
Composante 10 : Gestion de l'Agence.....	79
4.4.3. Plan de financement du plan de travail annuel.....	80
4.5. Quelques chiffres pertinents	80
CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION BUDGETAIRE A L'ANEV	81
5.1. Principes de base du Budget.....	81
5.2. Préparation du budget.....	82
5.2.1. Détermination des objectifs à atteindre	83
5.2.2. Calendrier budgétaire	83
5.2.2.1. Esquisses budgétaires.....	83
5.2.2.2. Étude préparatoire – Projets de budget annuel.....	84
5.2.2.3. Nomenclature des comptes.....	84
5.2.2.4. Vote et approbation	85
5.3. Modifications budgétaires	85
5.4. Budget définitif.....	85
5.5. Outils de base pour la préparation budgétaire	86
5.6. Document budgétaire.....	86
5.7. Elaboration du budget.....	86
5.9. Mobilisation, exécution et suivi du budget.....	94
CHAPITRE 6 : PRESENTATION,ANALYSE DES RESULTATS ET	
RECOMMANDATIONS	101
6.1. Présentation et analyses des résultats	101
6.1.1. Appréciation des phases de planification et d'élaboration du budget	101
6.1.2. Appréciation de la phase d'exécution et suivi du budget	105
6.2. Recommandations pour la mise en place d'un budget axe sur la performance	106
6.2.1. Recommandations à la direction générale.....	106
6.2.2. Recommandations au Chef du service audit interne et contrôle de gestion et au chef de la cellule suivi et évaluation.....	116
ANNEXES	122

INTRODUCTION GENERALE

Ces dix dernières années, les gouvernements du monde entier ont subi des pressions de plus en plus fortes pour démontrer qu'ils utilisent efficacement les ressources publiques. Les préoccupations du public relatives à la réduction de la dette nationale, la baisse de la confiance dans le leadership politique, la mondialisation de l'économie, le libre-échange et, par conséquent, une concurrence accrue sur le marché libre, ont tous été des facteurs importants. Ces pressions mondiales ont contribué à l'apparition de démarches de gestion axées sur le rendement et les résultats dans le secteur public. « Réinventer le gouvernement », « faire plus avec moins », « démontrer des résultats souhaités par les citoyens » sont devenus des slogans populaires pour décrire la transition vers la nouvelle gestion du secteur public qui prévaut un peu partout dans le monde.

L'espace UEMOA n'est pas en reste avec l'élaboration progressive de CDMT par les Etats membres plaçant ainsi la rationalisation de la dépense publique et l'obtention de résultats au cœur des politiques publique.

Au Sénégal, les préoccupations du public relatives à l'accroissement de la dette nationale ont accru les exigences de responsabilisation accrue dans l'utilisation de l'argent des citoyens. Pour répondre à ces pressions croissantes, les gouvernements précédents et actuels ont procédé à diverses réformes du secteur public. Une étude de la nécessité, de la performance de tous les programmes durant une série d'examens conduit de plus en plus à la rationalité des choix budgétaires. Parallèlement à ces réformes du secteur public, on a remis l'accent sur la planification des opérations axée sur les résultats, la responsabilité et les rapports sur le rendement. Cette nouvelle démarche modifie la façon dont les ministères fonctionnent et implique un changement systémique continu dans la gestion du secteur public sénégalais.

Dès lors les établissements publics doivent avoir un autre visage surtout du fait de cette nouvelle option des autorités politiques et administratives d'orienter les structures publiques vers un nouveau mode de fonctionnement et de gestion de leurs ressources d'autant plus que la philosophie d'une gestion orientée vers la performance n'est plus l'apanage du seul secteur privé marchand. Et le succès relatifs des recettes issues du management privé trouve de plus en plus un terrain d'expression dans la conduite de l'action publique au point où la démarche de la performance se diffuse progressivement dans les structures publiques. Dans cette perspective, les établissements publics soumis aux difficultés dans leur environnement et aux rigueurs des programmes économiques et

financiers négociés par le gouvernement avec les partenaires au développement entraînant du coup une diminution de l'assistance financière de l'Etat central essayent d'améliorer leur mode de fonctionnement en s'orientant de plus en plus vers une gestion par la performance. Cette option apparaît plus pressante dans le domaine du pilotage de la performance dans la gestion budgétaire dont les dysfonctionnements appellent un besoin réel d'assainissement pour le redressement financier.

La question se pose donc de savoir si la culture du résultat qui est induite par la démarche de performance peut s'intégrer avec succès dans le contexte de gestion budgétaire des organismes publics miné par des pesanteurs sociologiques et un environnement mal préparé à une mutation de cette ampleur.

L'Agence Nationale des Eco villages (ANEV) n'échappe pas à ces réalités de son environnement économique.

Pour faire face aux exigences de maîtrise de l'évolution et de réactivité de la structure dans un environnement complexe et changeant, les responsables de l'ANEV ont pris conscience de la nécessité de disposer d'outils pour prévoir, agir et réagir. En conséquence, dans un tel environnement, la refonte du processus budgétaires, des processus d'élaboration des prévisions ne se cantonne pas simplement au choix d'un outil, mais nécessite de mener une réflexion sur le management, la fonction financière et le contrôle en général. Aujourd'hui le processus budgétaire est perçu comme un rite de passage annuel bien plus qu'un mode de pilotage fiable. Et, la mise en place de processus d'élaboration de prévisions fiables couvrant un spectre fonctionnel et temporel plus large que le budget classique et instituant une logique de résultat à la place d'une logique de moyens apparaît pour les autorités de l'ANEV comme un outil stratégique tant dans la maîtrise de l'évolution de leur institution que de son efficacité, de son efficience et de sa réactivité.

Dans cet environnement dynamique et complexe, on constate que le processus budgétaire de l'ANEV n'intègre pas suffisamment les exigences de performance (écart entre les résultats attendus et les résultats atteints) et pourtant c'est justement dans cet environnement qu'elle a plus besoin de voir s'implanter une culture de résultats pour pouvoir assurer sa survie.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ce problème :

- L'évolution de l'environnement socio-économique ;

- ses services restent mal préparés et sont en panne d'initiative en matière budgétaire ;
- la détermination arbitraire des objectifs budgétaires ;
- surestimation des ressources financières ou des capacités techniques à exécuter le budget préparé ;
- des retards dans la mise en œuvre des activités qui s'expliquent par des procédures de décaissement complexes et peu efficaces ;
- des procédures budgétaires rigides qui ne permettent pas à l'ANEV de réallouer facilement des ressources entre les activités ou entre les programmes en cours d'année lorsqu'ils en éprouveraient le besoin ;
- des systèmes de contrôle et d'audit budgétaires probablement lourds et pas toujours très performants ;
- la non prise en compte jusqu'ici d'une logique de résultat ;
- la lourdeur et le coût du système budgétaire ;
- l'absence de la stratégie dans les budgets.

La combinaison de ces facteurs a pour conséquences :

- une planification technique de l'ANEV souvent irréaliste parce qu'ignorant *a priori* les disponibilités financières à court et moyen terme ;
- une faible performance des programmes, une insatisfaction des usagers (services rendus insuffisants ou de mauvaise qualité) et une fragilisation des opérateurs (problèmes de trésorerie, défaillances techniques, etc.) ;
- une faible performance des agents techniques et des décideurs publics ainsi qu'une déresponsabilisation dans la gestion des ressources financières ;
- l'inexistence d'une obligation de résultats.

Dans ce contexte, il est de plus en plus nécessaire de remettre en cause les mécanismes actuels de gestion budgétaire et d'instaurer un nouveau cadre de gestion qui met l'accent sur la performance de l'ANEV. Du coup l'un des enjeux majeurs de la gestion budgétaire est de faire passer la structure publique d'une culture de moyens à une culture de résultats. Et dans cette logique, la performance s'inscrit au cœur du nouveau cadre budgétaire.

Des solutions de réforme sont donc avancées. Elles vont de la réforme du budget avec l'intégration de la performance dans tout le processus à la suppression du budget si le système classique traditionnel n'est pas abandonné.

Nous optons plutôt pour la réforme de la procédure budgétaire et l'introduction d'une gestion axée sur les résultats en nous basant sur les modèles de la LOLF et du CDMT étant donné qu'en général l'essentiel des acteurs de l'organisation sont toujours attachés au budget. Mais il est évident que ce processus budgétaire devrait être dynamisé pour s'adapter à des acteurs toujours plus friands d'informations rapidement disponibles, fréquentes et complètes, et à un environnement économique en constante mutation.

Face donc à un environnement caractérisé par la montée des besoins, des incertitudes, des risques sociaux et économiques, mais aussi par la raréfaction des ressources la question se poserait de savoir si l'ambition de la performance affichée dans les structures privées peut être compatible avec la gestion des affaires d'une structure publique fondée sur l'application littérale des règles, parfois rigides, de droit ? En d'autres termes comment intégrer la performance dans la gestion budgétaire ?

Cette interrogation suscite d'autres notamment :

- Qu'est-ce que la gestion axée sur les résultats ?
- Qu'est-ce que la budgétisation axée sur la performance ?
- Qu'est-ce que la performance de manière générale ?
- Comment mesure-t-on la performance ?
- En quoi consiste la démarche performance ?
- Comment mener une gestion budgétaire axée sur la performance ?

Ce sont là autant de préoccupations auxquelles nous tenterons de répondre dans notre étude intitulée : *«Préparation et mise place du budget axé sur la performance : le cas de l'Agence Nationale des Eco villages»*.

Il convient de préciser que notre étude va d'abord s'intéresser à l'évolution de la gestion publique; avant de voir comment intégrer la performance dans la gestion budgétaire. Des aspects pratiques de ces analyses seront enfin réalisés.

Cette réflexion veut aider à mieux comprendre et maîtriser les techniques et instruments d'une gestion budgétaire axée sur les résultats pour permettre à l'organisation d'élaborer un outil d'incitation à la culture de performance. En effet, la quête de la performance peut

être porteuse d'émulation, de qualité et davantage de professionnalisme dans le pilotage des établissements publics. Et l'étude projetée pourrait donc constituer un appel à l'amélioration de la qualité de gestion de l'ANEV.

Pour atteindre cet objectif nous essayerons de :

- Définir les concepts et outils clés liés à la gestion budgétaire axée sur la performance;
- définir la notion générale performance ;
- définir la mesure de la performance ;
- réfléchir sur la mise en œuvre d'une gestion budgétaire orientée vers la performance,
- analyser le processus budgétaire et le système de pilotage de l'ANEV,
- proposer des solutions d'amélioration.

Bien que n'ayant pas la prétention de résoudre tous les problèmes rencontrés, la réflexion sur le thème «Préparation et mise en place du budget axé sur la performance: cas de l'ANEV » est pertinente à plusieurs égards

D'une part au-delà d'un simple exposé d'outils et concepts théoriques, cette réflexion pourrait être, une contribution aux différentes discussions, écrits et séminaires sur le sujet et à ce titre être utilisée par tout étudiant ou toute personne menant une étude sur un sujet similaire.

D'autre part, nos travaux pourraient contribuer à fournir à l'organisation une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un système budgétaire qui se tournerait vers le pilotage par la performance au moment où les exigences de rigueur et de discipline budgétaires se font de plus en plus ressentir dans le management des organisations publiques.

En ce qui nous concerne, cette étude nous permettra de nous confronter à la réalité du processus budgétaire dans une entreprise et de faire ainsi un lien entre nos acquis théoriques et la manière dont ils sont mis en œuvre dans la pratique.

La première partie comprendra les chapitres ci-après :

- Chapitre 1 : La budgétisation axée sur la performance
- Chapitre 2 : Intégration de la démarche performance dans la gestion budgétaire

- Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche des données

La seconde partie comprendra :

- Chapitre 4 Présentation de l'ANEV ;
- Chapitre 5 description de la gestion budgétaire à l'ANEV ;
- Chapitre 6 présentation, analyse des résultats et recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PARTIE I – CADRE THEORIQUE

INTRODUCTION PREMIERE PARTIE

Dans un contexte de restrictions budgétaires, les organismes publics sont contraints de s'interroger sur leur performance. Si la performance vise à un résultat, à une qualité de service rendu et à l'efficience, alors l'organisation doit répondre de l'utilisation au mieux de ses ressources, de l'optimisation de leur gestion afin de limiter dépenses tout en garantissant aux usagers et citoyens bénéficiaires des services de qualité. Les critères de performance d'une structure publique peuvent être définis comme suit : des services de qualité au moindre coût, des ressources allouées aux services utiles, des services accessibles à tous ceux qui en ont besoin. La mesure de la performance d'une administration publique se trouve justifiée : pour les autorités de tutelle, car elle permet de planifier et d'allouer équitablement les ressources en fonction des besoins, pour l'organisme, car la mesure des résultats va permettre d'évaluer les actions entreprises, de les adapter si besoin et de justifier les orientations stratégiques, pour le personnel, au travers de la reconnaissance du travail fourni qui devient un facteur de motivation, enfin pour les usagers, qui verront, par cette évaluation continue des résultats, un facteur de crédibilité de l'organismes. Les gestionnaires publics se retrouvent donc face à de nouvelles problématiques, déjà connues du monde de l'entreprise, celles du pilotage de la performance dans la gestion budgétaire dans un objectif de création de valeur.

Ces derniers vont donc utiliser les mêmes outils de management de la performance que ceux utilisés par le monde de l'entreprise, qu'ils vont adapter à leurs besoins spécifiques. Indicateurs, tableaux de bord, pilotages financiers, RAP, PAP et COM doivent faire leur entrée dans toutes les structures publiques. La question se pose maintenant de savoir, comment mener et adapter une politique de gestion budgétaire intégrant le pilotage de la performance dans les institutions publiques.

La première partie comprendra les chapitres ci-après :

- Chapitre 1 : La budgétisation axée sur la performance
- Chapitre 2 : Intégration de la démarche performance dans la gestion budgétaire
- Chapitre 3 : Méthodologie de la recherche des données

CHAPITRE 1 : LA BUDGETISATION AXÉE SUR LES PERFORMANCES

Introduction

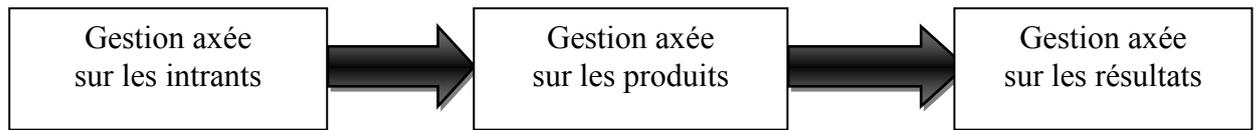
Les tensions budgétaires et les exigences des citoyens font peser des pressions croissantes sur les organismes publics, sommés de prouver qu'ils utilisent à bon escient les deniers publics. Ainsi tous les processus de modernisation engagés dans les administrations publiques ont une composante budgétaire et tous ont introduit la gestion à la performance, inscrivant ainsi l'action publique dans une logique de résultats. La justification en est simple : l'affirmation de la nécessité de rendre compte (accountability) et de mesurer les réalisations par rapport aux objectifs, tient en partie à l'obligation d'explicitier les choix de politiques publiques à l'égard de citoyens plus exigeants, dans un contexte budgétaire moins favorable et un environnement plus concurrentiel. La situation actuelle incite donc les administrations publiques à être plus performantes. Les budgets sont alors établis sur la base de performance et par la vérification des résultats, et non pas seulement par l'affectation de crédits.

Nous passerons d'abord en revue l'évolution de la gestion publique, ensuite nous tenterons de définir quelques concepts et outils clés avant de terminer avec l'étude de la budgétisation axée sur la performance.

1.1. L'évolution de la gestion publique

Selon CLICHE (2008 : 2) traditionnellement, les administrations publiques se sont concentrées sur les intrants (les coûts des moyens et des ressources qu'elles utilisent), les activités (ce qu'elles font) et les extrants (ce qu'elles produisent). Plus récemment, on a progressivement vu apparaître une préoccupation de plus en plus marquée pour la mesure des résultats, non seulement quant aux biens et services produits, mais aussi en ce qui concerne les effets sur les clientèles visées et les impacts sur la société en général. Cette évolution (figure 1) comporte des implications majeures en termes de gestion.

Figure 1: Les types de gestion publique



Source : Cliché (2012 : 2)

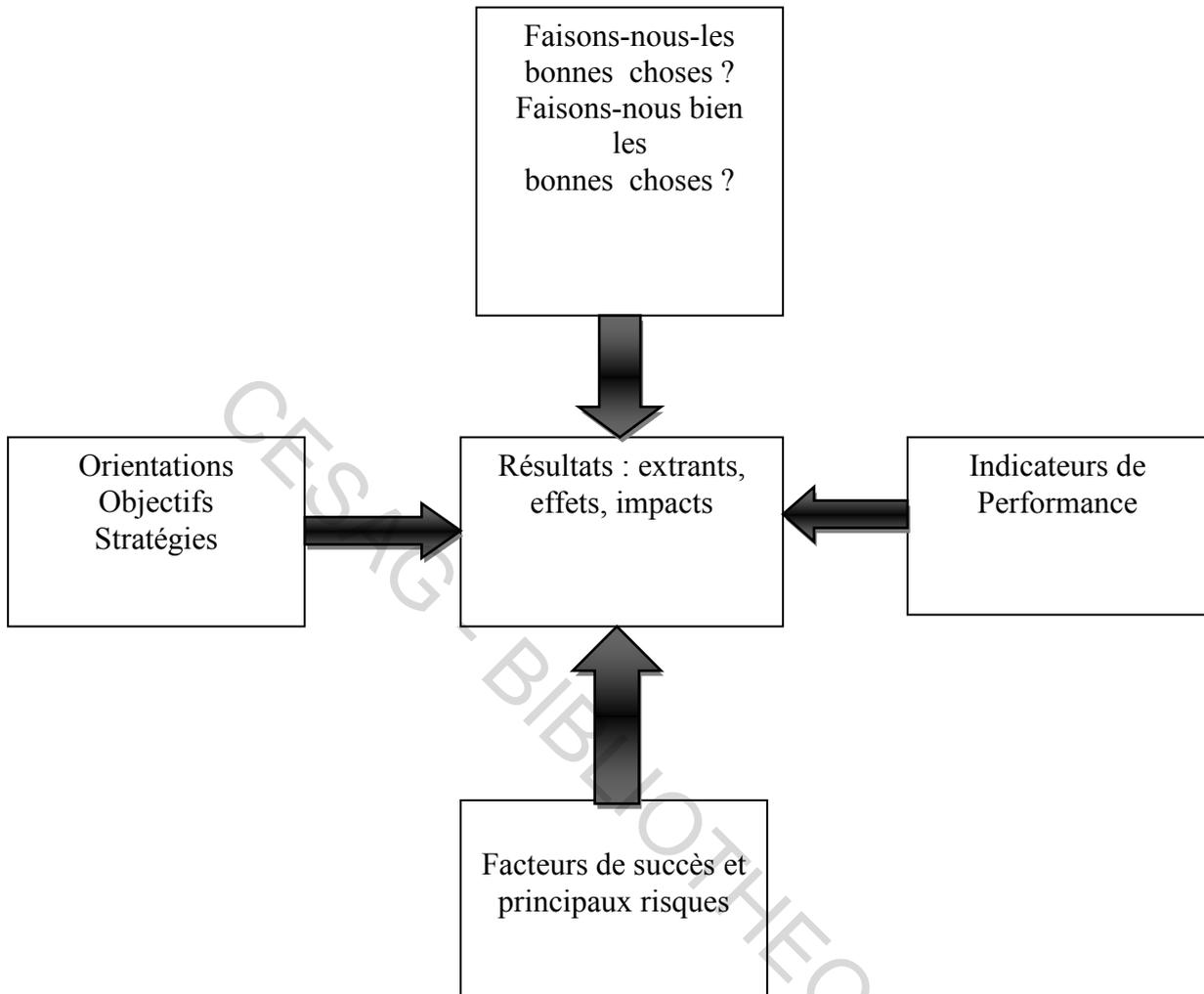
La gestion axée sur les intrants s'attache au montant des ressources et aux moyens en personnel, en équipement, etc., qui sont affectés à un projet ou à un ministère. Avec cette méthode, le niveau de crédits utilisés pour un projet est le principal critère de performance. La gestion axée sur les produits ou extrants met l'accent sur les fonctions de l'État en matière de biens et services et permet de dénombrer les services ou produits qui ont été fournis. La méthode des produits utilise principalement des indicateurs comme le montant de la production, le coût unitaire, le respect des délais et à des degrés divers la qualité ; mais ne suffit plus à répondre aux interrogations plus larges des citoyens sur la pertinence, l'efficacité et l'efficacité de l'action publique. Pour sa part, la gestion axée sur les résultats cherche à définir ce qu'un projet donné ou une fonction spécifique doit réaliser en faveur de l'intérêt général, du progrès économique et social ou de la sécurité, qui sont les buts ultimes de l'action des gouvernements. Un élargissement des préoccupations de gestion s'est donc progressivement manifesté (figure2). On est parti d'une interrogation sur les ressources (de combien avons-nous besoins? biens et de services (que produit-t-on ? à quel coût ? est-ce efficient ?) pour enfin s'intéresser à de quelle façon cet argent sera-t-il dépensé ? Par qui ? Pour ensuite mettre l'accent sur la production de la finalité, à l'impact de ce qui est produit (quels sont les résultats obtenus ? Quelles sont les améliorations pour les clientèles visées et pour la société en général ?). Tout au long de cette évolution des perspectives de la gestion publique, une attention plus grande fut portée à la mesure, à l'appréciation quantifiée de la situation immédiate et de son écart par rapport à l'amélioration recherchée.

Figure 2: Un élargissement des préoccupations de gestion

*Que faisons-nous ?
réussi ?*

Comment le faisons-nous ?

Avons-nous



Source : Cliché (2012 : 3)

Il apparaît clairement que la recherche d'une performance accrue de l'administration publique, sous différents rapports, devient la pierre angulaire de la modernisation de l'État. Ce dernier existe bien sûr pour assurer la sécurité et la prospérité des citoyens dont il a la charge,

1.2. Concepts clés

Dans cette section nous allons tenter de définir un certain nombre de concepts et outils qui sont liés à la budgétisation axée sur la performance.

1.2.1. La planification

Le budget s'inscrit parmi les outils de management prévisionnel de l'entreprise et à ce titre, essayons de comprendre son articulation avec les plans à long terme (plan stratégique) et moyens termes (plan opérationnel). La figure 3 est un schéma de planification stratégique.

1.2.1.1. Le plan stratégique

Selon GUEYE (2002 : 32) la planification est une grande initiative administrative, prospective et politique. Elle est une composante du système de gestion stratégique qui aide à réaliser les finalités de l'organisation, ses buts et ses missions à travers une séquence d'actions projetées dans le temps et affectées à des responsables. Ce processus permet de clarifier les objectifs et de les insérer dans un cadre opérationnel tourné vers l'action.

Il résulte de la confrontation entre les résultats de l'analyse des activités et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise en termes de savoir-faire, de ressources humaines et financières (NARO, 2011 : 43) et repose sur les éléments suivants :

- L'examen des scénarios possibles d'évolution et de leur degré de vraisemblance,
- la sélection des actions après identification de leurs coûts et de leurs résultats espérés (part de marché, profits, évolution de l'organisation interne de l'entreprise...),
- le repérage des phases de leur déroulement et des hypothèses cruciales pour le bien fondé du choix retenu.

Ainsi pour être en mesure de prendre des engagements, une organisation publique doit procéder à une analyse de sa situation, des défis auxquels elle fait face, de sa capacité à les relever et des stratégies à mettre en œuvre pour y arriver (voir figure3). Cette réflexion stratégique la mènera à définir une gamme d'objectifs particuliers dans un horizon de

moyen terme et à établir les étapes à franchir pour en opérationnaliser progressivement la réalisation.

Aussi il est utile de faire le bilan des plans stratégiques.

Cela selon HUGUES (2009 : 80) doit être fait de deux façons : d'abord sur le fond en mesurant l'atteinte des objectifs et notamment en faisant la liste des projets qui ont abouti, ensuite sur la forme en regardant comment a été conduit la mise en œuvre des portefeuilles, des réunions de pilotage, du pilotage des projets de manière unitaire ou consolidée.

1.2.1.2. Le plan opérationnel

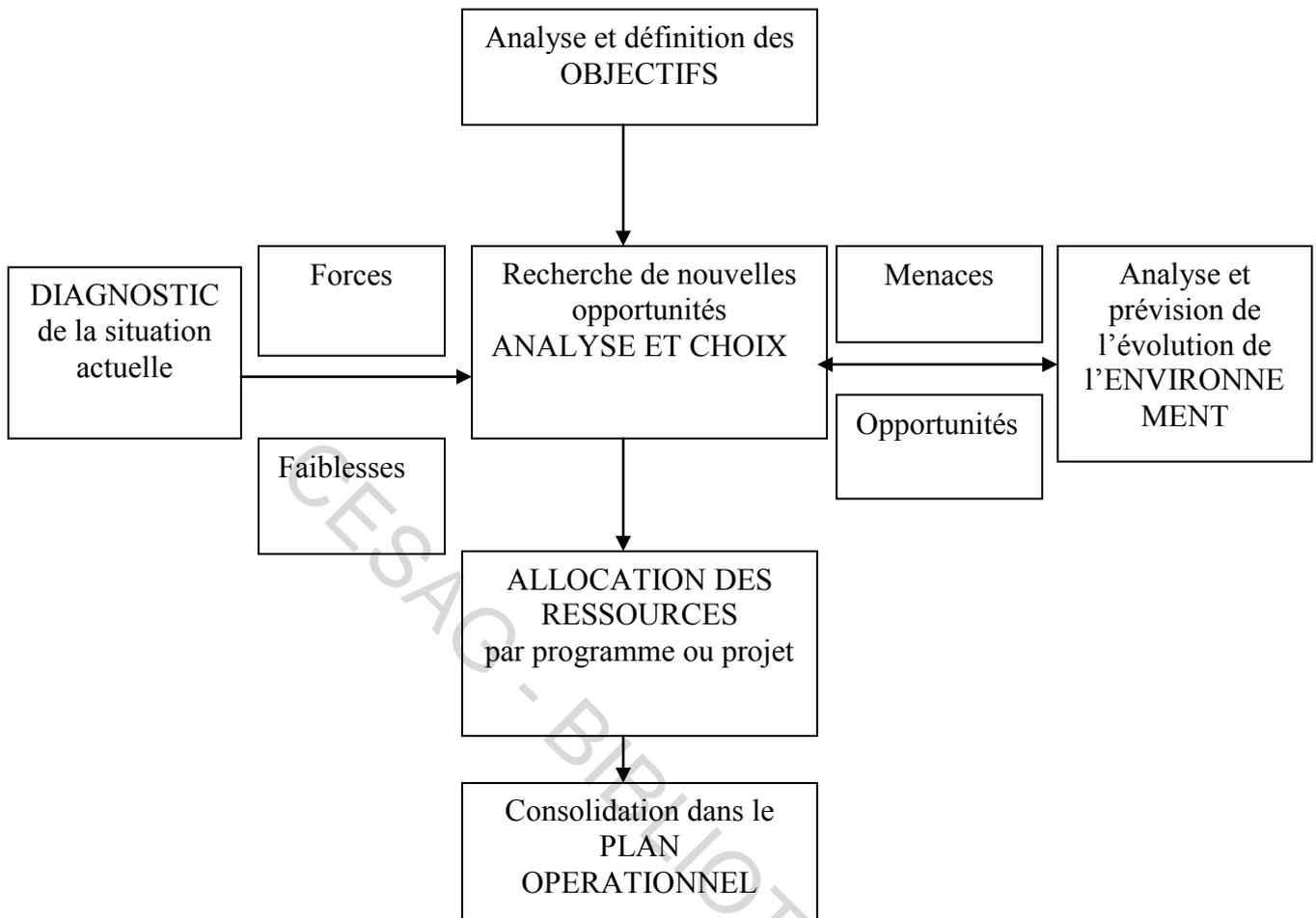
Selon LÖNING& al (2008 : 92), au diagnostic du long terme chiffré dans le plan stratégique, le plan opérationnel ajoute le diagnostic à court terme propre à identifier les problèmes à résoudre dans les différents domaines de l'entreprise : commercial, production, finance, logistique ... C'est le chiffrage, à trois ans le plus souvent maintenant, des objectifs du plan stratégique, déclinés entre les centres de responsabilité. Ces plans sont « glissants », à savoir que chaque année on évalue à nouveau les perspectives pour les trois années qui suivent.

La qualité du plan opérationnel dépend des éléments suivants :

- La qualité des anticipations effectuées ;
- la pertinence des scénarios proposés et de leur réalisme ;
- le dialogue entre les niveaux hiérarchiques sur les objectifs à moyen terme et sur la stratégie, ce qui implique un processus reconnu et accepté dans l'entreprise ;
- la ténacité de l'intention stratégique dans la mise en œuvre de ces programmes et de leur suivi pour traduire opérationnellement les décisions prises lors de l'élaboration du plan stratégique. (LÖNING& al, 2008 : 93).

De façon idéale, la première année du plan opérationnel est le budget. Le système de contrôle de gestion réalise, dans ce cas, l'intégration stratégie-plan stratégique-plan opérationnel-budget.

Figure 3: Un schéma de planification stratégique



Source : Cliché (2008 : 8)

1.2.1.3. Notion de budget

DEGOS (2010 : 23) nous rappelle que la plus grande utilité du budget est d'être le trait d'union des stratégies et des gestionnaires de l'entreprise, pour accroître la compétitivité de l'organisation et pour promouvoir sa rentabilité. Et ce rappel de Degos justifie l'utilité d'une implication des différents acteurs de l'entreprise dans l'élaboration du budget.

Selon ARDOIN & al (in Loaning & al, 2008 : 95) le budget est la valorisation monétaire d'un plan d'action destiné à atteindre un objectif. Il s'agit toutefois d'une définition limitée en ce sens qu'elles ne donnent aucune précision sur l'horizon temporel du budget. Aspect qui n'a pas été négligé par GIRAUD & AL ET LÖNING & al dans les définitions qu'ils donnent du budget et que nous rappelons ici :

« Le budget est une procédure de prévision à l'horizon d'un an, reposant sur des discussions et des choix de plans d'action prévisionnels, traduits notamment sous forme de projections financières. Il s'agit d'une procédure à travers laquelle les responsables de l'entreprise vérifient en permanence que les informations chiffrées issues des comptes sont conformes ou non aux données préalablement exprimées dans les budgets ». (GIRAUD & al, 2009 : 137)

« Le budget comme la traduction monétaire, économique du plan d'action pour chaque responsable de programme, correspondant à l'utilisation des ressources qui lui sont déléguées pour atteindre les objectifs qu'il a négociés pour une période donnée et dans le cadre d'un plan ». (LÖNING& al, 2008 : 95)

Ces deux dernières définitions ont l'avantage d'intégrer la première. En résumé nous référant de ces définitions on peut dire que le budget peut être considéré comme un plan annuel des activités futures établi sur la base d'hypothèses d'exploitation par les différents acteurs de l'organisation. Il est exprimé principalement en termes financiers (prévisions), mais il incorpore souvent beaucoup de mesures quantitatives non financières.

1.2.2. Notion de performance

Selon BRUNA&CHAUVET (2010) le concept de performance figure parmi les notions les plus abstraites et floues de la littérature académique organisationnelle, de telle sorte que certains Auteurs s'interrogent sur la possibilité de la définir. En effet, ce terme est utilisé de façons multiples pour illustrer des concepts souvent particulièrement différents, sans pour autant qu'une définition précise ne fasse l'unanimité.

1.2.2.1. Définition de la notion de performance

La définition de la performance dans une étude académique est cruciale, car elle sous-entend la question de sa mesure ; la notion de performance étant majoritairement utilisée comme un indice de comparaison entre individus, entre différentes organisations, ou pour une même organisation mais de façon chronique, temporelle (« a-t-on été cette année plus performant que l'année/le trimestre/ le mois précédents ? »).

Selon LAFAY (2006 : 10) si l'on en retient l'origine anglaise, le mot « performance » signifie « réalisation, mise en œuvre et résultats ». La performance publique doit donc être

comprise comme la faculté des organisations publiques à mettre en œuvre des actions répondant à un (des) objectif(s) et à rendre compte de leurs résultats.

Cette définition ôte à ce terme la connotation négative -idée de compétition et de sanction- qu'il prend trop souvent. La performance doit être vue comme la plus-value qu'une entité apporte à la production d'un service ou à la mise en œuvre d'une politique publique.

Selon DOHOU & AL (2007) qui citent Bourguignon (2000 : 934) la performance en termes de gestion peut être définie comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.

L'intérêt de cette définition de Bourguignon est qu'elle s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Mais elle implique l'existence d'un référent : le but poursuivi. Celui-ci n'est pas forcément le même pour l'entreprise et le client d'où le caractère multidimensionnels de la performance.

Cependant la réalisation des objectifs est synonyme d'efficacité mais cela ne suffit pas pour qu'une organisation soit performante. Être efficace, ne signifie pas être performant, la maîtrise des ressources utilisées pour atteindre les objectifs est aussi nécessaires dans la recherche de la performance.

La maîtrise de la performance impose que les moyens employés pour atteindre les résultats ne soient pas disproportionnés. Nous retrouvons ici le concept d'efficience qui a été précisé sous la terminologie du couple « coût-valeur » (Giraud & al, 2002 : 22). Cette évolution du vocabulaire traduit la préoccupation des dirigeants d'orienter l'efficience vers l'extérieur de l'organisation.

A ces trois composantes de la performance, que sont l'efficacité, l'efficience et l'économie, Tahon (2003 : 31) ajoute la pertinence. Il définit la pertinence comme étant l'articulation entre les objectifs et les moyens. Pour évaluer la pertinence, il faut répondre à la question suivante : les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? (Tahon, 2003 : 31).

Ainsi lorsque l'on croise ces définitions de la performance on constate que généralement le concept de performance renvoie à l'idée d'accomplir une action. La performance est alors précisément le fait d'obtenir un résultat, ce qui sous-entend bien que ce résultat doit être « bon ».

1.2.2.2. Mesure de la performance

La mesure de la performance dans les services publics n'est pas un concept nouveau. Des tentatives pour mesurer et améliorer la productivité des travailleurs remontent aussi loin qu'au début du 20^e siècle.

Selon MILLOGO (2009 : 15) en théorie, la mesure de la performance est considérée comme un concept intégré qui aide les organisations à mieux comprendre leurs processus et leurs impacts, c'est un système de rétroaction, un mécanisme capable de suivre l'état d'un projet et de retourner les signes correcteurs appropriés.

Cette définition a l'avantage de faire ressortir l'importance de la mesure de la performance dans le management global d'une organisation.

Aussi la performance est une norme dynamique : les services perçus comme assez bons à un moment donné peuvent aujourd'hui sembler insatisfaisants. Comment être certain de l'amélioration si l'on ne mesure pas ce que l'on fait ? En la matière, l'intuition ne suffit pas. Il faut pouvoir apprécier quantitativement le progrès accompli et le mettre en rapport avec celui recherché. Sans mesures, à quel repère se fier sur le chemin de l'amélioration ? Sur quelle base appuyer la prise de décision ? (Voir tableau 1).

Tableau 1: Mesures et améliorations

Si vous ne mesurez pas les résultats, vous ne pouvez distinguer le succès de l'échec.

Si vous ne pouvez reconnaître un succès, vous ne pouvez pas le récompenser.

Si vous ne pouvez récompenser le succès, vous récompensez peut-être l'échec.

Si vous ne pouvez reconnaître un succès, vous ne pouvez rien en apprendre.

Si vous ne pouvez reconnaître un échec, vous ne pouvez pas le corriger ni rien en apprendre.

Si vous pouvez démontrer des résultats, vous pouvez gagner l'appui du public.

Source : Cliché (2012 : 3)

Après avoir mise en évidence l'importance de la mesure de la performance dans le management de l'organisation il voir comment la nous faut aussi mettre en œuvre.

1.2.2.2.1. Suivi et mesure du rendement à l'aide d'indicateurs

Selon KUSEK& al (2006 : 61) les indicateurs sont les variables quantitatives et qualitatives qui fournissent un moyen simple et fiables de mesurer la performance d'une organisation en regard des réalisations prescrites. Des indicateurs devraient être développés pour tous les niveaux d'un système de suivi-évaluation axé sur les résultats, en ce sens que des indicateurs sont nécessaires pour suivre le progrès des intrants, des activités, des extrants, des réalisations et des objectifs.

Ainsi le suivi consiste simplement à évaluer de manière périodique le chemin parcouru dans la réalisation des activités prévues et les résultats fixés à l'aide d'indicateurs.

Les indicateurs doivent répondre à certains critères de :

- Validité (Mesure-t-il le résultat ?),
- Simplicité (conception, calcul et, analyse faciles à partir d'informations disponibles),
- Accès (L'organisme est-il en mesure de recueillir l'information requise?),
- Fiabilité (S'agit-il d'une mesure constante dans le temps et sera-t-elle toujours disponible ?).

Le tableau 2 donne plus d'informations pour le choix d'un indicateur fiable.

Tableau 2: Décider si les indicateurs sont d'assez bonne qualité

Qualité de l'indicateur	Que faire avec l'indicateur ?
L'indicateur est mesurable, représentatif, fiable et réaliste.	Bien, utilisez-le
L'indicateur est mesurable, représentatif, fiable et réaliste, mais insuffisamment représentatif.	Utilisez-le et essayez de trouver des types d'informations ou des indicateurs supplémentaires jusqu'à être en mesure de répondre à la question relative à la performance.
L'indicateur est mesurable, représentatif, et réaliste, mais pas très fiable.	Est-il suffisamment fiable pour être utilisé si toutes les personnes concernées sont informées de ses défauts ! Dans l'affirmative, utilisez-le et essayez de trouver des informations supplémentaires qui pourraient, prises ensemble, donner une image plus fiable. Sinon, renoncez-y et essayez d'en trouver un autre à la place.
L'indicateur est mesurable, représentatif, et fiable, mais pas très réaliste.	Un autre indicateur-ou une autre série d'indicateurs-peut-il donner une représentation valable de l'objectif ?

	Dans l'affirmative, renoncez à l'indicateur initialement envisagé. Sinon, réexaminez le « réalisme » de l'indicateur. Il y a peut être un moyen plus novateur et plus économique de se procurer les données nécessaires.
L'indicateur est mesurable et réaliste mais insuffisamment, représentatif et pas très fiable.	Est-il suffisamment fiable pour être utilisé si toutes les personnes concernées sont au courant de ses défauts ? Dans l'affirmative, utilisez-le et essayez de trouver des informations supplémentaires qui donneraient une image plus fiable. Sinon, renoncez-y et essayez d'en trouver un autre à la place. De toute façon, puisque l'indicateur présente deux défauts majeurs, mieux vaut y renoncer que de la conserver.
L'indicateur est réaliste, mais non mesurable ou non représentatif ou non fiable.	Renoncez-y

Source : FIDA (2010 : 27)

1.2.2.2.2. Evaluation de la performance annuelle

L'évaluation des performances du secteur public est une question réellement délicate. La complexité des services publics et l'imprécision des objectifs à tous les niveaux de l'administration distinguent la performance publique de la performance privée. Par ailleurs, les agences gouvernementales ont moins d'autonomie pour déterminer leur action que les entreprises privées. Elles agissent dans le cadre d'une contrainte budgétaire avec des dotations de facteurs fixes et des possibilités limitées de substitution de ceux-ci. Au niveau décentralisé, la performance d'un agent ou d'un service est limitée par ces contraintes. (BUREAU & al 2007 : 18).

Cette réflexion de Bureau & al présente un intérêt certain en ce sens qu'elle montre que mesurer la production publique et trouver des indicateurs parfaits et pertinents sont deux choses difficile à réaliser.

Et pourtant Il faut être capable de donner une idée assez juste du chemin parcouru, de la réalisation des activités et de l'atteinte des résultats, tout en demeurant réaliste quant aux ressources (temps et argent) qui doivent être consacrés à l'exercice.

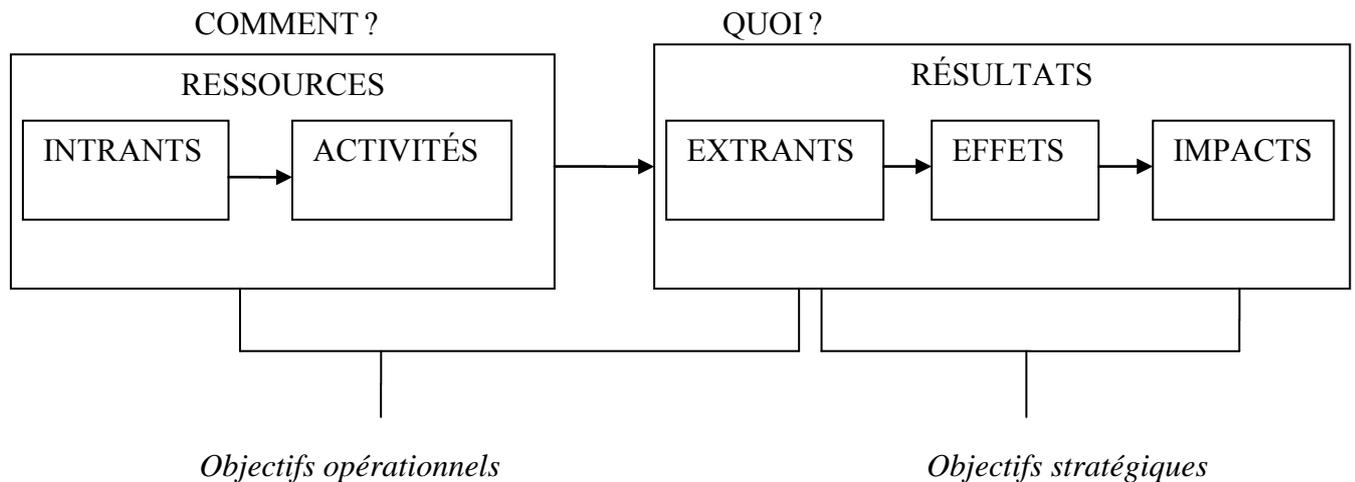
En tout état de cause l'évaluation du rendement annuel correspond au processus par lequel on vérifie si les objectifs (activités et résultats) ont été atteints. Aussi selon Kusek&al (2006 : 63) le nombre d'indicateurs idéal correspond au plus petit nombre qui permet de répondre à la question : « la réalisation a-t-elle été atteinte ? »

1.2.3. Notion de gestion axée sur les résultats

Les initiatives de modernisation du secteur public exigent que les gestionnaires aillent au-delà des intrants, activités et extrants pour tenir compte des répercussions de leurs actions et des résultats qui en découlent. Afin de répondre à ces attentes, les institutions publiques doivent élargir leur vision traditionnelle des pratiques de gestion et s'efforcer de mieux situer leur action par rapport aux objectifs stratégiques et non seulement par rapport aux objectifs opérationnels qu'ils poursuivent. Ainsi une nouvelle approche de gestion dénommée GAR est de plus en plus adoptée et selon Cliché (2009 : 165) la GAR (figure 4) se développe à partir du début des années 90 sous l'impulsion de l'OCDE.

Aussi selon le PNUD (2002 :9) la GAR est devenue la voie privilégiée vers l'atteinte de la performance dans le service public. Par exemples, en France elle est instituée avec l'adoption de la Loi organique sur les lois des finances (LOLF, 2001), dans les états de l'UEMOA elle est intégrée au processus budgétaire avec le CDMT.

Figure 4: La gestion axée sur les résultats



Source : Cliché (2012 :4)

La figure 4 montre bien que la gestion axée sur les résultats consiste à orienter la gestion vers la réalisation de diverses catégories d'objectifs. Non seulement en se demandant si les produits sont conformes aux améliorations recherchées mais aussi s'ils permettent d'atteindre les objectifs pour lesquels ils ont été conçus. Ainsi les administrations publiques doivent aussi élargir le cadre temporel de leur action ce qui n'est pas chose aisée dans un contexte politique, les résultats recherchés n'étant pas nécessairement obtenus au cours d'une même année.

1.2.3.1. Définition de la gestion axée sur les résultats

La gestion par les résultats est l'une des nombreuses variantes issues du management by objectives (MbO) dont l'origine remonte aux années d'après-guerre. Dans le cadre des organisations publiques, le terme plus fréquemment utilisé depuis une dizaine d'années est celui de « performance », en particulier dans les écrits de l'OCDE (EMERY & al, 2005 :1).

Selon l'OIT (2008 : 2) la gestion axée sur les résultats peut se définir comme une approche en matière de gestion qui oriente les processus, ressources, produits et services mesurables vers l'obtention de résultats.

Selon l'UNESCO (2011 : 8) la GAR est une approche participative mettant l'accent sur le travail d'équipe lors de la planification des programmes, et est centrée sur la réalisation de résultats et d'impacts définis et mesurables. Elle a pour but d'améliorer la mise en œuvre

des programmes et de renforcer l'efficacité, l'efficacités et la responsabilisation de la gestion.

Donc la GAR peut avoir des significations différentes pour des personnes et des organisations différentes. Cela tient tout simplement à ce qu'il s'agit d'une vaste stratégie de gestion qui vise à modifier le mode de fonctionnement des institutions en améliorant les performances, l'orientation programmatique et la mise en œuvre.

L'on peut donc retenir dans le cadre de cette étude que la GAR est un modèle de gestion basé sur des résultats mesurables, plutôt que sur des moyens, qui vise une meilleure efficacité et efficacité en matière de productivité tout en maintenant la qualité de service.

1.2.3.2. Notion de résultats

Selon l'UNESCO (2011 :22), AQOCI (2008 :9) un résultat est la raison d'être d'une activité, d'un projet ou d'un programme. On peut le définir comme un changement d'état descriptible et mesurable découlant d'un rapport de cause à effet induit par cette activité, ce projet ou ce programme.

Autrement dit, on peut définir le concept de résultat comme étant « ce que produit une activité consciente dirigée vers une fin souhaitée ». Par exemple : La santé des enfants en bas âge de la communauté X a été améliorée parce que les femmes nourrices ont suivi les séances de formation et ont assuré la vaccination de leurs enfants.

Deux éléments clés sont à retenir dans le concept de résultat :

La notion de changement : Tout projet ou programme de développement doit conduire à une transformation visible chez un groupe donné, ou une population cible, dans le pays d'intervention ;

La notion de causalité : Il doit exister une relation de cause à effet entre le résultat que l'on souhaite atteindre et les actions menées pour y arriver. La mise en place d'actions.

Selon l'UNESCO (2011 : 25) bien que la nature, la portée et la signification des résultats escomptés soient très variables, un résultat escompté devrait répondre aux critères suivants (être « SMART ») :

- Spécifique (quant à l'objet du changement);

- Mesurable (indicateurs de mesure);
- Réalistes et réalisables (dans un temps donné et avec les moyens convenus);
- Pertinent (répond aux besoins identifiés)
- Assorti d'un délai : il doit être réalisable dans un délai donné.

Une fois que l'on a énoncé les résultats escomptés, il est utile d'en vérifier la formulation par rapport aux critères « SMART ». Ce processus permet de mieux comprendre ce qui est poursuivi, et il aide à préciser le caractère réalisable du résultat escompté et l'intérêt qu'il présente.

Ainsi la notion de temps est une variable importante dont il faut tenir compte dans la définition des résultats. Ainsi on parle d'une chaîne de résultats qui s'inscrit dans le temps.

1.2.3.3. La chaîne des résultats

C'est un ensemble de résultats obtenus dans le temps et liés les uns aux autres dans une relation de cause à effet. La chaîne des résultats (voir annexe 8) comprend :

- des résultats immédiats, appelés EXTRANTS, qui sont le produit des activités réalisées;
- des résultats de fin de projet, aussi appelés EFFETS, qui sont le produit d'un ensemble d'extrants;
- et un résultat à long terme, appelé IMPACT, qui découle des effets.

1.2.3.4. Outils méthodologiques de la GAR

On identifie généralement trois outils méthodologiques liés à la GAR : le cadre de rendement, le cadre logique et le cadre de mesure de rendement.

1.2.3.4.1. Cadre de rendement

Le cadre de rendement est un des premiers outils pour aider à conceptualiser un projet avec des partenaires. Ce cadre permet de visualiser facilement le cheminement logique dans la progression vers l'atteinte des résultats : long terme (impact), moyen terme (effets), court terme (extrants). Il permet d'identifier les grands axes d'activités à préconiser pour appuyer l'atteinte des résultats. Voici un exemple de cadre de rendement lié à un projet d'éducation visant à améliorer la santé maternelle et infantile :

Tableau 3: Exemple de cadre de rendement

ACTIVITÉS	EXTRANT	EFFET	IMPACT
Mise en place de programmes de formation Appui organisationnel au centre de santé Formation du personnel d'intervention	Les élus municipaux et la population de Béria sont sensibilisés à l'importance d'améliorer la santé materno- infantile et contribuent financièrement à la mise en place de services sanitaires.	La population de Béria, notamment les femmes et les enfants, ont un meilleur accès à des services de proximité en matière de santé materno- infantile	La population de Béria, notamment les femmes et les enfants, ont amélioré leur état de santé général

Source : AQOCI (2008 : 17)

L'objectif premier est de produire un Cadre de rendement que tous les intervenants puissent comprendre et accepter; toutefois, celui-ci ne devrait pas demeurer statique durant tout le cycle de vie du programme/projet. Dans l'optique d'une gestion axée sur les résultats, le cadre doit être modifié au besoin, afin de tenir compte des changements apportés au programme/projet à mesure qu'il évolue vers l'atteinte des résultats escomptés.

1.2.3.4.2. Cadre logique

Selon l'OIT (2008 :28) Outil visant à améliorer la conception des actions, le plus souvent au niveau des projets. Cela suppose d'identifier les éléments stratégiques (ressources, extrants, réalisations, impacts) et leurs relations causales, les indicateurs, ainsi que les facteurs extérieurs (risques) qui peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'action. Il facilite ainsi la conception, l'exécution et l'évaluation d'une intervention de développement. Le tableau 3 est un exemple de cadre logique.

Tableau 4: Elément d'un cadre logique

SOMMAIRE	RÉSULTATS	INDICATEURS DE RENDEMENT	HYPOTHÈSES FACTEURS DE RISQUE
Objectif ou finalité	Impact	Quantitatif et qualitatif	Conditions propices Risque élevé, moyen

			ou faible
But	Effet	Quantitatif et qualitatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible
Composantes, activités, intrants	Extrant	Quantitatif et qualitatif	Conditions propices Risque élevé, moyen ou faible

Source : AQOCI (2008 : 17)

Le cadre logique est donc un outil technique qui permet de résumer toutes les données pertinentes relatives au projet de développement. Il comprend les rubriques suivantes : objectif et but, résultats à long, moyen et court terme (résultat de la conception du cadre de rendement), les indicateurs de mesure du résultat attendu (objectivement vérifiable), les hypothèses (conditions propices) et les facteurs de risque attachés à l'atteinte du résultat. Il est donc la traduction sur tableau de la démarche de rendement d'un projet planifié autour de la gestion axée sur les résultats.

1.2.3.4.3. Cadre de mesure de rendement

Le cadre de mesure du rendement est un autre outil de la GAR. Il sert à planifier de façon systématique la collecte des données sur le niveau d'atteinte des résultats et à outiller les gestionnaires de projet dans le suivi-évaluation des actions et la production des rapports. Cet outil doit préciser qui fait quoi, comment et quand. Les éléments clés du cadre de mesure du rendement sont donnés dans le tableau 5

Tableau 5: Les éléments clés du cadre de mesure du rendement

Résultats escomptés	Indicateurs de rendement	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable
IMPACT					
EFFETS					
EXTRANTS					

.Source : AQOCI (2008 : 23)

1.3. La budgétisation axée sur la performance

Dans cette section nous allons définir la budgétisation axée sur la performance, avant de voir les différentes de budgétisation axée sur la performance, ensuite nous nous intéresserons sur les facteurs qui facilitent le passage de la GAR à la BBR.

1.3.1. Définition de la budgétisation axée sur la performance

Il n'existe pas de définition standard unique et admise par tous de la budgétisation axée sur les performances.

SCHICK (2003 :114) considère qu'il peut être utile de faire la distinction entre deux versions diamétralement opposées de la budgétisation selon les performances, à savoir une définition large qui englobe presque toutes les applications et une définition stricte qui se limite aux budgets répondant à certains critères. Selon la définition large, un budget centré sur les performances est un budget qui présente des informations sur ce que les agences ont accompli ou espèrent accomplir avec l'argent qui leur a été fourni. Selon la définition étroite, un budget centré sur les performances est simplement un budget qui lie explicitement chaque augmentation des ressources à une augmentation des produits ou des résultats.

Au sens large, le concept considère la budgétisation en termes de présentation et au sens strict en termes d'affectations.

Selon l'OCDE (2008 :20), la budgétisation axée sur les performances est un mode d'établissement du budget qui fait correspondre les crédits alloués à des résultats mesurables.

Aussi BESREST (2012 : 1) note qu'il n'existe pas définition universellement reconnue de la budgétisation basée sur les résultats (BBR) autre appellation de la budgétisation axée sur la performance. Celle-ci est un sous-ensemble de la « gestion axée/basée sur les résultats » (Results-based management - RBM), un outil au service de la planification et de la gestion stratégique (Besrest, 2012 : 1). Ainsi elle retient la définition proposée par les Nations Unies qui est la suivante :

« La budgétisation axée sur les résultats est une procédure budgétaire dans laquelle :

- la formulation des programmes s'articule autour d'un ensemble d'objectifs prédéfinis et de résultats escomptés ;
- les ressources nécessaires sont déterminées à partir des résultats escomptés, en fonction des produits requis pour obtenir ceux-ci ;
- les résultats obtenus sont mesurés à l'aide d'indicateurs objectifs ».

Dans cette définition on voit que la BBR s'attache à rapprocher les allocations budgétaires des résultats escomptés.

Dés lors qu'on ne s'accorde pas sur une définition unique de la budgétisation axée sur les performances il est nécessaire de choisir d'emblée la définition du concept utilisée dans cette étude.

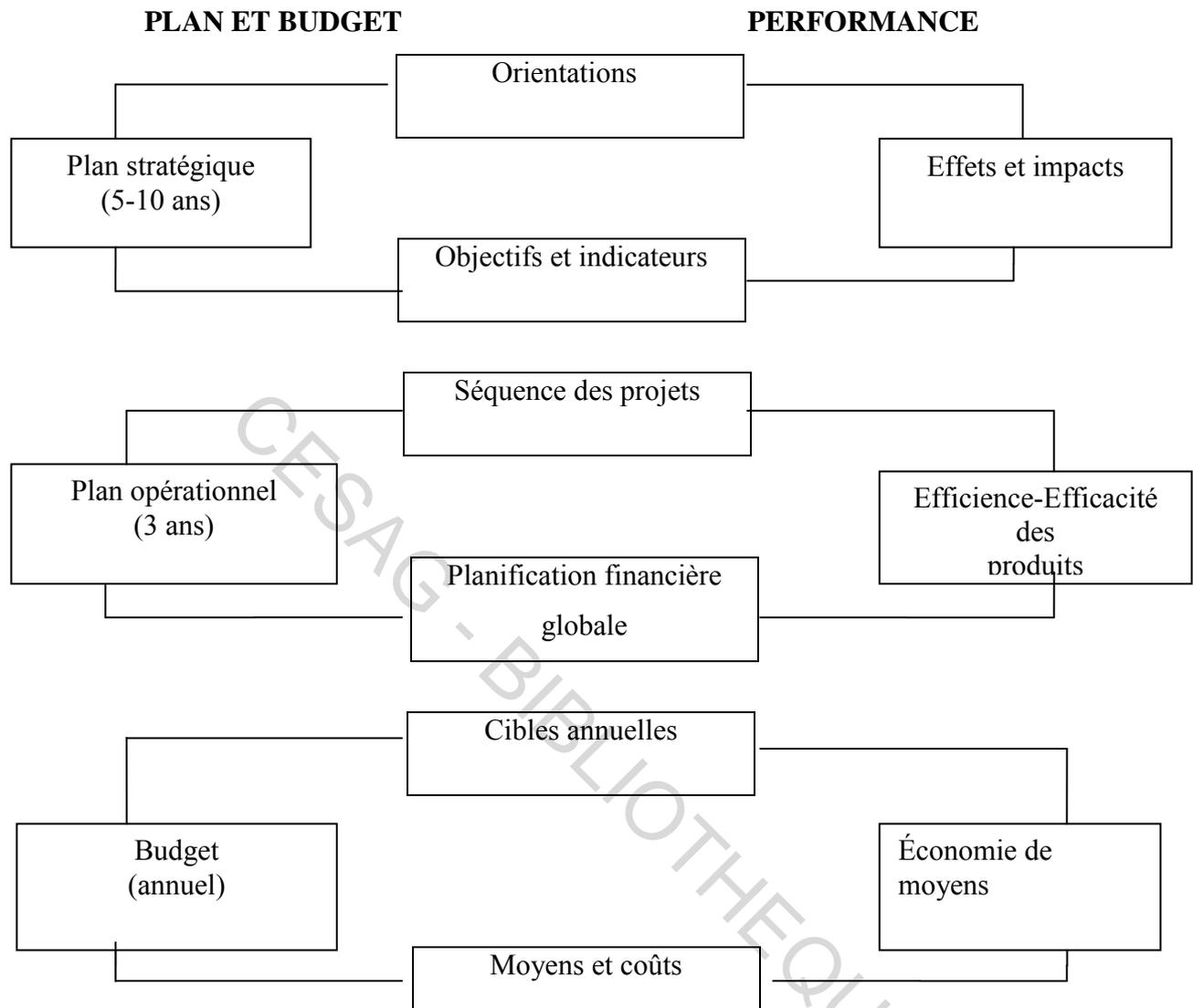
En définitive on peut retenir que la budgétisation basée sur la performance dans une organisation publique a pour objectif d'accroître l'efficacité et l'efficience de la dépense publique par un lien entre le financement du secteur public et les résultats en utilisant systématiquement l'information sur la performance. En particulier, la budgétisation par la performance lie les allocations de fonds à des résultats mesurables de produits ou d'effets et à des évaluations. La budgétisation par la performance est constituée de deux éléments :

- un système d'information qui a pour objectif de présenter les résultats acquis ou prévus ;
- un système d'acquisition des résultats par la dépense publique.

Et l'avantage de cette définition c'est que plusieurs modèles et conceptions de la budgétisation axée sur la performance peuvent y entrer.

Tout part, comme pour la GAR, de l'exercice de réflexion et de planification stratégique. On se situe donc dans un horizon pluriannuel. La figure 5 présente un processus intégré montrant les liens entre les planifications stratégique et budgétaire et la prise en compte progressive des résultats.

Figure 5: Des objectifs aux coûts



Source : Cliché (2012 :17)

1.3.2. Les différentes catégories de budgétisation axée sur les performances

Selon l'OCDE (2008) on peut distinguer trois grandes catégories de budgétisations axée sur la performance, la budgétisation présentationnelle, la budgétisation éclairée par les performances et la budgétisation axée directement sur les performances ou obéissant à une formule.

1.3.2.1. La budgétisation présentationnelle

La budgétisation présentationnelle signifie simplement que les informations sur les performances sont seulement présentées dans les documents budgétaires ou dans d'autres documents officiels.

1.3.2.2. La budgétisation éclairée par les performances

Dans la budgétisation éclairée par les performances les ressources sont reliées indirectement aux propositions de performances futures ou aux performances passées.

1.3.2.3. La budgétisation axée directement sur les performances

Dans la budgétisation axée directement sur les performances les ressources sont allouées en fonction des résultats obtenus.

Par exemple, le nombre d'étudiants qui obtiennent un mastère permettra de définir les financements octroyés l'année suivante à l'université qui délivre ce diplôme.

1.3.3. Facteurs facilitant

Les expressions « gestion axée sur les résultats » et « budgets axé sur les performances » sont souvent employées indifféremment, mais la budgétisation axée sur les performances est en fait un sous-ensemble de la gestion axée sur les résultats qui s'attache à rapprocher les allocations budgétaires des résultats escomptés. La gestion axée sur les résultats va bien au-delà, en considérant l'environnement et la culture de la gestion organisationnelle dans sa globalité, également la gestion des ressources humaines.

Selon Cliché (2008 : 16) le passage de la gestion axée sur les résultats à la budgétisation axée sur les résultats se fait plus facilement lorsque certaines conditions sont réunies. Elles ont trait notamment à l'architecture budgétaire, aux comptables employées, au caractère tangible des opérations et au lien entre les planifications stratégique et budgétaire. Elles comprennent notamment :

- une grille dans laquelle les crédits budgétaires sont rangés ou classés, par programme, servant à fixer des objectifs de performance (résultats escomptés) qui dépassent le niveau micro ;
- l'utilisation d'une comptabilité d'exercice qui fournit des informations plus complète des activités, qui facilite l'évaluation des résultats et qui permet de prendre de meilleures décisions ;
- la définition de normes et d'objectifs fixant les limites dans lesquelles la budgétisation doit s'inscrire ;
- la mise en place d'un cadre budgétaire en lien avec la planification ;
- la distinction entre les responsabilités opérationnelles et celles d'orientation est clairement définie, ce qui permet une meilleure intégration des deux et une responsabilisation accrue des gestionnaires ;
- les attentes d'ordres stratégique et budgétaire (résultats escomptés) sont liées et servent à évaluer le rendement des gestionnaires (responsabilisation et imputabilité).

Sans être restrictives, ces conditions jettent les bases d'un passage réussi de la gestion axée sur les résultats à une budgétisation axée sur les résultats.

1.3.4. Liens avec les outils existants

La budgétisation basée sur les résultats est l'un des outils de gestion des politiques publiques. Il s'articule avec d'autres outils souvent déjà présents dans l'institution :

- Le contrôle et l'audit financier, qui cherchent à savoir si l'on fait les choses dans la légalité, dans la conformité aux règles ;
- Le suivi, le contrôle de gestion, et l'audit de performance qui cherchent à savoir si l'on fait bien les choses prévues, selon les standards de bonne gestion, et en limitant les risques ;
- Et l'évaluation, qui vise à savoir si l'on fait les bonnes choses et si elles produisent les effets (résultats et impacts) qu'on en attend.

Le tableau 6 permet de faire la différence entre l'audit, l'évaluation, le contrôle de gestion et l'inspection.

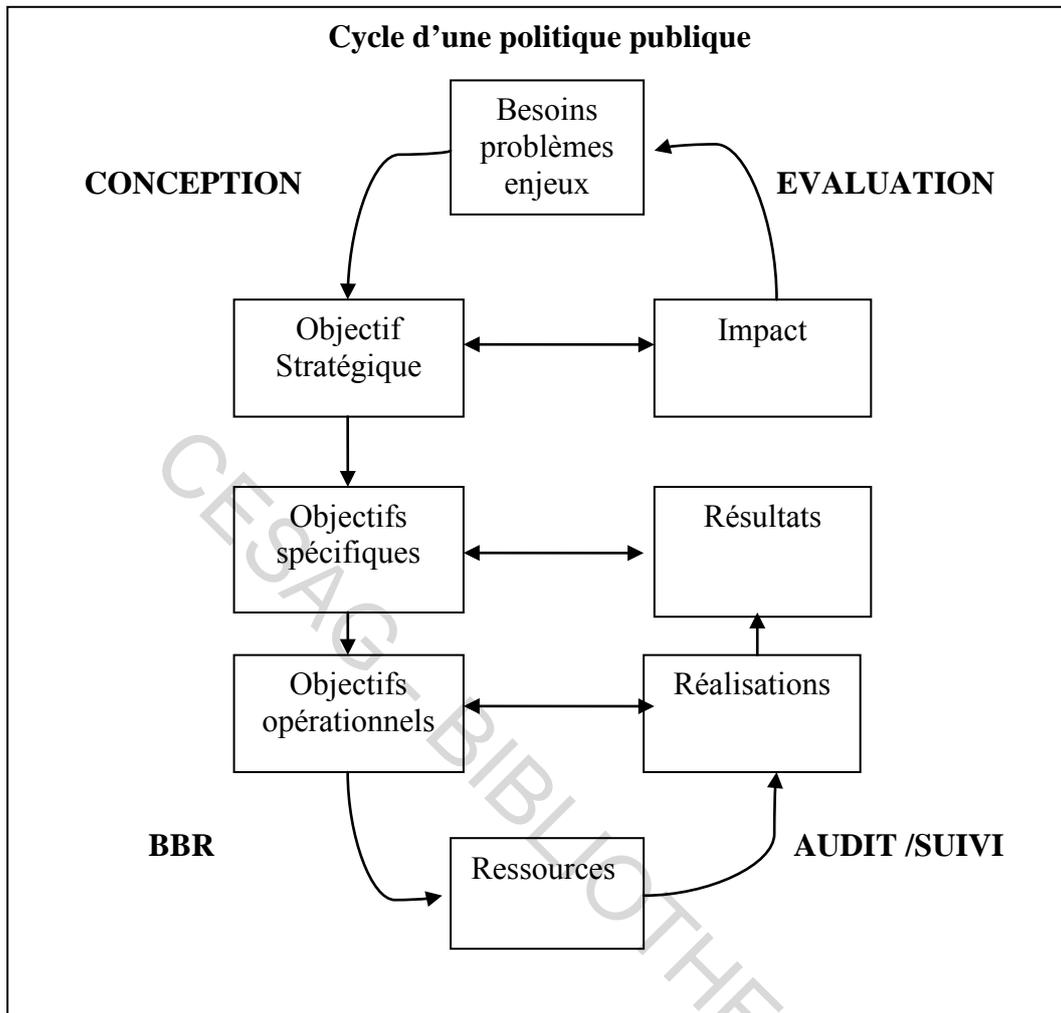
Tableau 6: Outils de controle et d'évaluation

	Contrôle Inspection	Audit	Contrôle de gestion - Suivi -Pilotage	Evaluation
Objet	Vérifier la légalité	Vérifier la conformité des processus (risques)	Suivre l'exécution des actions	Optimiser les résultats
Normes	Lois, règlements, obligations légales (externes)	Normes/ standards de la profession, ou spécifiques	Programme fixé ex ante	Références internes dépendant des objectifs
Conséquences possibles	Sanctionner un Ecart	Réduire un risque	Rectifier la trajectoire	Aider à la décision

Source : Besrest (2012 : 4)

Tous ces outils sont complémentaires et viennent nourrir le cycle de politique publique comme on peut le voir avec la figure 6.

Figure 6: Cycle d'une politique publique



Source : Besrest (2012 : 4)

1.3.5. Le cadre logique du budget axé sur les résultats

Selon le CONSEIL DE L'EUROPE (2005 :9) la matrice du Cadre logique (Voir Logframe en Annexe) analyse et présente les objectifs du projet d'une manière systématique et logique. Elle repose sur l'établissement de liens causaux entre les différents niveaux d'objectifs, et identifie les effets de la mise en œuvre du budget sur le groupe cible et les bénéficiaires. Cette méthode invite à formuler des hypothèses concernant les facteurs qui, tout en ne dépendant pas forcément du contrôle du gestionnaire du centre de coût, peuvent néanmoins avoir une influence pour la réussite du

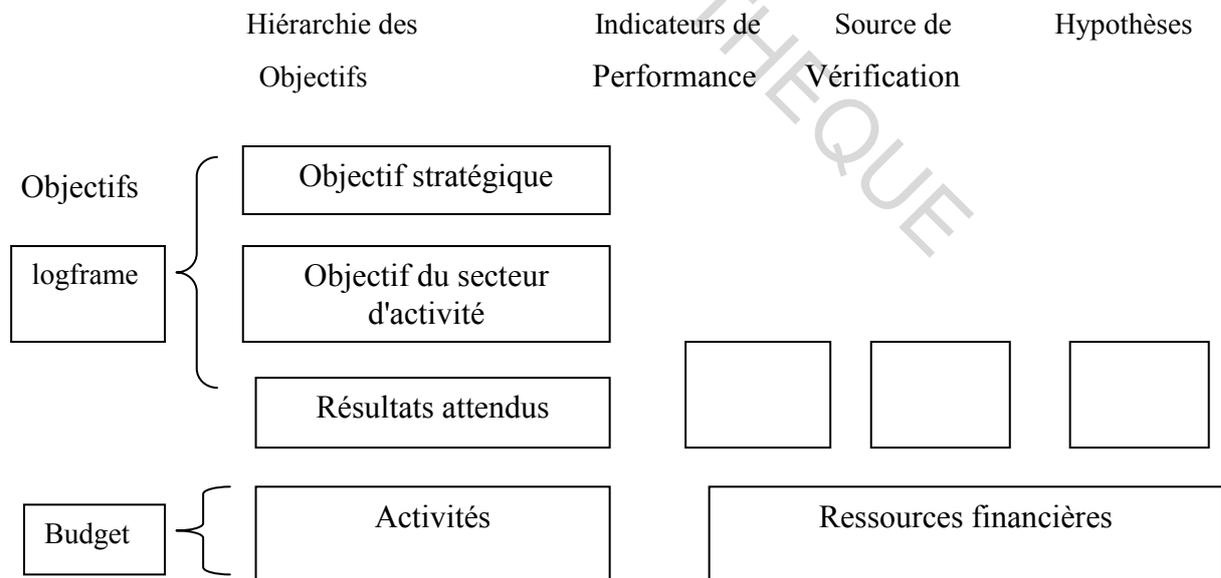
budget. La matrice du Cadre logique (Logframe) résume les éléments les plus importants de la conception d'un budget :

Tableau 7: Exemple de cadre logique du budget basé sur les résultat

Objectif stratégique	Pourquoi l'activité est réalisée, ce que l'on attend et pour qui
Sous-objectif	A noter que pour les accords partiels et pour les unités administratives appartenant aux Titres I et VI, l'objectif stratégique sera défini à ce niveau
Objectif de secteur d'activité	Quels sont les objectifs du secteur d'activité
Résultats attendus	Que veut-on obtenir en réalisant nos activités
Indicateurs de performance	Comment les effets des interventions vont être mesurés
Sources de vérification	Où trouver les informations nécessaires pour apprécier le degré de réussite
Hypothèses	Quels sont les facteurs externes cruciaux pour la réussite
Ressources financières	Combien le projet va coûter

Source : Conseil de l'Europe (2005 : 9)

Figure 7: La matrice du cadre logique BBR



Source : Conseil de l'Europe (2005 : 9)

Le Logframe devient l'un des outils pour la gestion du budget facilitant l'allocation des ressources, la formulation des calendriers d'activité, la réalisation des études sur l'avancement du projet, et la préparation d'un rapport final d'évaluation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION Chapitre 1

Le budget devrait refléter les ressources nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise. Mais dans le système budgétaire traditionnel, le budget est établi sans trop tenir compte de cette considération.

Maintenir un tel cap ne pourra aboutir qu'à la mort annoncée des budgets. Il faut s'engager, à notre avis, dans un meilleur pilotage de la performance dans la gestion budgétaire en prenant en compte la nécessité d'intégrer des outils plus performants pour que les pratiques budgétaires puissent être améliorées. Et cela nécessite de passer d'une logique de moyens à une logique de résultats. C'est un exercice difficile qui requiert beaucoup d'efforts, d'engagement, de persévérance et de patience. Tous les intervenants directs dans l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget programme doivent bien maîtriser la nouvelle démarche de performance. Tel est l'objet du chapitre deux.

CHAPITRE 2. INTEGRATION DE LA DEMARCHE PERFORMANCE DANS LA GESTION BUDGETAIRE

Introduction

Pilier d'une bonne gouvernance, la budgétisation voit son utilité renforcée lorsqu'elle peut asseoir les décisions financières sur des éléments probants, sur des preuves concrètes de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas, de ce qui s'améliore et de ce qui plafonne. Par le jeu des contraintes et des ajustements positifs, la décision budgétaire peut stimuler l'atteinte du niveau de performance souhaité et transformer le budget en moyen d'améliorer la gestion des programmes. Une attention soutenue vis-à-vis de l'utilisation efficiente et efficace des ressources devrait permettre une meilleure allocation des fonds publics. Dès lors, il apparaît la performance. Et la démarche performance suppose l'instauration d'une meilleure clarté dans la dans la mise en œuvre des services publics et, par suite, un dialogue plus constructif entre ceux qui sont chargés de définir les buts, ceux qui allouent les moyens, ceux qui dirigent et ceux qui agissent.

Tout au long de ce chapitre nous allons essayer de décliner les grands axes de mise en œuvre d'une gestion budgétaire axée sur la performance.

2.1. Les trois éléments de base des budgets de performance

Ces éléments sont :

- définir les objectifs ;
- attribuer les moyens ;
- mesurer les résultats.

Le tableau 8 donne des explications sur ces trois éléments.

Tableau 8: Eléments de base des budgets de performance

Définir les objectifs	Attribuer les moyens	Mesurer les résultats
<ul style="list-style-type: none"> • Pas de performance sans objectifs, pas d'objectifs sans stratégie, • Des choix clairs, des priorités assumées : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Passer de l'implicite à l'explicite, ▪ Eliminer ambiguïtés et contradictions. • Un dialogue plus exigeant entre le patron et le collaborateur 	<ul style="list-style-type: none"> • Fixation du montant global de crédits : <ul style="list-style-type: none"> ▪ Une attribution de l'autorité supérieure, • Liberté de l'usage des moyens : <ul style="list-style-type: none"> ▪ une fois accordée par l'autorité supérieure, les moyens sont à la disposition du gestionnaire. • Contrepartie d'une exigence sur les résultats <ul style="list-style-type: none"> ▪ Un échange liberté/efficacité ▪ Double limite : 	<ul style="list-style-type: none"> • L'élément le plus important • le définir et le mesurer

Source : Nous même

2.2. L'apport de la démarche de performance dans le pilotage des activités

La démarche de performance ou démarche de pilotage par les performances est un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte de résultats (ou performances) prédéfinis, en matière d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience, dans le cadre de moyens prédéterminés

Les objectifs à atteindre définis au niveau stratégique sont déclinés pour chaque échelon opérationnel. Ces objectifs laissent chaque échelon libre du choix des moyens à employer pour les réaliser, afin de lui permettre d'allouer au mieux les moyens disponibles et de choisir les modalités d'action les plus appropriées.

Ainsi selon VIGIER (2009 : 12) pour chaque unité budgétaire il faut :

- Un responsable ;
- Un périmètre d'action publique ;
- Une stratégie d'activité ;
- Un dispositif objectif de suivi (objectifs, indicateurs avec valeurs cibles) ;
- Une enveloppe budgétaire (limitative, ventilée de manière indicative par nature et destination, fongible).

La liberté d'action donnée aux gestionnaires publics a pour contrepartie leur responsabilisation sur les résultats attendus de leur activité.

2.3. La nouvelle architecture du budget de l'État

Selon le guide pratique de la LOLF (2010 : 10) le budget n'est plus présenté par nature de dépenses (fonctionnement, investissement, intervention, etc.), mais par politiques publiques (sécurité, culture, santé, justice, etc.) désormais appelées missions. Il est structuré en trois niveaux comme le montre la figure 8 :

- **Les missions**

Elles dessinent les grands domaines des politiques publiques. La mission, unité de vote des crédits, regroupe des programmes, relevant le cas échéant de ministères distincts. Elle ne peut être créée que sur initiative gouvernementale.

- **Les programmes**

Les programmes ou dotations définissent le cadre de mise en œuvre des politiques publiques. Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auquel sont associés des objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation.

- **Les actions**

Découpage indicatif du programme, l'action précise ainsi l'information sur la destination des moyens budgétaires.

- **Le Budget opérationnel de programme (BOP)**

Un BOP c'est la déclinaison sur un territoire ou un périmètre d'une partie du programme dont il relève avec :

- une programmation des activités ou opérations à réaliser, avec son volet performance (déclinaison des objectifs et indicateurs) ;
- un budget prévisionnel en autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP) sous double présentation (destination et nature des crédits) ;
- un schéma d'organisation financière (relations financières programme/BOP/UO) précisant le rôle de chacun des acteurs concernés.

Partie de programme, le BOP se décompose en unités opérationnelles de gestion (UO) afin de permettre la mise en œuvre d'opérations et l'utilisation des crédits au plus près du terrain ainsi qu'une responsabilisation de l'ensemble des acteurs. L'articulation programme-BOP-UO dépend de chaque programme/ministère.

Il conviendra que chaque responsable de programme s'interroge sur la pertinence de cette structuration lors de la mise en place des BOP.

2.4. La déclinaison des objectifs de performance d'un programme

Selon le guide méthodologique pour l'application de la LOLF (2004 : 13) la stratégie de chaque programme et les objectifs qui en découlent sont définis à l'initiative du ministre compétent, avec le concours de chaque responsable de programme. Ils sont validés au cours de la procédure de préparation du budget.

Et de cette manière, le Gouvernement et le Parlement choisissent les objectifs stratégiques et les cibles de résultats associées. Ils ne peuvent le faire de manière réaliste qu'en mobilisant les administrations, qui éclairent ce choix avec les données remontant des acteurs du terrain.

L'on peut en déduire donc que les administrations sont pilotées en fonction des résultats attendus des programmes. Ainsi les objectifs associés au budget sont des objectifs stratégiques. En nombre limité, ils portent sur les effets attendus des politiques publiques, la qualité exigée des services publics et l'optimisation des moyens mis en œuvre par les administrations.

Aussi une confusion apparaît souvent entre trois niveaux d'objectifs : les objectifs stratégiques, les objectifs spécifiques et les objectifs opérationnels (Cf. figure 9)

- Les objectifs stratégiques correspondent aux impacts escomptés, c'est-à-dire aux effets espérés sur les bénéficiaires directs et indirects à moyen et long terme. Si ces objectifs sont ceux qui donnent le sens final de l'action (quel problème de société voulons-nous résoudre ?), ils ne peuvent être retenus dans le cadre de la BBR, car la production de ces changements ne dépend souvent que partiellement de l'action de l'institution (beaucoup d'autres facteurs externes entrant en jeu), et demande généralement plusieurs voire de nombreuses années. Les objectifs stratégiques sont d'ailleurs généralement exprimés de façon plus modeste : «Contribuer à ...». La question des impacts relève donc plutôt de l'évaluation.

Les objectifs spécifiques correspondent aux résultats escomptés, c'est-à-dire aux effets espérés à court terme sur les bénéficiaires directs de l'intervention. C'est le niveau d'objectif qui nous intéresse dans le cadre de la BBR, celui sur lequel la responsabilité de l'institution peut porter.

- Les objectifs opérationnels correspondent quant à eux aux réalisations prévues et relèvent plus d'une logique de moyens que de résultats.

Construire des objectifs clairs revient donc à pouvoir identifier le(s) objectif(s) spécifique(s) d'une intervention et à les formuler à l'aide de 3 éléments : un verbe d'action (généralement à l'infinitif), un contenu et un contexte (quel public cible, quel territoire ?).

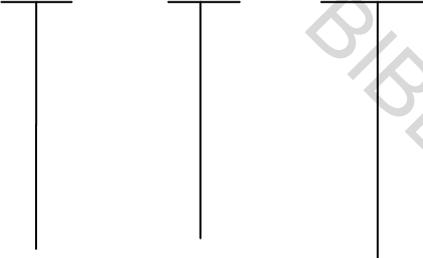
Il est enfin souvent attendu de ces objectifs qu'ils soient « SMART ».

Tableau 9: Objectifs SMART

	<i>Anglais</i>	<i>Français</i>
S	Specific: Expected results must be exact, distinct and clearly stated. Vague language or generalities are not results. They should express the nature of expected changes, the beneficiaries, the region, etc. They should be as detailed as possible without being wordy.	Spécifique : les résultats attendus doivent être précis, distincts et formulés clairement. Des résultats sont incompatibles avec un langage vague ou des généralités. Ils devraient exprimer la nature des changements escomptés, les bénéficiaires, la région, etc. ils devraient être aussi détaillés que possible, mais sans être verbeux.
M	Measurable: Expected results must be assessable in some meaningful way, involving qualitative and/or quantitative characteristics.	Mesurable : Ils doivent être mesurables d'une manière sérieuse, et comporter des caractéristiques qualitatives et/ou quantitatives.
A	Achievable: They must be realistically achievable using the human, financial and institutional resources available to the Organization.	Réalisable : Ils doivent être réalistes compte tenu des ressources humaines, financières et institutionnelles disponibles.
R	Relevant: They must contribute to the attainment of the strategic objectives and respond to specific and recognized needs or challenges within the Organization's mandate.	Pertinent : Ils doivent contribuer à l'atteinte des objectifs stratégiques et répondre à des besoins ou des défis spécifiques et reconnus dans le cadre du mandat de l'Organisation.
T	Time-bound: Expected results must be achievable within a specific timeframe.	Assorti d'un délai : Ils doivent être réalisables dans un délai donné.

Source : Besrest : (2012 : 7)

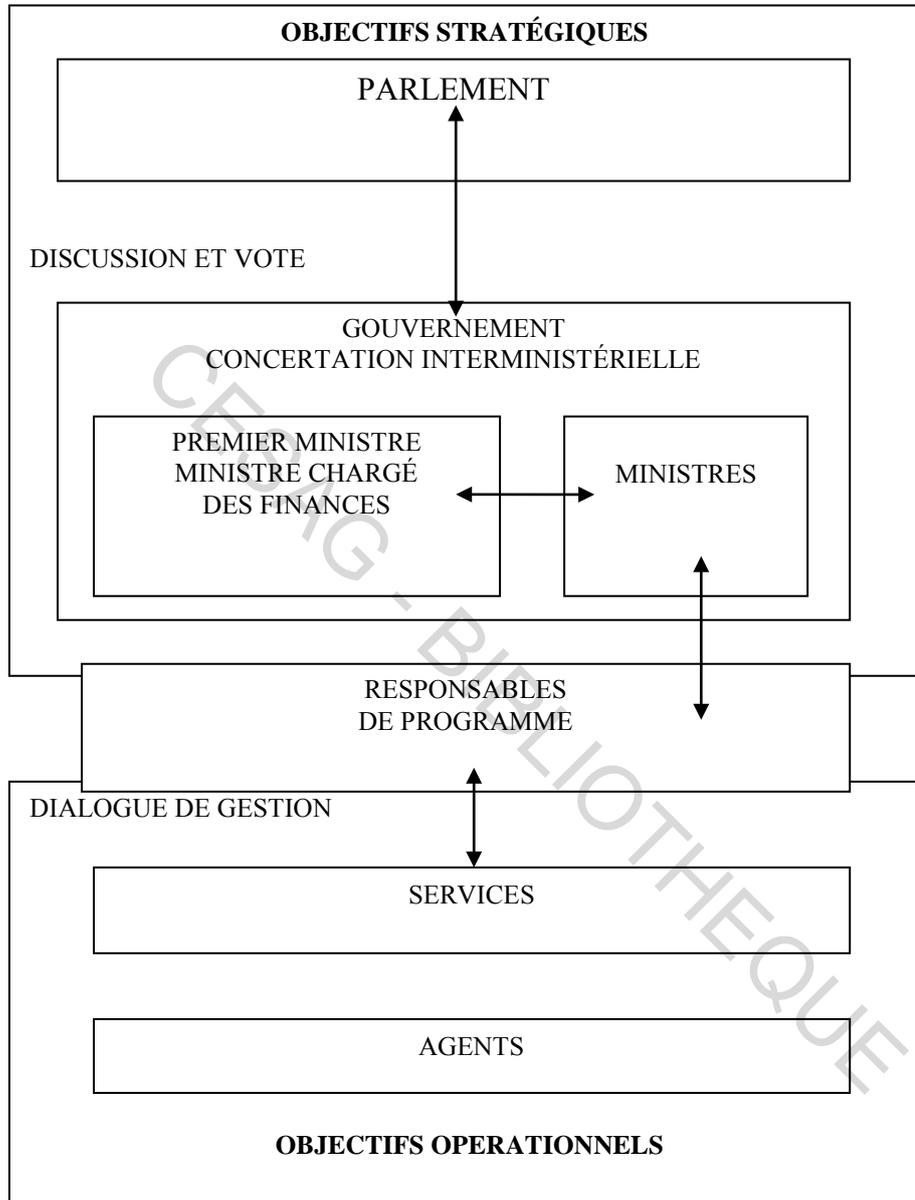
Figure 8: Nouvelle architecture du budget

<p style="text-align: center;">MISSION</p> 	<p>MISSION</p>	<p>Une unité de vote correspondant à un grand domaine de politique. Le cadre de mise en cohérence des stratégies.</p>
<p style="text-align: center;">Programme Programme Programme</p> 	<p>PROGRAMME</p>	<p>Une enveloppe globale de crédits limitatifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> • confiée à un responsable de la mise en œuvre d'une politique ; • caractérisée par une stratégie et des objectifs assortis d'indicateurs.
<p style="text-align: center;">Action Action Action</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Action Action Action</p> <p style="text-align: center;"> </p> <p style="text-align: center;">Action Action Action</p>	<p>ACTION</p>	<p>Le détail de la destination des dépenses faisant l'objet d'une prévision et d'un suivi à titre indicatif.</p>

Source : Guide méthodologique pour l'application de la LOLF (2004 :11)

La figure 9 décrit une démarche générale de pilotage de la performance d'une administration.

Figure 9: Démarche de pilotage de la performance d'une administration



Source : Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 (2004 : 14)

Compte tenu de la longueur des chaînes de responsabilité de l'État, le passage de témoin entre la responsabilité politique et la responsabilité de gestion revêt une importance cruciale. Le responsable de programme est à la charnière de ces deux niveaux de responsabilité. Il concourt à l'élaboration des choix stratégiques, sous l'autorité du ministre

compétent et il est responsable de leur mise en œuvre opérationnelle. La réforme budgétaire appelle une évolution de l'organisation des administrations autour de ce maillon central. Les objectifs

stratégiques arrêtés par les autorités politiques sont relayés, grâce au dispositif de pilotage par les performances, dans l'ensemble de l'administration. Ainsi, les agents sont à même de conduire leurs activités dans une direction qui concourt à la réalisation des objectifs stratégiques arrêtés par le niveau politique.

2.5. Les documents relatifs à la performance

Selon VIGIER (2009 : 8) le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP) constituent les documents clés du suivi de la performance au niveau de l'ensemble d'une organisation publique.

Et d'ailleurs dans le contexte actuel marqué par une raréfaction des ressources les suivi de établissements publics peuvent progressivement recourir à ces documents dans le cadre de leur performance.

2.5.1. Les documents rétrospectifs

Selon le guide méthodologique pour l'application de la LOLF (2004 : 50) et le guide pratique de la déclinaison des programmes (2005 : 79) les RAP font connaître, en mettant en évidence les écarts avec les prévisions des lois de finances considérées, ainsi qu'avec les réalisations constatées dans la dernière loi de règlement :

- Les objectifs, les résultats attendus et obtenus, les indicateurs et les coûts associés ;
- la justification, pour chaque titre, des mouvements de crédits et des dépenses constatées, en précisant, le cas échéant, l'origine des dépassements de crédits exceptionnellement constatés pour cause de force majeure ;

A travers son RAP, une administration ou un établissement public donne d'elle-même une vision qui l'engage et qui engage aussi l'instance de niveau supérieur dont elle dépend. Par conséquent, le document doit résulter d'un travail de qualité et être avalisé par les responsables concernés. Ces responsables engagent leur responsabilité quant au contenu

du document. Ce n'est qu'après cette approbation que les éléments constitutifs du compte rendu sont considérés comme valides.

2.5.2. Les documents prospectifs : Contrat Objectifs Moyens, Projet Annuel de Performance

Les documents prospectifs ont une valeur essentielle dans la démarche de performance : ce sont eux qui permettent de proposer, de négocier puis de fixer et de faire connaître les engagements pris par les responsables des services publics concernés, pour l'année à venir, ainsi que leurs prévisions pour les deux années suivantes.

Et selon le guide méthodologique pour l'application de la LOLF (2004 : 50) le PAP établi pour chaque programme, exprime, entre autres, les performances obtenues les années passées et attendues dans les années à venir du fait de la réalisation de chacun des programmes. Un exemple de PAP est proposé avec le **tableau 9**.

Tableau 10: Exemple de PAP

Programme k
<p>Description du programme Définition du périmètre du programme et destination des crédits du programme (directions et établissements concernés, bénéficiaires des transferts et subventions, etc.) Responsabilités dans la gestion du programme Principaux dispositifs d'intervention, cadre législatif et réglementaire Présentation de la stratégie, des objectifs et des indicateurs. Présentation générale : ensemble des objectifs du programme ; cohérence des objectifs du programme avec le Plan de développement économique et social et la stratégie sectorielle. Présentation de chaque objectif : commentaires sur les résultats passés ; commentaires sur le choix du ou des indicateurs associé(s) à l'objectif et le choix de la cible de résultat retenue. Tableau d'indicateurs : présenter par indicateur : les résultats passés (si possible trois années, t-1, t-2, t-3) la valeur attendue l'année courante (année t) les valeurs attendues pour les trois années de projection (t+1, t+2, t+3) éléments synthétiques sur les méthodes de calcul des indicateurs et les éventuelles précautions d'interprétation. Description des principales activités Description des principales activités et identification des produits de ces activités, permettant d'atteindre les objectifs du programme (une activité pouvant contribuer à plusieurs objectifs). Difficultés Lorsque c'est pertinent, présentation succincte des difficultés à surmonter pour atteindre les objectifs du programme et les actions envisagées pour relever le défi.</p>

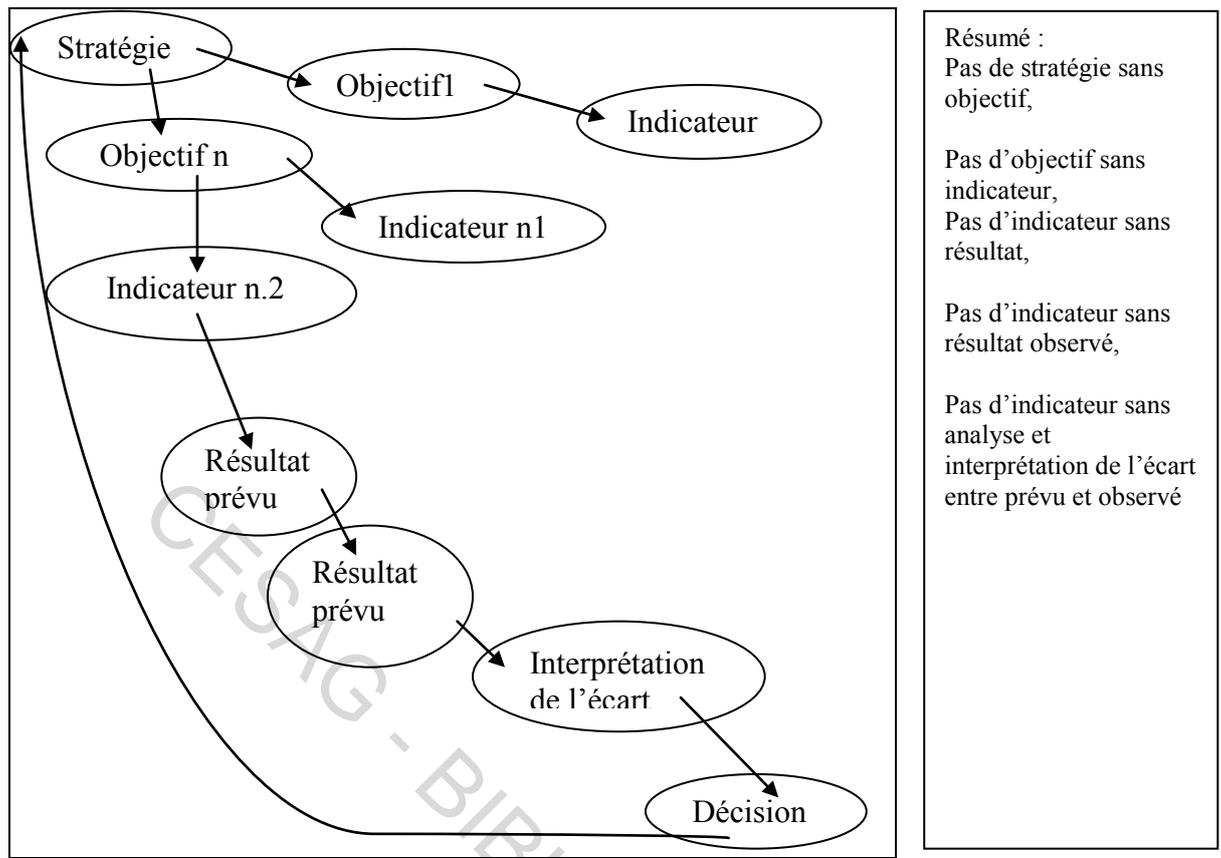
Source : Dialogue de gestion et pilotage de la performance/ Guide méthodologique (2009 :47)

2.6. Le suivi de la performance dans le cycle budgétaire

La démarche de performances, ou démarche de pilotage par les performances, est un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte de résultats (ou performances) prédéfinis, en matière d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience, dans le cadre de moyens prédéterminés.

Selon COLLANGE & al (2009 : 58), le suivi de la performance se réalise principalement par le moyen des PAP et RAP. Le calendrier de préparation de ces instruments doit s'insérer dans le cycle de préparation de la Loi de Finances (le budget pour les établissements publics) et s'articuler avec les autres instruments de cadrage stratégique. La figure 10 résume le raisonnement global sur lequel repose le suivi de la performance et Le tableau 8 synthétise le suivi de la performance dans le processus de préparation budgétaire.

Figure 10: Suivi de la performance



Source : Collange & al (2006 : 4)

Tableau 11: Synthèse du suivi de la performance dans le processus budgétaire

1. la mesure de la performance passée avec les Comptes Rendus des services déconcentrés,
2. l'élaboration du Rapport Annuel de Performance, par consolidation à la charge de l'administration centrale du ministère,
3. la discussion du rapport annuel de performance, entre le ministère technique et le ministère des Finances,
4. la préparation du cadrage stratégique de l'administration centrale et l'envoi d'une lettre de cadrage,
5. la réflexion stratégique des services déconcentrés,
6. l'élaboration des COM,
7. la synthèse et la discussion des COM,
8. l'élaboration du PAP, en administration centrale
9. la discussion du PAP, entre le ministère technique et le ministère des Finances,
10. la confection des PAP définitifs et du document Indicateurs Chiffrés, joints au projet de loi de Finances, à la charge de la Direction du Budget.

Source : Collange & al (2006 : 59)

2.6.1. La contractualisation

La diffusion de la culture de la performance et la recherche d'un meilleur service, plus efficace, plus efficient, plus économe et de meilleure qualité s'imposent au sein de toutes les unités. Ceci passe notamment par :

- **la pratique de la contractualisation**, pour introduire un nouveau mode de management basé sur le principe d'une gestion décentralisée. Le contrat permet aux acteurs une marge d'autonomie dans la gestion de leurs services, une redéfinition des rôles et des responsabilités des acteurs décisionnaires, une implication dans le choix et les prises de décisions.

Ainsi la contractualisation, c'est la forme que prend la mise en concurrence des services ou établissements dans le but d'y intégrer naturellement une préoccupation de performance.

- et, **le développement du contrôle de gestion**, pour le pilotage rapproché.

Le contrat de performance est « un acte écrit, non juridique, passé entre deux (ou plusieurs) parties, fixant les objectifs et les obligations de chacune d'entre elles pour la période à venir ». Le contrat est signé par chacune des parties, effectivement ou bien tacitement, après qu'un accord explicite soit intervenu à son sujet.

Le contrat responsabilise les contractants selon COLLANGE & al (2009 : 66): «un acteur se sent plus responsable s'il connaît précisément ses objectifs » - « un acteur est plus responsable s'il connaît les marges de manœuvre et l'autonomie dont il dispose - « un acteur est plus responsable s'il s'est librement engagé, même si c'est à l'issue d'une négociation difficile ».

Le contrat de performance n'est pas un document à caractère juridique. Il n'est pas opposable, ne peut pas conduire à des recours devant les tribunaux ni conduire à des sanctions à cause de son contenu. Il constitue un engagement réciproque de confiance.

L'encadré ci-dessous propose un plan de contrat, qui ne constitue toutefois qu'une des formes possibles (adapté à partir du « Guide Méthodologique de la Contractualisation », site du ministère de la Fonction Publique, France) :

Tableau 12: Contenu d'un contrat

<p>Un contenu possible de contrat :</p> <ul style="list-style-type: none">• les parties, le champ, la durée du contrat,• la présentation succincte du contexte général,• l'état des lieux,• les objectifs à atteindre retenus en commun,• selon quel plan d'action,• les moyens pour y aboutir, nature, volume et provenance,• la procédure de suivi de l'exécution du contrat,• les clauses de révision,• les mesures à prendre en cas de non respect ou de dépassement («sanctions négatives ou positives»),• le cas échéant, des annexes (tableaux récapitulatifs, textes, ...)• le mode de renouvellement.
--

Source : Collange& al (2006 :68)

2.6.2. L'utilisation du suivi de la performance

La mise en place d'un système de suivi de la performance va permettre à l'entité publique de rendre des comptes sur la qualité de sa gestion. Le suivi de la performance doit être utilisé avant tout pour améliorer les prestations de l'administration.

2.6.2.1. Importance d'une utilisation intense des résultats du système de suivi.

Selon COLLANGE& al (2009 : 69) le suivi de la performance est le fruit d'un travail collectif, qui doit être approprié par tous les acteurs. Il doit servir à enrichir le dialogue entre les différents acteurs. Encore faut-il que ce dialogue ait lieu, que la négociation se déroule. Chaque partie doit se sentir liée, à travers un engagement réciproque, l'une à conférer des moyens et une certaine autonomie à la seconde, la seconde à réaliser les objectifs convenus en commun. Les rapports de suivi de la performance ne sont pas

unilatéraux, ce n'est pas une contrainte supplémentaire que l'un fait peser sur l'autre, sans contrepartie. C'est un échange équilibré auquel chacun contribue.

2.6.2.2. Appui à la préparation budgétaire

Selon COLLANGE & all (2006 : 69) le système de suivi de la performance offre un immense avantage pour les différentes parties prenantes dans la négociation budgétaire. Pour les entités publiques présentant leurs requêtes, l'existence de stratégies appuyées par des indicateurs et des résultats de performance permet d'étayer et de justifier les demandes. Pour les décideurs budgétaires, il est avantageux de mieux comprendre ce que fait l'unité considérée et quelle est sa performance. Il est donc indispensable que les documents de suivi de la performance (notamment RAP, PAP) soient, avec les documents budgétaires proprement dits, partie intégrante de la discussion budgétaire. Aussi, faut-il que le système de suivi de la performance soit peu complexe, le plus neutre, le plus objectif possible et sincère. De bonne ou de mauvaise foi, les reproches relatifs au manque de précision de l'information paralysent la discussion et empêchent une vision commune. La procédure de certification peut être une réponse à ces exigences.

La certification du Rapport Annuel de Performance se déroule chaque année. Elle se traduit par un document joint au RAP attestant de la sincérité des informations relatives à la performance contenues dans le rapport et reprise dans le PAP. Le RAP consolidé de l'entité publique ne devrait pas être communiqué à ses destinataires sans sa certification.

2.6.2.3. Le tableau de bord

Le but du tableau de bord est de permettre de prendre connaissance du système piloter ; de réagir et d'entreprendre des actions correctrices ; d'anticiper les évolutions en cours d'année (HONORAT, 2008 : 181).

Il s'agit donc d'un instrument important du suivi de la performance que BERLAND (2009 : 115) fait bien ressortir dans la définition suivante :

«Le tableau de bord « est un ensemble d'indicateurs peu nombreux(cinq à dix) conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions ».

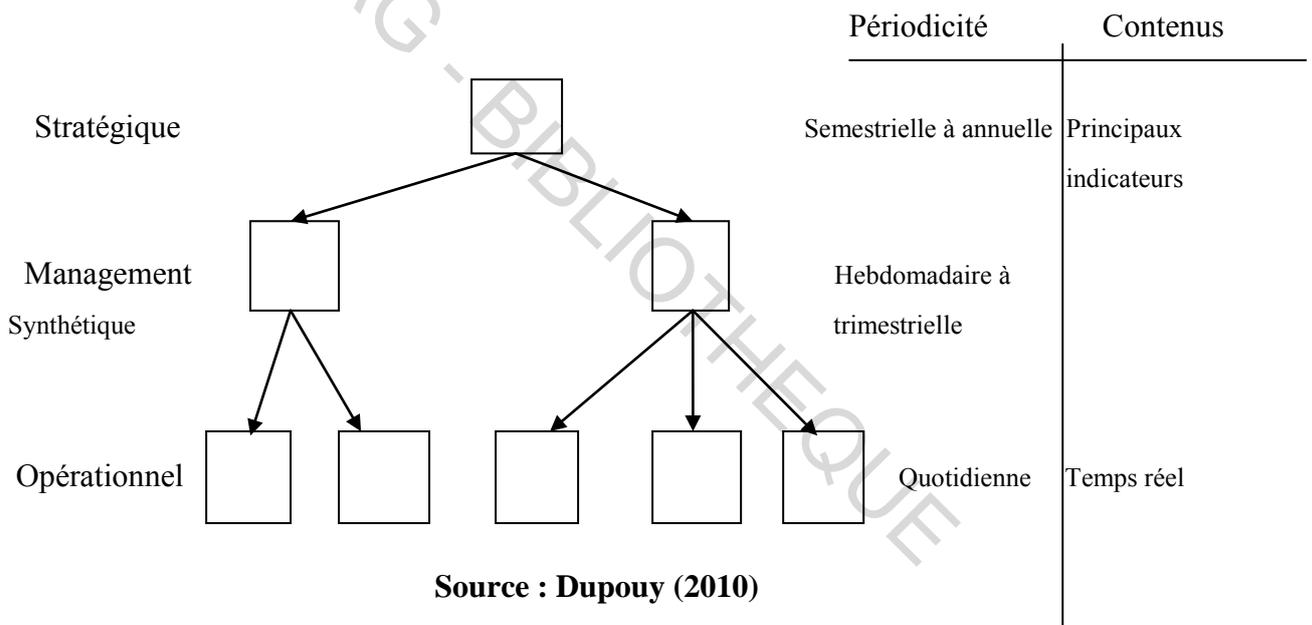
En tout état de cause nous retenons qu'un tableau de bord est un instrument qui permet :

- Avoir une vision globale de « l'activité » de l'établissement : TdB stratégique ;
- Suivre un projet spécifique : TdB résultat ;
- Analyser une activité ou un secteur d'activité Analyser une activité ou un secteur d'activité.

C'est un précieux instrument qui peut participer au pilotage de la performance dans une organisation. La figure 11 est un résumé de différents niveaux de tableaux de bord.

Ainsi l'élaboration de tableaux de bord peut permettant de maîtriser les processus impliquant les différents acteurs et les différents services afin de compléter les approches financières et budgétaires.

Figure 11: Différents niveaux de tableaux de bord



Source : Dupouy (2010)

2. 6.3. La recherche de l'optimum

Le suivi de la performance vise à réorienter l'action publique vers la recherche de l'optimum. Une unité, un organisme ou un programme, qui n'atteignent pas leur optimum de performance, peuvent être considérés comme en « état de gaspillage ». La question qui se pose, systématiquement, est donc celle de savoir si le processus administratif considéré est proche du maximum de performance et, s'il ne l'est pas, de savoir comment l'en rapprocher ?

Nous proposons deux types de démarches dans le cadre de cette étude pour répondre à cette question :

- la comparaison avec les autres administrations, le benchmarking ;
- l'audit de performance, c'est à dire l'examen détaillé des procédures en vigueur, des techniques employées et des moyens utilisés.

2.6.3.1. Le benchmarking

In broad terms, and as commonly used in a United Nations context, benchmarking can be defined as a type of monitoring that uses a benchmark as a point of reference against which change and progress can be measured. A benchmark, from this perspective, can be seen as a

target that has been defined by an existing standard, a minimum requirement for something to work, the performance of a leading actor in a field of competition (i.e. a best practice), etc.(ONU, 2010: 17).

D'après notre traduction libre, le benchmarking ou l'étalonnage peut être défini comme un type de surveillance qui utilise un point de repère comme point de référence par rapport auquel le changement et le progrès peuvent se mesurer. Un point de référence, à partir de ce point de vue, peut être considéré comme une cible qui a été définie par une norme existante, une exigence minimale pour quelque chose à travailler, la performance d'un acteur de premier plan dans un champ de la concurrence (à savoir une meilleure pratique), etc.

On peut en résumé retenir que le benchmarking est une méthode par laquelle, sur la base de la performance d'une organisation, des outils sont conçus pour faciliter les réorientations des pratiques professionnelles en vue de réduire au strict minimum les insuffisances de la performance.

L'opération de benchmarking passe par trois étapes. Premièrement, elle évalue un certain nombre d'indicateurs de performance et s'en sert pour établir une comparaison entre l'entreprise et les sociétés les plus performantes. Deuxièmement, elle identifie les causes des disparités et des faiblesses établies à partir de toutes les comparaisons utiles. Troisièmement, elle élabore un plan d'action approprié pour combler les lacunes.

2.6.3.2. L'audit de performance

Selon l'OCDE (1996 : 18) L'audit de performance consiste, dans une large mesure, à évaluer certains aspects des programmes et des organisations. Il peut ainsi chercher à déterminer si un certain élément d'un programme constitue bien le meilleur moyen d'atteindre les objectifs de ce programme ou ceux des pouvoirs publics et d'assurer par exemple une utilisation efficiente des ressources ou un ciblage satisfaisant des clients. Les auditeurs des performances jugent si les moyens sont conformes aux fins et aux possibilités. Ils portent par conséquent un jugement sur les moyens mis en œuvre.

Il aboutit à un rapport comportant d'une part les avis de la mission d'audit et, d'autre part, les commentaires et les réponses des services concernés. L'audit de performance s'effectue dans le cadre d'une mission confiée par la direction de l'entité concernée et aux structures de contrôle (Audit interne par exemple pour un établissement public). Le rapport est remis aux principaux destinataires des documents du suivi de la performance. Il demeure à la disposition des demandeurs éventuels.

CONCLUSION CHAPITRE 2

Ce chapitre nous a permis de connaître les modalités pratiques de l'introduction de la démarche performance dans la gestion budgétaire dans une entité.

La prise en compte des aspects déterminants de ce nouveau système budgétaire, nous a permis d'établir un modèle d'analyse servant de guide pour aborder la problématique de l'intégration de la démarche la performance dans la gestion budgétaire de l'ANEV.

CHAPITRE 3 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Introduction

Le premier chapitre, nous a permis de mieux cerner la gestion budgétaire, ses objectifs, ses outils et son importance dans l'organisation.

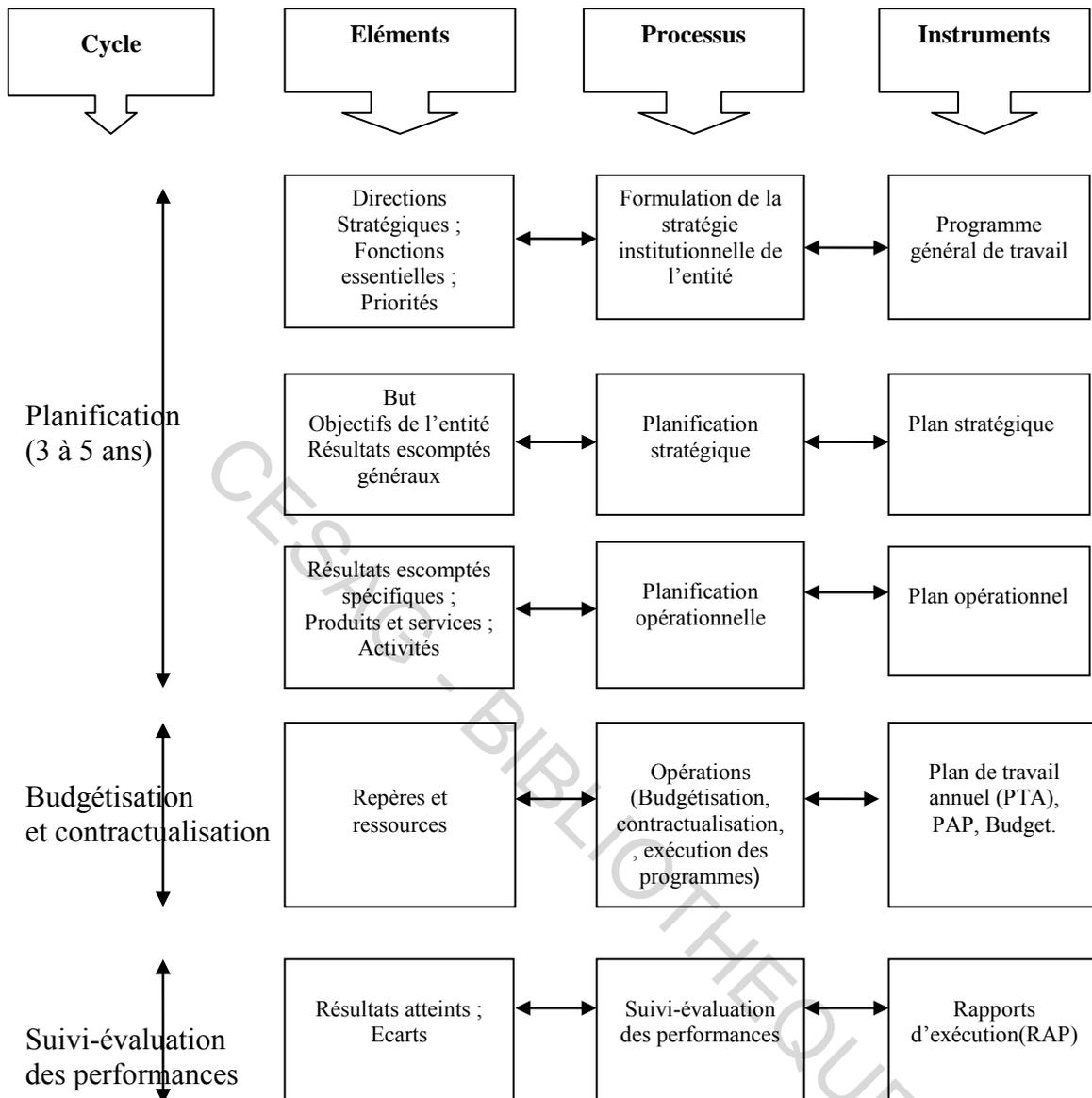
La réforme et l'amélioration de la gestion budgétaire nous a amené à nous intéresser aux moyens de faire davantage de cet outil un véritable instrument de pilotage de la performance. Ce fut l'objet du deuxième chapitre.

Ce troisième chapitre quant à lui nous permettra de présenter le modèle d'analyse adopté pour intégrer la démarche performance dans la gestion budgétaire. Il sera également question, dans ce chapitre, de présenter notre mode de collecte d'informations, les outils de collecte et les informations à collecter.

3.1. Construction du modèle d'analyse

L'utilisation de ce modèle devrait nous permettre de voir comment on peut intégrer la performance dans la gestion budgétaire. En référence à la démarche performance proposée et que nous avons développé tout au long du chapitre deux nous déduisons le modèle suivant.

Figure 12 : Modèle d'analyse



Source : Nous même

Notre modèle d'analyse comprend trois cycles :

- **cycle 1 : Planification**

Le cycle de planification comprend les étapes suivantes :

- étape 1 : *préparer l'information nécessaire ;*
- étape 2 : *analyser les problèmes ;*
- étape 3 : *définir la vision, les objectifs, les stratégies et les résultats escomptés ;*
- étape 4 : *définir les produits ou service ;*

- étape5 : *décrire les activités et les responsabilités ;*
- étape6 : *vérifier les relations de cause à effet (ou chaîne de résultats) ;*
- étape7 : *analyser les hypothèses et les risques ;*
- étape8 : *identifier les indicateurs de performance ;*
- étape9 : *élaborer une stratégie d'atténuation des risques.*

- **Cycle 2 : Budgétisation et contractualisation**

Le cycle budgétisation et contractualisation comprend les étapes suivantes :

- étape 10 : *estimer le budget et définir les modalités de gestion ;*
- étape 11 : *définir un calendrier de travail ;*
- étape 12 : *contractualiser les rôles et les engagements de chaque acteur.*

- **Cycle 3 : Suivi-évaluation des performances**

Le cycle suivi-évaluation des performances comprend les étapes suivantes :

- étape 13 : *assurer une capacité de suivi des performances ;*
- étape 14 : *assurer une capacité à rendre compte des résultats.*

3.2. Collecte de données

La collecte de données consistera à utiliser un ensemble de méthodes pour atteindre notre objectif à savoir intégrer la démarche performance dans la gestion budgétaire de l'ANEV. Ainsi pour mieux cerner les aspects de la gestion budgétaire de l'ANEV, nous avons effectué notre collecte en fonction des objectifs de l'étude en nous appuyant sur les interviews, les questionnaires et l'analyse documentaire.

3.2.1. Les interviews

Les interviews seront réalisées auprès des différents responsables de services. Ces interviews effectuées sous forme de questionnaires en face à face, vont permettre aux responsables de donner leurs opinions, d'une part sur la gestion budgétaire actuelle et d'autre part sur les perspectives d'instituer des budgets performance.

Les aspects suivants ont été abordés :

- le degré d'implication des différents responsables dans la gestion budgétaire de l'ANEV ;

- l'adaptation de l'organisation actuelle de l'ANEV et l'efficacité de son système budgétaire dans l'optique de l'adoption de budgets performance ;
- la mise en place d'un système budgétaire intégrant mieux la démarche performance.

Les données recueillies de ces interviews seront analysées. Aussi nous n'avons pu faire l'observation physique d'autant plus la période de étude ne coïncide pas avec le lancement du processus d'élaboration du budget.

3.2.2. Les questionnaires

Notre diagnostic nécessite une démarche méthodologique. C'est pourquoi, nous pouvons distinguer trois étapes :

- Une *phase de préparation* pour établir une enquête préliminaire afin de regrouper toutes les informations utiles à la compréhension des pratiques de l'entreprise.
- Une *phase de réalisation* où l'auditeur effectue une investigation approfondie.
- Une *phase de conclusion* pour rédiger un rapport de diagnostic qui permet de conclure la mission.

Dans chacune de ces phases, des moyens et des outils sont nécessaires pour vérifier que les procédures décrites sont celles qui sont réalisées et qu'elles le sont en permanence.

Dès lors, un questionnaire est un moyen d'utilité indispensable à chaque mission d'audit interne.

Il existe deux sortes de questionnaires :

- Les *Questionnaires de Prise de Connaissance* intervenant lors de la phase de préparation.
- Les *Questionnaires de Contrôle Interne* intervenant lors de la phase de réalisation.

Ces questionnaires ne sont pas constitués de questions que l'on pose mais de questions qu'on se pose l'audit. On peut y répondre en utilisant divers outils (interviews, observations, documents...).

Ils seront constitués de questions ouvertes afin que l'intervenant puisse nous donner son point de vu détaillé et précis. Ils traitent de la procédure d'élaboration, de l'exécution, et du contrôle du budget. Ces questionnaires ont été soumis au Contrôleur de gestion, à l'Agent Comptable Particulier, au Chef de Service contrôle interne et de gestion, au directeur administratif et financier, au Chef de la Cellule planification et suivi/évaluation, à l'Assistant Administratif et Financier.

Nous étudierons ces deux types de questionnaires dans les parties qui vont suivre.

3.2.2.1. Le Questionnaire de Prise de Connaissance (QPC)

La prise de connaissance du domaine ou de l'activité à diagnostiquer ne doit pas se faire dans le désordre, c'est pourquoi on va utiliser un questionnaire dénommé « Questionnaire de Prise de Connaissance » récapitulant les questions importantes dont la réponse doit être connue si on veut avoir une bonne compréhension du domaine à auditer. C'est un moyen **efficace** pour organiser la réflexion et les recherches et surtout pour :

- bien définir le champ d'application de sa mission,
- prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance,
- préparer l'élaboration des Questionnaires de **Contrôle** Interne.

De surcroît, chacun construit son QPC en fonction de ses acquis, de ses expériences, de ce qu'il sait et de ce qu'il a besoin d'apprendre. Quelles que soient ses dimensions, il est indispensable à la compréhension du sujet étudié.

Pour sa structure, un QPC complet doit comprendre trois parties, allant du général au particulier, sachant que le général ne doit pas déjà être connu et/ou inventorié.

La structure globale du QPC est la suivante :

- Connaissance du contexte socio-économique :
 - taille et activité du secteur diagnostiquer
 - situation **budgétaire**
 - situation commerciale
 - effectifs et environnement de travail.
- Connaissance du contexte organisationnel de l'unité :
 - organisation générale et structure
 - organigrammes et relations de pouvoir

- environnement informatique.
- Connaissance du fonctionnement de l'entité étudiée :
 - méthodes et procédures
 - informations réglementaires
 - organisation spécifique de l'entité
 - système d'information
 - problèmes passés ou en cours
 - réformes en cours ou prévues.

L'auditeur attachera une importance toute particulière à ces deux dernières rubriques car elles signalent des zones à risques :

- Ou bien on est en présence d'une activité « à problèmes », donc une attention toute particulière va être nécessaire.
- Ou bien on est en présence d'une activité où se préparent d'importantes réformes.

C'est alors que l'attention se relâche. La situation est identique si des réformes viennent d'être mises en place et que la période de rodage n'est pas achevée.

Donc nécessité absolue pour l'auditeur de faire l'inventaire complet de ces situations d'exception.

Dans cette quête de l'information, l'auditeur fera une place particulière aux questionnaires Volumes et Types de Transactions (VTT) qui ne sont qu'une forme originale des QPC.

3.2.2.2. Le Questionnaire de Contrôle Interne (QCI)

Le QCI est l'outil indispensable pour concrétiser la phase de réalisation de l'Audit. C'est une grille d'analyse dont la finalité est de permettre à l'auditeur d'apprécier le niveau et d'apporter un diagnostic sur le dispositif de Contrôle Interne, de l'entité ou de la fonction auditée. Ce document commence à s'élaborer dès le découpage des tâches élémentaires pour la mise en place de l'Audit Interne.

Il y aura donc autant de QCI que de missions d'audit à réaliser.

Dans les services d'audit ayant une certaine ancienneté, ces questionnaires sont dans les dossiers pour les missions récurrentes : il n'y a plus qu'à les compléter et les mettre à jour, sinon il faut les créer.

Ces questionnaires permettent à l'auditeur de réaliser sur chacun des points soumis à son jugement critique, une observation qui soit la plus complète possible. Pour ce faire, le QCI devra se composer de bonnes questions à poser pour réaliser cette observation complète.

Ce questionnaire va donc être le guide de l'auditeur pour que celui-ci puisse réaliser son programme. C'est un véritable outil méthodologique permettant d'identifier :

- les contrôles internes mis en place pour se protéger contre les erreurs potentielles,
- les objectifs d'audit pour vérifier qu'ils sont bien respectés.

Structure : Questionnaire ou Check-list ?

Ces **QCI** sont souvent l'objet d'un débat : Questionnaire ou Check-list ?, c'est-à-dire documents à élaborer ou documents préétablis ?

Il faut tout d'abord savoir que ces **QCI** ne peuvent être généraux, ils sont nécessairement spécifiques. De même que le QPC est en principe spécifique à l'auditeur, le **QCI** est spécifique à la mission.

En effet, ce **QCI** va permettre de passer du général au particulier et d'identifier pour chaque fonction quels sont les dispositifs de **contrôle** essentiels. C'est pourquoi il y a autant de **QCI** que de missions d'audit. Dans la mesure où ces missions sont récurrentes, la tentation est grande de préparer un document standard à usage répétitif : un questionnaire pour l'audit des achats, un autre pour l'audit de recrutement et qui répertorie, une fois pour toutes, tous les points de **Contrôle** Interne à examiner dans chaque cas spécifique. Ce procédé est encore utilisé, c'est la **Check-list** :

- **Avantages :**

- elle permet d'aller vite puisque l'on part d'un document préétablis,
- elle donne l'assurance que les points les plus importants ne sont pas omis,
- elle facilite la transmission du savoir.

- **Inconvénients :**

- c'est un document figé qui va devenir rapidement obsolète,
- elle donne l'illusion du confort : les lacunes du départ sont répétées indéfiniment,
- elle n'attire pas l'attention sur les problèmes ou phénomènes, ou changements de structure nouveaux,
- elle ne stimule pas l'imagination et la recherche.

Pour toutes ces raisons, il est donc préférable d'utiliser le questionnaire qui est élaboré pour chaque mission, laissant à chacun l'initiative et stimulant la découverte. Il en va de soi, lors de missions récurrentes, chaque questionnaire de **Contrôle** Interne est construit en s'aidant des précédents.

Au cours de cette phase de création et d'enrichissement, l'auditeur va élaborer ses questions sous la forme la plus précise qu'il soit.

L'auditeur est aidé dans sa démarche s'il prend soin de ne pas omettre 5 questions fondamentales lui permettant de faire des regroupements et lui assurant qu'il n'a rien oublié.

Les 5 questions fondamentales :

Elles permettent de regrouper l'ensemble des interrogations concernant les points de **contrôle**, en couvrant tous les aspects :

- **Qui ?** Questions relatives à l'opérateur pour l'identifier avec précision. Pour répondre à ces questions, l'auditeur utilise organigrammes hiérarchique et fonctionnel, analyses de postes, grilles d'analyse de tâches
- **Quoi ?** Permet de regrouper toutes les questions pour savoir de quoi il s'agit, quel est l'objet de l'opération (quelle est la nature du produit fabriqué ?, quels sont les personnels concernés ?...).
- **Où ?** Pour ne pas omettre de tester tous les endroits où l'opération se déroule (lieux de stockages, lieux de traitement...).
- **Quand ?** Permet de regrouper les questions relatives au temps (début, fin, durée, planning...)
- **Comment ?** Questions relatives à la description du mode opératoire (comment se fabrique le produit ?, comment achète-t-on ?...) L'utilisation de la piste d'audit peut être utile pour suivre, comprendre et apprécier toute une chaîne de traitement.

Ces 5 questions, qui regroupent tous les points de contrôle susceptibles d'être observés, peuvent être utilisées à d'autres fins car elles constituent un moyen mnémotechnique intéressant pour ne rien omettre.

Dans l'élaboration des QCI, elles constituent la trame commune avec laquelle vont se décliner les questions spécifiques pour chaque tâche élémentaire. Il s'agit, en fait, de formuler la meilleure question pour savoir si la tâche élémentaire est bien faite et bien maîtrisée.

Ainsi, le QCI permet de mettre en œuvre les observations qui vont conduire à l'élaboration du diagnostic.

Les listes de points à examiner qui figurent dans ces questionnaires peuvent se présenter sous la forme de questionnaires de type fermés ou de type ouverts.

Les questionnaires fermés :

Ce sont des questionnaires où les réponses sont fixées à l'avance. On ne peut y répondre que par OUI ou par NON.

Ils sont bâtis de sorte que les réponses négatives fassent apparaître les points faibles du dispositif de Contrôle Interne et, inversement, que les réponses positives fassent apparaître les points forts.

L'exploitation de ces questionnaires consiste pour l'auditeur à évaluer l'impact des NON et à vérifier celui des OUI.

Ils seront principalement utilisés :

- pour obtenir certains renseignements factuels,
- pour recenser les moyens mis en place afin d'atteindre les objectifs du Contrôle Interne,
- pour juger de l'approbation ou de la désapprobation d'une opinion donnée, de la position sur une gamme de jugement...

L'avantage de ces questionnaires est qu'ils facilitent le dépouillement et, par conséquent, l'analyse. Toutefois, il peut y avoir un risque que la réponse soit dictée, ce qui fausserait toute l'analyse.

Les questionnaires ouverts :

Contrairement aux questionnaires fermés, ils n'autorisent pas de réponses succinctes du type OUI/NON. Le choix des réponses est illimité. Ils obligent ainsi l'auditeur à faire un effort de description, de compréhension et de jugement.

Ces questionnaires présentent un intérêt particulier dans les audits d'efficacité ou dans les audits opérationnels ayant pour but d'analyser un système insatisfaisant et qui doit s'achever sur une mise en place de procédures efficaces qui amélioreront les performances en terme de coût, de rapidité ou de fiabilité.

Les questions ouvertes présentent l'avantage d'obtenir des perspectives de codage de l'information beaucoup plus grandes. Néanmoins, les informations obtenues peuvent être trop dispersées. C'est pourquoi, il convient de s'assurer de la qualité des réponses en ciblant précisément ces dernières.

En raison des inconvénients de ces deux types de questionnaires, il est préférable de faire un compromis entre questions ouvertes et questions fermées.

Avantages et limites :

Les questionnaires de Contrôle Interne servent de guide lors d'un audit interne.

Leur avantage est qu'ils permettent un gain de temps surtout quand ces contrôles sont répétitifs.

Cependant, en cas d'utilisation mécanique, deux principaux inconvénients apparaissent :

Tout d'abord, on pourrait omettre de réfléchir à des contrôles particuliers qui pourraient s'avérer essentiels et qui pourtant ne figurent pas dans les questionnaires.

Par ailleurs, on pourrait s'attarder sur des risques théoriques ou des contrôles peu utiles.

Dans ce cadre, il est nécessaire de revoir la pertinence de ces questionnaires à chaque nouvel audit.

3.2.3. L'analyse documentaire

Cette analyse va consister à étudier les documents ci-après :

- le décret portant régime financier et comptable des établissements publics, des agences et autres organismes publics similaires ;
- le décret portant création et fixant les règles d'organisation et de fonctionnement de l'Agence nationale des Eco Villages ;
- le manuel de procédures administratives, financières et comptables ;
- les principaux documents utilisés lors de l'élaboration du budget.

Afin de dégager les principaux points forts et points faibles de la gestion budgétaire de l'ANEV.

CONCLUSION Chapitre 3

Ce chapitre nous a permis d'élaborer notre modèle d'analyse. Les éléments déterminant que nous avons retenus vont nous servir de guide pour aborder la problématique de l'introduction d'une gestion budgétaire axée sur la performance.

CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Les grandes orientations concernant l'intégration de la démarche de performance dans la gestion budgétaire d'un organisme public connaîtront un succès si le processus de management est mené avec à travers une approche réaliste et adaptée. Les conditions d'une symbiose entre management stratégique et management opérationnel devront être réunies par les acteurs d'une réforme aussi ambitieuse.

S'approprier les savoirs managériaux constitue certes un préalable, mais ce serait remplir une condition nécessaire mais pas suffisante pour une intégration de la performance au rang des priorités de la gestion budgétaire. En effet, le management ne saurait être un ensemble de connaissances théoriques sans prise sur la pratique quotidienne des organisations. La sensibilité de la question est d'autant plus criarde que l'implémentation des mesures concernant la conduite des affaires publiques se heurte de front à des réalités diverses : forte patrimonialisation de la chose publique, résistances diverses aux réformes....qu'il faut prendre en compte dans la conduite de l'action publique.

PARTIE II – CADRE PRATIQUE

INTRODUCTION PARTIE II

Le Sénégal est confronté depuis au moins deux décennies à un déficit alimentaire structurel très préoccupant que les systèmes de production rurale développés par la paysannerie sénégalaise sur la base de l'exploitation de ressources naturelles très dégradées, n'arrive pas à combler. En effet, comme la plupart des pays du sahel, le Sénégal, dont l'économie est fortement dépendante du secteur primaire, fait face à un déficit pluviométrique récurrent, corrélé aux changements climatiques qui affectent profondément toutes les économies du monde. Les feux de brousse, les défrichements sauvages des forêts, le surpâturage et la salinisation des sols, exacerbés par une agriculture minière, ont profondément affecté les grands équilibres écologiques, entraînant une dégradation des ressources naturelles et une baisse drastique de la production agricole. Cette situation a installé une pauvreté chronique en milieu rural et favorisé l'exode des jeunes, les bras les plus valides de la production rurale.

Les flux migratoires qui en découlent se manifestent par la création de concentrations humaines dans les zones du littoral ou des tentatives de rejoindre le continent européen, au détriment de la création de richesses par l'occupation et l'exploitation rationnelles de l'essentiel des terres arables de l'intérieur du pays.

Fort de ce constat les autorités sénégalaises ont proposé le concept d'Eco Villages à créer et à généraliser au Sénégal. L'Eco Village est fondé sur le respect des principes d'écologie et d'édification d'un environnement adapté à la vie des populations et à leur épanouissement dans un milieu sain.

Un de ses principes est l'autosuffisance alimentaire et l'autosuffisance énergétique par l'usage des énergies propres, notamment le solaire ou l'éolienne.

L'Eco Village aura d'autres effets, notamment l'augmentation des revenus des villageois, la satisfaction des besoins primaires de nourriture, d'eau, d'énergie, de cadre de vie écologique sain.

Pour encadrer la création, l'exploitation, le suivi du fonctionnement des Eco villages et leur coordination, il a paru nécessaire de créer par décret une Agence nationale des Eco villages.

Dans cette partie nous commencerons par présenter l'ANEV, nous nous intéresserons ensuite à la description du processus d'élaboration budgétaire, ensuite nous tenterons faire un diagnostic de l'ensemble processus, enfin nous essayerons de formuler des recommandations.

CHAPITRE 4 : PRESENTATION DE L'ANEV

Introduction

Pour présenter l'ANEV, nous étudierons dans un premier temps son environnement institutionnel, avant de voir ses missions ainsi que son organisation.

4. 1. Environnement institutionnel de l'ANEV

L'Agence nationale des Eco Villages, en abrégé ANEV, est une structure administrative autonome créée par le décret n° 2008.981 du 12 août 2008. L'Agence a pour objectifs d'encadrer la création, l'exploitation, le suivi du fonctionnement et la coordination des Eco villages. L'ANEV est une réponse sénégalaise face au changement climatique, la désertification, la perte de biodiversité, le déficit énergétique, le déficit alimentaire. Elle met en synergie dans une approche écosystémique des activités opérationnelles d'agroforesterie, de restauration des terres et de la biodiversité, de développement de systèmes agricoles et pastoraux accompagnées d'activités génératrices de richesse et la création d'infrastructures communautaires de base.

4.2. Missions de l'agence

L'Agence est chargée :

- de la création d'Eco Village sur l'ensemble du territoire sénégalais ;
- d'apporter son appui aux populations pour la transformation de 14 000 villages centres du Sénégal sur un total de 28 000 villages en Eco village ;
- d'assister les populations dans l'aménagement de l'espace du village, dans la création des pépinières pour fournir les espaces végétales qui constituent l'Eco village ;
- d'aider au décloisonnement des villages et à la formation, notamment les jeunes et les femmes ;
- d'assister les villageois pour la vente de leurs produits excédentaires.

4.3. Organisation de l'Agence nationale des Eco Villages

Pour décrire l'organisation de l'Agence nous allons, dans un premier temps, présenter ses organes et ensuite schématiser son organisation fonctionnelle à travers un organigramme.

4.3.1 Organisation générale

L'Agence est gérée par un Directeur général sous la supervision d'un Conseil de surveillance.

4.3.1. 1. Le conseil de surveillance

Le Conseil de Surveillance règle par ses délibérations les affaires de l'Agence. Il est aussi chargé :

- de définir les orientations stratégiques de l'Agence ;
- d'approuver le programme pluriannuel d'investissement ;
- d'approuver le programme annuel d'activités et de budget ;
- d'autoriser l'acquisition de biens meubles ou immeubles ;
- d'approuver le budget annuel de l'Agence ;
- d'approuver le manuel de gestion et de procédures ainsi que l'organigramme de l'Agence ;
- d'autoriser la conclusion des conventions et marchés ;
- d'approuver les états financiers arrêtés par le directeur général, au plus tard dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice ;
- de suivre la réalisation des activités de l'Agence et d'approuver le rapport annuel d'activités par le directeur général.

4.3.1. 2. Le Directeur général

L'Agence est administrée par un directeur général nommé par décret, sur proposition du Ministre chargé de l'Environnement parmi les fonctionnaires de la hiérarchie A.

Le directeur général de l'Agence prépare les délibérations du Conseil de surveillance et assure leur exécution. Il rend compte de son action au Conseil de surveillance.

A ce titre, le Directeur général est chargé notamment :

- de rechercher auprès de l'Etat, des bailleurs de fonds, des banques et établissements financiers les ressources nécessaires à la réalisation de sa mission ;
- d'assurer la bonne organisation et de veiller au bon fonctionnement de l'Agence ;

- d'exécuter le programme et le budget annuel conformément aux orientations arrêtées par le conseil de surveillance ;
- d'assurer la réalisation des procédures de passation des marchés ;
- de conclure les marchés et conventions conformément à la mission qui lui est confiée ;
- de préparer et d'exécuter le budget de l'Agence.

Il prend toutes les mesures nécessaires au recrutement et à la gestion du personnel, il représente l'Agence en justice et dans tous les actes de la vie civile. Il peut accorder des délégations de signature.

4.3.2. Organisation fonctionnelle

L'organisation fonctionnelle de l'ANEV peut être décrite à l'aide d'un organigramme. Nous la présentons à l'annexe1.

4.4. DESCRIPTION DU PLAN DE TRAVAIL ANNUEL DE L'ANEV

La description du PTA va nécessiter d'expliquer la méthodologie d'élaboration utilisée et de donner des informations sur le plan de financement.

4.4.1 Méthodologie d'élaboration

Le PTA 2013 de l'ANEV est élaboré sur la base des activités déjà réalisées et sur les cibles telles que définies dans le programme national. Un exercice interne de planification interactive a été déroulé au courant des mois de novembre et décembre 2012.

4.4.2. Activités retenues pour 2013

Les activités suivantes seront entreprises, à travers les différentes composantes ainsi déclinées :

Composante 1 : Promouvoir la Gouvernance locale

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce programme en 2013 est de mettre en place un cadre de pilotage approprié pour appuyer le développement écologique local durable.

La mise en œuvre de la composante 1 permettra d'atteindre les résultats suivants :

Résultat 1.1 : les populations sont formées et sensibilisés sur la stratégie des éco villages.

Les activités retenues pour atteindre ce résultat sont :

- 1.1.1 Organiser au moins une session de sensibilisation, d'information, d'organisation dans chacun des 21 éco villages de 2012 ;

Organiser 30 sessions de formation techniques (22 in situ et 8 ateliers techniques) dans les 3 éco villages de concentration

Pour le Résultat 1.1 le budget prévu est de 10.000.000 FCFA.

Résultat 1.2 : Les documents de planification locale et spatiale ainsi que les lignes de bases sont élaborés.

Les activités retenues pour atteindre ce résultat sont :

- 1.2.1. Elaborer une étude pour la sélection de 30 nouveaux éco villages ;
- 1.2.2. Elaborer les études des lignes de bases de la séquestration du carbone et de la diversité biologique dans les nouveaux éco villages ;
- 1.2.3. Elaborer au moins 30 documents de planification de base (PVDD, POAS et PAGT) et la situation de référence dans chacun des 30 nouveaux éco villages.

Pour le Résultat 1.2 le budget prévu est de 20.000.000 FCFA

Résultat 1.3 : un plan de communication est validé mis en œuvre :

- 1.3.1. Mettre en œuvre le plan de communication de l'Agence.

Pour le Résultat 1.3 le budget prévu est de 8.000.000 FCFA.

Composante 2 : Energie renouvelable et efficacité énergétique

Cette composante a pour objectif de promouvoir l'utilisation des énergies renouvelables et l'efficacité énergétique pour asseoir les bases d'un développement durable et la conservation participative de l'environnement mondial.

La mise en œuvre de la composante 2 en 2013 aura les résultats suivants :

Résultat 2.1 : l'éclairage public au solaire au sein de chaque Eco village est effectif :

Les activités retenues pour 2013 sont :

- 2.1.1 Acquérir 4 nouvelles mini centrales solaires au profit des nouveaux éco villages ;
- 2.1.2. Appuyer l'installation d'au moins 10 boutiques énergies.

Pour le Résultat 2.1 le budget prévu est de 43.000.000 FCFA.

Résultat 2.2 : l'utilisation de la bioénergie est promue dans les éco villages :

Les activités retenues pour 2013 sont :

- 2.2.1. Appuyer la dissémination de 600 fourneaux « Sakanal » dans 30 nouveaux éco villages ;
- 2.2.2. Appuyer la dissémination de 1500 foyers amélioré en banco en raison de 50 par villages dans 30 nouveaux éco villages ;
- 2.2.3. Réaliser 50 nouveaux bio-digesteurs dans de nouveaux éco village sous forme de contrat plan.

Pour le Résultat 2.2 le budget prévu est de 20.320.000 FCFA.

Composante 3: Maitrise de l'eau et Assainissement

La composante 3 a pour objet la maîtrise de l'eau en vue de satisfaire les besoins d'alimentation en eau potable et de promouvoir un développement rural intégré.

La mise en œuvre de la composante 3 aura les résultats suivants :

Résultat 3.1 : les besoins en eau potable sont satisfaits dans les éco villages.

Les activités retenues pour 2013 portent sur :

- 3.1.1. Appuyer l'accès à l'eau potable dans les éco villages ;
- 3.1.2. Appuyer la mise en place d'au moins cinq (05) systèmes de potabilisation de l'eau ;

Pour le Résultat 3.1 le budget prévu est de 20.000.000 FCFA.

Résultat 3.2 : les besoins en eau pour la production sont satisfaits dans les éco villages

Les activités retenues pour ce résultat sont :

3.2.1. Réaliser un système d'irrigation pour la satisfaction des besoins en eau dans les périmètres écologiques d'au moins 10 nouveaux éco villages (goutte à goutte, bassins de collecte d'eau, etc.)

3.2.2. Réaliser 2 ouvrages test individualisés de collecte des eaux de ruissellement dans chacun des 21 éco villages de 2012.

Pour le Résultat 3.2 le budget prévu est de 20.000.000 FCFA.

Résultat 3.3 : l'assainissement et la valorisation des eaux usées sont promus dans les éco villages.

Les activités pour atteindre ce résultat sont :

3.3.1. Construire 100 latrines et bacs à laver dans les nouveaux éco villages de 20

3.3.2. Appuyer la mise en place d'un système de traitement écologique et de revalorisation des eaux usées

Pour le Résultat 3.3 le budget prévu est 10.000.000 FCFA

Composante 4: Agro foresterie

La 4ème composante du programme éco villages s'oriente plus particulièrement vers une intégration écologique des productions agricoles, aquacoles, forestières et pastorales pour une amélioration de la restauration du couvert végétal, un renforcement des capacités productives des terres et un accroissement des revenus. Elle contribuera en outre, à améliorer les capacités de séquestration du carbone dans les terroirs villageois.

La mise en œuvre de la composante 4 aura les résultats suivants déclinés en activités à réaliser en 2013 :

Résultat 4.1 : des périmètres écologiques sont aménagés dans six (06) nouveaux éco villages.

Les activités pour atteindre ce résultat sont :

4.1.1. Installer une pépinière pour la production de 1.000.000 plants dans le périmètre écologique de chacun des 21 éco villages de 2012 ;

4.1.2. Réaliser une plantation forestière à vocation multiple à travers la mise en œuvre d'un contrat plan ;

4.1.3. Réaliser une plantation fruitière à travers la mise en œuvre d'un contrat plan ;

- 4.1.4. Mettre en place un arboretum villageois de 300 plants pour la promotion de la pharmacopée locale dans le périmètre écologique de chacun des 21 éco villages de 2012 ;
- 4.1.5. Mettre en place et conduire les pépinières maraîchères pour satisfaire les besoins en plants ;
- 4.1.6. Acquérir des clôtures pour les périmètres écologiques ;
- 4.1.7. Aménager une superficie d'au moins 1,5 Ha de parcelles maraîchères au sein de chaque périmètre écologique.

Pour le Résultat 4.1 le budget prévu est de 30.000.000 FCFA.

Résultat 4.2 : Les pratiques agricoles en cours sont renforcées en vue de relever et de diversifier les niveaux de productions ;

- 4.2.1. Planter au moins 80.000 plants de bambou dans les éco villages Tamba et Kédougou (soit une moyenne de 20.000 plants par éco village) ;
- 4.2.2. Acquérir des équipements de lutte contre les feux de brousse.

Pour le Résultat 4.2 le budget prévu est de 10.000.000 FCFA.

Résultat 4.3 : un programme d'amélioration de la production animale est mis en œuvre :

- 4.3.1. Installer 300 poulaillers familiaux dans les 30 nouveaux éco villages ;
- 4.3.2. Inséminer au moins 200 vaches dans les nouveaux éco villages de concentration de 2012 (soit 10/éco village) ;
- 4.3.3. Construire au moins 3 bassins piscicoles dans chaque périmètre écologique ;
- 4.3.4. Acquérir des ruches pour l'apiculture ;
- 4.3.5. Appuyer l'acquisition d'alevins et d'aliments en rapport avec l'ANA.

Pour le Résultat 4.3 le budget prévu est de 39.000.000 FCFA.

Composante 5: Infrastructures socio-économiques de base

Cette composante a pour objet de contribuer à l'amélioration des conditions de vie socio-économiques des populations en réalisant des infrastructures collectives sociales de base. La mise en œuvre de la composante 5 nécessitera le déroulement des activités dont les résultats attendus sont les suivants :

Résultat 5.1: l'accès aux infrastructures sociales de bases est amélioré au sein des Eco villages

- 5.1.1. Réhabiliter en rapport avec le Ministère de la santé au moins 10 cases de santé dans les éco villages de 2012 ;
- 5.1.2. Rendre fonctionnel au moins 10 cyber cases dans les nouveaux éco villages ;
- 5.1.3. Appuyer la réalisation de cinq (05) plateformes multifonctionnelles en vue de la transformation des produits agricoles et forestières au sein des trois éco villages de concentration en rapport avec LVIA et le Programme Plateforme multifonctionnelle ;
- 5.1.4. Appuyer la réalisation de silos et/ou de claies de conservation traditionnelles au sein de cinq (05) nouveaux éco villages.

Pour le Résultat 5.1 le budget prévu est de 13.000.000 FCFA.

Résultat 5.2 : l'accès aux infrastructures économiques de base est amélioré.

Aucune activité n'est programmée pour ce résultat en 2013.

Pour le Résultat 5.2 le budget prévu est nul.

Composante 6: Architecture écologique et amélioration du cadre de vie

La réalisation des Eco villages aura, entre autres objets, la création d'un cadre de vie et d'un habitat sain permettant aux habitants de proposer et participer à des activités de rencontres, divertissements adaptés à toutes les catégories de population.

La mise en œuvre de la composante 6 nécessitera le déroulement des activités dont les résultats attendus sont les suivants :

Résultat 6.1 : un cadre de vie et un habitat sains sont promus dans les éco villages.

6.1.1. Introduire 1000 poubelles de couleur différente pour un tri des déchets à partir des foyers dans les éco villages ;

6.1.2. Aménager au moins une fosse compostière au sein des 21 éco villages de 2012 ;

6.1.3. Appuyer la mise en place d'un système de collecte et de traitement des ordures ménagères dans au moins la moitié des éco villages de 2012 ;

6.1.4. Appuyer l'aménagement d'espaces ludiques et récréatives ;

6.1.5. Amorcer la mise en œuvre du plan architecturale et écologique validé dans les éco villages de concentration en rapport avec ODAS.

Pour le Résultat 6.1 le budget prévu est de 16.000.000 FCFA.

Résultats 6.2 : une architecture moderne et écologique est promue dans les éco villages

Pour ce résultat aucune activité n'est prévue pour 2013.

Pour le Résultat 6.2 le budget prévu est nul.

Composante 7: Promouvoir un secteur privé local

Il s'agit de promouvoir le développement du secteur privé local centré autour de nouvelles opportunités d'affaires résultantes de la mise en place des éco villages.

Partant de l'existant, la composante 7 aura les résultats suivants :

Résultat 7.1 : Appuyer la mise en place de 3 unités artisanales dans les 3 éco villages test;

Résultat 7.2 : Appuyer la promotion des produits locaux dans les éco villages.

Pour ce résultat aucune activité n'est prévue pour 2013.

Pour les Résultats 7.1 et 7.2 le budget prévu est nul.

Composante 8: Financement Durable

Il s'agit d'asseoir les voies et moyens d'assurer la pérennisation du financement des éco villages.

La mise en œuvre de la composante 6 nécessitera le déroulement des activités dont les résultats attendus sont les suivants :

Résultat 8.1 : le potentiel de séquestration de carbone des éco villages est connu ;

8.1.1. mettre en place un système d'évaluation du potentiel de carbone séquestré par les actions de reboisement mis en place ;

8.1.2. Initier des actions visant à pénétrer le marché carbone.

Pour ce résultat aucune activité n'est prévue pour 2013 car prématurée.

Résultat 8.2 : un système de prise en charge des frais récurrents des infrastructures des éco villages est mis en place.

Le budget prévu pour la mise en œuvre de cette composante est inscrit dans le cadre du partenariat financier du projet éco village PNUD.

Au delà de ces composantes opérationnelles, deux composantes transversales seront déroulées pour suivre, évaluer et coordonner l'ensemble des activités qui seront menées au cours de l'année 2013. Il s'agit principalement des composantes :

Composante 9 : Suivi Evaluation des activités

Avec comme activités :

9.1.1. Concevoir et mettre en place un système de suivi évaluation.

Le budget de la composante 9 sera financé conjointement par le BCI pour un montant de 500.000 FCFA.

Composante 10 : Gestion de l'Agence

Cette composante concerne quasiment le fonctionnement de l'agence dans la coordination et la mise en œuvre des activités programmées pour 2013. Pour cela deux résultats sont recherchés :

Résultat 10.1 : des moyens de déplacements additionnels ainsi que des équipements sont acquis.

- 10.1.1. Acquérir un (01) véhicule ;
- 10.1.2. Acquérir des équipements et fournitures.

Résultat 10.2 : des actions allant dans le sens d'une bonne gouvernance de l'agence sont mises en œuvre.

- 10.2.1. Réaliser les audits des comptes de l'exercice 2012 ;
- 10.2.2. Assurer une bonne prise en charge médicale des agents de l'agence ;
- 10.2.3. Payer la location de bâtiment à usage de bureau ;
- 10.2.4. Payer les indemnités du Président du Conseil de surveillance ;
- 10.2.5. Prendre en charge les missions à l'extérieur ;
- 10.2.6. Assurer la prise en charge des missions à l'intérieur ;
- 10.2.7. Organiser les congrès et conférences ;
- 10.2.8. Assurer la prise en charge des dépenses de publicité, et relations publiques (annonces et insertions).

Pour les Résultats 10.2 le budget prévu est de 71.217.368 F CFA.

Résultat 10.3 : les ressources nécessaires au titre des contreparties sont dégagées

- 10.3.1. dégager les soldes et accessoires ;
- 10.3.2. Régler les cotisations sociales ;
- 10.3.3. Acquérir des fournitures de bureau ;
- 10.3.4. Acquérir du carburants et lubrifiants ;
- 10.3.5. Acquérir des fournitures et consommables informatiques ;
- 10.3.6. Régler les factures d'eau, d'électricité et de téléphone ;
- 10.3.7. Assurer l'entretien des véhicules ;
- 10.3.8. Assurer la prise en charge des frais de mission.

Les ressources nécessaires à l'atteinte de ce résultat sont évaluées à 75.962.632 FCFA.

4.4.3. Plan de financement du plan de travail annuel

Le budget global du PTA 2013 du programme national des Eco villages s'élève à Six Cent Quarante Six Millions Trente Trois Mille Deux cent Quatre Vingt FCFA (cf. tableau et graphique ci-dessous).

Aussi les résultats fixés à l'avance dans les différentes composantes (qu'on peut assimiler à des programme) regroupant un ensemble d'activités (qu'on peut assimiler aux actions) rappelle la nouvelle architecture du budget que nous avons déclinée dans le chapitre deux. Cela peut bien signifier que l'Agence s'engage progressivement dans la budgétisation axée sur les résultats.

Tableau 13: Répartition du budget 2013 par source de financement

Source	FCFA	Pourcentage
Budget de Fonctionnement	208 033 280	32%
Budget d'investissement	438 000 000	68%
TOTAL	646 033 280	100%

Source : ANEV (2013)

4.5. Quelques chiffres pertinents

Les données que nous avons collectées nous permettent d'avoir un aperçu sur le budget d'investissement ainsi que le budget de fonctionnement (voir annexes 3 et 4).

CONCLUSION CHAPITRE 4

Ce chapitre nous a permis de présenter l'ANEV à travers son organisation et la description de son plan de travail annuel. Il nous a permis aussi de donner quelques chiffres pertinents des budgets de fonctionnement et d'investissement. Dans le chapitre suivant nous allons porter notre attention sur la description de la gestion budgétaire de l'ANEV.

CHAPITRE 5 : DESCRIPTION DE LA GESTION BUDGETAIRE A L'ANEV

Introduction

Le Budget est l'acte de gestion par lequel sont répertoriées les recettes et les dépenses d'une période donnée qui sont soumises, pour approbation, au Conseil de surveillance. Il est établi d'après les résultats connus et doit être disponible avant le début de l'exercice. Afin d'aboutir à un système budgétaire cohérent, il est impératif que :

- le système budgétaire doit couvrir la totalité des activités de l'ANEV ;
- le budget doit permettre une comparaison dans le temps et un rapprochement entre les prévisions et réalisations ;
- le budget doit être élaboré sur la base des réalisations du passé et l'évolution de l'environnement.

La budgétisation par direction servira principalement à assurer la cohésion de l'ensemble budgétaire. Les budgets prévisionnels qui seront mis en place seront issus du résultat du processus de planification concerté entre les différentes directions de l'ANEV, selon un calendrier budgétaire validé par le CS.

5.1. Principes de base du Budget

Les budgets sont réalisés sur la base des orientations du CS. Il existe quatre grands principes budgétaires :

- le principe de l'annualité : Un budget est voté pour un an et s'exécute au cours de l'année pour laquelle il a été voté ;
- le principe de l'unité : ce principe veut que toutes les recettes et toutes les dépenses d'un budget figurent sur un même document ;

- le principe de l'universalité : ce principe interdit l'affectation de recettes identifiées à des dépenses déterminées. Ce sont les recettes prises globalement qui doivent servir à couvrir les charges dans leur globalité ;
- le principe de l'équilibre budgétaire : c'est l'interdiction de présentation d'un budget déséquilibré. Les charges ne doivent jamais être supérieures aux produits attendus.

Lors de l'élaboration et de l'exécution du budget de l'ANEV, les quatre (04) autres principes suivants doivent être observés :

- la période budgétaire de l'ANEV correspond à l'année civile: du 1er janvier au 31 décembre ;
- l'efficacité du processus d'élaboration budgétaire dépendra de la qualité de la planification de ses activités dans le temps ;
- le budget doit être intégrer tous les financements indépendamment de leurs origines ;
- les personnes chargées de l'élaboration du budget doivent prendre en compte les règles d'exécution budgétaire selon lesquelles :
 - une dépense ne peut être engagée que si elle a été prévue au budget,
 - un dépassement budgétaire n'est autorisé que dans les limites prévues par la procédure de révision du budget.
- les activités prévues au cours d'un exercice budgétaire et non réalisées à la fin de celui-ci peuvent être reconduites au budget de l'exercice suivant.

Les propositions budgétaires doivent être accompagnées du maximum de justifications. Ces justifications concernent une description détaillée de l'action, les objectifs spécifiques, les résultats

5.2. Préparation du budget

Il existe deux types de budget, le budget de fonctionnement et celui des investissements. Ils sont établis chaque année en fonction des objectifs du CS et dans le respect des principes budgétaires.

5.2.1. Détermination des objectifs à atteindre

Les objectifs à atteindre sont fixés par le CS. Le budget est basé sur les réalités des exercices précédents tout en s'orientant vers les objectifs que le CS se propose d'atteindre et qu'il assigne à ses divers services.

Les objectifs de l'exercice sont fixés en fonction des résultats de l'année en cours, et des financements déjà disponibles. Afin d'aboutir à des comparaisons dans l'espace et dans le temps, il est généralement recommandé de ne pas changer la présentation du budget d'un exercice à l'autre. La procédure d'élaboration du budget doit également suivre le processus OPM ci-après :

- Objectifs : à partir de l'objectif général défini par le CS, chaque fonction doit assigner à ses différents centres de responsabilité, des objectifs spécifiques qualifiables, quantifiables et mesurables dans le temps permettant de réaliser l'objectif général ;
- Programmes d'action : il s'agit de répertorier au niveau de chaque centre de responsabilité les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs définis. Ces tâches doivent être programmées selon le calendrier de leur réalisation ;
- Moyens d'action : cette étape constitue la phase de prévision budgétaire où les moyens sont en œuvre pour l'exécution des programmes. Ces moyens d'actions découlent évidemment des tâches répertoriées.

5.2.2. Calendrier budgétaire

Le budget est préparé par les Services de la direction générale sur la base des informations financières sur l'exécution des budgets des années précédentes.

5.2.2.1. Esquisses budgétaires

Dès le mois d'octobre, de chaque année, au plus tard, les services de la direction générale élaborent les premières esquisses budgétaires, notamment :

- les estimations de recettes propres ainsi que les subventions et autres concours attendus des partenaires financiers ;

- les charges nouvelles induites par des décisions de gestions envisagées ou l'application de dispositions législatives ou réglementaires.

Pour ce faire, les services de l'Agence comptable leurs communiquent les statistiques relatives notamment :

- aux réalisations (en valeurs absolue et relative) de recettes et de dépenses de l'année à la date la plus récente ainsi que les projections au 31 décembre ;
- aux mêmes réalisations au 31 décembre des trois (3) dernières années ;
- aux arriérés et instances ainsi que la trésorerie à la date la plus récente de même que les projections au 31 décembre de l'année.

5.2.2.2. Étude préparatoire – Projets de budget annuel

Le projet de budget définitif ou les comptes prévisionnels sont soumis à l'organe délibérant au plus tard le 20 novembre de l'année qui précède celle au titre de la quelle ils sont établis.

Il est établi sur demande du DG sur la base des prévisions des différentes directions selon le calendrier suivant :

- mi-octobre (ou le premier jour ouvrable suivant s'il s'agit d'un jour férié) : Transmission du canevas de préparation budgétaire (fonctionnement et investissements) et du calendrier par le DG aux différentes directions et cellules ;
- fin-Octobre : Réception des réponses des projets de budget par direction et cellule ;
- mi-novembre: Réunion de validation par le DG;
- fin novembre : synthèse des documents corrigés par le DG, répartition par source de financement et établissement de la note explicative.

5.2.2.3. Nomenclature des comptes

Selon la nature de l'activité exercée, le budget ou les comptes prévisionnels sont présentés conformément à la nomenclature budgétaire de l'Etat ou le plan de comptes du SYSCOA.

5.2.2.4. Vote et approbation

Les budgets ou comptes prévisionnels sont arrêtés par le CS au plus tard le 10 décembre de l'année qui précède celle au titre de laquelle ils sont élaborés. Ils ne sont exécutoires qu'après approbation.

Les prévisions de recettes font l'objet d'un vote global.

Les prévisions de dépenses font l'objet d'un vote par compte principal.

Une fois votés, les budgets ou comptes prévisionnels sont transmis aux autorités de tutelle technique et financière suffisamment à temps pour pouvoir être approuvés avant le début de l'année.

5.3. Modifications budgétaires

Les prévisions budgétaires initiales peuvent être modifiées en cours d'année lorsque des événements nouveaux le justifient. Ces événements peuvent être :

- la réalisation d'écarts importants (moins-values ou plus values de recettes) entre les prévisions initiales et les réalisations justifiant un ajustement, à la baisse ou à la hausse des crédits ;
- la constatation d'erreurs de prévisions ayant entraîné la surévaluation ou la sous-évaluation des crédits alloués pour certaines dépenses ;
- la survenance de faits importants et imprévus entraînant des dépenses nouvelles ;
- etc.

Les modifications budgétaires sont préparées, votées et approuvées dans les mêmes conditions que les prévisions initiales lorsqu'elles entraînent des changements du montant global des prévisions initiales.

5.4. Budget définitif

L'approbation du budget par le CS doit être faite selon le calendrier indicatif suivant :

- 1e décembre : Réception du projet de budget envoyé par la Direction générale ;
- 10 décembre : Réunion du Conseil pour adoption du budget. Approbation du budget et signature du procès-verbal par le Président du CS.

5.5. Outils de base pour la préparation budgétaire

Le budget est présenté conformément à la nomenclature budgétaire de l'Etat ou le plan de comptes du SYSCOA, par centre de coûts et ensuite consolidé par centre de responsabilités. Il est obligatoirement soumis à la règle de l'équilibre budgétaire.

5.6. Document budgétaire

Le document budgétaire est un recueil de programmation des activités à conduire au cours d'une période annuelle. Il contient au moins les données suivantes :

- la justification de chaque activité ;
- les objectifs poursuivis par l'activité ;
- les résultats attendus de l'exécution de l'activité ;
- la description de l'activité ;
- le calendrier d'exécution de l'activité ;
- le budget de l'activité.

5.7. Elaboration du budget

Le sous-cycle a pour objectif de décrire les différentes étapes relatives à l'élaboration du budget de l'ANEV ;

Tableau 14 : Elaboration du budget

REF	TACHE	OPERATEUR
1	Préparer et diffuser le canevas de mesure du niveau d'exécution des actions inscrites au budget en cours	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier
2	Convoquer le Comité de Direction	Directeur Général
3	Préparer et présenter les Programmes d'activités	Cellule suivi et planification/DG
4	Elaborer le PBA	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier
5	Etudier et valider le PBA	DG
6	Finaliser le PBA	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier

Source : ANEV (2013)

• **Tache n°1**

Sous-cycle	Élaboration du budget
Opérateur	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier
Tâche	Préparer et diffuser le canevas de mesure du niveau d'exécution des actions inscrites au budget en cours

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- A la fin du premier trimestre dès réception de la circulaire du Ministère de l'Economie et des Finances (MEF) fixant la date d'examen du budget du Ministère de l'environnement par la conférence budgétaire.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Préparer en collaboration le canevas de mesure du niveau d'exécution des actions inscrites au budget en cours ;
- présenter le canevas de mesure du niveau d'exécution des actions au DG pour validation et approbation ;
- préparer une lettre circulaire adressée aux différents directeurs, contenant le canevas approuvé et validé par le DG ;
- transmettre la lettre au DG pour signature ;
- classer une copie de la lettre signée par le DG et faire envoyer aux différents directeurs.

• **Tache n°2**

Sous-cycle	Élaboration du budget
Opérateur	DG
Tâche	Convoquer le comité de direction

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Lettre circulaire adressée aux différents directeurs ;
- Canevas de mesure du niveau d'exécution des actions inscrites au budget en cours.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Demander à chaque directeur, de préparer un programme d'activités pour l'année à venir, établir le niveau d'exécution des activités de l'année en cours et de lui transmettre les informations dans un délai maximum de quinze (15) jours ;
- convoquer par note écrite l'ensemble des collaborateurs directs en indiquant les préparations du prochain budget ;
- demander à sa secrétaire de classer une copie de la note écrite portant convocation de la réunion.

• **Tache n°3**

Sous-cycle	Élaboration du budget
Opérateur	Cellule suivi planification/DG
Tâche	Préparer et présenter les Programmes d'activités

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Canevas de mesure du niveau d'exécution des actions inscrites au budget en cours ;
- note écrite portant convocation de la réunion ;
- jour de réunion du comité de direction.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Exposer les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des activités et apporter les suggestions utiles pour le programme à venir ;
- Présenter, pour chaque direction, le niveau d'exécution technique des activités et des investissements en cours, les projections pour les mois restants de l'année budgétaire et les actions ou activités à reporter ;
- Présenter, pour chaque direction, le programme d'activités pour l'année à venir ;
- à l'issue de la présentation, la secrétaire de séance établit le PV de réunion qu'il fait signer à tous les membres, en effectue des copies pour chacun et en conserve une pour classement.

• **Tache n°4**

Sous-cycle	Élaboration du budget
Opérateur	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier
Tâche	Elaborer le PBA

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Programmes d'activités des directeurs ;
- Rapports d'exécution sectoriels ;
- PV de réunion.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Analyser en rapport avec l'Agent comptable particulier, les programmes d'activités et le niveau d'exécution de l'année en cours ;
- Elaborer à partir des analyses le Projet de budget annuel (PBA) ;
- Conserver un exemplaire du PBA pour classement et transmettre un exemplaire au Directeur général.

Si le PBA été élaboré avant la réception de la circulaire du MEF, il devra être mis à jour dès la réception de la circulaire en tenant compte des recommandations de cette dernière.

• **Tache n°5**

Sous-cycle	Élaboration du budget
Opérateur	DG
Tâche	Etudier et valider le PBA

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Projet de budget annuel ;
- programmes d'activités des directeurs ;
- rapports d'exécution sectoriels ;
- rapports d'activités annuelles ;
- PV de réunion ;
- Circulaire du MEF fixant la date d'examen du budget par la conférence budgétaire.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Vérifier que tous les plans d'actions ont été pris en compte lors de l'élaboration du PBA ;
- contrôler si les projections faites pour les derniers mois sont pertinentes ;
- convoquer tous les collaborateurs (chef de services) pour une présentation du PBA ;
- discuter du PBA avec les collaborateurs ;
- recueillir les suggestions et observations des collaborateurs ;
- arrêter une décision par rapport aux observations et suggestions ;
- demander la secrétaire de séance de rédiger un PV indiquant les observations à intégrer et le signer ;
- transmettre une copie du PV au contrôleur de gestion et à l'agent comptable des matières pour mise à jour du PBA à soumettre au MEF par l'intermédiaire du ministère de l'environnement.

• **Tache n°6**

Sous-cycle	Élaboration du budget
Opérateur	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier
Tâche	Finaliser le PBA

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Projet de budget annuel étudié par le DG ;
- PV de réunion signé par le DG, indiquant les observations à intégrer ;

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Modifier le PBA conformément aux observations du DG ;
- effectuer une copie pour classement et remettre les documents budgétaires, validés par le DG, au Ministère de l'environnement pour présentation à la conférence budgétaire du Ministère des Finances ;
- transmettre un exemplaire du PBA à l'Assistante de Direction, un autre au DAF pour classement ;
- classer le lot de documents dans le chrono « BUDGET ANNUEL ».

5.8. Approbation du budget

Le sous-cycle a pour objectif de décrire les différentes étapes à l'approbation du budget de

Tableau 15 : Approbation du budget

REF	TACHE	OPERATEUR
1	Examiner et ajuster au besoin les documents budgétaires	Conférence budgétaire du MEF
2	Arbitrer le budget	Premier Ministre
3	Voter la loi de Finances	Assemblée Nationale
4	Répartir la dotation	Agent comptable particulier
5	Approuver le budget annuel	Conseil de Surveillance
6	Faire saisir le budget et contrôler la saisie	Agent comptable particulier

Source : ANEV (2013)

- **Tache n°1**

Sous-cycle	Approbation du budget
Opérateur	Examiner et ajuster au besoin les documents budgétaires
Tâche	Conférence budgétaire du MEF

- **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Documents budgétaires validés par le Directeur Général de l'ANEV et remis au Ministère de l'Environnement pour la Conférence budgétaire ;
 - atteinte de la date de Conférence Budgétaire fixée par la circulaire du MEF.

- **TACHES A EXECUTER :**

- Examiner les documents budgétaires ;
 - procéder aux ajustements si nécessaires ;
 - établir un PV de réunion notifiant les modifications apportées ;
 - transmettre le PV et les documents ajustés au Premier Ministre pour arbitrage.

- **Tache n°2**

Sous-cycle	Approbation du budget
Opérateur	Premier Ministre
Tâche	Arbitrer le budget

- **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- PV de réunion de la Conférence budgétaire ;
 - saisine du MEF ;

- documents budgétaires examinés et ajustés par la Conférence budgétaire du MEF.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Arbitrer le budget sur la base des documents budgétaires et du PV de réunion ;
- Transmettre le Projet de budget annuel à l'Assemblée Nationale (pour le vote du projet de Loi des Finances.

○

• **Tache n°3**

Sous-cycle	Approbation du budget
Opérateur	Assemblée Nationale
Tâche	Voter la Loi des Finances

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- PBA validé par le Premier Ministre

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Voter la Loi de Finances ;
- déterminer la dotation allouée à l'ANEV.

• **Tache n°4**

Sous-cycle	Approbation du budget
Opérateur	Agent comptable particulier
Tâche	Répartir la dotation

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Loi des Finances votée ;
- dotation fixée.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- En rapport avec le Contrôleur de gestion, répartir la dotation allouée à l'ANEV en fonction du volume du programme d'activités et des priorités en concertation avec les structures concernées ;
- soumettre les documents budgétaires au DG et au Comité de Direction pour appréciation ;

- transmettre aux membres du Conseil de Surveillance les documents budgétaires accompagnées d'une convocation pour la réunion d'approbation du budget ;
- classer un exemplaire du budget annuel réparti.

• **Tache n°5**

Sous-cycle	Approbation du budget
Opérateur	Conseil de Surveillance
Tâche	Approuver le budget annuel

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Convocation à la réunion d'approbation ;
- documents budgétaires ;
- Loi de Finances votée ;
- jour de réunion du Conseil de Surveillance.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Examiner les documents budgétaires ;
- Procéder aux modifications nécessaires ;
- approuver les documents modifiés ;
- établir un PV de réunion notifiant les modifications apportées et soumettre le PV aux membres du CS pour signature (le PV est établi par la secrétaire de séance) ;
- remettre le PV de réunion ainsi que les documents budgétaires approuvés à l'Agent comptable particulier.

• **Tache n°6**

Sous-cycle	Approbation du budget
Opérateur	Agent comptable particulier
Tâche	Faire saisir le budget et contrôler la saisie

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Budget approuvé par le CS ;
- PV de réunion du CS ;

- Loi des Finances.
- **TACHES A EXECUTER :**
 - Analyser les documents approuvés ;
 - faire saisir le budget annuel dans le logiciel de gestion budgétaire prévu à cet effet ;
 - contrôler et valider la saisie du budget ;
 - transmettre le budget annuel au Contrôleur de gestion pour suivi ;
 - classer les documents budgétaires approuvés et le PV de réunion du Conseil de Surveillance dans le chrono « BUDGET ANNUEL ».

5.9. Mobilisation, exécution et suivi du budget

Le sous-cycle a pour objectif de décrire les différentes étapes relatives à la mobilisation, à l'exécution et au suivi du budget de l'ANEV.

Tableau 16 : Mobilisation, exécution et suivi du budget

REF	TACHE	OPERATEUR
1	Prendre les dispositions nécessaires pour mobiliser le budget	Agent comptable particulier
2	Faire approuver la dépense	Directeur concerné
3	Exécuter la dépense	Agent comptable particulier
4	Suivre le budget	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier

Source : ANEV (2013)

- **Tache n°1**

Sous-cycle	Mobilisation, exécution et suivi du budget
Opérateur	Agent comptable particulier
Tâche	Prendre les dispositions nécessaires pour mobiliser le budget

- **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**
 - Loi des Finances votée ;
 - Budget annuel approuvé par le CS.

• **TACHES A EXECUTER :**

- Préparer l'arrêté de reversement indiquant le numéro du compte bancaire ouvert par l'ANEV et le transmettre au Ministère de l'Environnement pour le transfert des crédits ;
- suite aux visas des structures compétentes (Contrôle des Opérations Financières, Direction du Budget) et à la signature du Ministère de l'Environnement, le SAGE du Ministère de l'Environnement sur la base de l'arrêté signé, établit un ou des bons d'engagement qu'il transmet au MEF pour le transfert des fonds dans le compte bancaire indiqué ;
- la paierie générale du Trésor vire la totalité du budget dans les comptes de l'ANEV ou établit un programme de virement en fonction de la disponibilité des fonds.

• **Tache n°2**

Sous-cycle	Mobilisation, exécution et suivi du budget
Opérateur	Faire approuver la dépense
Tâche	Directeur concerné

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Approvisionnement des comptes de l'ANEV.
- besoin de fournitures, travaux ou services exprimé par un agent de sa direction ;
- demande d'achat provenant d'un agent de sa direction.

• **TACHES A EXECUTER :**

- Faire approuver la dépense selon la procédure d'expression des besoins décrite par la tâche n°1 du sous-cycle approbation du budget ;
- si la demande est approuvée par le contrôleur de gestion (après vérification de l'existence budgétaire) et par le DG, transmettre la demande d'achat approuvée à l'Agent comptable particulier ;
- si la demande est rejetée, notifier le rejet à l'agent demandeur par une lettre motivée de rejet et conserver une copie de la notification de rejet pour classement.

Tache n°3

Sous-cycle	Mobilisation, exécution et suivi du budget
Opérateur	Agent comptable particulier
Tâche	Exécuter la dépense

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Demande d'achat approuvée par le DG.

• **TACHES A EXECUTER :**

- Déclencher la procédure d'acquisition conformément au manuel de procédures ;
- transmettre les documents (marché ou contrat, cahier de charges, termes de références, dossier d'appel d'offres ou de consultation, bon de commande, factures....) au Contrôleur de gestion et au DAF pour suivi des disponibilités budgétaires.

Tache n°4

Sous-cycle	Mobilisation, exécution et suivi du budget
Opérateur	Contrôleur de gestion/Agent comptable particulier
Tâche	Suivre le budget

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Marché ou contrat ;
- cahier de charges ;
- termes de références ;
- dossier d'appel d'offres ou de consultation ;
- bon de commande ;
- facture ;
- bordereau de livraison

• **TACHES A EXECUTER :**

- Suivre l'exécution du budget grâce aux documents reçus à l'Agent comptable particulier (marché ou contrat, cahier de charges, termes de références, dossier d'appel d'offres ou de consultation, bon de commande, facture...) ;
- analyser les taux d'exécution et transmettre au DG, tous les mois, un rapport sur le niveau d'exécution du budget ;

- justifier les écarts éventuels et établir le rapport trimestriel de suivi budgétaire faisant, entre autres, mention des écarts et de leur justification ;
- classer le lot de documents dans le dossier crée à cet effet

5.10. Réajustement budgétaire

Le sous-cycle a pour objectif de décrire les différentes étapes relatives au réajustement du budget de l'ANEV.

Tableau17 : Réajustement budgétaire

REF	TACHE	OPERATEUR
1	Demander un réajustement budgétaire	Agent comptable particulier
2	Approuver ou rejeter la demande	DG
3	Approuver ou rejeter la demande	MEF
4	Imputer le dossier	DG
5	Réajuster le budget	Contrôleur de gestion/ACP

Source : ANEV(2013)

- **Tache n°1**

Sous-cycle	Réajustement budgétaire
Opérateur	Agent comptable particulier
Tâche	Demander un réajustement budgétaire

- **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Demande rejetée pour non inscription au budget ;
- risque de dépassement du budget alloué à certains postes.

- **TACHES A EXECUTER :**

- Etablir la demande de réajustement budgétaire en précisant les postes budgétaires à pourvoir et ceux à réduire ;
- dater et signer la demande de réajustement ;
- transmettre la demande au DG pour approbation après consultation des Directeurs.

La demande de réajustement budgétaire est approuvée par le DG s'il s'agit d'un réaménagement budgétaire interne puis par le MEF s'il s'agit d'une rallonge budgétaire. Dans les deux cas les demandes sont soumises au CS.

• **Tache n°2**

Sous-cycle	Réajustement budgétaire
Opérateur	DG
Tâche	Approuver ou rejeter la demande

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Demande de réajustement budgétaire établie par l'Agent comptable particulier.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Vérifier la pertinence de la demande ;
- s'il s'agit d'une demande de réaménagement budgétaire interne ;
 - ✓ approuver la demande et imputer le dossier au Contrôleur de gestion et à l'Agent comptable particulier pour réajustement ou,
 - ✓ rejeter la demande et retourner le dossier à l'Agent comptable particulier en indiquant le motif du rejet
- s'il s'agit d'une demande de rallonge budgétaire :
 - ✓ valider la demande et soumettre au Ministère de l'Environnement qui transmet au MEF pour approbation ou,
 - ✓ rejeter la demande et imputer le dossier à l'Agent comptable particulier en indiquant le motif du rejet.

• **Tache n°3**

Sous-cycle	Réajustement budgétaire
Opérateur	MEF
Tâche	Approuver ou rejeter la demande

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Demande de rallonge budgétaire validée par le DG ;
- avis favorable du Président du CS.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Tenir une réunion d'approbation de l'ajustement ;
- approuver ou rejeter la demande et transmettre le dossier accompagné du PV de réunion au DG.

• **Tache n°4**

Sous-cycle	Réajustement budgétaire
Opérateur	DG
Tâche	Imputer le dossier

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Demande de réajustement budgétaire approuvée ou rejetée ;
- avis du président du CS.
- PV de la réunion d'approbation du MEF et/ou du CS.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Si la demande est rejetée par le MEF ou le président du CS selon le cas, imputer le dossier à l'Agent comptable particulier en notifiant le rejet ;
- si la demande est approuvée par le MEF et le président du CS, imputer le dossier au Contrôleur de gestion et à l'Agent comptable particulier pour réajustement du budget.

• **Tache n°5**

Sous-cycle	Réajustement budgétaire
Opérateur	Contrôleur de gestion/ACP
Tâche	Réajuster le budget

▪ **SUPPORT(S) ET FAIT(S) GENERATEUR(S) DE LA TACHE :**

- Demande de réajustement du budget approuvée par le DG ;
- avis favorable du président du CS ;
- PV de la réunion d'approbation du MEF.

▪ **TACHES A EXECUTER :**

- Réaménager le budget ou procéder au rallongement de certains postes budgétaires conformément à la décision des autorités compétentes ;
- transmettre une copie du budget réajusté à l'Agent comptable particulier pour saisie des modifications et à l'Assistante de Direction pour classement ;
- classer la demande approuvée, le budget réajusté et le PV de réunion du MEF dans le chrono « BUDGET ANNUEL ».

CONCLUSION CHAPIYTRE 5

La gestion budgétaire de l'ANEV comme décrit dans ce chapitre suit les règles budgétaires de l'Etat.

Cependant ce système budgétaire classique de l'Etat, intègre-t-elle suffisamment la démarche performance ? Le chapitre suivant répondra à cette question par l'analyse du processus budgétaire de l'ANEV.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CHAPITRE 6 : PRESENTATION, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS

Introduction

D'abord à partir de notre modèle d'analyse, et des informations recueillies nous allons apprécier la gestion budgétaire à l'ANEV. Ensuite nous formulerons des recommandations à la direction générale de l'Agence et aux principaux acteurs du processus budgétaire.

6.1. Présentation et analyses des résultats

Est-ce que le processus budgétaire en vigueur au niveau de l'Agence suit la démarche performance que nous avons décrite ? Des grilles d'appréciation des phases de planification, d'élaboration, d'exécution et de suivi du budget peuvent nous aider à répondre à cette question.

6.1.1. Appréciation des phases de planification et d'élaboration du budget

Les informations recueillies dans les questionnaires (questions ou ouvertes) adressées, au directeur administratif et financier, à l'ACP, au Contrôleur de gestion, au Chef de la Cellule Suivi-Evaluation nous ont permis d'apprécier les phases de planification et d'élaboration du budget .

Le diagnostic que nous faisons porte sur les aspects décrit par le DAF, le Contrôleur de gestion, l'ACP et le Chef de la Cellule Suivi/Evaluation.

- **Existence d'une vision globale**

Une organisation performante doit s'appuyer sur des dirigeants ayant établi, diffusé et implanté une vision articulée de ce que l'organisation devrait faire et devenir. Les réponses fournies par les responsables montrent que c'est bien le cas au niveau de l'Agence.

L'existence d'une vision commune, partagée et formelle sur l'avenir de l'Agence est une réalité. Les documents comme le plan stratégique et le plan opérationnel véhiculent cette vision et lui prêtent pas l'importance qui lui revient. De ce fait, les acteurs concernés « décideurs ou non » peuvent imaginer le devenir de l'Agence dans les années à venir.

Ainsi les documents de planification, permettant à l'Agence de se projeter par rapport aux enjeux et tendances lourdes de son environnement et de répondre aux questions du genre :

les questions sont du genre :

A quoi ressemblerait l'Agence, dans les dix années à venir ?

Pour quelle population fournira t-elle ses services ?

Quelles modalités de financement de ses services ?

- **Clarification de la stratégie globale**

Le Contrôleur de gestion, le DAF, l'ACP et le Chef de la Cellule Suivi et Evaluation ont tous insisté sur la nécessité de définir une stratégie pour pouvoir mettre en action la mission de l'Agence. Aussi une stratégie efficace et efficiente exige une bonne planification de ressources, des actions et de l'ordre d'exécution de ces actions pour atteindre l'objectif premier (mission). A ce niveau il existe un plan stratégique (qui fait un diagnostic à long terme) et un plan opérationnel (diagnostic à court terme) au niveau de l'agence.

- **Intégration stratégie-plan stratégique-plan opérationnel-budget**

Le budget n'est pas encore la traduction bien parfaite des objectifs définis au niveau stratégique. Rappelons que le budget n'est que l'une des étapes qui vont de l'établissement des stratégies de politiques publiques jusqu'à leur concrétisation opérationnelle. Il est utile donc de veiller d'avoir une meilleure intégration stratégie-plan stratégique-plan opérationnel-budget en définissant l'ensemble des niveaux d'objectifs et d'exécution des politiques de l'Agence.

- **Existence d'un CDMT**

Le CDMT s'inscrit dans une logique de gestion orientée sur les résultats, faisant référence à la planification stratégique, à la notion de programme et à l'autonomie de décision des gestionnaires. L'établissement d'un lien entre les allocations budgétaires, la fixation d'objectifs et le suivi des performances est une dimension essentielle de l'exercice. L'Agence

ne s'est pas encore dotée d'un CDMT qui est potentiellement un instrument très utile pour combler le vide fréquent entre les politiques publiques et leur traduction budgétaire.

- **Choix des indicateurs pour suivre et évaluer les actions menées**

La performance des services a un caractère global. Loin de se résumer à une collection d'indicateurs, la performance est issue d'une démarche qui consiste, pour chaque programme, à définir une stratégie et des objectifs illustrés par des indicateurs. Ces derniers ont tous, à des degrés variés, des imperfections et des effets pervers. L'indicateur, loin d'être une finalité en soi, n'est que l'aboutissement le plus visible de la démarche, une illustration d'une facette de l'objectif, qui tente d'objectiver une réalité forcément plus complexe. Il est donc nécessairement réducteur.

Pour autant, l'indicateur est aussi le seul moyen de mesurer les progrès réalisés dans la performance des services : sans mesure chiffrée, la performance est une notion beaucoup trop abstraite pour aider les responsables de l'Agence à piloter leurs services. La définition d'indicateurs chiffrés est donc indispensable.

Dès lors pour les besoins du suivi-évaluation le Chef de la Cellule Suivi et Evaluation procède à une mise à jour des besoins d'informations et des indicateurs. Cette mise à jour est indispensable, ne serait-ce que parce qu'un projet évolue.

Aussi on a constaté qu'il procède périodiquement à l'évaluation des indicateurs, en se demandant simplement, « Qui utilise (ou va utiliser) l'information ? Si personne ne l'utilise, il abandonne l'indicateur ou le modifie.

Ainsi cette révision et ce remaniement des besoins d'informations et d'indicateurs, permet à l'Agence de se doter d'un système de S&E de plus en plus pertinent et viable.

- **Elaboration de Contrat de Performance**

En 2012, la direction a démarré la négociation d'un contrat de performance avec le ministère de l'environnement et couvrant les années 2013 à 2015. Le contrat fixe les principaux objectifs et indicateurs à atteindre en regard des moyens alloués pour y parvenir.

Des orientations stratégiques ont été définies, déclinées en engagements opérationnels.

- ADAPTER LES INTERVENTIONS AUX ÉVOLUTIONS DE L'ENVIRONNEMENT

- Mieux répartir l'action entre les missions
- Etre plus présent dans le terrain
- Renforcer le service rendu aux populations cibles en partenariat avec les associations villageoises

- **AMÉLIORER L'EFFICACITÉ DE L'ACTION**
 - Améliorer la mesure de la performance,
 - Mieux communiquer.
- **MIEUX TRAVAILLER ENSEMBLE**
 - Rapprocher la Direction générale et les services,
 - Partager l'information sur les bonnes pratiques

- **Amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines**
 - Adapter le recrutement aux enjeux,
 - Améliorer les formations,
 - Dynamiser les évolutions de carrière,
 - Améliorer la qualité des outils de travail.

Les représentants des ministères de tutelles et de la direction de l'ANEV se réuniront , dans le cadre de leurs rencontres habituelles, pour faire le point sur l'avancement des actions nécessaires à la mise en œuvre des orientations stratégiques énumérées dans le contrat, évaluer le degré de réalisation des objectifs opérationnels en s'appuyant sur les indicateurs définis , analyser les évaluations et le cas échéant les écarts constatés au regard des engagements réciproques, informer les ministres et le Conseil de surveillance du résultat de cette évaluation. Ils examinent, pour la préparation des projets de loi de finances, les moyens nécessaires à l'ANEV pour ses missions et tenir ses engagements. La direction rend compte au Conseil de Surveillance dans le cadre du rapport d'activité de l'exécution des actions entreprises en vue de la mise en œuvre des orientations stratégiques énumérées dans le contrat.

Mais il est déplorable que ce contrat de performance ne soit toujours pas adopté par les autorités de tutelle pour son entrée en vigueur.

6.1.2. Appréciation de la phase d'exécution et suivi du budget

Les informations recueillies dans les questionnaires adressées au DAF, à l'ACP, au Contrôleur de gestion, au Chef de la Cellule Suivi-Evaluation nous ont permis d'apprécier la phase d'élaboration du budget.

- **Elaboration de tableaux de bord pour le suivi budgétaire**

Le Chef du service audit interne et Contrôle de gestion construit un tableau de bord partagé en vue d'une diffusion dans tous les services. Cela dans le but :

- Répondre aux besoins de connaissance :
 - des autorités de tutelle ;
 - des partenaires techniques et financiers.
- Apporter un appui aux services dans le but d'optimiser les processus :
 - de décision ;
 - de suivi ;
 - de reporting ;
 - d'évaluation.
- Apprécier l'activité des Services au regard :
 - de leurs missions ;
 - de leur contribution aux objectifs stratégiques.

Toutefois il est souhaitable de bien faire ressortir les niveaux stratégique et opérationnel en élaborant les tableaux de bord.

- **Mesure des Résultats**

Nos interlocuteurs ont majoritairement souligné que les processus budgétaires et financiers risquent de devenir plus complexes, qu'il s'agisse de la préparation des programmes et des crédits budgétaires, de l'élaboration des contrats de performance, ou des RAP.

Pour partie, cette complexité est d'abord due à la nécessité, pour les agents, de changer leurs habitudes pour apprendre de nouvelles procédures et découvrir des outils transformés, dans le cadre d'un bouleversement budgétaire et comptable global et surtout à la nécessité de procéder systématiquement à l'évaluation de la performance des services.

Cependant elle n'est pas inquiétante en soi puisqu'elle a vocation à se résoudre progressivement, les services maîtrisant peu à peu leur nouvel environnement.

Toutefois, cette nécessité de mesurer les performances est légitime : gage de transparence, elle constitue la contrepartie de la plus grande liberté de gestion offerte aux gestionnaires de l'Agence ainsi qu'une source d'amélioration de l'efficacité des services.

- **Elaboration de RAP**

Actuellement ces documents ne sont pas établis au niveau de l'Agence. Cela est d'une certaine manière compréhensible puisque l'Agence n'a pas encore adopté la budgétisation axé sur les résultats.

6.2. Recommandations pour la mise en place d'un budget axe sur la performance

Nous formulons des recommandations à la direction générale et aux principaux acteurs du processus budgétaire.

6.2.1. Recommandations à la direction générale

Il s'agit globalement :

- **Elaborer un plan stratégique plus adéquat et convivial**

Ici les recommandations portent sur la compréhension par la direction générale de la nature d'un plan réellement « stratégique », sa rédaction, les liens logiques entre les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que sa diffusion dans l'organisation.

- **Bien outiller les cadres et agents**

Toute première entraîne inévitablement plus de difficultés dans la compréhension commune des termes et des directives que ce qui est attendu. Mais ce qui doit compter c'est la convivialité du processus et la perception de son utilité. Aussi les objectifs identifiés par le CS et la direction générale doivent au cœur des opérations de l'Agence.

▪ **Bien saisir la portée d'un plan stratégique**

Comme le plan stratégique couvre tout ce que fait l'Agence, le niveau conceptuel de la rédaction importe au plus haut point. Il faut rédiger des objectifs de portée horizontale, afin qu'ils mettent à contribution un maximum de services de l'organisation et que l'effort conceptuel porte sur le « cœur de métier » (« core business » en anglais) de l'Agence.

▪ **Intégrer les instruments de la gestion budgétaire au plan stratégique**

L'amélioration des services aux populations cible, la revue de programmes budgétaires, le plan de gestion des ressources informationnelles, les attentes individuelles de rendement doivent bénéficier d'une plus grande intégration dans le fonctionnement de l'agence. Il importe non seulement d'intégrer opérationnellement les mécanismes, mais aussi le travail des diverses équipes chargées de la budgétisation axée sur la performance; c'est le cas en particulier des services responsables, du plan stratégique et du budget. Il revient à la direction générale de l'Agence d'assurer cette intégration dans la mise en œuvre, sous peine de générer une prolifération d'opérations parallèles et redondantes

▪ **Conduire les leaders à s'engager autour d'une vision crédible**

Les organisations performantes sont celles qui s'appuient sur des dirigeants ayant établi, diffusé et implanté une vision articulée de ce que l'organisation devrait faire et devenir. La direction générale doit diffuser activement cette vision dans un plan spécifique bien articulé.

• **Examiner la mission de l'Agence pour la rendre conforme aux objectifs de développement du gouvernement**

Les objectifs sectoriels de l'Agence représentent une sous partie des objectifs de développement du gouvernement dans son domaine d'intervention.

Pour cette raison le CS et la direction générale doivent engager un examen minutieux de la mission de l'Agence pour l'inscrire dans les objectifs de développement du gouvernement.

Cela permettra de mieux préciser le champ d'intervention de l'Agence dans un secteur donné.

Les objectifs stratégiques du gouvernement sont libellés de manière à refléter ses grandes préoccupations en matière de développement social et économique. Ils concernent des

extrants, des effets ou des impacts souhaités. Par exemple, réduire la pauvreté ou encore généraliser l'accès aux services sociaux essentiels. Chaque objectif de développement devrait se traduire par des cibles qui permettent d'une part, de spécifier de manière mesurable l'objectif et de donner des pistes pour l'établissement des axes stratégiques et, d'autre part, de mesurer la progression vers l'atteinte de l'objectif.

- **Elaborer une stratégie pour atteindre les objectifs retenus**

C'est du ressort de la direction générale et la démarche stratégique consiste à :

- Analyser les problèmes et les obstacles dans l'accomplissement de la mission de l'Agence selon une approche descendante : cause de la cause. Par exemple, si nous prenons l'objectif « autosuffisance alimentaire dans les villages » c'est que, implicitement, nous sommes convaincus que tout le monde ne mange pas à sa faim dans les villages, problème qu'il faut résoudre pour réaliser l'objectif retenu.

Pour élaborer la stratégie qu'appelle cet objectif, il faut commencer par poser la question : pourquoi tout le monde ne mange pas à sa faim dans les villages du Sénégal et s'intéresser à la cause d'une telle situation. Elle pourrait être entre autres, l'insuffisance de moyens matériels et financiers des populations villageoises; et pourquoi les moyens sont insuffisants? On pourrait répondre que le budget pour le développement rurale est faible dans le pays est très faible, et on repose la question pourquoi le budget pour le développement rural est faible? Et ainsi de suite jusqu'à la vraie cause première.

- **Transformer les effets négatifs en effets positifs**

Par exemple, pour la faiblesse du budget du développement rural, on pourrait trouver comme solution prendre des dispositions pour convaincre les partenaires techniques et financiers à investir davantage dans le monde rural.

- **Combiner les activités et établir des priorités en fonction des normes minimales de qualité, des coûts logiques de planification des interventions par objectifs.**

Lorsqu'on recherche une solution à un problème, plusieurs voies s'offrent pour y arriver. L'exercice ici consiste à choisir la meilleure voie c'est-à-dire la meilleure stratégie pour

arriver à l'objectif retenu. Ce choix dépend des contraintes qui s'imposent à la direction générale (elle peut être financière, politique ou autre).

- **Analyser et prioriser les projets et les activités**

Il s'agit pour la direction générale et les services techniques de l'Agence d'abord d'analyser la contribution des projets et des activités actuels aux objectifs stratégiques retenus pour bâtir l'existant. Ensuite, certains projets et activités actuels peuvent être poursuivis, modifiés finalisés et éventuellement remplacés par des projets et activités plus pertinents pour la réalisation des missions de l'Agence.

Pour effectuer la priorisation des projets et des activités, il faut estimer la contribution de chacun d'entre eux à l'atteinte de chaque objectif stratégique. Pour certains objectifs stratégiques, il sera possible de procéder à cette estimation de manière quantitative en évaluant la contribution en % de chaque projet ou activité à l'atteinte de l'objectif stratégique.

Tableau18 : Estimation des objectifs

	Objectif stratégique 1	Objectif stratégique 2	Objectif stratégique 3
Projet 1	M		
Activité 1-1	E		
Activité 1-2	M		
Activité 1-3	F		
Projet 2	N		

Source : ZODJIHOUE (2009)

Légende : E= élevé ; M= moyenne ; F= faible ; N = marginale

- **Planifier les projets et les activités**

Pour que les programmes et les projets soient opérationnels, la direction générale et les services techniques de l'Agence devront :

- Planifier de manière détaillée les actions de chaque projet,
- déterminer les extrants attendus et évaluer les niveaux d'effort et les équipements nécessaires à la réalisation des activités, des projets et des programmes prioritaires ;
- Estimer les coûts par action des programmes et des projets prioritaires de l'Agence.

Ceux-ci peuvent être déterminés manuellement ou, plus facilement à l'aide d'un logiciel de planification de projet comme le MS projet.

- **Planifier de manière détaillée les activités de chaque projet**
 - définir toutes les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs de l'activité ;
 - définir la séquence des tâches (calendrier des tâches échelonnées dans le temps). Pour établir le calendrier des tâches, il est suggéré d'utiliser un diagramme de GANTT.

- **déterminer les extrants attendus et évaluer les niveaux d'effort et les équipements nécessaires à la réalisation des activités des programmes et des projets prioritaires de l'Agence ;**

Pour chaque activité retenue, il faut :

- déterminer les catégories de ressources humaines à impliquer ;
 - estimer le niveau d'effort de chaque catégorie de ressources humaines ;
 - Evaluer le type et la quantité de ressources matérielles nécessaires.
-
- **Estimer les coûts par activité des programmes et des projets prioritaires de l'Agence**
 - Pour chaque activité, il s'agit de déterminer le coût des ressources humaines et matérielles nécessaires.

 - **Choisir des indicateurs pour suivre et évaluer les actions menées et voir dans quelle mesure les objectifs sectoriels retenus sont atteints.**

Pour le choix des indicateurs, il faut :

- définir les indicateurs d'impact à moyen terme ;
 - choisir quelques indicateurs clés simples et pertinents, objectivement vérifiables annuellement en terme de résultats d'activités et de moyens ;
 - préciser les conditions de réussite qui ne dépendent pas des responsables ; il s'agit des facteurs externes au système mais qui influencent fortement le résultat.
-
- **Les conditions pour une bonne élaboration et une exécution du budget axé sur la performance.**

Pour le succès de l'exercice, il faut :

- faire en sorte qu'il y ait une volonté politique clairement définie et qui doit se traduire par l'implication personnelle et sans réserve du DG dans l'élaboration et l'exécution du budget axé sur la performance de sa structure. Ceci est nécessaire parce que la mise en œuvre d'un budget axé sur la performance est un exercice nouveau et difficile qui requiert un changement dans la manière même de travailler et de penser des agents ; l'implication personnelle du DG impulsera la dynamique nécessaire à la réussite de l'exercice et fera en sorte que tout le personnel de la structure se sente concerné ;
- mettre sur pied un comité pour l'élaboration et le suivi du budget axé sur la performance :
 - un budget axé sur la performance implique nécessairement un certain nombre de directions et de projets ;
 - l'élaboration du budget axé sur la performance doit partir des services ;
 - impliquer tous les agents des services concernées dans l'élaboration du budget axé sur la performance serait inefficace ; c'est pour cela que tout en prenant des dispositions pour informer et sensibiliser tout le personnel de la nouvelle manière d'élaborer et d'exécuter le budget, il faut choisir un représentant du service qui doit être un cadre supérieur d'un niveau appréciable et qui sera chargé de réunir au niveau de son service tous les éléments permettant de contribuer à l'élaboration des objectifs que les activités du service pourraient permettre d'atteindre ;
 - les représentants de tous les services concourant à un programme s'organisent et sous la direction de l'un des leurs, procèdent à l'agrégation des objectifs, des stratégies et des activités de toutes leurs services. Le résultat de ce travail de groupe sera le programme de l'ensemble des services ; ce résultat pourrait être transmis à la cellule de suivi et évaluation qui, sous la supervision du Contrôleur de gestion, de l'ACP du Directeur chargé des finances agrège les programmes.

- **Améliorer la gestion des ressources humaines**

Dans le cadre de cette réforme, des procédures, des outils visant à placer le concept de GAR et de BBR au cœur du pilotage de la structure doivent être mis en place par la direction générale.

Dans ce cadre des outils tels que :

- les programmes d'activités ;

- les contrats d'objectifs ;
- La lettre de mission ;
- Les fiches d'indication des attentes.

Permettant d'apprécier la performance et les résultats des individus et des services peuvent être mis au point au niveau de l'ANEV.

Ces outils vont essayer d'apporter des innovations dans l'organisation de la carrière des agents de l'Agence notamment en ce qui concerne le système d'évaluation de leurs performances et de l'atteinte des résultats. Ladite évaluation est essentiellement axée sur l'atteinte des résultats mesurables par chaque individu sur une période d'évaluation d'une année de travail à partir d'objectifs préalablement fixés entre le supérieur hiérarchique immédiat et le collaborateur. Il convient donc de mieux expliciter ces outils.

- **Le programme d'activités**

Le programme d'activités est un calendrier d'activités complémentaires ou consécutives établi dans le but de réaliser les objectifs définis par la structure. Il précise les objectifs du service en indiquant les activités à entreprendre, leur délai de réalisation, les résultats attendus et les contraintes de réalisation. Le programme d'activités d'une structure est constitué éventuellement des programmes d'activités des différents services qui la composent. Le programme de chaque structure est paraphé par le responsable et adopté par le supérieur hiérarchique immédiat du responsable de la structure.

CANEVAS D'ELABORATION DU PROGRAMME D'ACTIVITES

ANEV
Service

Programme d'activités au titre de l'année 200...

I. Introduction (Rappel des attributions de la structure et des objectifs de la lettre de mission)

II. Programmation des activités

N° d'ordre	Objectifs	Activités	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus
1					

Lieu et date

Paraphe du responsable

Signature du supérieur hiérarchique immédiat

De service

du responsable de la structure

- **Le contrat d'objectifs**

Le contrat d'objectifs se veut un ensemble d'instructions et de consignes données à un agent en vue de la réalisation du programme d'activités et du bon fonctionnement de la structure à laquelle il appartient. Il peut servir de base à l'évaluation des agents de l'Agence.

Il prend la forme d'une lettre de mission lorsqu'il s'agit d'un supérieur hiérarchique immédiat disposant du pouvoir de notation et d'une fiche d'indication des attentes, en ce qui concerne les autres agents.

La lettre de mission est une instruction écrite du supérieur hiérarchique immédiat qui fixe les objectifs à chaque collaborateur responsable de structure. Elle fait l'objet d'un canevas élaboré par la direction générale valable pour l'ensemble des structures de l'Agence

CANEVAS D'ELABORATION DU CONTRAT D'OBJECTIFS : LA LETTRE DE MISSION

ANEV
Service

Lieu et date

La / Le (Titre du supérieur hiérarchique responsable de structure)

à

Madame / Monsieur le (Titre du collaborateur responsable de structure)

Objet : **Lettre de mission au titre**

de l'année 200.....

Suite à la lettre de mission n°-...../
du qui m'a été adressée par Madame / Monsieur le
et conformément aux attributions de votre service, je vous invite par la présente à élaborer
votre programme d'activités au regard des objectifs ci-après :

.....
Je vous informe que les résultats auxquels vous parviendrez serviront de base pour votre
évaluation au titre de l'année 200....

Dès à présent, je puis vous assurer de ma disponibilité à vous appuyer dans votre mission.

Signature du supérieur

- **La Fiche d'indication des attentes**

Elaborée par la direction générale la fiche d'indication des attentes, précisera les tâches assignées aux agents, ainsi que les résultats attendus et les autres exigences de bon fonctionnement de la structure. Elle fait également l'objet d'un canevas valable pour l'ensemble des services de l'Agence.

LA FICHE D'INDICATION DES ATTENTES

ANEV
Service

Fiche d'indication des attentes au titre de l'année 200....

1. Identité de l'agent

Nom et prénom (s) de l'agent :	
Matricule :	Emploi :
Catégorie, Echelle, Classe et Echelon :	
Nom et Prénom (s) du Supérieur hiérarchique immédiat :	
Fonction du Supérieur hiérarchique immédiat :	

2. Attentes assignées à l'agent

N° D'ordre	Attentes	Echéances	Contraintes de réalisation	Résultats attendus

L'agent

Le supérieur hiérarchique

Lieu et date

6.2.2. Recommandations au Chef du service audit interne et contrôle de gestion et au chef de la cellule suivi et évaluation

- **Améliorer la mesure de la performance**

La logique de l'intégration de la démarche performance dans la gestion budgétaire implique :

- **Suivre la performance : enrichir l'information de gestion par la mise en place d'indicateurs pertinents**

Les indicateurs élaborés par le Chef de la Cellule suivi et évaluation doivent nécessairement faire l'objet de consensus dans l'Agence ; ils doivent être parfaitement compris par les agents afin de pouvoir guider l'exécution de leur travail. Pour les rendre plus pertinentes, le Chef de la cellule suivi et évaluation sera à la fois créatif et plus sélectif dans leurs assemblages. Il faut aussi pouvoir attribuer les données, c'est-à-dire pouvoir en identifier la source, ce qui permet d'envisager leur validation.

- **Effectuer des audits de certification**

Une fois les indicateurs définis, il faut s'assurer de leur fiabilité, c'est-à-dire vérifier que les données qui servent à renseigner les indicateurs sont fiables.

C'est l'objectif des audits de certification qui sont l'occasion d'un examen de la qualité des dossiers et de l'activité des services et qui pourront être menés par le Chef du service Audit interne et Contrôle de gestion.

- **Meilleure implication du Contrôle de gestion**

Le Chef du service audit interne et contrôle de gestion vient en appui au pilotage de la performance. Il pourra se charger de l'établissement d'un rapport annuel qui fait le point sur l'organisation des services, la qualité du management et du dialogue de gestion, l'explication des écarts entre les objectifs cibles et les résultats chiffrés des indicateurs. Ce rapport fera l'objet d'une discussion en comité de direction.

▪ **Adapter continuellement le système d'information**

Le système d'information est en permanence adapté aux évolutions : nouveaux pouvoirs, nouvelles procédures, nouvelles dispositions réglementaires.

Du coup un équilibre, délicat à atteindre, doit être recherché par le Chef du service audit interne et contrôle de gestion de manière à assurer une grande facilité d'utilisation, tout en permettant simultanément des analyses de détail poussées.

▪ **Rédiger un rapport annuel de performance allégé et pertinent**

Rédiger un premier rapport annuel de performance comporte trois types d'écueils : le coût transactionnel de sa préparation, sa cohérence avec les engagements de début de cycle ainsi que son gabarit.

Compte tenu des informations que ce rapport présente au sujet des résultats obtenus, les enjeux organisationnels liés à la préparation d'un tel rapport sont plus élevés qu'auparavant.

Mais il est souhaitable que le Chef du Service audit interne et contrôle de gestion présente un rapport annuel de gestion dont les liens logiques et rédactionnels avec le plan stratégique seraient plus clairs.

CONCLUSION CHAPITRE 6

Dans ce chapitre nous avons tenté d'analyser le processus budgétaire de l'ANEV. Jusqu'ici il n'y a pas une bonne intégration de la performance dans ce processus. Cependant le passage du budget de moyen au budget axé sur la performance est un exercice difficile qui requiert beaucoup d'efforts, d'engagement, de persévérance et de patience. Tous les intervenants directs dans l'élaboration, l'exécution et le suivi du budget axé sur les résultats doivent maîtriser la démarche performance. Dans ce cadre nous avons essayé de formuler des recommandations. Et on peut retenir que la recherche de la performance dans le processus budgétaire implique :

- la réorientation de l'action des services vers la recherche des résultats et de l'amélioration de la qualité des services,
- une évolution profonde du management des services qui doit accorder une grande place à la formation des agents pour obtenir la plus grande efficacité possible.

Aussi la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation du budget est indispensable pour la crédibilité de l'exercice parce que ce sont les résultats du suivi et de l'évaluation qui permettent de s'assurer que l'on est sur la bonne voie et d'apporter des corrections nécessaires au besoin.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION PARTIE II

Il faudra quelques années de mise en œuvre patiente, souple et appliquée pour que la budgétisation axée sur les performances produise ses effets dans l'ensemble de l'Agence. Le transfert aveugle des recettes venues d'ailleurs ne permet pas une implantation adéquate. La formule doit être en harmonie avec l'histoire et la culture de l'Agence. Cette culture devra, elle aussi, continuer d'évoluer pour remplacer le conformisme légal par une approche managériale de pertinence de l'action, d'optimisation des ressources et de service à l'utilisateur.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

CONCLUSION GENERALE

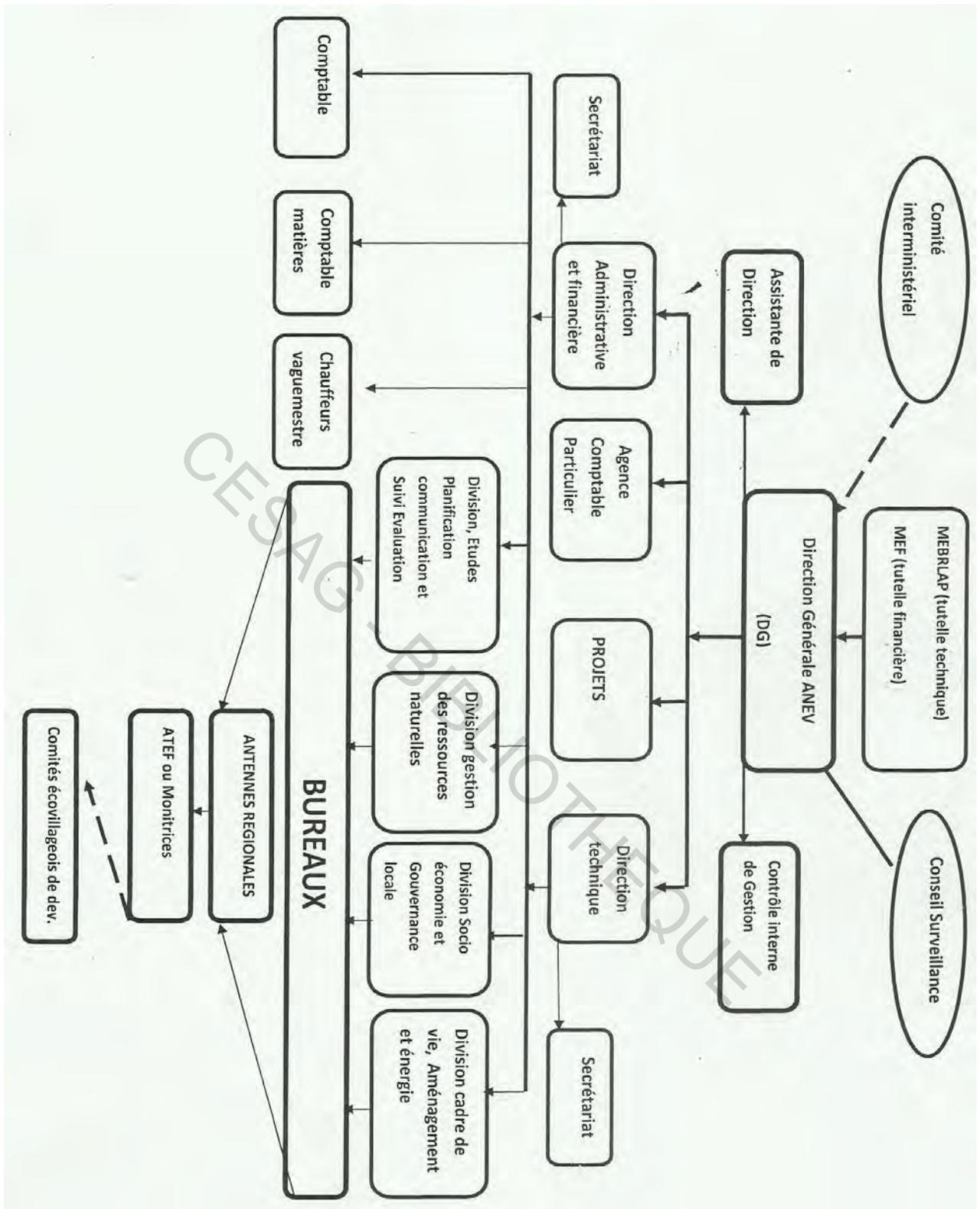
L'innovation a besoin d'un cadre qui lui soit favorable, qui encourage sa recherche, son acceptation et sa mise en œuvre. La gestion et la budgétisation axées sur les résultats ou sur la performance semblent particulièrement propices à cet égard. C'est dans le contexte de finances publiques sous contrainte, d'attentes d'une amélioration des services de la part des citoyens et d'une transparence accrue que se pose aujourd'hui la question de l'innovation dans la gestion publique. La budgétisation publique n'échappe pas à cette pression en faveur du changement. Équilibrer les comptes publics en contrôlant mieux les dépenses devient un objectif poursuivi par tous les gouvernements. Des programmes de rationalisation, définis centralement, sont mis en œuvre et créent une pression sur les instances de l'État pour qu'elles fassent mieux avec des ressources constantes ou qu'elles fassent autant avec des ressources moindres.

L'innovation est donc devenue nécessaire et inévitable. Il faut que l'ANEV trouve de nouvelles façons de faire les choses, qui soient à la fois efficaces et plus efficaces. Ce ne sont pas les gains financiers à court terme qui sont surtout recherchés, mais les gains durables, ceux issus de changements importants s'inscrivant dans la durée qui vont générer leurs effets sur le long terme. Pour être viables, les innovations doivent pouvoir s'insérer dans un contexte particulier et s'appuyer sur une bonne compréhension des enjeux et défis auxquels est confrontée une organisation. Elles doivent être cohérentes avec la vision stratégique et compatible avec les orientations choisies de l'Agence. Par ailleurs, l'amélioration de l'efficacité ou de l'efficience consécutive à l'introduction d'une innovation doit pouvoir être mesurée. Seule la mesure permet d'établir avec rigueur si les résultats obtenus sont à la hauteur des attentes. La gestion axée sur les résultats crée un contexte favorable à la mesure de la performance dans le cadre d'une réflexion stratégique plus large. Elle met l'accent sur les résultats quantifiables obtenus ou à atteindre. Un pas supplémentaire est franchi lorsque les données de performance sont utilisées pour la budgétisation. Les décisions d'allocation budgétaire sont alors guidées par le niveau de performance. L'intégration des données de performance dans la prise de décision budgétaire au sein de l'Agence permet d'ajuster l'enveloppe en fonction de ce que l'on cherche à réaliser et à améliorer. L'accès à des financements additionnels serait moins aisé si l'ANEV est moins performante et plus facile si elle est plus performante. La budgétisation devient ainsi un levier supplémentaire pour améliorer l'efficacité et l'efficience de l'Agence. L'accent porte davantage sur ce qu'elle

cherche à faire avec les ressources octroyées que sur le maintien du niveau de ressources antérieures ou son augmentation.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXES



ANNEXE 2 : Questionnaires administre au DAF, à L'ACP, au Contrôleur interne de gestion et au Chef de la cellule planification et suivi/évaluation

PLANIFICATION ET ELABORATION DU BUDGET

1°) Existe-t-il une vision globale pour votre organisation ?

.....
.....
.....

2°) Décrivez- nous l'organisation et le fonctionnement de votre structure.

.....
.....
.....

3°) Décrivez-nous sommairement les missions qui vous sont assignées

.....
.....
.....

3°) Possédez- vous un manuel de procédure ?

.....
.....
.....

4°) Prenez vous part à l'élaboration du budget ?

.....
.....
.....

5°) Quelle est la période d'élaboration du budget ?

.....
.....
.....

6°) Comment s'effectue votre participation au budget ?

.....
.....
.....

7°) Le budget découle t-il de votre plan opérationnel, d'un plan imposé ou d'un plan discuté ?
(au cas où il est imposé ; de qui vient la décision ?)

.....
.....
.....

8°) A quel moment êtes- vous convoquez pour la présentation de votre budget ?

.....

.....
.....
9°) Le budget élaboré et qui vous est soumis répond t-il en général à vos attentes ?
.....
.....

.....
.....
10°) Quel rôle assignez-vous au budget ?
.....
.....
.....

11°) Définissez-nous brièvement les rapports existants entre les éléments suivant et l'élaboration du budget de ANEV ?

La Vision des dirigeants
.....
.....
.....

La stratégie de l'INSTITUTION :
.....
.....

Le management de l'INSTITUTION :
.....
.....

La responsabilité et la décision de ceux qui exécutent le budget
.....
.....

La motivation du personnel
.....
.....

La mesure de la performance de chaque service
.....
.....

12°) Décrivez-nous le processus d'élaboration budgétaire de ANEV ?
.....
.....

13°) Quelles sont les investigations qui sont menées pour le choix des différents projets à budgétiser ?
.....
.....

14°) Quels sont les différents centres d'activité de ANEV (en indiquant les différents services) ?

Les centres de responsabilité.....
.....

Les centres de coûts.....
.....

Les centres de profit.....
.....

Les centres d'investissement.....
.....

.....
15°) Quels sont les acteurs dans la gestion budgétaire et leurs rôles ?
La Direction générale.....
.....
Le contrôleur de gestion.....
.....
Les Chefs de Services.....
.....
Autres responsables.....
.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

EXECUTION DU BUDGET

16°) Comment sont exécutés les différents budgets ?

Les principes d'exécution.....
.....

Les étapes d'exécution.....
.....

CONTRÔLE DU BUDGET

17°) Comment s'opère le contrôle du budget ? et quels sont les outils de contrôle du budget ?

Le contrôle à priori.....
.....

Le contrôle à postériori et analyse des différents écarts.....
.....

Le suivi comptable.....
.....

Les objectifs du contrôle budgétaire.....
.....

18°) Quels sont les sources d'informations du contrôle budgétaire ?

La comptabilité générale.....
.....

La comptabilité budgétaire.....
.....

L'audit interne.....
.....

L'informatique.....
.....

19°) Comment se fait l'évaluation du budget (plan financier) ?

20°) Comment le budget est-il réajusté en cours d'année ?.....
.....

21°) Etablissez-vous des rapports d'analyse ?
.....

22°) D'où proviennent les principales causes des écarts ?.....
.....

24°) Comment ces écarts sont-ils corrigés (mesures correctives) ?.....
.....

TABLEAU DE BORD

25°) Utilisez-vous un tableau de bord pour les budgets ?

.....
.....

26°) Comment se présente votre tableau de bord ?.....

.....

Joindre s'il vous plaît un exemplaire du tableau de bord utilisé

27°) Le tableau de bord vous aide-t-il à communiquer avec hiérarchie ? Comment ?

.....
.....

28°) Le tableau de bord est-il mis à jour ? Comment ? Sur quelles bases ?

.....
.....

29°) Quels sont les acteurs dans l'élaboration du tableau de bord ?

.....
.....

Le reporting

30°) Les opérationnels ou leurs chefs établissent-ils des rapports de synthèse sur les budgets?

.....
.....

31°) Le reporting est-il pour vous un outil d'aide à la décision ?

.....
.....

PERFORMANCE

31°) Comment définissez vous la notion générale de performance ?

.....
.....

32°) Comment définissez-vous la performance d'une structure publique ?

.....
.....

33°) Comment mesurez-vous la performance ?

.....
.....

34°) Quels sont les indicateurs utilisés dans la mesure de la performance ?

35°) Comment définissez-vous la notion générale de pilotage de la performance ?

.....
.....

36°) Décrivez-nous le pilotage de la performance dans votre organisme ?

.....
.....

37°) Comment appréciez vous votre gestion budgétaire actuelle ?

Forces.....

Faiblesses.....

38 Intègre-t-elle suffisamment la démarche performance ?.....

39°) Faut-il l'améliorer ? Pour quelles raisons ?

.....

40°) Adhérez-vous à l'instauration d'une gestion budgétaire axée sur la performance ?

.....

.....

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Annexe 3: Budget d'investissement prévisionnel 2013

composantes	résultat	activités	montant budgétisé sur fonds BCI 2013
1 : Bonne Gouvernance	.1 Les capacités des acteurs concernés sont renforcées dans les éco villages	1.1.1. Organiser au moins 1 session de sensibilisation, d'information, d'organisation dans chacun des 21 Eco villages de 2012	5000000
		1.1.2 Organiser 30 sessions de formation techniques (22 in situ et 8 ateliers techniques) dans les 3 Eco villages de concentration	5000000
	1.2 Un appui conseil à l'aménagement et à la gestion des terroirs est effectif dans les Eco villages	1.2.1 Elaborer une étude pour la sélection des 30 nouveaux éco villages	3000000
		1.2.2 Elaborer, en rapport avec le projet éco village PNUD FEM, les études des lignes de bases de la séquestration du carbone et de la diversité biologique dans les nouveaux éco villages	5000000
		1.2.3 Elaborer au moins 30 documents de planification de base (PVDD, POAS et PAGT) et la situation de référence dans chacun des 30 nouveaux Eco villages	12000000
	1.3 Un plan de communication de l'ANEV est effectif	1.3.1 Mettre en œuvre le plan de communication	8000000
Total composante 1			38 000 000
Composante 2 : Energie renouvelable	2.1. l'utilisation de l'énergie solaire est effective dans les Eco villages	2.1.1 Acquérir 10 nouveaux mini centraux solaires au profit des nouveaux Eco villages	40 000 000
		2.1.2 Appuyer l'installation d'au moins 10 boutiques énergies	3 000 000
	2.2 L'utilisation de la bioénergie est promue les Eco villages	2.2.1 Appuyer la dissémination de 600 foyers améliorés dans les	3 000 000

		30 nouveaux Eco villages	
		2.2.2 Appuyer la dissémination de 1 500 foyers en banco en raison de 50 dans chacun des 30 nouveaux Eco villages	4 320 000
		2.2.3 Réaliser 50 nouveaux bio digesteurs dans les nouveaux Eco villages sous forme de contrat plans	13 000 000
Total composante 2			63 320 000
Composante 3 : Maitrise de l'eau	3.1 L'eau potable est disponible dans les Eco villages	3.1.1 Appuyer l'accès à l'eau potable dans les éco villages	10 000 000
		3.1.2 Appuyer la mise en place d'au moins 5 systèmes de potabilisations de l'eau	10 000 000
	3.2 Les besoins en eau pour les activités de production sont satisfaits	3.2.1 Réaliser un système d'irrigation pour la satisfaction des besoins en eau dans les périmètres écologiques d'au moins 10 nouveaux Eco villages (goutte à goutte).	15 000 000
		3.2.2 Réaliser 2 ouvrages test individualisés de collecte des eaux de ruissellement dans chacun des 21 Eco villages de 2012	5 000 000
	3.3 Un système approprié de protection des eaux usées est mis en place	3.3.1 Construire 100 latrines et bacs à laver dans les nouveaux Eco villages de 2012	5 000 000
		3.3.2 Appuyer la mise en place d'un système de traitement écologiques et de revalorisation des eaux usées	5 000 000
	Total composante 3		
Composante 4 : Agro foresterie	4.1 Des périmètres écologiques intégrés de démonstration agro-sylvo pastorale sont installés	4.1.1 Installer une pépinière pour la production de 1 000 000 plants dans le périmètre écologique de chacun des 21 Eco villages de 2012	5 000 000
		4.1.2 Réaliser une plantation forestière à vocation multiple à travers la mise en œuvre d'un contrat plan	
		4.1.3 Réaliser une plantation fruitière à vocation multiple à travers la mise en œuvre d'un contrat plan	10 000 000

		4.1.4 Mettre en place un arboretum villageois de 300 plants pour la promotion de la pharmacopée locale dans le périmètre écologique de chacun des 21 Eco villages	
		4.1.5 Mettre en place et conduire les pépinières maraîchères pour satisfaire les besoins en plants	1 000 000
		4.1.6 Acquérir des clôtures pour les PE	14 000 000
	4.2 Des actions de DRS sont promues	4.2.1 Planter au moins 20 000 plants de bambou dans les Eco villages Tamba et Kédougou	
		4.2.2 Acquérir des équipements de lutte contre les feux de brousse	10 000 000
	4.3 Les productions animales sont améliorées	4.3.1 Installer 300 poulaillers familiaux dans les 30 nouveaux Eco villages	10 000 000
		4.3.3 Inséminer au moins 200 vaches dans les nouveaux Eco villages de concentration de 2012 (soit 10/éco village)	
		4.3.4 Construire au moins 3 bassins piscicoles dans chaque PE	10 000 000
		4.3.5 Acquérir des ruches pour l'apiculture	15 000 000
		4.3.6 Appuyer l'acquisition d'alevins et d'aliments en rapport avec l'ANA	4 000 000
Total composante 4			79 000 000
Composante 5 : Infrastructures Socio Economiques de base	5.1 L'accès aux infrastructures sociaux de base est amélioré au sein des Eco villages	5.1.2 Réhabiliter et équiper en rapport avec le Ministère de la santé au moins 10 case de santé dans les éco villages de 2012	5 000 000
		5.1.2 Rendre fonctionnel au moins 10 cyber case dans les nouveaux éco villages	3 000 000
		5.1.7 appuyer la réalisation de 5 plateformes multifonctionnelles en vue de la transformation des produits agricoles et forestières au sein des trois Eco villages de concentration en rapport	

		avec LVIA et le programme Plateforme multifonctionnelle	
		5.1.8 Appuyer la réalisation de silos et/ou de claies de conservation traditionnelles au sein de cinq nouveaux éco villages	5 000 000
Total composante 5			13 000 000
Composante 6 : Architecture écologique et Amélioration du cadre de vie	6.1 Le cadre de vie dans les Eco villages est amélioré	6.1.1 Introduire 1000 poubelles de couleur différente pour un tri des déchets à partir des foyers dans les Eco villages	4 500 000
		6.1.2 Aménager au moins une fosse compostière au sein de 10 Eco villages de 2012	
		6.1.3 Appuyer la mise en place d'un système de collecte et de traitement des ordures ménagères dans au moins la moitié des éco villages de 2012	2 500 000
		6.1.4 Appuyer l'aménagement d'espaces ludiques et récréatives	4 000 000
		6.1.5 Amorcer la mise en œuvre du plan architecturale et écologique validé dans les Eco villages de concentration en rapport avec ODAS	5 000 000
Total composante 6			16 000 000
Composante 9: Suivi et évaluation des activités		9.1.1 Concevoir et mettre en place un système de suivi évaluation	500 000

Total Composante 9			500 000
Composante 10 : Gestion de l'agence		Acquisition d'un véhicule	15 000 000
		Equipement	13 000 000
		Audit des Comptes	3 000 000
		Bonne Gouvernance de l'agence	71 267 368
		Contrepartie partenaires	75 962 362
Total Composante 10			178 180 000
TOTAL INVESTISSEMENT			438 000 000

Source : ANEV (2013)

Annexe 4 : Budget de Fonctionnement 2013 de l'ANEV

AGENCE NATIONALE DES ECOVILLAGES

DEPENSES DE FONCTIONNEMENT					
DEPENSES DE PERSONNEL					
Cpte	Rubriques	Budget 2012	Réalisation 2012	Budget 2013	Variation 2012-2013
661	Traitements de salaires	138 139 416	138 139 416	119 335 088	18 804 328
658	Indemnités commission des marchés			800 000	-800 000
661	Indemnités agents techniques			5 000 000	-5 000 000
664	Cotisations spéciales et impôts	3 497 617	3 497 617	59 642 140	-56 144 523
663	Frais de représentation	250 000	250 000	1 200 000	-950 000
Total dépenses de personnel		141 887 033	141 887 033	185 977 228	-44 090 195
ACHATS ET BIENS DE SERVICES					
FOURNITURES					
6053	Carburant et lubrifiants	10 105 208	0	5 056 052	5 049 156
Total Fournitures		10 105 208	0	5 056 052	5 049 156
EAU, ELECTRICITE, GAZ ET AUTRES SOURCES D'ENERGIE					
6051	Eau	800 000	321 010	500 000	300 000
6052	Electricité	1 854 000	1 617 433	2 500 000	-646 000
Total eau, Electricité, gaz et autres sources d'énergie		2 654 000	1 938 443	3 000 000	-346 000
DEPENDES DE COMMUNICATION					
628	Téléphones	7 550 000	7 550 000	6 800 000	750 000

Total dépenses de communication		7 550 000	7 550 000	6 800 000	750 000
FRAIS DE TRANSPORT ET DE MISSION					
6384	Mission à l'intérieur du pays	0	0	0	0
6384	Mission à l'extérieur du pays	0	0	0	0
Total frais de transport et de mission		0	0	0	0
AUTRES ACHATS DE BIENS ET SERVICES					
627	Frai d'édition et appui administratif	0	0	0	0
627	Conférence, réunions, congrès et séminaires	0	0		0
627	Communication (étude du plan de communication)	0	0	0	0
6328	Imprévu	100 000	0	100 000	0
631	Frais bancaires	0	0		0
Total achats de biens et services		100 000	0	100 000	0
SERVICES EXTERIEURS					
637	Services gardiennage et nettoyage de bureaux	7 200 000	7 200 000	7 200 00	0
Total services extérieurs		7 200 000	7 200 000	7 200 00	0
TOTAL BUDGET FONCTIONNEMENT		154 646 241	143 825 476	208 033 280	-39 387 039

Source : ANEV (2013)

ANNEXE 5– GLOSSAIRE DE TERMES ET EXPRESSIONS

Activités	Les actions qui doivent être entreprises pour atteindre des résultats attendus (par exemple, organiser des séminaires, apporter une assistance dans le domaine législatif, payer des factures, produire des rapports, etc...). Comme indiqué précédemment, les activités ne sont pas définies dans le logframe.	Actions taken or work performed through which inputs, such as funds, technical assistance and other types of resources are mobilized to produce specific outputs (LFA term).
Bénéficiaires	Ceux qui bénéficient, directement ou indirectement, à plus long terme, de l'amélioration des capacités (savoir-faire, connaissances ...) et des services/produits des groupes cibles.	The individuals (the target groups) or organizations that benefit, directly or indirectly, from the development intervention.
Budget Basé sur les Résultats (BBR)	<p>a. Le budget s'articule autour d'un ensemble de résultats attendus et d'objectifs prédéfinis.</p> <p>b. Les résultats attendus justifient des besoins en ressources. (Il existe une relation de cause à effet entre les indicateurs de performance et les besoins en ressources puisque les produits nécessaires pour obtenir les résultats visés déterminent les besoins en ressources).</p> <p>c. La réalisation des résultats est mesurée par des indicateurs de performance.</p>	
Chaîne de résultats	La chaîne de résultats qui explique comment l'objectif stratégique doit être atteint, y compris leurs relations causales et hypothèses sous-jacentes.	The results chain that explains how the strategic objective is to be achieved, including causal relationships and underlying assumptions.
Evaluation	L'Evaluation est une appréciation objective de la mise en place d'activités en cours ou achevées permettant d'atteindre un objectif de secteur d'activité ou des	An assessment, as systematic and objective as possible, of an on-going or completed development intervention. The aim is to determine the relevance of

	objectifs spécifiques. Elle aidera à tirer des leçons pour les futures activités.	objectives, developmental efficiency, effectiveness, impact and sustainability. An evaluation should provide information that is credible and useful, enabling the incorporation of lessons learned into the decision-making process of both partner and donor.
Hypothèses	Facteurs externes qui pourraient affecter la mise en œuvre et la viabilité à long terme mais qui sont hors du contrôle du CCM.	
Indicateurs de performance	Les Indicateurs de performance évaluent ou mesurent les effets d'un secteur d'activité. Ils doivent être SMART : Spécifique, Mesurables, vérifiables à un coût Acceptable, Relatif au résultat attendu concerné, vérifiable dans une période de Temps raisonnable.	A variable that allows the verification of changes in the development intervention or shows results relative to what was planned.
Logframe	Abréviation anglaise correspondant à la « Logical Framework Matrix » (Matrice du Cadre Logique).	Management tool used to improve the design of development interventions. It helps to identify strategic elements (inputs, outputs, purpose, goal) and their causal relationships, and the external assumptions (risks) that may influence success and failure. It thus facilitates planning, execution and evaluation of a development intervention.
Méthode du Cadre logique	Analyse et présente les objectifs budgétaires de manière systématique et logique. Elle incite à faire des hypothèses concernant les facteurs qui peuvent être hors du contrôle du CCM tout en ayant potentiellement une influence sur la réussite de la mise en œuvre du budget.	
Objectif	Décrit la philosophie d'une action/intervention particulière. Des Objectifs sont	

	fixés à différents niveaux, correspondant à la portée de l'effet escompté.	
Objectifs stratégiques	Les Objectifs stratégiques identifient les changements à long terme, que l'Organisation cherche à atteindre, à finalités ouvertes et qui concernent toute l'Europe ou toutes les Institutions,.	The most ambitious result that a donor, along with its partners, can materially affect, and for which it is willing to be held accountable within the time period of the Strategic Objective.
Sources de vérification	Elles indiquent où et sous quelle forme on peut trouver des informations sur les effets des différentes interventions telles que décrites par les Indicateurs de performance.	

Source : Conseil de l'Europe (2005 : 17) & Centre Européen d'Expertise en Evaluation (2000)

ANNEXE6 : Comment développer un logframe ?

Etape	Cas	Comment faire	Contrôle de qualité
1	Objectif du Secteur d'activité	Définissez ce que vous pouvez et voulez atteindre avec votre secteur d'activité.	Un seul objectif par secteur d'activité. Est-il réaliste de vouloir réaliser cet objectif en l'espace d'un an ?
2	Résultats attendus	Identifiez les différents « résultats » que vous avez à produire au cours de l'année de manière à atteindre votre objectif du secteur d'activité ou l'objectif de l'année X pour les secteurs d'activité pluriannuels.	Pas plus de 7 résultats attendus. Si vous en avez plus, créez un autre secteur d'activité. Les « résultats » produits sont-ils suffisants et sont-ils réellement nécessaires pour atteindre l'objectif du secteur d'activité ? Assurez-vous qu'ils sont bien les résultats d'activités et non les activités elles-mêmes.
3	Indicateurs de performance pour les résultats attendus	Définissez comment vous allez mesurer/prouver la réalisation de chaque résultat attendu à la fin de l'année. Soyez précis sur la définition des indicateurs de mesure.	Max. 3 indicateurs de performance par objectif spécifique. Mesurable = quantité, qualité, temps (par ex. « au plus tard en juillet 2004, les Ministères de l'éducation de 12 Etats membres auront reçu des informations détaillées sur les différentes aides pédagogiques sur les droits des minorités, disponibles en novembre 2004 »).
4	Sources de vérification des indicateurs de performance	Regardez les indicateurs de performance et décidez comment vous pouvez les vérifier : quelles sources d'informations pouvez-vous utiliser ? Devrez-vous fournir un effort supplémentaire pour collecter les informations ?	La vérification ne devrait pas être trop chère (en termes de temps et de coût) ! Parfois, vous pouvez avoir un très bon indicateur de performance mais trop d'efforts à faire pour le vérifier. Alors : cherchez-en un autre.
5	Hypothèses	Définissez les conditions dont vous	Plus vous avez d'hypothèses et plus

		<p>avez besoin pour atteindre les résultats attendus et l'objectif du secteur d'activité.</p> <p>Listez tous les facteurs qui ne sont pas sous votre contrôle, mais dont vous préconisez la concrétisation (hypothèses pour la réalisation des résultats attendus).</p>	<p>elles sont critiques, plus la mise en place de votre résultat attendu doit être surveillée !</p>
--	--	---	---

Source : Source : Conseil de l'Europe (2005 : 18)

CESAG - BIBLIOTHEQUE

ANNEXE 7 :

Exemple : Comment améliorer les résultats attendus et les indicateurs de performance?

Exemple	Comment l'améliorer ?
<p>Résultat attendu : « Promouvoir la coopération bilatérale en faveur de la réforme de l'éducation »</p> <p>Indicateur de performance : Cohérence des programmes de coopération et d'assistance de la Direction de l'Education pour les pays prioritaires, financement assuré, mise en œuvre effective des activités d'assistance et soutien efficace ...</p>	<p>Résultat attendu : « La coopération bilatérale en faveur de la réforme de l'éducation s'est accrue »</p> <p>Indicateur de performance : A la fin de l'année, dans 80 % des pays prioritaires, au moins 2 activités appropriées (à préciser) ont été entreprises et relatées dans les médias nationaux ...</p>
<p>Résultat attendu : « Aider les Etats à mettre en place des systèmes législatifs en matière de propriété modernes et justes »</p> <p>Indicateur de performance: Evaluation de la législation et des pratiques de certains états dans le domaine de la législation en matière de propriété.</p>	<p>Résultat attendu : « Une amélioration des systèmes législatifs en matière de propriété modernes et justes a été réalisée »</p> <p>Indicateur de performance: En mai 2003, dans au moins 5 Etats (pilotes) des lois modernes en matière de propriété et la réforme législative sont connues des milieux concernés.</p>
<p>Résultat attendu : « Fournir aux responsables politiques des analyses sur les changements démographiques et sociaux et leur impact sur la politique et la cohésion sociales »</p> <p>Indicateur de performance: Nombre d'analyses et nombre d'exposés aux responsables politiques et aux représentants d'autres instances du CdE</p>	<p>Résultat attendu : « Des analyses sur les changements démographiques et sociaux et leur impact sur sont à la disposition des responsables politiques »</p> <p>Indicateur de performance: Fin 2003, 18 analyses nationales sont finalisées et distribuées aux responsables politiques ...</p>

Source : Source : Conseil de l'Europe (2005 : 19)

ANNEXE8 : chaîne de résultats

Comment ?	Les ressources	Quoi et Pourquoi ?	Les résultats	
Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impact
humaines, organisationnelles, financières et matérielles fournies par les responsables du projet et les groupes cibles pour mener des activités.	technique, la coordination, la formation, la réalisation d'activités exécutées par le personnel du projet dont l'objectif est de produire des extrants	des activités en tant que retombée immédiate ou court terme sur le plan du développement humain. Ils se situent souvent au niveau de la sensibilisation, de la formation des groupes cibles.	d'un ensemble d'extrants en tant que résultat de développement humain à moyen terme. Ils concernent le niveau du changement de pratiques ou de comportement (population ou (groupe cible).	d'un ensemble d'effets en tant que résultat de développement à long terme. Résultat attribuable à une politique, un programme représentant la raison d'être de ce projet ou du programme.

Source : AQOCI (2008 : 13)

BIBLIOGRAPHIE

- 1°) A. MIHOL, “ le **contrôle** interne ”, Que sais-je ?, 1998, p.97-101.
- 2°) Anne-Jil Dupouy (2010), *Elaboration de tableaux de bord* anne-jil.dupouy@cneh.fr
Consultante en contrôle de gestion,
www.cneh.fr/Portals/2/PRAXIS/Plaquettes_En_Ligne/Praxis_Contrôle... · PDF file
www.mon-document.com/-le+tableau+bord+pilotage+rh+au+service+directions
- 3°) Annie CHEMLA-LAFAY, Céline CHOL (2006), *25 ans de réforme de la gestion publique dans les pays de l'OCDE Convergence et systémique* Institut de la gestion Publique et du Développement Économique, 44Pages.
www.finances.gouv.fr/performance/pdf/25ans_reformes_usa.pdf · PDF file
- 4°) Association québécoise des organismes de coopération internationale – AQOCI, *La gestion axée sur les résultats (GAR) en lien avec l'approche genre et développement (GED)* Guide destiné aux organismes membres de l'AQOCI, 54pages.
www.aqoci.qc.ca/IMG/pdf/guides_2008-12_gar-ged_1_.pdf · PDF file
- 5°) Banque Mondiale (2009) *Dialogue de gestion et pilotage de la performance/ Guide méthodologique*, Tunisie, 106pages.
www.portail.finances.gov.tn/publications/dialogue-de-gestion.pdf · PDF file
- 6°) BERLAND Nicolas (2009), *Mesurer et piloter la performance*, e-book, 188pages
www.management.free.fr.
- 7°) BESREST Virginie (2012) *séminaire sur les budgets basés sur des résultats: objectifs résultats attendus et indicateurs de performance* Conseil de l'Europe 8pages.
[www.coe.int/t/budgetcommittee/Source/RBB_SEMINAR/RBB\(2012\)4_fr.pdf](http://www.coe.int/t/budgetcommittee/Source/RBB_SEMINAR/RBB(2012)4_fr.pdf) · PDF file
- 8°)BRUNA Giuseppina Maria, CHAUVET Mathieu (2010), *La diversité, un Levier de performance... sous condition de management*, Université Paris-Dauphine
www.fondation.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/docs_pdf/... · PDF file
- 9°) Bureau de l'évaluation du PNUD(2002), *Guide du suivi et de l'évaluation axée sur les résultats*, New York, 138pages.
www.undp.org/evaluation/documents/HandBook/French/Fr-M&E-Handbook.pdf · PDF file
- 10°) BUREAU Dominique, MOUGEOT Michel, (2007), *Performance, incitations et gestion publique*, La Documentation française, Paris, 135pages.
www.cae.gouv.fr/IMG/pdf/066.pdf
- 11°) CENTRE D'ETUDES DE POLITIQUES POUR LE DEVELOPPEMENT (CEPOD), (2004), *Réforme du système budgétaire au Sénégal*, Ministère de l'Economie et des Finances du Sénégal, 49pages.
cepod.sn.org/cepod/pub/tmp/reformes%20budgetaires.pdf · PDF file

12°) CLICHE Pierre (2009), *Gestion budgétaire et dépenses publiques : Description comparée des processus, évolutions et enjeux budgétaires du Québec*, Presses de l'Université du Québec, Québec, 307 pages.

13°) CLICHE Pierre (2012), *La gestion et la budgétisation axées sur les résultats : où en est le Québec*, Cahier n° 1, les cahiers de l'observatoire, Observatoire de l'administration publique, Ecole Nationale d'Administration Publique, BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES CANADA QUEBEC, 30 pages.
www.observatoire.enap.ca/.../Cahiers/cahier_obs_1_budgetisation.pdf · PDF file

14°) COLLANGE Gérald & DEMANGEL Pierre & POINSARD Robert (2009), *guide méthodologique du suivi de la performance novembre*, Royaume du Maroc, Programme de réforme de l'administration publique/ BANQUE MONDIALE .
www1.worldbank.org/publicsector/civilservice/frenchadmin/Guide4_RPK.pdf

15°) Conseil de l'Europe (2005) *Budget base sur les résultats* Manuel Mai – Version française 3.1
http://www.coe.int/t/budgetcommittee/Source/RBB_SEMINAR/RBB_Manual_fr.pdf

16°) DEGOS, Jean-Guy (2010), *Ecartis rétrospectifs et tableaux de bord prospectifs*, e-theque, 108 pages.

17°) DOHOU Angèle & BERLAND Nicolas (2007), *mesure de la performance globale des entreprises*, Manuscrit auteur, publié dans "«COMPTABILITE ET ENVIRONNEMENT »", France.
halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/54/48/75/PDF/p154.pdf · PDF file

18°) EMERY Yves (2005), *La gestion par les résultats dans les organisations publiques : de l'idée aux défis de la réalisation*, Revue d'analyse comparée en administration publique Vol. 12 n° 3 automne 2005, Observatoire de l'administration publique, Ecole Nationale d'Administration Publique, QUEBEC.
archives.enap.ca/bibliotheques/telescope/Telv12n3.pdf · PDF file

19°) Fonds International de Développement Agricole (FIDA) : *Choisir ce qu'il faut suivre et évaluer, guide pratique de suivi et évaluation des projets*, septembre 2010 ,36 pages, [document en ligne] sur le site www.ifad.org, consulté le 18 septembre 2010.

20°) GUEYE, Abdou Karim (2002), *Gouvernance entrepreneuriale et modernisation des états* Editions Le Manuscrit 279 pages.

21°) Groupe de recherche sous la direction d'Olivier LEMANT, *La conduite d'une mission d'audit interne*, Dunod, 1995, p.181-200.

22°) Françoise; Olivier SAULPIC; Marie Hélène DELMOND; Carole BONNIER; Fabien DE GENSE ; Léon LAULUSA ; Carla MENDOGA ; Gérard NAULLEAU ; ZRIHEN (2009), *l'art du contrôle de gestion : enjeux et pratiques*, GUALINO éditeur, Paris, 407pages

23°) Guide pratique de la déclinaison des programmes(2005) Ministère de l'Économie, des Finances et de l'Industrie Direction de la réforme budgétaire – Service de la communication, Paris, 79pages.

www.minefi.gouv.fr/performance/expert/doc/GuideBOP.pdf

24°) Guide pratique de la LOLF (2010) Édition actualisée - février 2010, 55pages.

www.performance-publique.budget.gouv.fr/.../guidelolf2010_complet.pdf · PDF file

25°) HONORAT Phillipe (2008), *Le budget facile pour les managers, démarche, indicateurs, tableaux de bord, 2^e édition*, Eyrolles Edition d'organisation, France, 227 pages.

26°) Hugues Marchat (2009), *La gestion de projet par étapes - Portefeuille de projets* **Editions d'Organisation**, France, 206pages.

27°) Jacques RENARD, *Théorie et pratique de l'audit interne*, Les Editions d'Organisation, 1997, p.153-162.

28°) J-E COMBES et M-C LABROUSSE, *Audit financier et contrôle de gestion : fondements et cas pratiques*, Publi-Union-Éditions, 1997.

29°) JILALI Hazim (2007), *Cadre de Dépenses à Moyen Terme du Ministère de la Santé 2007/2009*, Royaume du Maroc

www.sante.gov.ma/Departements/dprf/AtelierIS/CDMT.pdf.

30°) KUSEK Zall Jody & RIST .C. Ray (2006), *vers une culture du résultat, dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats*, BANQUE MONDIALE, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 218pages.

31°) Les Synthèses de l'OCDE (2008), *Budget et performances : guide de l'utilisateur*, Division des relations publiques de la Direction des relations publiques, OCDE .

www.oecd.org/fr/gouvernance/40691087.pdf

32°) LÖNING Hélène ; MALLERET Véronique ; MERIC Jérôme (2008), *Le contrôle de gestion : Organisation, outils et pratiques 3^e édition*, Dunod, France, 304pages.

33°) Ministre d'État, Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie Programmes (2004), *La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs/ Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001*(2004), 51pages.

www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/... · PDF file

34°) NARO, Gérald & AUGÉ, Bernard (2011), *Mini manuel de contrôle de gestion : Cours + Exos*, Dunod, 228 pages

35°) OCDE (1996), *Audit des performances et modernisation de l'administration*, Service des Publications, OCDE, PARIS, 317 pages.

36°) OCDE(2008), *La budgétisation axée sur la performance dans les pays de l'OCDE*, éditions OCDE, France, 239 pages.

37°) OIT (2008), *Gestion axée sur les résultats à l'OIT*, manuel, version 1, édition française, Genève, Bureau international du Travail, 30pages.
www.ilo.org/public/french/bureau/program/download/pdf/rbm_manuel.pdf · PDF file

38°) ORTIZ Even Fontaine , KUYAMA Sumihiro, MÜNCH Wolfgang et TANG Guangting (2004), *Application de la axée sur les résultats dans les organisations des nations unies* 25pages. (Ref Dossier PDFG)
genre.francophonie.org/IMG/pdf/Application_GAR_aux_UN.pdf · PDF file

39°) SCHICK Allen (2003), *L'État performant : réflexions sur une idée entrée dans les esprits mais pas encore dans les faits*, Revue de l'OCDE sur la gestion budgétaire, Volume 3, n°2, pages 79- 117.

www.oecd.org/fr/gouvernance/budgetisation/39543864.pdf

40°) SINGLY, L'enquête et ses méthodes : le questionnaire, collection 128 sociologie, Nathan Université, Paris.

41°)UNESCO(2011),

Approche de la programmation, de la gestion et du suivi axés sur les résultats (GAR/RBM) tel le qu'elle est appliquée à l'UNESCO, Bureau de la planification stratégique, Paris, 52pages.

unesdoc.unesco.org/images/0017/001775/177568F.pdf · PDF file

www.santetunisie.rns.tn/msp/GBO/dialogue-gestion-guide.pdf · PDF file

42°) United Nations (2010) *Monitoring Peace Consolidation United Nations Practitioners Guide to Benchmarking* , 75pages.

www.un.org/en/peacebuilding/pbso/pdf/monitoring_peace_consolidation.pdf

43°) TAHON Christian (2003), *Evaluation des performances des systèmes de production*, Hermès science publications, Paris, 304pges.

44°) VIGER Gilles (2009), *Le pilotage des activités par la performance* Direction du Budget, campus de la gestion publique, France.

www.performance-publique.budget.gouv.fr/fileadmin/medias/documents/... · PDF file

45°) ZODJIHOUE Joël Darius Eloge (2009), *La gestion axée sur la performance et les résultats appliquée à la gestion des finances publiques : Préparation et mise en place du budget axée sur la performance et les résultats* Ecole Nationale d'Administration(ENA), Rabat (Maroc).

www.cafrad.org/Workshops/Rabat25-

[28_05_09/Preparation_et_mise_en_place_du_budget_axee_sur_la_performance_et_les_resultats.pdf](http://www.cafrad.org/Workshops/Rabat25-28_05_09/Preparation_et_mise_en_place_du_budget_axee_sur_la_performance_et_les_resultats.pdf)

CESAG - BIBLIOTHEQUE