

PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME
AXE SUR LA PERFORMANCE



OBJECTIFS DU MODULE

Ce module vise à présenter aux Responsables et autres acteurs de la chaîne des résultats les dispositifs indispensables pour un management axé sur la performance, ainsi que les outils qui en découlent



RESULTATS ATTENDUS DU MODULE

Au terme de ce module, le participant doit être capable de manager un programme en utilisant au mieux les différents outils de pilotage axé sur la performance



PLAN DE LA PRÉSENTATION

Introduction

Partie 1 : Rappel sur les éléments du budget programme

Partie 2 : Acteurs du budget programme

Partie 3 : Fonction de Contrôle de Gestion

Partie 4 : Dispositifs de pilotage du budget programme

Partie 5 : Outils de pilotage du budget programme

Conclusion



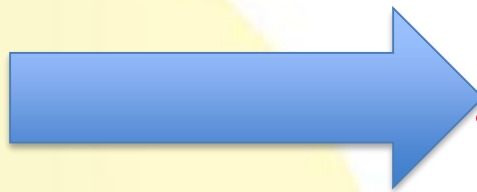
INTRODUCTION

Pilotage de programme : activité décisionnelle du management du programme, qui permet d'atteindre les objectifs fixés

Le pilotage s'appuie sur la mesure d'avancement et l'analyse des écarts par rapport aux prévisions

Le pilotage du programme est lié à la recherche de la performance sur tous ses aspects (atteinte des résultats, utilisation optimale des ressources)

PILOTAGE



ACTEURS

DISPOSITIFS

OUTILS



RAPPEL SUR LES ELEMENTS DU BUDGET PROGRAMME

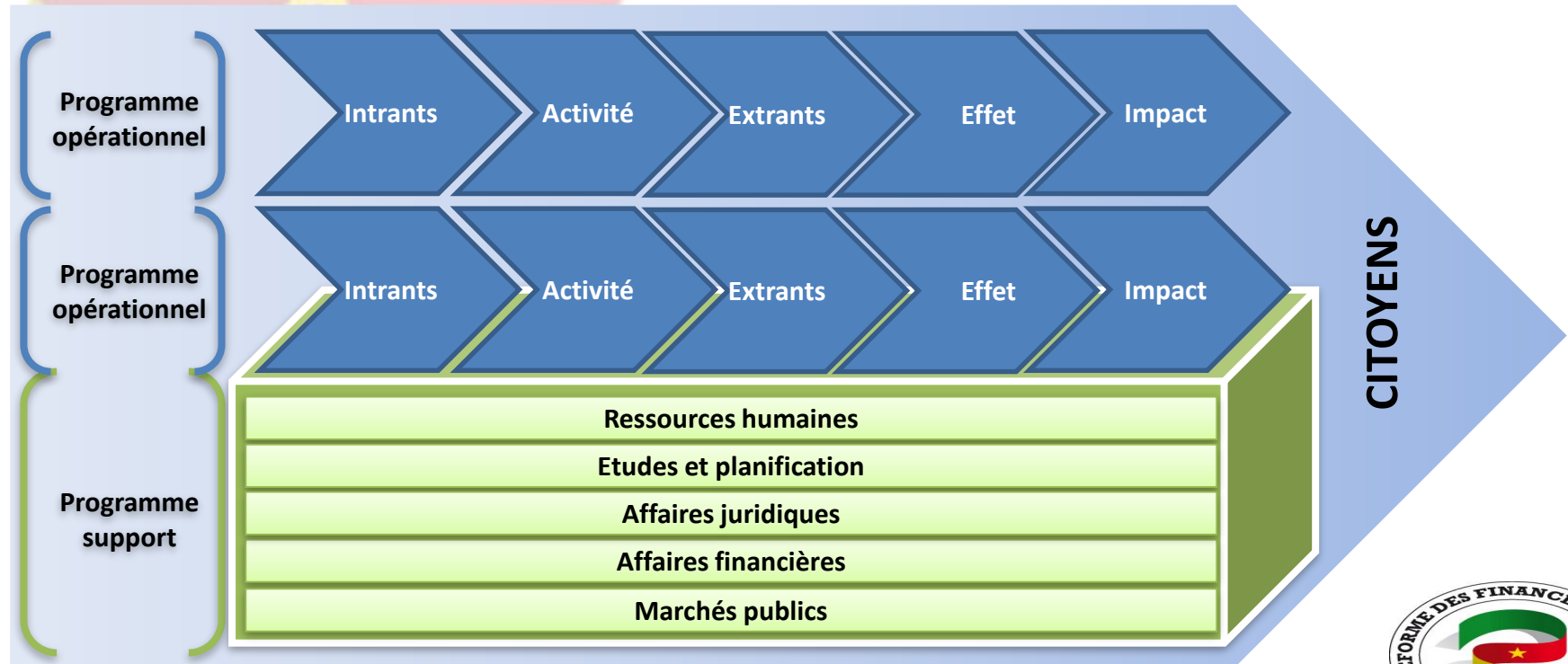
Le programme :

- ❑ Regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même chapitre et auquel sont associés des objectifs précis
- ❑ Constitue l'unité de spécialisation des crédits et le niveau limitatif de l'autorisation des dépenses
- ❑ Est le cadre de pilotage opérationnel des politiques publiques
- ❑ Correspond à des regroupements de directions, de divisions et/ou de services



RAPPEL SUR LES ELEMENTS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

Programmes opérationnels et programmes supports



RAPPEL SUR LES ELEMENTS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

L'action :

- ❑ Vise la réalisation d'un objectif intermédiaire du programme dont elle fait partie
- ❑ Comporte un ensemble d'activités à exécuter dans le cadre de sa mise en œuvre
- ❑ Chaque action doit être rattachée et demeurer de la responsabilité d'une et une seule unité administrative même si plusieurs unités administratives y contribuent à sa mise en œuvre



RAPPEL SUR LES ELEMENTS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

L'activité :

- ❑ Les activités sont les composantes des actions
- ❑ L'activité est un ensemble cohérent de tâches nécessitant des ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service
- ❑ Chaque activité doit être rattachée et demeurer de la responsabilité d'un et un seul service opérationnel même si plusieurs services opérationnels contribuent à sa mise en œuvre



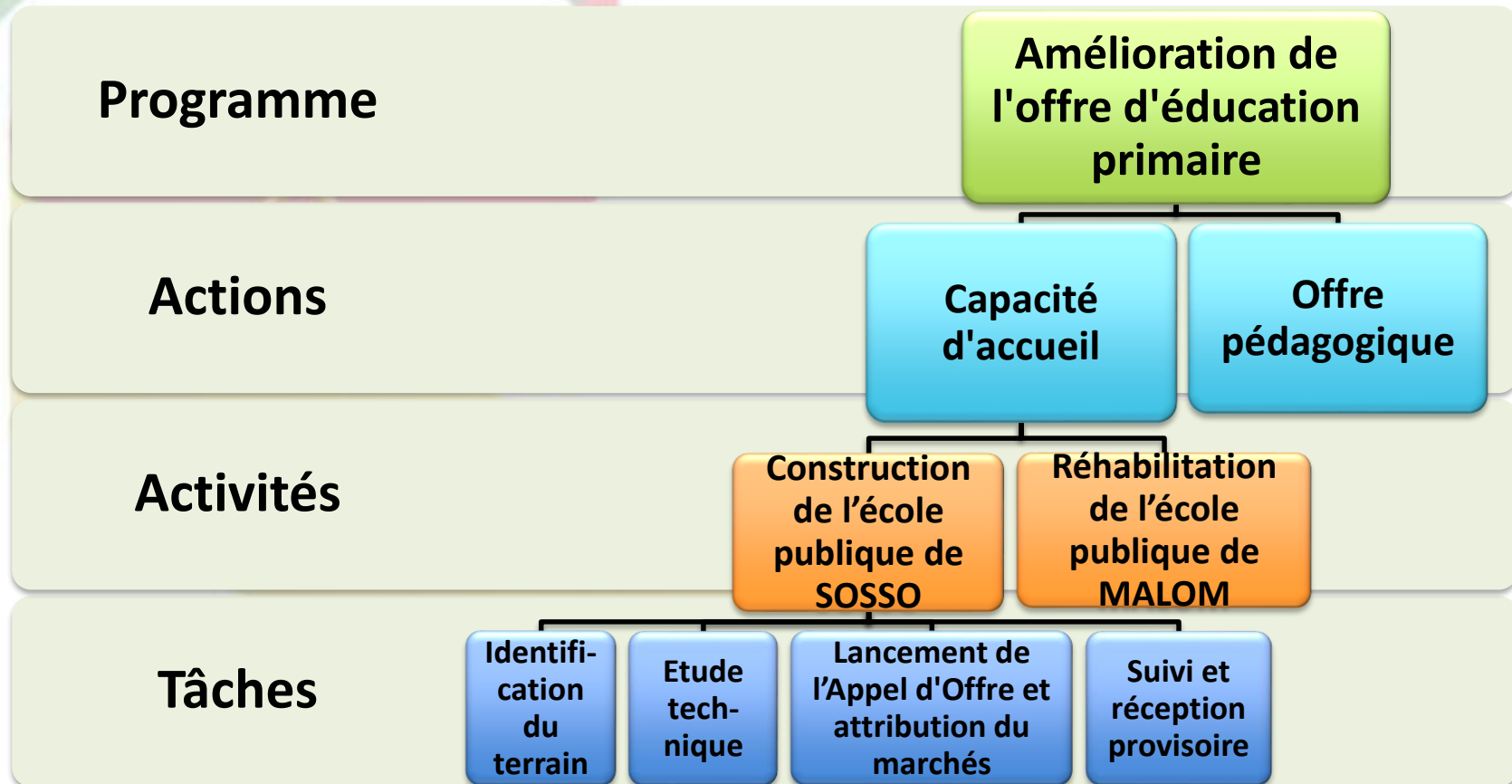
RAPPEL SUR LES ELEMENTS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

La tâche :

- ❑ C'est la composante directe d'une activité, et aussi l'entité la plus opérationnelle dans la déclinaison du programme
- ❑ La tâche doit être immédiatement évaluable et rattachée à une nature économique de la dépense conformément à la nomenclature budgétaire
- ❑ La définition de la tâche marque la dernière étape de la programmation



RAPPEL SUR LES ELEMENTS DU BUDGET PROGRAMME (suite)



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME

Coordination Ministérielle :

- Le Ministre
- Le Secrétaire Général

Acteurs de la performance du programme :

- Le responsable de programme
- Le responsable d'action
- Le responsable d'unité administrative
- Le responsable d'activité
- Le contrôleur de gestion



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LA COORDINATION MINISTÉRIELLE

- Le Ministre, en tant qu'ordonnateur principal du budget de son ministère, a la responsabilité de la bonne exécution de tous les programmes et de la production du Rapport Annuel de Performance.
- C'est le Ministre qui désigne des responsables pour la coordination de chacun des programmes de son département nommé ministériel

Le Secrétaire Général quant à lui centralise l'information en provenance des responsables de programme, rend compte au ministre et assure de manière opérationnelle la production du RAP du ministère



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE RESPONSABLE DE PROGRAMME

Le responsable de programme est notamment chargé de:

- ❑ L'élaboration de la stratégie du programme, des objectifs, des indicateurs de performance
- ❑ La sélection et de la mise en cohérence des activités du programme
- ❑ La finalisation du programme pour son intégration dans le PPA
- ❑ La coordination et de l'animation du programme



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE RESPONSABLE D'ACTION

- ❑ Il assure la coordination des activités qui constituent l'action qu'il pilote, et en rend compte au Responsable de programme
- ❑ Plusieurs structures sans lien de subordination peuvent intervenir dans la mise en œuvre d'une action, mais le Ministre désigne un seul responsable d'action sur proposition du Responsable de programme, pour le pilotage et la centralisation de l'information



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE RESPONSABLE D'UNITE ADMINISTRATIVE

- ❑ Ce sont les délégués régionaux et départementaux
- ❑ Ils assurent la coordination de l'ensemble des actions qui ont des pendants en activités ou en tâches dans leur territoire de compétence
- ❑ Les responsables d'unité administrative remontent l'information au niveau central en spécifiant les programmes et actions dans lesquelles rentrent les diverses activités



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE RESPONSABLE D'ACTIVITÉ

Le responsable d'activité doit veiller à :

- ❑ Mieux adapter et mettre en œuvre la déclinaison des activités en tâches et , si nécessaire, en sous-tâches
- ❑ Piloter efficacement la mise en œuvre de l'activité
- ❑ Produire toute information sur la mise en œuvre des activités au vu de la réalisation des tâches



LES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME

LE CONTRÔLEUR DE GESTION

C'est un acteur qui joue un rôle capital dans le pilotage axé sur performance (cf. Fonction de Contrôle de Gestion). Il :

- ❑ Centralise et synthétise les tableaux de bord
- ❑ Évalue les écarts et risques de non performance, et propose des mesures correctives
- ❑ Tient une comptabilité analytique dans l'optique d'évaluation du coût du programme
- ❑ Consolide les données de diverses sources et produit le RAP



LA FONCTION DE CONTRÔLE DE GESTION

Définition du Contrôle de Gestion (CG) :

- Le CG est un ensemble de dispositions prises pour fournir aux dirigeants et aux divers responsables des programmes des données chiffrées périodiques caractérisant la marche du programme. Leur comparaison avec des données passées ou prévues peut, le cas échéant, inciter les responsables de programmes à déclencher des mesures correctives appropriées
- Le CG permet de suivre et analyser les réalisations de chaque programme, et n'a pas vocation à déceler les irrégularités (contrôle répressif)



LA FONCTION DE CONTRÔLE DE GESTION (fin)

Finalité du Contrôle de Gestion :

- ❑ Le CG a pour finalité de veiller à la minimisation des risques de non-performance à travers l'identification permanente des mesures correctives en vue d'assurer l'atteinte des objectifs des programmes
- ❑ Le CG est une fonction clef dans le dispositif de pilotage de la performance; sans elle, les objectifs définis lors de l'élaboration du budget programme ont tendance à rester des simples affichages
- ❑ Les activités du contrôleur de Gestion sont aussi bien importantes dans la phase de préparation que d'exécution du BP



LA FONCTION DE CONTRÔLE DE GESTION (suite)

Positionnement du Contrôle de Gestion :

- ❑ La mise en place du CG nécessite la création d'une cellule de contrôle de gestion au sein de chaque ministère placée auprès du Secrétaire Général et la désignation d'un contrôleur de gestion auprès de chaque responsable de programme
- ❑ Ce service placé auprès du SG est dirigé par un responsable qui gère et pilote le travail des contrôleurs de gestion placés auprès des responsables de programmes



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME

On distingue :

- Le pilotage stratégique
- Le pilotage opérationnel



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE PILOTAGE STRATÉGIQUE (1/6)

Définition

Le pilotage stratégique est un dispositif de suivi mis en place par chaque responsable de programme afin de s'assurer que le programme relevant de sa responsabilité est mis en œuvre de façon efficace et efficiente en vue de réaliser l'objectif stratégique du ministère



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE PILOTAGE STRATEGIQUE (2/6)

Eléments

Le dispositif de pilotage stratégique implique:

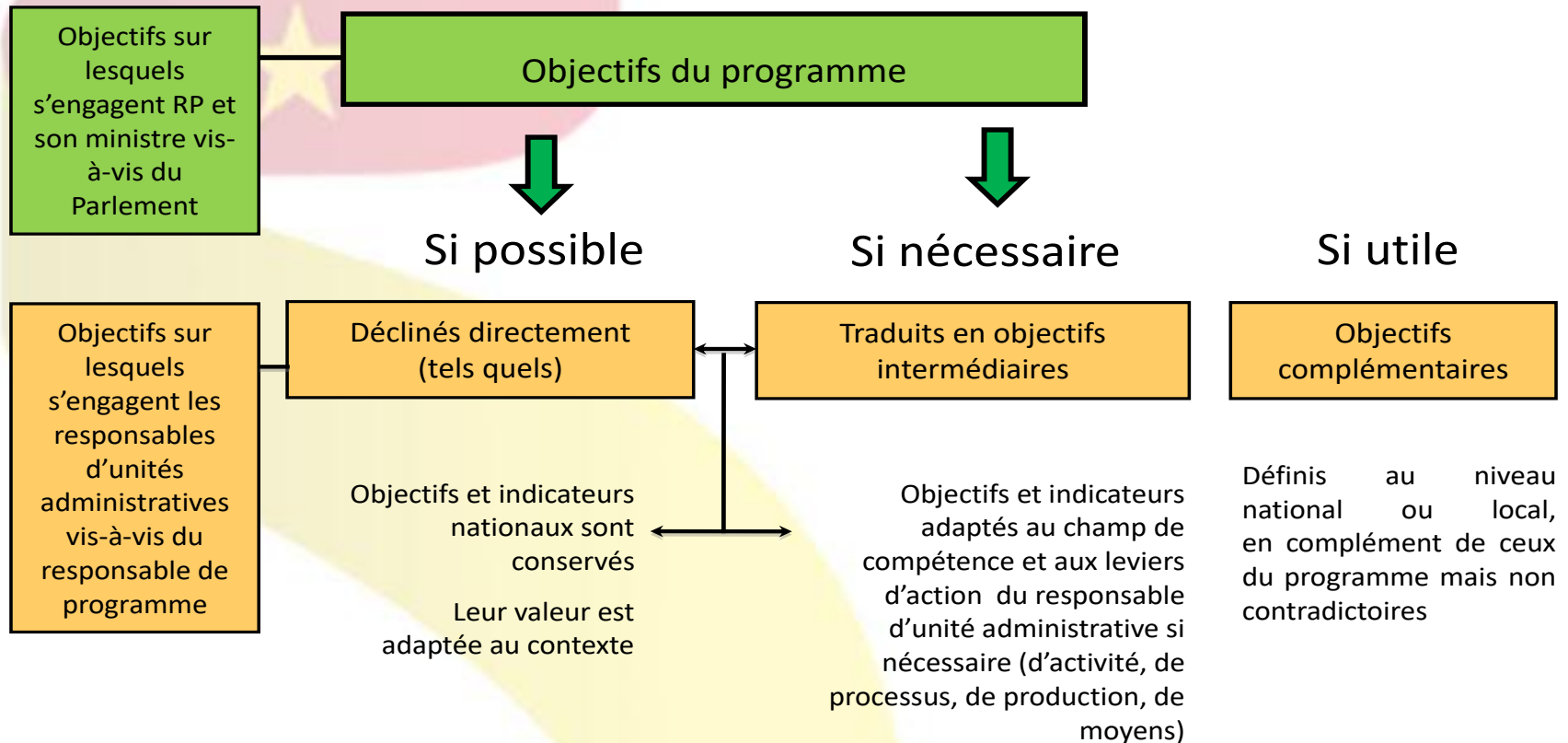
- ❑ La **déclinaison des objectifs**
- ❑ La mise en place d'un **dialogue de gestion** et sa formalisation
- ❑ La mise en place d'un **processus de contractualisation**



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE STRATEGIQUE (3/6)

LA DECLINAISON DES OBJECTIFS DU PROGRAMME



Source : Adapté, d'après le guide pratique de la déclinaison des programmes, MEFI, janvier 2005

L'outil utilisé pour la déclinaison des objectifs est la [Cartographie du Programme](#)

DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE STRATEGIQUE (4/6)

LE DIALOGUE DE GESTION

- ❑ C'est un dispositif de concertation permanente mis en place dans le cadre d'un programme afin de s'assurer que les activités mises en œuvre par les différents intervenants du programme concourent à la réalisation des résultats escomptés
- ❑ Il vise à fluidifier la communication entre les différents acteurs pour amenuiser les lourdeurs bureaucratiques et faciliter une meilleure participation des parties prenantes dans la réalisation de son objectif



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE STRATEGIQUE (5/6)

LE DIALOGUE DE GESTION

- ❑ Le dialogue de gestion doit être organisé au niveau de chaque ministère et formalisé dans un document appelé [Charte Ministérielle](#)
- ❑ L'organisation du dialogue de gestion au niveau du programme doit être de la responsabilité du responsable de programme qui en assure la formalisation dans un [Protocole de Gestion](#)



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE STRATEGIQUE (6/6)

LA CONTRACTUALISATION

La contractualisation aboutit à la conclusion de contrat d'objectif et de moyens (ou autre) entre le responsable de programme et les opérateurs sous la tutelle du Ministère. Il est alors établi un [Contrat de Performance](#)

Caractéristiques :

- ❑ **Forme** : existence d'un acte juridique portant le cachet des parties prenantes à la mise en œuvre du contrat (Ex : Chef du département ministériel et Responsable de l'EPA)
- ❑ **Obligation** : formulation explicite des engagements de chaque partie prenante
- ❑ **Contrôle** : comporte des indicateurs de mise en œuvre des clauses du contrat

DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL (1/8)

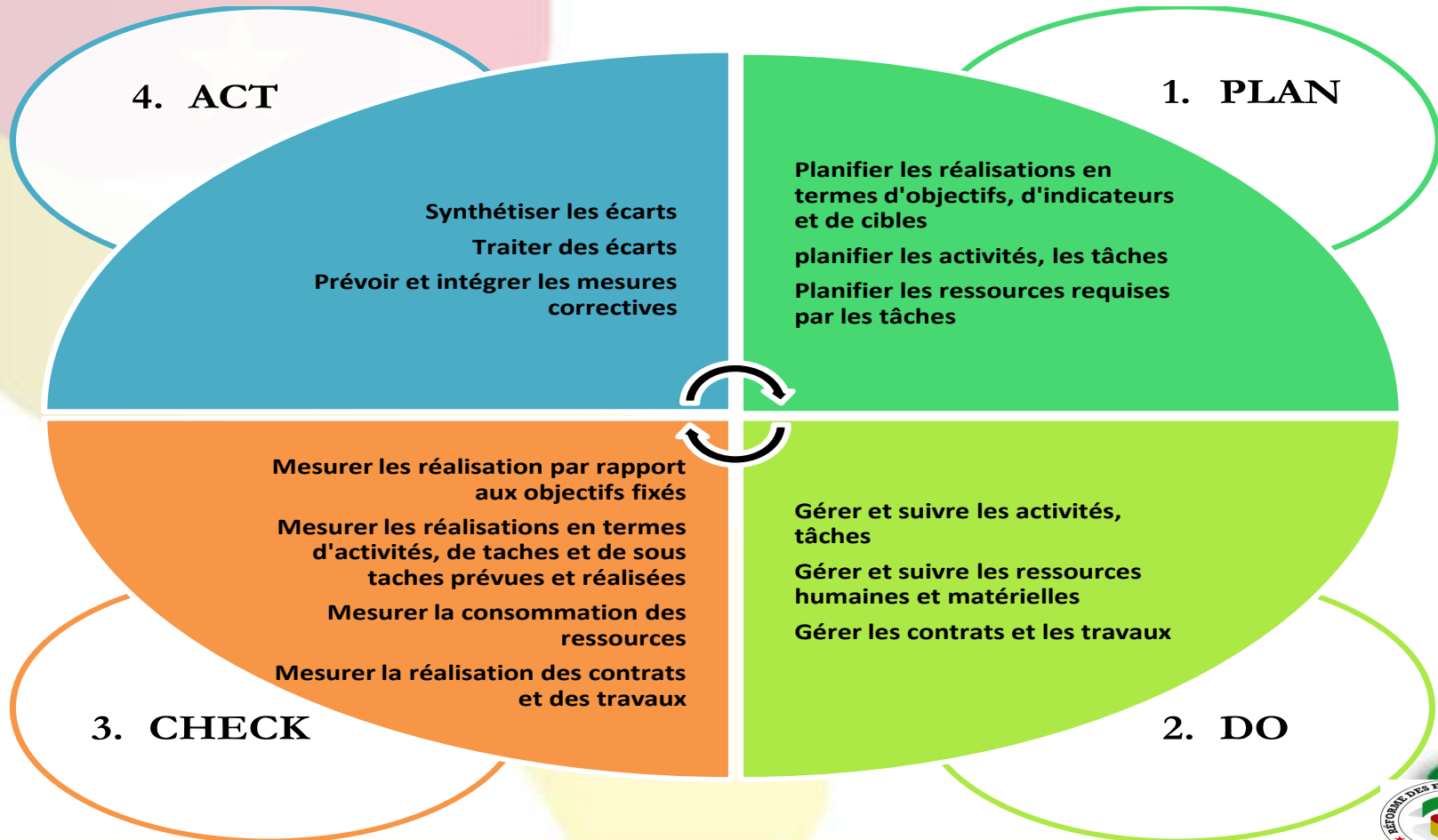
Le dispositif de pilotage opérationnel s'articule autour de quatre étapes :

- ❑ La *planification opérationnelle*
- ❑ La *mise en œuvre des activités*
- ❑ Le *suivi-évaluation*
- ❑ Le *reporting ou reddition des comptes*



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

LE PILOTAGE OPÉRATIONNEL (2/8)



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE OPÉRATIONNEL (3/8)

LA PLANIFICATION OPERATIONNELLE

Le travail consiste à rendre concrète la déclinaison des actions en activités et des activités en tâches

A ce stade, chaque responsable d'activité est tenu de (d'):

- ❑ Identifier les objectifs opérationnels pour l'année avec les indicateurs et les cibles
- ❑ Recenser les moyens nécessaires pour la réalisation des tâches

Les documents probants de cette étape sont le [Plan de Travail Annuel](#), le [Plan de Passation des Marchés](#) et le [Plan de Consommation des Crédits](#)



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE OPÉRATIONNEL (4/8)

LA MISE EN ŒUVRE

- ❑ Chaque activité mise en œuvre au sein d'une administration est sensée contribuer directement à l'atteinte de l'objectif d'un programme
- ❑ La mise en œuvre consiste à suivre les activités, les tâches, les ressources, les contrats et travaux
- ❑ Le Responsable d'activité doit tenir des [tableaux de mise en œuvre](#) (échéances, livraisons, etc.), et veiller à la mobilisation des ressources diverses



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE OPÉRATIONNEL (5/8)

LE SUIVI-EVALUATION

- ❑ C'est un processus continu de collecte, traitement et analyse des données d'un programme dans le but d'apprécier et le cas échéant de corriger sa mise en œuvre au regard des résultats recherchés
- ❑ Le suivi ne consiste pas simplement à communiquer périodiquement des informations aux acteurs de pilotage des programmes, mais implique la mise en place d'un système d'information comprenant notamment un dispositif de collecte et de diffusion des données



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE OPÉRATIONNEL (6/8)

LE SUIVI-EVALUATION

- ❑ Le dispositif de suivi-évaluation n'a pas vocation à s'ingérer dans la gestion opérationnelle des programmes mais vise plus précisément à offrir aux responsables des programmes un cadre pour des prises de décision stratégique garantissant l'atteinte des objectifs des programmes
- ❑ Le suivi-évaluation consiste à comparer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus, dégager les écarts, identifier les origines des écarts et les mesures correctrices pour y remédier
- ❑ Le suivi-évaluation nécessite la production des [Tableaux de bord](#)

DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME (suite)

PILOTAGE OPÉRATIONNEL (7/8)

LE REPORTING

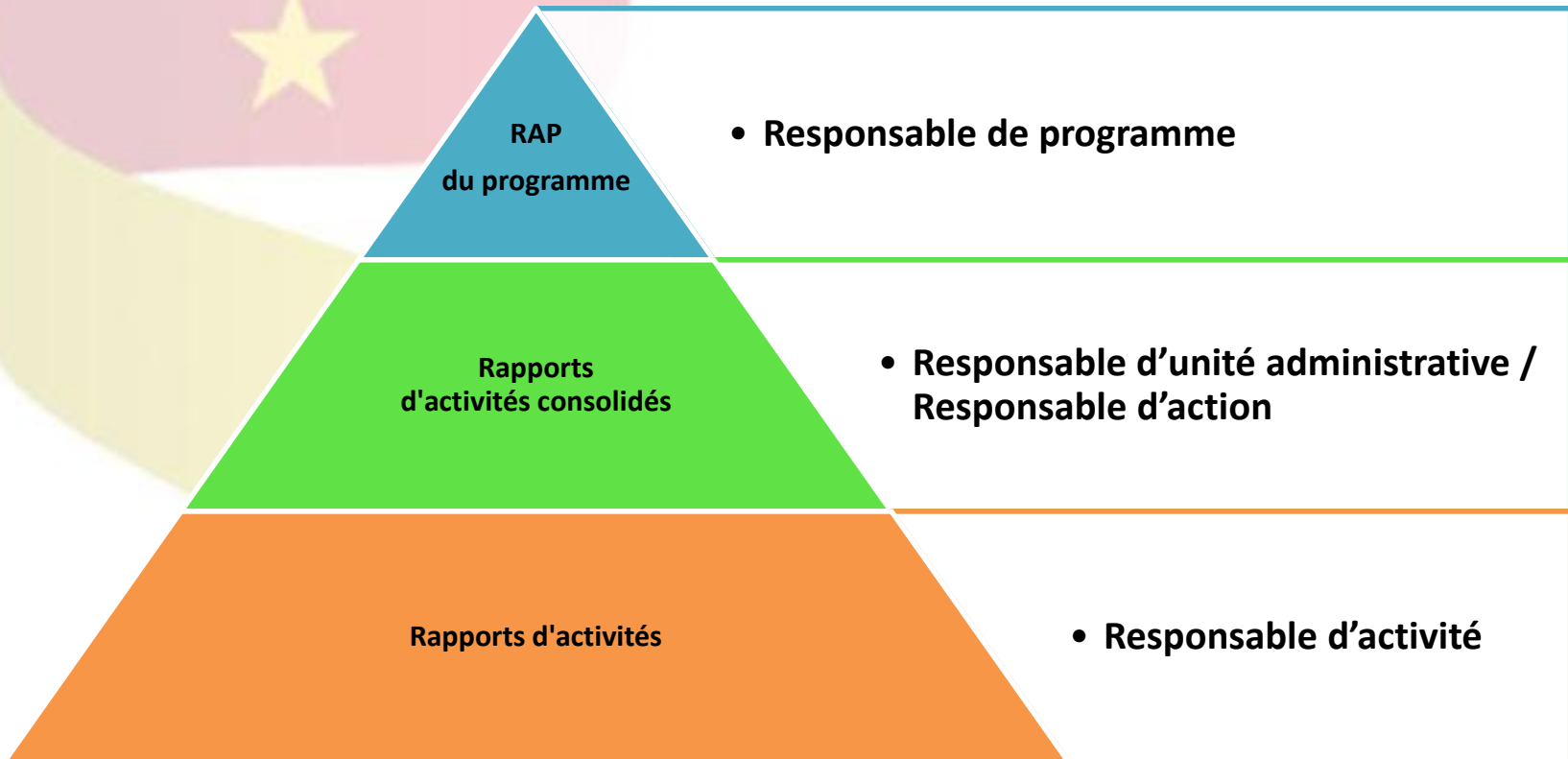
- ❑ Le reporting consiste à rendre compte, avec des détails au-delà des tableaux de bord, des réalisations par rapport aux intentions
- ❑ L'utilité du reporting est de pouvoir démontrer à quel point les résultats obtenus sont ou ne sont pas conformes aux résultats prévus, de dégager les écarts et de proposer les mesures correctrices, et ceci afin d'évincer le risque de non atteinte des objectifs
- ❑ Le reporting fait appel à la production des [rapports](#) à divers niveaux, couronnés par le Rapport Annuel de Performance du ministère



DISPOSITIFS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME ^(fin)

PILOTAGE OPÉRATIONNEL (8/8)

LE REPORTING



OUTILS DE PILOTAGE

- ❑ Le pilotage repose sur l'articulation des objectifs et les leviers d'actions, et, à ce titre le responsable du programme et les autres acteurs de la performance doivent s'appuyer sur un nombre d'outils permettant d'intégrer les leviers d'actions dans une chaîne de causes à effets selon un schéma de type cadre logique
- ❑ Pour des besoins d'intervention opérationnelle, cette logique doit être décrite dans une Matrice Cadre Logique, préparée par chaque responsable dès l'élaboration du budget programme



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

Un levier d'action est tout facteur d'amélioration de la performance, c'est-à-dire, soit une modification de l'allocation de ressources permettant d'accroître le volume d'activités, soit une modification des processus permettant d'en améliorer la qualité ou l'efficacité socio-économique



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

Les outils issus des dispositifs de pilotage ci-dessus sont :

- La cartographie
- La Charte ministérielle
- Le protocole de gestion
- Le Contrat de performance
- Le Plan de Travail Annuel (PTA)
- Le Plan de Passation des Marchés (PPM)
- Le Plan de Consommation des Crédits (PCC)
- Les tableaux de bord
- Les rapports



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LA CARTOGRAPHIE DU PROGRAMME

Chaque responsable de programme est tenu, en partant de l'organigramme du ministère, d'élaborer une cartographie de son programme, c'est-à-dire d'identifier l'ensemble des structures ministérielles, des opérateurs et des unités gestionnaires de projets qui sont chargés de mettre en œuvre le programme ou une partie du programme. Une fiche de Cartographie donne les informations sur :

- Ministère
- Programme
- Responsable de programme
- Services d'état-major (SP, CT)
- Services communs
- Services déconcentrés
- Etablissements et organismes rattachés

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LA CHARTE MINISTERIELLE DE GESTION

La charte ministérielle de gestion est un document ministériel pluriannuel explicite qui formalise les rôles et les responsabilités des différents acteurs qui contribuent à la mise en œuvre des objectifs des programmes. Sa structure est la suivante :

- **Présentation des principes de la nouvelle gestion** (acteurs de la performance, acteurs fonctionnels)
- **Calendrier de gestion** (étapes, livrables et échéances)
- **Pilotage de la performance** (canaux de circulation de l'information, modalités du contrôle de gestion, modalité d'élaboration du RAP, ...)
- **Règles de gestion et de reporting financier** (modalités et calendrier d'élaboration du budget programme, mécanismes et acteurs du contrôle interne)
- **Mécanisme de coordination au sein du ministère**
- **Annexes** (désignation des acteurs, annuaires des acteurs de la performance et fonctionnels, procédures de révision de la Charte)

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LE PROTOCOLE DE GESTION

Le protocole de gestion est un document qui organise, à l'intérieur du programme, le processus de planification opérationnelle, les actions, les activités, les moyens, les circuits de communication, et le processus de suivi et de reporting

Le protocole de gestion, à élaborer au niveau de chaque programme, organise le dialogue de gestion à l'intérieur du programme et sert comme support de communication et d'harmonisation des processus de travail

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LE CONTRAT DE PERFORMANCE

Il doit avoir une portée pluri annuelle (trois ans) afin de donner le temps à l'opérateur de réaliser les objectifs attendus. Sa structure est la suivante:

- Contexte général
- Engagement de l'opérateur
- Fondement du contrat pluriannuel de performance
- Budget triennal
- Diagnostic et état des lieux
- Plan d'action triennal
- Objet du contrat (Axes et objectifs)
- Dispositif de suivi-évaluation
- Cohérence de l'objet du contrat avec la stratégie de l'opérateur
- Dispositif d'ajustement
- Annexes (anciens contrats, textes réglementaires, ...)

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LE PLAN DE TRAVAIL ANNUEL (PTA)

Le PTA permet d'assurer une exécution efficace de la tranche annuelle du budget programme

Le PTA se présente sous la forme d'un tableau comprenant, entre autres, les activités déclinées en tâches, un chronogramme d'exécution de chaque tâche, la pondération des tâches dans l'activité, les modes d'exécution, les services responsables, les crédits ouverts, etc.



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LE PLAN DE PASSATION DES MARCHÉS (PPM)

Le PPM donne le calendrier des marchés à passer dans le cadre de l'exécution des différents projets inscrits au niveau du programme au titre de l'année

Le PPM se présente sous la forme d'un tableau comprenant entre autres les activités envisagées, le montant, la source de financement, le type de marché, le mode de passation et les phase de passation



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LE PLAN DE CONSOMMATION DES CRÉDITS (PCC)

Le PCC donne le plan d'engagements ou de décaissements à effectuer pour chaque activité et pour chaque période de l'année (par mois)

Le PCC est établi par activité et de manière consolidée par action et par programme, et donne, au regard du PTA, le niveau de consommation prévisionnelle (mensuel) des crédits alloués

Le PCC se présente sous la forme d'un tableau comprenant les activités, la source de financement, la prévision de crédit par grande masse, les mois de l'année

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LES TABLEAUX DE MISE EN ŒUVRE

Ce sont des tableaux tenus par les Responsables d'activité qui sont les premiers responsables de la bonne exécution des tâches

Un tableau de mise en œuvre est conçu selon la nature et la complexité de l'activité, et est renseigné au quotidien pour suivre les tâches, les contrats, les travaux à réaliser en termes d'échéancier, de livraison, etc.



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LES TABLEAUX DE BORD (TDB)

Un TDB est un document rassemblant des indicateurs financiers et économiques afin de rendre périodiquement (mois ou trimestre) compte de leur évolution

Au niveau des actions, activités et unités administratives, les responsables tiennent des tableaux de bord de suivi qui s'agrègent pour donner les tableaux de bord stratégique au niveau des programmes et du ministère

Les TDB doivent avoir une présentation simple afin que le lecteur puisse rapidement identifier les éventuels problèmes. Ils comprennent entre autres les programmes / actions / activités, les indicateurs de suivi, le niveau des indicateurs à date, le niveau de décaissement, ...

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

LES RAPPORTS

Les rapports élaborés par les responsables d'activités sont consolidés par les responsables d'unités administratives et les responsables d'action

Les rapports d'activités consolidés synthétisent au niveau des actions les résultats obtenus

Les rapports par action permettent au responsable de programme d'élaborer le RAP de son programme à transmettre au Ministre, pour la production du RAP du ministère, à soumettre au Parlement

Les rapports comprennent entre autre la présentation des crédits, le rappel des objectifs, les résultats attendus et obtenus sur la base des indicateurs, une analyse des résultats, la justification au premier franc CFA, la présentation des coûts

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

SYNTHESE (1/5)

❑ Les outils de gestion du Responsable de programme

ACTEURS PRINCIPAUX	ACTEURS SECONDAIRES	DISPOSITIFS	OUTILS
Responsable de Programme	Contrôleur de gestion auprès du Responsable de programme	Déclinaison des objectifs	- Cartographie du programme
		Dialogue de gestion	Protocole de gestion
		Contractualisation	Contrat de performance
		Planification opérationnelle	- Plan de Travail Annuel - Plan de Consommation des Crédits - Plan de Passation des Marchés
		Suivi-évaluation	- Tableau de bord du programme
		Reporting	- Rapport Annuel de Performance du programme



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

SYNTHESE (2/5)

- ❑ Les outils de gestion du Responsable d'action

ACTEURS PRINCIPAUX	ACTEURS SECONDAIRES	DISPOSITIFS	OUTILS
Responsable d'action		Planification opérationnelle	<ul style="list-style-type: none">- Plan de Travail Annuel- Plan de Consommation des Crédits- Plan de Passation des Marchés
		Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none">- Tableaux de bord de suivi
		Reporting	<ul style="list-style-type: none">- Rapport d'actions (activités consolidées)



OUTILS DE PILOTAGE (suite)

SYNTHESE (3/5)

- ❑ Les outils de gestion du Responsable d'unité administrative

ACTEURS PRINCIPAUX	ACTEURS SECONDAIRES	DISPOSITIFS	OUTILS
Responsable de l'unité administrative déconcentrée		Suivi-évaluation	- Tableaux de bord de suivi des activités déconcentrées
		Reporting	- Rapport d'activités déconcentrées

OUTILS DE PILOTAGE (suite)

SYNTHESE (4/5)

❑ Les outils de gestion du Responsable d'activité

ACTEURS PRINCIPAUX	ACTEURS SECONDAIRES	DISPOSITIFS	OUTILS
Responsable d'activité		Planification opérationnelle	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de Travail Annuel - Plan de Consommation des Crédits - Plan de Passation des Marchés
		Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Tableaux mise en œuvre
		Suivi-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Tableaux de bord de suivi
		Reporting	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'activités (tâches consolidées)

OUTILS DE PILOTAGE (fin)

SYNTHESE (5/5)

- Les outils de gestion du Secrétaire Général

ACTEUR PRINCIPAL	ACTEUR SECONDAIRE	DISPOSITIFS	OUTILS
Secrétaire Général	Contrôleur de gestion auprès du Secrétaire Général	Déclinaison des objectifs	PPA
		Dialogue de gestion	Charte ministérielle
		Suivi-Evaluation	- Tableaux de bord stratégique
		Reporting	- Rapport Annuel de Performance

CONCLUSION

La mise en place de la budgétisation par programme axée sur la performance requiert que les rôles soient bien identifiés au niveau de la chaîne des résultats et que les processus de planification, de suivi et d'évaluation soient bien articulés dans le processus de gestion administrative

La budgétisation par programme axée sur la performance implique également que les responsabilités sur les résultats s'accompagnent d'une plus grande liberté dans la gestion et le déploiement des moyens humains et matériels au niveau du responsable de programme

**MERCI DE VOTRE AIMABLE
ATTENTION**

