

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE L'ALPHABÉTISATION

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

SOUS-DIRECTION DE LA FORMATION DU PERSONNEL ADMINISTRATIF



GÉNÉRALITÉS SUR LE BUDGET PROGRAMME

Module 4 _ Programme 1 _ Mai 2021

OBJECTIF DE FORMATION – OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES

Objectif de formation

À la fin de la formation , l'auditeur ou l'auditrice sera capable de définir les concepts et les étapes à suivre pour élaborer un Budget programme comprenant des objectifs, des actions et des indicateurs de résultat, en cohérence avec les ressources à mettre en place

Objectifs pédagogiques

1. Définir la notion du budget programme
2. Expliquer les concepts de base et les étapes du budget programme
3. Expliquer les différents programmes du ministère
4. Identifier les acteurs de pilotage du Budget Programme et leurs responsabilités
5. S'approprier les textes nationaux sur la réforme des finances publiques



ITINÉRAIRE PÉDAGOGIQUE

Budget Programme



FORMATION EN LIGNE

**Apprendre par
soi-même**

**Contenus
pédagogiques
sur des sujets
variés**

**Apprendre à
son rythme**



Ce module 4 est un prolongement du module 1 : la GAR

ÉQUIPE D'ÉLABORATION DU MODULE

Responsable pédagogique e-learning

KANDE AMADOU

Sous-Directeur de la Formation

Rédacteurs

YASSI ZAHILY BRIGITTE

Chef de Service chargé des Offres de Formation

SEDI DIABATE

Chef de Service Méthodes et Organisations

PROBLÉMATIQUE BUDGÉTAIRE

En tant que manager
que faire si je veux

- Améliorer la viabilité de l'action publique dans un contexte en constante mutation
- Aider l'Administration publique à mieux planifier et organiser ses activités
- Convaincre les contribuables et usagers des services publics, ainsi que les partenaires au développement pour le financement de l'action publique.

Conçoit alors un Budget
Programme



Car dans le Budget programme les choix budgétaires doivent être basés sur une **connaissance précise des niveaux de résultats à atteindre** en fonction d'un **montant de crédits budgétaires donné**.

Par exemple, si l'on accorde un milliard de Francs comme budget de l'Éducation Nationale dans le **Programme 2**, le **taux de scolarisation au primaire doit passer de 90% à 95%**.

INTRODUCTION – CONTEXTE DU BUDGET PROGRAMME

La transposition par la Côte d'Ivoire en juin 2014, de la directive budgétaire de l'UEMOA relative aux lois de finances (Directive 06/2009/ CM/UEMOA), annonce le début d'une **gestion budgétaire axée sur les résultats**, qui se caractérise par plusieurs innovations majeures ayant un impact sur le dispositif de gestion budgétaire en général et, de manière spécifique, sur le contrôle administratif de l'exécution des dépenses publiques.

Le passage en mode budget-programme exige que les cadres administratifs du MENA de même que leurs collaborateurs s'approprient ce nouveau mode de management des finances afin de pouvoir jouer pleinement leur partition dans ce nouveau cadre de gestion budgétaire adopté par le Gouvernement ivoirien depuis janvier 2020.

INTRODUCTION – CONTEXTE DU BUDGET PROGRAMME

L'ambition de cette nouvelle gestion financière est le changement radical dans la gestion des finances publiques de l'État.

Elle institue le passage d'une logique de moyens, qui reflétait difficilement les priorités nationales, à une gestion axée sur les résultats qui responsabilise les différents acteurs politiques et administratifs, en vue d'une mise en œuvre plus efficace et efficiente des programmes de politique publique.

Sous l'autorité Gouvernementale, l'ensemble des administrations est appelé à s'approprier et à mettre en pratique la nouvelle culture de gestion axée sur la performance, initiée dans le cadre de cette réforme budgétaire.

Il s'agit à présent de mettre en place un nouveau cadre et de nouveaux outils d'élaboration, de présentation et d'exécution du budget pour répondre à l'introduction des **Programmes, des Actions, des Objectifs et des Indicateurs de résultats** dans le Budget de l'État.

CONTEXTE DU BUDGET-PROGRAMME

- ❑ **La modernisation des outils** de la gestion publique
- ❑ L'introduction **de plus de transparence et de rigueur** dans la gestion des finances publiques
- ❑ L'assurance d'une **meilleure comparabilité des données**, dans le cadre du pacte de convergence, de stabilité, de croissance et de solidarité entre les États membres de l'UEMOA
- ❑ **L'amélioration de l'efficacité de l'action publique**, pour le bénéfice de tous.

INTRODUCTION DE LA GAR

Approche de gestion appliquée par une organisation qui veille à ce que ses procédures, produits et services contribuent à la réalisation de résultats clairement définis

Offre un cadre cohérent de planification et de gestion stratégique axé sur les résultats en améliorant l'apprentissage et la responsabilité

Permet de répondre au besoin croissant d'information de la société civile

Permet de satisfaire le besoin de l'État, de disposer de systèmes d'information pertinents, constituant des aides efficaces à la décision

DU BUDGET DE MOYENS AU BUDGET PROGRAMME

Le budget est un document de prévision qui décrit toutes les dépenses et recettes annuelles de l'État , des Ministères et autres Institutions de la République

	Recettes	Dépenses
Etat	5 000 000 000	4 500 000 000
Ministère	3 000 000 000	3 600 000 000
Autres Institutions de la République	2 000 000 000	2 900 000 000

De 1960 à 2019 , le budget était organisé sous forme de **chapitres et de titres** qui renvoyaient aux ressources mises à la disposition des institutions pour la couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissement, c'est ce qu'on appelait communément le **Budget de Moyens**

CHAPITRE		
Fonctionnement		
Titre 1	3 000 000 000	4 600 000 000
Titre 2	2 000 000 000	400 000 000
Titre 3	4 000 000 000	5 900 000 000
TOTAL Fonctionnement	9 000 000 000	10 900 000 000
Investissement		
Titre 5	4 000 000 000	4 600 000 000
Titre 2	3 000 000 000	400 000 000
Titre 6	5 000 000 000	5 900 000 000
TOTAL Investissement	12 000 000 000	10 900 000 000

DE LA LOGIQUE DE MOYENS À LA LOGIQUE DE RÉSULTATS

BUDGET DE MOYENS

Disponibilité des ressources

Fixation des objectifs dans la limite des ressources

Évaluation du taux d'utilisation des crédits et le respect des procédures

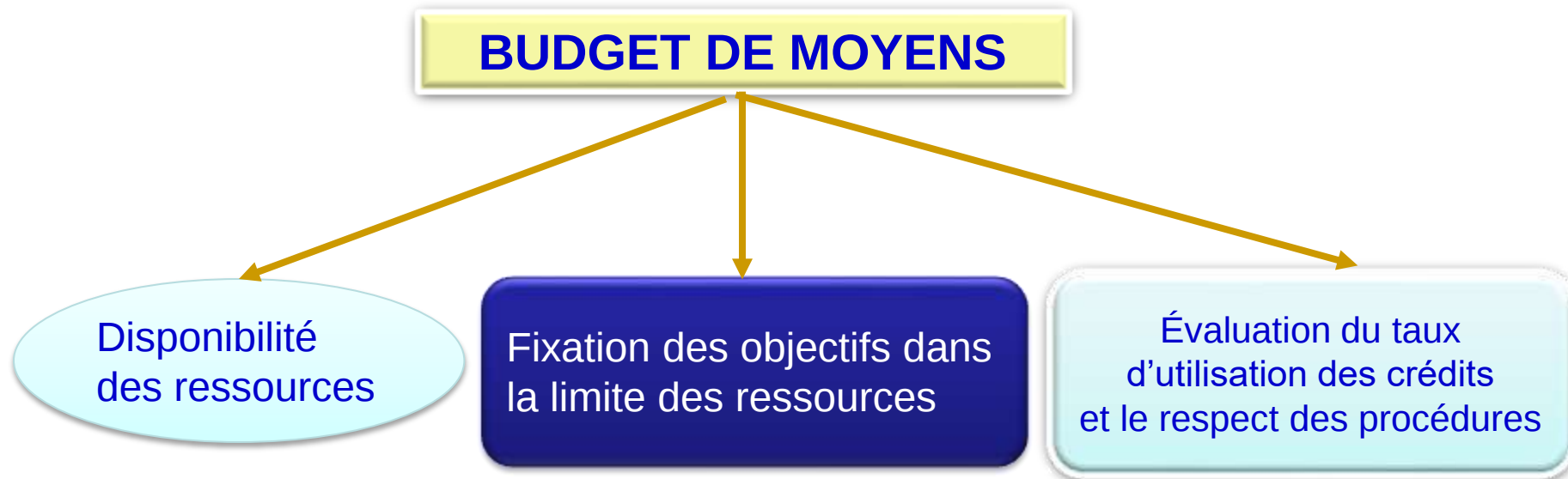
BUDGET PROGRAMME

Fixation des objectifs et des résultats en fonction des besoins et des priorités

Mobilisation des ressources nécessaires pour réaliser les résultats et atteindre les objectifs

Évaluation du taux de réalisation des objectifs, des résultats et leurs impacts sur la population

CE QU'EST LE BUDGET DE MOYENS



Le budget de moyens est un document récapitulatif des recettes et des dépenses prévisionnelles déterminées et chiffrées pour un exercice comptable à venir (généralement l'année). La démarche budgétaire peut concerner le domaine de la gestion publique ou privée.

C'est un budget qui renvoie aux ressources allouées à l'organisation pour la couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissement. Il est organisé sous la forme de chapitres et de titres. Il permet d'évaluer le taux d'utilisation du crédit

1

DÉFINITION DES CONCEPTS DU BUDGET PROGRAMME



DÉFINITION DES CONCEPTS

Audit : Revue et examen indépendants des comptes et des activités d'une organisation pour évaluer la conformité aux politiques et aux procédures établies, l'adéquation entre les dépenses et les objectifs et pour recommander les changements nécessaires.

Contrôle (ou Inspection) : Activités telles que mesurer, examiner, essayer ou passer au calibre, une ou plusieurs caractéristiques d'une entité et comparer les résultats à des exigences spécifiques réglementaires, contractuelles ou légales.

Contrôle de conformité : Contrôle basé sur l'examen de la conformité des pratiques financières d'une organisation par rapport aux règles et objectifs établis.

Contrôle de performance : Contrôle basé sur l'analyse du rapport coût/efficacité d'une organisation (voir Efficience).

Contrôle externe : Contrôle effectué par un service indépendant de la direction de l'organisation contrôlée.

Contrôle interne : Contrôle effectué par un service qui relève de la direction de l'organisation contrôlée.

Contrôle interne budgétaire

Ensemble des dispositifs formalisés et permanents ,mis en œuvre de manière continue sous la responsabilité de l'ordonnateur, par les responsables de tous les niveaux de la chaîne budgétaire pour fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs suivants:

- assurer la soutenabilité budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire;
- maîtriser les risques liés au processus budgétaire;
- maîtriser les activités, tâches et opérations budgétaires

Efficacité : Permet de vérifier que les effets attendus d'une intervention ont été produits grâce aux actions effectivement menées

Efficience : Mesure du rapport entre les biens produits ou les services livrés (extrants) et les ressources utilisées (intrants). Permet de vérifier que les effets obtenus d'une activité l'ont été à un coût raisonnable (par exemple en comparaison avec d'autres types d'intervention)

Imputabilité : Pour un gestionnaire, obligation de rendre des comptes quant à ses décisions.

Loi de finances : Terme générique désignant les lois qui déterminent la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'État compte tenu d'un équilibre économique et financier défini

Ordonnancement : Dernière étape de la phase administrative de la dépense, par laquelle l'ordonnateur donne ordre au comptable assignataire de payer une dette de l'Etat ou de recouvrer une créance.

Budget de moyens

Budget organisé sous forme de chapitre et de titre qui renvoie aux ressources mises à la disposition des institutions pour la couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissement

Budget programme

Mode de gestion des finances publiques avec pour but d'instaurer une plus grande cohérence entre les objectifs de développement et les allocations budgétaires.

Sa structure est un facteur de performance et de transparence.

Les programmes rendent lisibles les politiques de l'État en termes de finalités, d'objectifs et de résultats. Ils permettent également d'identifier les acteurs responsables de leur exécution.

Le budget programme est basé sur les résultats à atteindre au bout d'une période donnée.

Programme

Ensemble d'actions à mettre en œuvre au sein d'une administration pour la réalisation d'un objectif déterminé dans le cadre d'une fonction

Caractéristiques d'un programme

Contenu : le programme comporte un objectif à moyen terme, des indicateurs de résultats, un ensemble d'actions cohérentes et une stratégie de mise en œuvre.

Coordination : le programme est placé sous la responsabilité d'une et une seule structure en charge de sa coordination

Portée : sa mise en œuvre intégrale doit aboutir à des produits finis ayant un impact décisif sur l'atteinte des objectifs de la stratégie du Ministère ou de l'Institution

Typologie : deux catégories de programme : les **programmes opérationnels** visent la production de biens ou services et les **programmes supports** assurent le pilotage et l'administration du ministère ou de l'institution

Organisation : comporte un planning et un cadre institutionnel de mise en œuvre

Règle de gestion : les crédits budgétaires sont spécialisés par programme.

Système d'Information Budgétaire(SIB)

Est un applicatif web destiné à faciliter les prévisions et l'exécution de toutes les recettes et de toutes les dépenses du budget qui permet en phase de / d' :

- **élaboration du budget**

- ✓ saisir toutes les données de prévision et produire les documents nécessaires à la confection de la loi de finances et des actes budgétaires subséquents

- **exécution du budget**

- ✓ tenir la comptabilité budgétaire des recettes et des dépenses du Budget de l'État

- **clôture de l'exercice budget**

- ✓ produire à terme la situation des restes à payer ou à recouvrer des opérations prises en charge provenant d'applicatifs informatiques dédiés

- ✓ produire la situation consolidée, en recettes et en dépenses, de l'exécution du Budget de l'État

- ✓ produire les informations budgétaires nécessaires au pilotage des finances publiques notamment le TOFE (Tableau des Opérations Financières de l'État)

Les documents générés par le SIB sont : **Bon de Commande, Fiche de liquidation et Mandat de Paiement**

CADRE DE DÉPENSES À MOYEN TERME (CDMT)

DÉFINITION

Instrument de programmation triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle en vue de / d' :

- Renforcer la **pérennité** des politiques publiques
- Améliorer la **performance** opérationnelle des services publics
- Renforcer **l'efficacité** de l'allocation intersectorielle des ressources

OBJECTIFS

- Définition d'un cadre de ressources, cohérent et réaliste
- Système de répartition des ressources conforme aux priorités stratégiques
- Politiques et financements prévisibles, permettant aux ministères de planifier
- Emploi des ressources plus efficace, discipline budgétaire rigoureuse

2 VOLETS

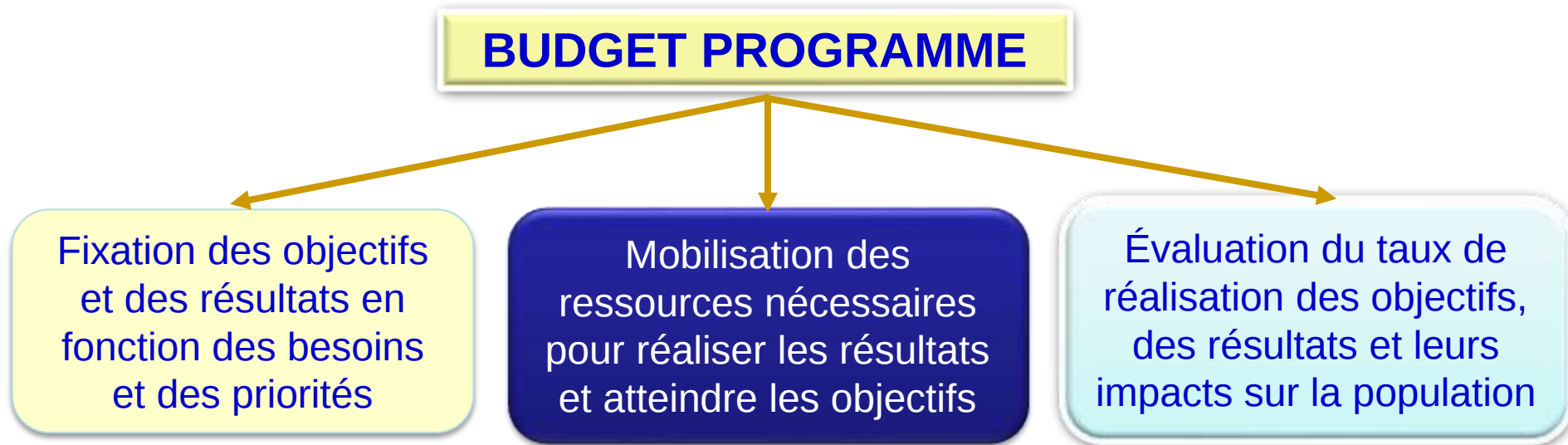
- Déterminer des objectifs budgétaires pluri-annuels en matière de dépenses
- Allouer les ressources aux différents secteurs en fonction des priorités

2

STRUCTURATION DU BUDGET PROGRAMME



CE QU'EST LE BUDGET PROGRAMME



Le budget programme est un mode de gestion des finances publiques qui fixe des objectifs et des résultats en vue de la mobilisation des ressources nécessaires à la couverture des dépenses de fonctionnement et d'investissement. Il permet d'évaluer le taux de réalisation des objectifs et des résultats et leurs impacts sur la population.

Contrairement au budget annuel, le budget programme est élaboré et présenté pour une période de trois ans.

NB : le budget programme est aussi appelé budget axé sur les résultats ou budget de performance.

PRINCIPES GÉNÉRAUX DU BUDGET PROGRAMME

Transparence

- la franchise, l'intégrité, la loyauté et la clarté dans l'exercice des fonctions
- l'exhaustivité, la fiabilité dans la diffusion des informations

Responsabilité

- une grande liberté accordée aux gestionnaires dans l'exercice de leurs fonctions
- la responsabilité des acteurs est engagée dans l'exercice de leurs fonctions

Redevabilité

- tout gestionnaire doit rendre compte de l'utilisation des ressources publiques
- production de rapport de gestion

La transparence ,la responsabilité et la redevabilité sont des caractéristiques d'un bon leader dans l'administration publique

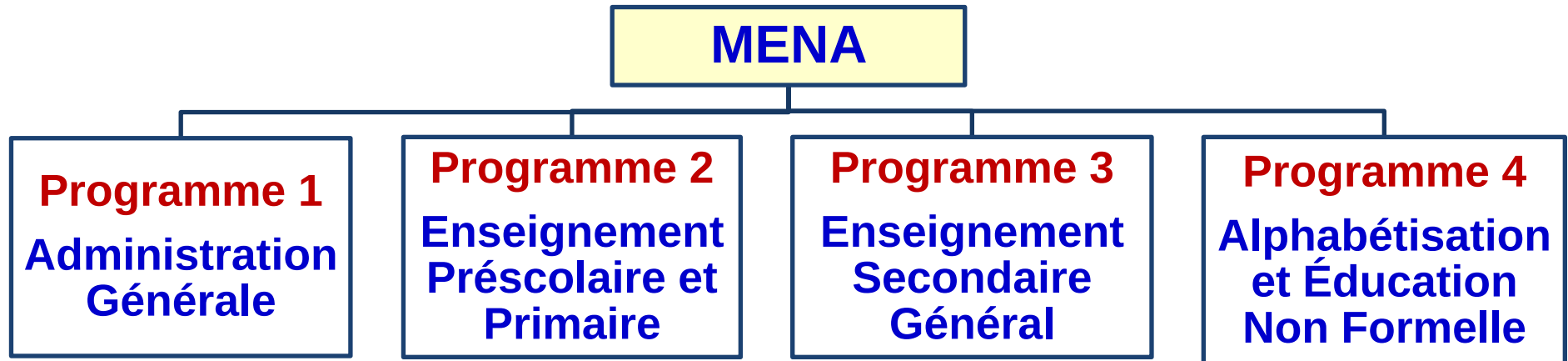
QUELQUES RÈGLES SUR LE BUDGET- PROGRAMME

- Le budget est présenté par programme pour les ministères et par dotation pour les institutions constitutionnelles
- Le budget du ministère est présenté par programme décliné en actions et en activités
- Les crédits budgétaires des programmes et des dotations sont repartis selon les quatre natures de dépense (Personnel, Biens et Services, Transferts et Investissement)
- A chaque programme est associé un cadre de performance
- Chaque action concourt à la mise en œuvre d'un objectif spécifique

Concevoir un budget programme , consiste à regrouper toutes les actions de chaque ministère par programme. Il est basé sur les résultats à atteindre au bout d'une année avec les projections indicatives sur plusieurs années. C'est ce qu'on appelle la Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Ainsi pour chaque programme , on évaluera les résultats initialement attendus selon plusieurs indicateurs de performance.

Ce nouveau mode de gestion des finances publiques aura des impacts sur les 4 grandes phases de la procédure budgétaire : **Elaboration – Adoption - Exécution - Contrôle**



Les deux types de programme du budget programme :

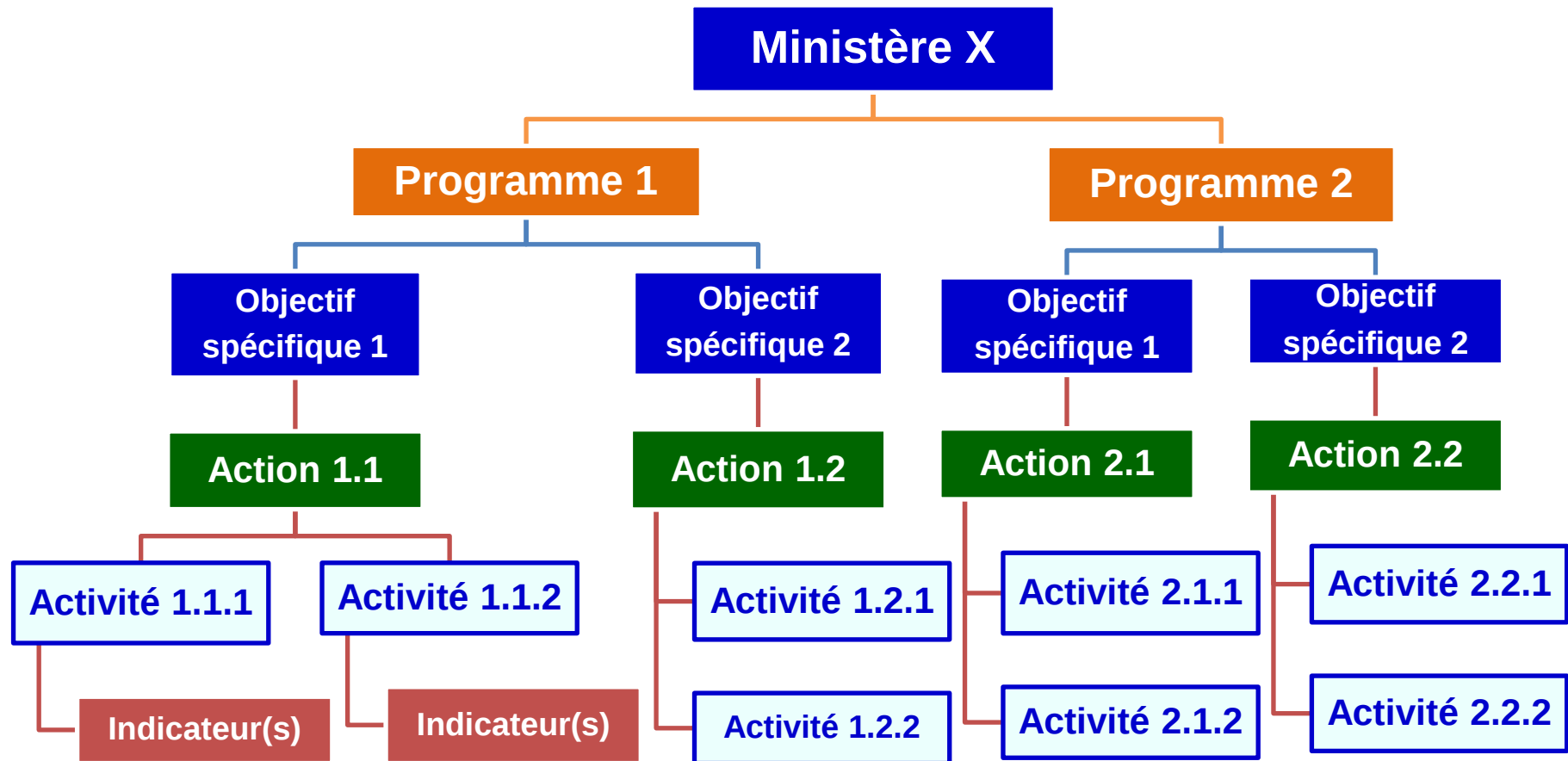
❑ **Le programme support** : Il vise la mise en place de pré-requis sans lesquels, la mise en œuvre des programmes opérationnels pourrait être compromise. Il s'agit des programmes d'appui institutionnel au bénéfice des structures chargées de la définition de la politique de l'État et de la gestion des ressources humaines, matérielles et financières, etc.

Exemple : Programme 1 du MENA : Administration Générale

❑ **Le programme opérationnel** : Il vise la production d'un bien ou service en vue de la satisfaction d'un besoin spécifique.

Exemple : Programme 2 – 3 - 4 du MENA : Enseignement Préscolaire et Primaire , Enseignement Secondaire Général et Education Non Formelle

STRUCTURE DU BUDGET PROGRAMME



STRUCTURE D'ÉLABORATION DU BUDGET PROGRAMME

Intitulé de l'action	Activités	Tâches par activité	Début et fin de la tâche		Coût	Coût total de l'activité	Coût total de l'action
			Début	Fin			
Action 1	Activité 1	Tâche 1					
		Tâche 2					
		Tâche n					
	Activité 2	Tâche 1					
		Tâche 2					
		Tâche n					
Action 2	Activité 1	Tâche 1					
		Tâche 2					
		Tâche n					
	Activité 2	Tâche 1					
		Tâche 2					
		Tâche n					

EXEMPLE DE STRUCTURATION

Programme 2 : Enseignement préscolaire et primaire

Objectifs spécifiques	Actions	Tâches	Résultats	Indicateurs de performance
Objectif 1 : Améliorer la qualité de l'éducation Préscolaire et Primaire	Action 1.1 : Améliorer la formation initiale des enseignants	Tâche 1.1.1		
		Tâche 1.1.2		
		Tâche 1.1.3		
	Action 1.2 : Mettre à niveau X enseignants du primaire	Tâche 1.2.1	Proportion d'enseignants qualifiés est portée à 75% au terme de 2 ans par des stages de recyclage systématique organisé au niveau de chaque IEPP	
		Tâche 1.2.2		
		Tâche 1.2.3		
	Action 1.3 : Assurer suivi pédagogique, le contrôle et l'évaluation du Préscolaire et du primaire	Tâche 1.3.1		
		Tâche 1.3.2		
Objectif 2 : Formuler et mettre en œuvre une politique de manuels scolaires et de matériel didactique	Action 2.1			
	Action 2.2			
Objectif 3 : Améliorer l'accès à l'éducation préscolaire et primaire	Action 3.1			
	Action 3.2			

EXEMPLE DE STRUCTURATION

Programme 3 : Enseignement secondaire général				
Objectifs spécifiques	Actions	Tâches	Résultats	Indicateurs de performance
Objectif 1 : Faciliter l'accès à l'enseignement secondaire pour un plus grand nombre d'écopier	Action 1.1 : Rationaliser la carte scolaire de l'enseignement secondaire	Tâche 1.1.1	Le taux de transition du primaire au secondaire passe de 55% à 75% en 2025	
		Tâche 1.1.2		
		Tâche 1.1.3		
	Action 1.2 : Augmenter la capacité d'accueil dans le secteur public	Tâche 1.2.1	La majorité des nouveaux entrants dans l'enseignement secondaire sont accueillis dans le secteur public	
		Tâche 1.2.2		
		Tâche 1.2.3		
	Action 1.3 : Recruter x enseignants du secondaire	Tâche 1.3.1	Disponibilité à moyens termes d'enseignants qualifiés	
		Tâche 1.3.2		
Objectif 2 : Renforcer les capacités institutionnelles du ministère	Action 2.1 : Renforcer le système de suivi et d'inspection		L'encadrement des enseignants du secondaire est assuré selon un calendrier respecté	
	Action 2.2			
Objectif 3 : Améliorer la qualité de l'enseignement secondaire général	Action 3.1 : Assurer la formation initiale des enseignants			
	Action 3.2 : Assurer la formation continue des enseignants			

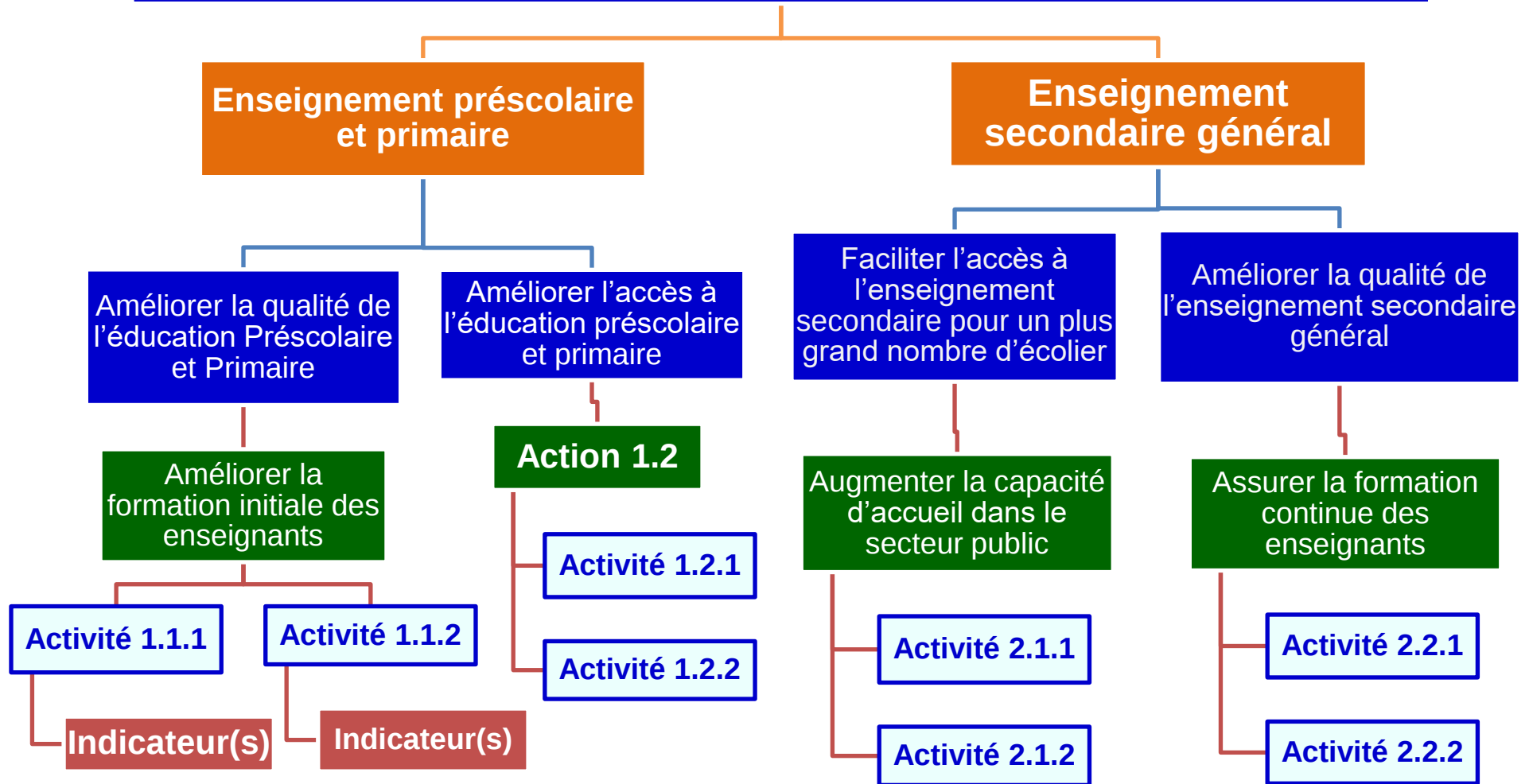
EXEMPLE DE STRUCTURATION

Programme 3 : Alphabétisation et Éducation Non Formelle

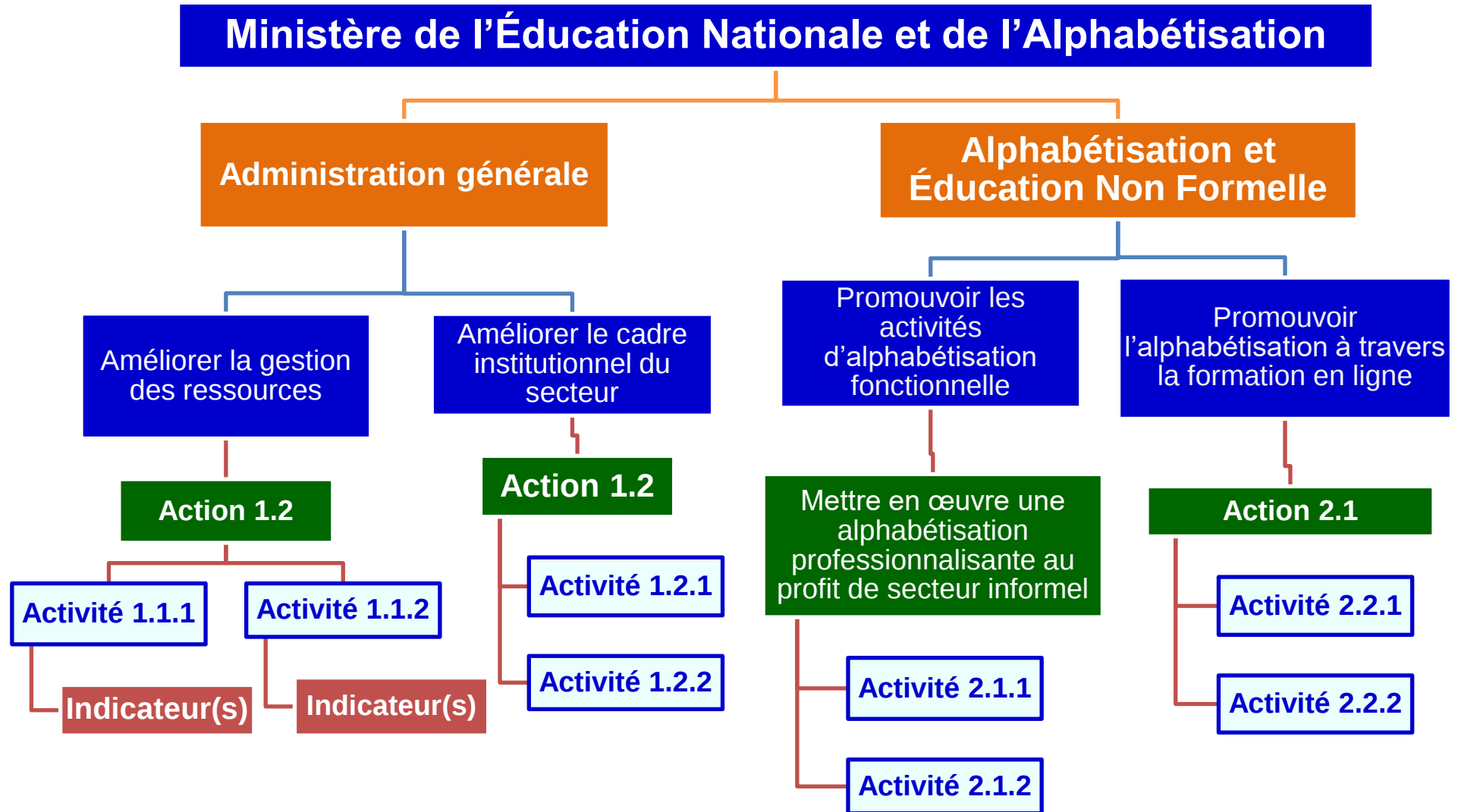
Objectifs spécifiques	Actions	Tâches	Résultats	Indicateurs de performance
Objectif 1 : Promouvoir les activités d'alphabétisation fonctionnelle	Action 1.1 : Concevoir et mettre en œuvre des projets d'alphabétisation liés aux activités génératrices de revenus	Tâche 1.1.1	Les personnes alphabétisées se montrent plus dynamiques dans leur communauté	
		Tâche 1.1.2		
		Tâche 1.1.3		
	Action 1.2 : Lancer un programme de développement communautaire et de formation permanente	Tâche 1.2.1	Le niveau de vie des bénéficiaires est relevé	
		Tâche 1.2.2		
		Tâche 1.2.3		
	Action 1.3 : Mettre en œuvre une alphabétisation professionnalisante au profit du secteur informel	Tâche 1.3.1	La productivité des jeunes alphabétisés augmente et valorise le secteur d'activité concerné	
		Tâche 1.3.2		
Objectif 2 : Renforcer le dispositif institutionnel et légal en matière d'alphabétisation	Action 2.1 :			
	Action 2.2			

EXEMPLE DE STRUCTURE DU BUDGET PROGRAMME

Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation

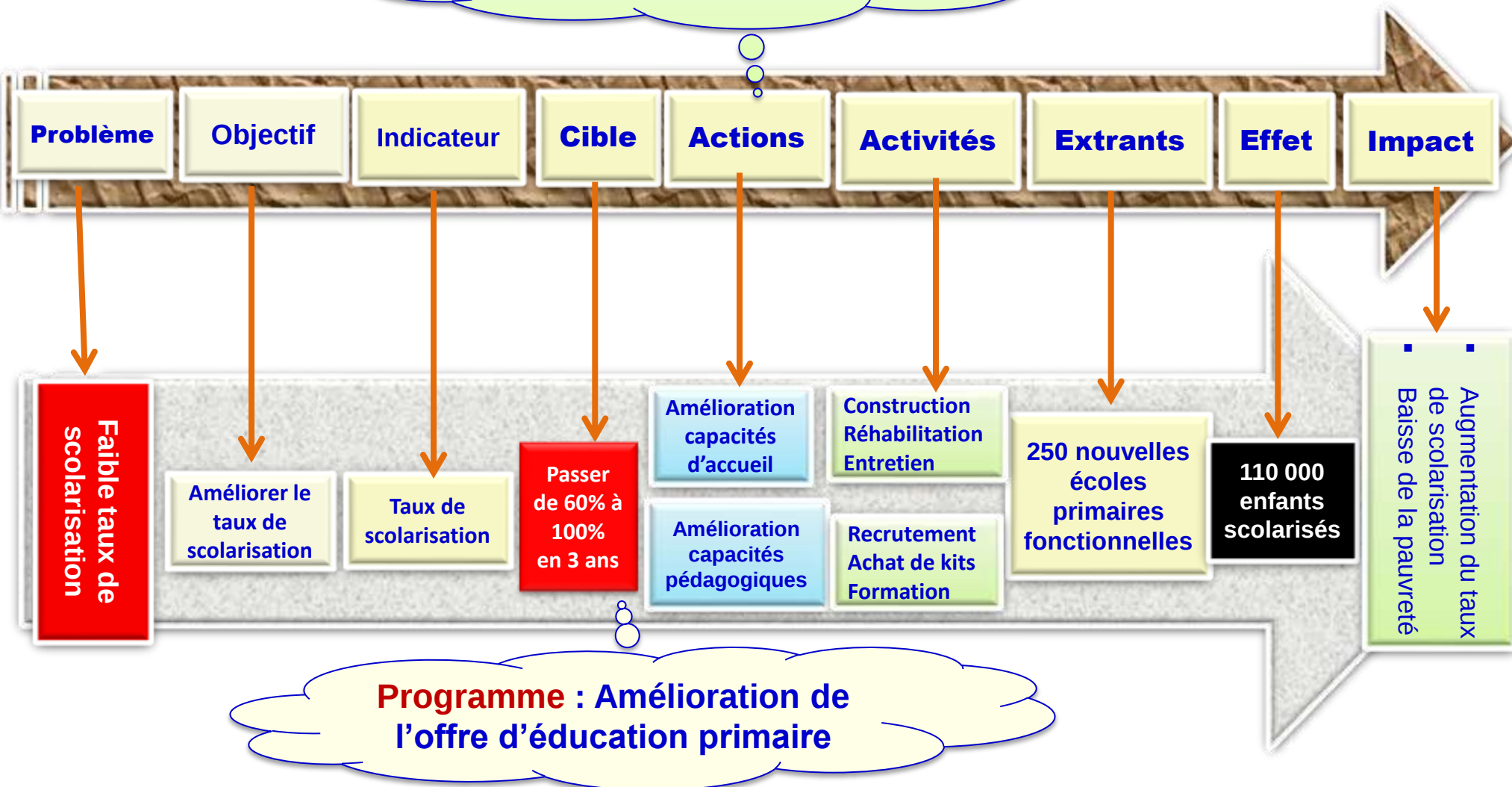


EXEMPLE DE STRUCTURE DU BUDGET PROGRAMME



LOGIQUE DE CONSTRUCTION D'UN PROGRAMME

Logique de construction d'un programme



❑ Objectifs

Les objectifs d'un programme décrivent les buts de celui-ci.

Les objectifs attachés à un programme sont établis de manière pérenne, afin de permettre la mesure de leur performance sur une période significative.

Ils ont donc un caractère permanent, c'est-à-dire pluriannuel. Ils sont formulés en une phrase courte à caractère général.

❑ Objectif global

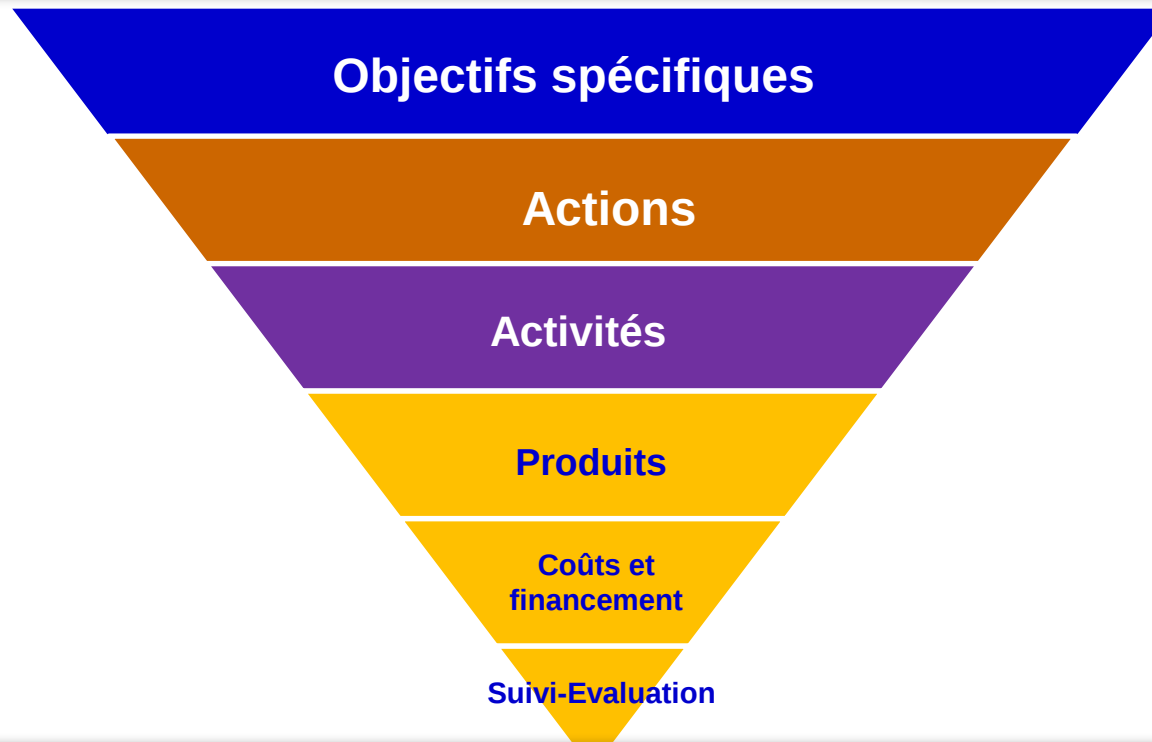
L'objectif global du programme est un objectif que le programme contribue à atteindre à travers sa mise en œuvre.

Exemples d'objectifs globaux d'un Ministère de l'Éducation Nationale :

- *Promouvoir un système d'éducation pour tous*
- *Améliorer la qualité de l'Éducation*
- *Améliorer la gestion financière, humaine et matérielle*

Ces objectifs ne sont ni quantifiés ni précisés dans le temps.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROGRAMME



❑ Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques d'un programme sont les objectifs à atteindre à travers la mise en œuvre du programme. Ils doivent répondre au problème central que le programme se propose de résoudre. Ils doivent rester en nombre limité pour garantir la lisibilité du programme et faciliter sa gestion.

Exemple :

- *favoriser l'égalité de chances et de traitement dans la formation entre les hommes et les femmes*
- *promouvoir la formation et l'accompagnement en management des cadres administratifs du MENA*
- *assurer l'accessibilité à un enseignement secondaire de qualité*
- *réduire le pourcentage d'analphabétisme en zone rurale*

L'énoncé de l'objectif doit être simple, précis, facile à comprendre par tous.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROGRAMME

OBJECTIFS

OBJECTIFS SPECIFIQUES

ACTIONS



ACTIVITES

RÉSULTATS / PRODUITS

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROGRAMME

❑ Actions

Les actions regroupent l'ensemble des moyens et des activités mis en œuvre pour la réalisation d'un objectif spécifique donné. Elles permettent de coordonner les activités qui relèvent du même objectif spécifique.

Les actions doivent répondre à deux critères :

- elles mènent à l'atteinte de l'objectif spécifique qui leurs sont rattachés
- elles permettent de résoudre le problème identifié

Caractéristiques des actions	
Concrètes	elles se matérialisent par des faits et des chiffres. Elles présentent les activités réelles prévues par l'administration ou les gestionnaires de programme
Identifiées	des responsables clairement identifiés.
Réalistes	elles sont réalistes par rapport au contexte, aux moyens financiers et aux ressources humaines et institutionnelles.
Échéances	elles sont accompagnées par un calendrier de réalisation. Les échéances sont fixées avec des points de contrôle préalablement définis.

Source : Auteurs et inspirés des directives de l'UMOA et de la CEMAC sur les outils d'opérationnalisation de l'exécution des budget-programmes

Dans le cadre du budget-programme, les actions précisent la destination des crédits au sein des programmes en termes de cibles (par exemple publics visés) ou de leviers d'action (par exemple dispositifs utilisés). L'action est l'unité d'analyse des coûts complets des politiques publiques.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROGRAMME

❑ Activités

Les activités permettent d'atteindre les objectifs fixés avec les moyens fournis pour produire les résultats attendus. Ce sont des processus de production qui soutiennent les actions planifiées dans le contexte du programme.

Deux grands types d'activités peuvent être distingués :

- **Les activités directes**, par lesquelles le ministère ou l'institution publique intervient ou exécute.
- **Les activités de support**, qui sont internes à l'administration du ministère ou de l'institution publique.

Les activités explicitent comment les moyens alloués permettent d'assurer l'atteinte des résultats attendus.

Les activités doivent se définir de manière homogène et unique pour tous les programmes en lien avec la nomenclature par destination définie.

Pour traduire de manière cohérente et lisible les modalités de mise en œuvre de chaque programme, chaque activité doit être rattachée à une action et une seule.

➤ Impératifs pour le choix des activités :

- être en nombre limité ;
- avoir un sens pour la mobilisation des services ;
- avoir un caractère pérenne ou *a minima* pluriannuel.

Exemple d'activités du programme 3:

- Dotation des bibliothèques scolaires en livres
- Dotation des élèves en manuels scolaires
- Elaboration de nouveaux programme de formation continue

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROGRAMME

Dans le cadre du budget-programme, l'activité est l'élément structurant de la programmation et de son suivi en exécution : elle permet de programmer les dépenses dans une logique pluriannuelle.

Chaque **responsable de programme** doit identifier les activités à mener indispensables pour atteindre ses objectifs de performance.

L'ensemble des activités d'un ministère constitue le référentiel pour la programmation de la politique du secteur en lien avec le cadre budgétaire.

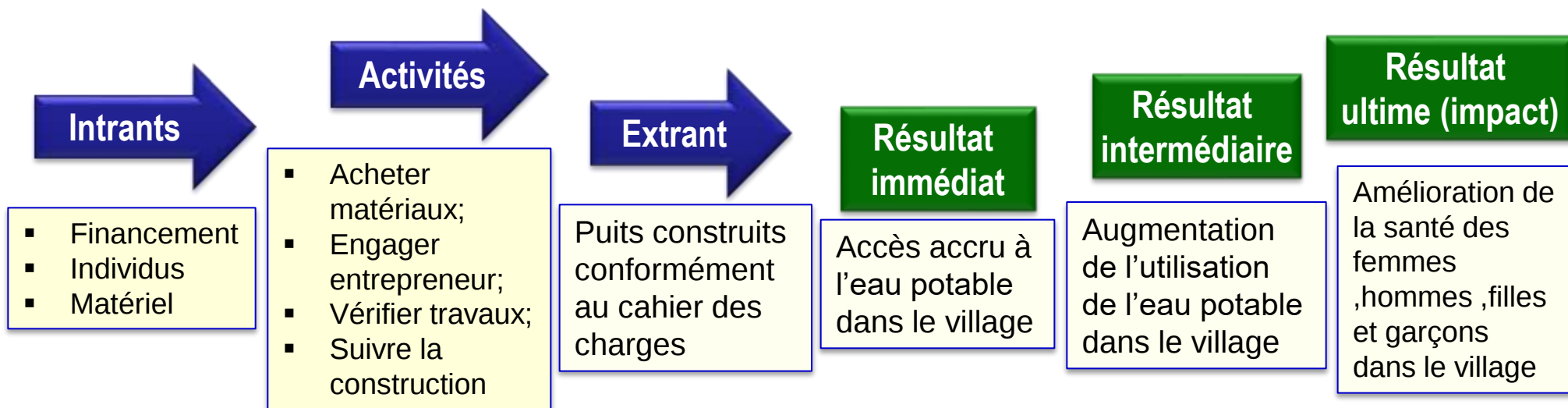
❑ Résultats / Produits

Les résultats sont des **changements descriptifs ou mesurables** qui découlent des activités menées en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique du programme. Ce sont des produits des activités des programmes d'un secteur donné.

On distingue trois niveaux de résultats :

Résultats attendus	Niveaux / Types de résultats
Organisation de session de formation des personnels administratifs et d'encadrement	Résultat immédiat : extrant (output)
Construction de structures scolaires, salles de classe, de cantines, de latrines	
Opérationnalisation et accès aux cantines scolaires et aux latrines	Résultat intermédiaire : effet (outcome)
Augmentation du taux de scolarisation des filles	Résultat ultime : impact

CHAÎNE DE RÉSULTATS / D'IMPACTS



Résultats intermédiaires ou Effet est le **changement** auquel on s'attend logiquement une fois que l'on a atteint un ou des résultats immédiats. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme qui sont habituellement atteints à la fin d'un projet ou d'un programme et **apparaissent généralement sous la forme d'un changement de comportement, de pratiques ou de rendement** chez les intermédiaires ou les bénéficiaires.

Résultat ultime ou impact est le **plus haut niveau de changement** auquel une organisation, un programme ou un projet contribue au moyen de la réalisation d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires.

Le résultat ultime ou impact représente généralement la **raison d'être d'une organisation, d'un programme ou d'un projet**, et prend la forme d'un **changement d'état durable** chez les bénéficiaires.

❑ Indicateurs (voir le module sur la GAR)

Un indicateur est un instrument de mesure, en termes de taux ou de nombre, destiné à caractériser un résultat et à suivre sa réalisation.

Les renseignements chiffrés portant sur les ressources, les activités, la production et l'impact constituent quatre types d'indicateurs permettant de caractériser un programme.

Un bon indicateur doit :

- être reconnu de tous (acceptation de la mesure) ;
- être clair et facile d'utilisation (rapidité d'interprétation) ;
- avoir un caractère mesurable (qualitatif et quantitatif) ;
- mettre l'accent sur l'impact (qui donne une idée de l'effet des retombées) ;
- faire preuve de cohérence dans les engagements (lien direct entre les engagements et les résultats) ;
- être précis ;
- provenir d'une source indépendante et fiable.

ÉLÉMENTS CONSTITUTIFS D'UN PROGRAMME

- **Les indicateurs de ressources** : ils se rapportent aux ressources humaines (nombre d'élève par enseignant, nombre de patient par médecin, etc.) et financières (dépenses engagées, etc.).
- **Les indicateurs d'activités** : ils décrivent le volume des tâches accomplies et des opérations effectuées. Leur contenu est fortement lié à la nature des activités (nombre d'activité réalisée / nombre d'activité prévue).
- **Les indicateurs de production** : la production est le résultat des activités en termes de produits physiques ou de prestations de services. Les indicateurs de production peuvent être classés en deux catégories : 1. les indicateurs de quantité qui mesurent le volume de la production, 2. les indicateurs de qualité qui précisent les caractéristiques des biens et services produits en termes qualitatifs.
- **Les indicateurs d'impact** : l'impact d'un programme correspond à sa contribution aux objectifs socio-économiques du pays, en termes de transformation qualitative du milieu.

Impacts de la construction d'une route:

- *la réduction du temps de transport et la réduction du nombre d'accidents*
- *l'augmentation du trafic, etc.*
- **Les indicateurs d'efficacité** : ils mesurent le degré d'atteinte des objectifs poursuivis par les programmes. La mesure la plus directe est fournie par le ratio: Résultat atteint/Résultat prévu.
- **Les indicateurs de productivité** : la productivité est mesurée par le ratio: extrant/intrant. L'inverse de ce ratio, le rapport intrant/extrant donne le coût unitaire de production et permet d'évaluer la bonne gestion d'un programme et l'efficacité du processus de transformation (Coût moyen de scolarisation d'un élève au primaire). Plus ce rapport est bas, plus grande est la productivité.

CARTOGRAPHIE ADMINISTRATIVE DES PROGRAMMES

Programmes	Directions/Services concernés
Programme 1 : Administration générale	▪ CABINET ▪ IGEN ▪ DRH ▪ DAJ ▪ DAF ▪ DEEP ▪ DVSP ▪ DVS ▪ DECO ▪ CPMP, UNESCO, CONFEMEN, CCEN ▪ AAC, APFC ▪ DREN, DDEN
Programme 2 : Enseignement Préscolaire et Primaire	▪ DIRECTIONS CENTRALES (DCS,...) ▪ IEPP ▪ EPP ▪ CAFOP
Programme 3 : Enseignement Secondaire Général	▪ DIRECTIONS CENTRALES (DOB,...) ▪ CIO ▪ LYCEES ▪ COLLEGES ▪ CNPTE
Programme 4 : Alphabétisation et Education Non Formelle	▪ DAENF

PRINCIPALES ÉTAPES DE LA PRÉPARATION DU BUDGET PROGRAMME

N°	ETAPES	CONTENU
1	Fixation préliminaire des objectifs stratégiques du ministère	Des objectifs stratégiques sont fixés par le ministère sectoriel pour une période de 3 ans
2	Revue des programmes, actions et activités en cours	Les informations exhaustives sont collectées sur l'exécution des programmes et des actions en cours en vue de l'analyse de l'atteinte des objectifs fixés
3	Formulation des programmes	A partir des objectifs stratégiques du ministère et des fonctions, les Programmes et Actions sont identifiés ainsi que leurs objectifs et contenu stratégique (stratégie programme).
4	Élaboration de l'instruction budgétaire ministérielle pour recueillir les activités liées aux actions	Elle est principalement destinée aux services opérationnels. Par une circulaire, on invite les services opérationnels à proposer des actions à intégrer dans les programmes prioritaires. La fiche de collecte de donnée doit être annexée à l'instruction budgétaire
5	Mise à jour du CDMT du ministère	Sur la base de l'enveloppe indicative communiquée dans le CDMT central, la dotation ministérielle est répartie entre les différents programmes
6	Identification des activités par les services	Les services opérationnels établissent l'inventaire des activités à inscrire dans les Programmes et les Actions en tenant compte de la stratégie ministérielle et de la stratégie programme
7	Arbitrage sur les activités à intégrer dans les programmes	Sous la coordination du responsable du programme, un comité de sélection procède au choix des activités sur la base de critères motivés

PRINCIPALES ÉTAPE DE LA PRÉPARATION DU BUDGET PROGRAMME

N°	ETAPES	CONTENU
8	Evaluation complète du coût des activités et leurs déclinaison par nature de la dépense	Il s'agit de consolider les natures et montant des dépenses imputables à chaque activité
9	Programmation financière des actions en fonction des enveloppes CDMT	A partir de leur coût global, chaque activité est programmée en fonction des ressources financières indicatives disponibles et des contraintes de mise en œuvre
10	Finalisation des programmes	Présentation synthétique de chaque programme à partir d'un canevas type
11	Elaboration de l'avant projet de performance des administrations	Dans cette étape, l'équipe en charge de la coordination du Budget programme procède à la synthèse des programmes dans un document unique pour la validation du projet de budget par les autorités du ministère, Cet avant projet de rapport doit comporter tous les tableaux qui feront l'objet de consolidation dans le projet de Loi de finances
12	Finalisation et présentation de l'avant projet de performance des administrations	L'équipe de coordination prend en compte toutes les observations des autres acteurs et transmet officiellement au Cabinet du Ministre pour le dépôt du projet de Budget du ministère pour les conférences budgétaires
13	Validation de l'avant Projet de performance des administrations	A l'issue des arbitrages budgétaires du Parlement, l'avant projet de performance doit être mis à jour pour assurer sa cohérence avec la Loi de finances adoptée

3



ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME

ACTEURS CLÉS DU BUDGET PROGRAMME

ACTEURS DE PILOTAGE DES PROGRAMMES

- Ordonnateur Principal : [Ministre / Président d'institution](#)
- Ordonnateur Principal Unique et Responsable de l'équilibre budgétaire : [Ministre chargé du budget](#)
- Responsable de la Fonction Financière Ministérielle
- Responsable de la Fonction Financière Locale : [le Préfet](#) avec pour mission :
 - ✓ organiser des réunions périodiques de coordination et de sensibilisation inter-programmes
 - ✓ s'assurer de la cohérence des Budgets Opérationnels de Programmes avec les autres projets territoriaux

ACTEURS DE LA GESTION DES PROGRAMMES

- Responsable de Programme
- Responsable de Finance de l'Institution
- Contrôleur financier
- Comptable public
- Responsable du Budget Opérationnel de Programme
- Responsable de l'Unité Opérationnelle

CARACTÉRISTIQUES DES ACTEURS DU BUDGET PROGRAMME

Acteurs stratégiques

- Ministre technique,
- Ministre du Budget,
- Responsable de la fonction Financière Ministérielle,
- Préfet

Acteurs opérationnels

- Responsable de Programme (RProg)
- Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP)
- Responsable d'EPN
- Responsable d'Unité Opérationnelle (RUO)

Acteurs de contrôle

- Contrôleur financier
- Contrôleur budgétaire
- Comptable

Acteurs d'Appui

- Responsable des Ressources Humaines
- Responsable des Statistiques
- Responsable du Matériel

ORDONNATEURS DU BUDGET PROGRAMME

ACTEURS	ORDONNANCEMENT DES RECETTES		ORDONNANCEMENT DES DEPENSES	
	BUDGET DE MOYENS	BUDGET-PROGRAMMES	BUDGET DE MOYENS	BUDGET-PROGRAMMES
ORDONNATEUR PRINCIPAL	Ministre chargé du Budget		Ministre chargé du Budget	- Présidents d'Institution - Ministres sectoriels
ORDONNATEURS DÉLÉGUÉS	- Directeur Général des Impôts - Directeur Général des Douanes - Directeur de la Dette Publique - Directeur Général du Budget - Directeur Général des Hydrocarbures - Agent Judiciaire du trésor		- DAF centraux - Directeur de la Solde - Directeur du Patrimoine de l'Etat, • ...	- Responsables de programmes (Rprog) - Responsables de Budget Opérationnel(RBO) - Responsable d'Unité Opérationnelle(RUO)
ORDONNATEURS SECONDAIRES	Directeurs d'EPN		- Ambassadeurs - Corps préfectoral - Représentants Economiques à l'étranger	

Ordonnateur Principal des crédits des programmes: Ministre

Activités / Tâches:

- définit les orientations stratégiques dans le cadre de la stratégie nationale;
- propose au Conseil des Ministres la nomination des Responsables Programmes;
- signe des contrats de performance avec les Responsables de Programme sur les résultats à atteindre et les modalités de financement des programmes;
- valide les mouvements de crédits en cours de gestion notamment les virements, les transferts, les annulations proposé par les Responsables de Programmes;
- rend compte au Parlement et à la Cour des Comptes de la performance des programmes du ministère;
-

ACTIVITÉS ET TÂCHES DU RESPONSABLE DE PROGRAMME

Mode de désignation : décret de nomination sur proposition du ministre sectoriel(*article 16 de la Loi Organique n°2014-336 du 05 juin 2014 relative aux Lois de Finances*)

Profil : Haut cadre de l'Administration ayant au moins rang de Directeur Général d'Administration Centrale ou une fonction administrative équivalente

Quelques Activités / Tâches :

- met en place un dispositif de **contrôle interne** et de **contrôle de gestion**;
- rend compte au Ministre de la gestion du programme ainsi que des résultats obtenus

1. Préparation du budget

- élabore le Projet Annuel de Performance de son programme qui fixe les objectifs , les priorités, les indicateurs et les crédits;
- négocie les allocations budgétaires avec les services techniques du Ministère en charge du Budget;
- propose la nomination des Responsables de Budgets Opérationnels de Programme;
-

2. Exécution du budget

Assure la coordination de la gestion de son programme , pour cela il :

- oriente les choix des activités et les choix budgétaires;
- procède au suivi et à l'évaluation de la performance de son programme;
- anime le dialogue de gestion avec ses Responsables de Budgets Opérationnels;
- rend compte au ministre de sa gestion et des résultats obtenus
- rédiger le Rapport Annuel de Performance(RAP) de son programme

2. Exécution du budget (suite)

Assure le suivi et le contrôle de l'exécution budgétaire du programme, pour cela il :

- met les crédits à la disposition des Responsables de Budgets Opérationnels accompagnés d'objectifs à atteindre mesurés par des indicateurs;
- met en œuvre les actions prévues par le Projet Annuel de Performance;
-

3. Clôture de l'exercice budgétaire

- rédige le Rapport Annuel de Performance de son programme



Mode de désignation : arrêté du Ministre technique sur proposition du Responsable du Programme

Exemple : les Responsables des Etablissements Publics Nationaux

Quelques Activités / Tâches :

1. Préparation du budget

- contribue à l'identification des actions qui permettent d'atteindre les objectifs fixés;
- présente son plan d'actions et exprime ses besoins au Responsable de Programme;
- propose une programmation des activités à exécuter auxquelles sont liés des objectifs, des indicateurs, des cibles et le budget prévisionnel correspondants;
-

2. Exécution du budget

- anime le dialogue de gestion des Unités Opérationnelles;
- analyse les rapports périodiques des Unités Opérationnelles et propose les orientations nécessaires;
-
- rend compte au Responsable de Programme de sa gestion et de sa contribution aux résultats du programme

3. Clôture de l'exercice budgétaire

- rédige le rapport annuel d'activités qui sert de base au Rapport Annuel de Performance du programme

4



OUTILS DE PILOTAGE DU BUDGET PROGRAMME

Le dialogue de gestion ou l'animation de gestion est le processus d'échanges et de décisions institué entre les différents niveaux administratifs.

Il traite des moyens mis à disposition , des actions à mettre en œuvre et des objectifs assignés aux programmes au niveau des Institutions et des Ministères.

Le dialogue de gestion s'établit selon un axe vertical et un axe horizontal.

▪ **Dialogue de gestion vertical**

Cadre de concertation entre les acteurs budgétaires selon la chaîne de responsabilité dans la gestion des programmes

Entre :

- Ordonnateur principal du ministère et Responsable de la Fonction Financière Ministérielle
- Responsable de la Fonction Financière Ministérielle et Responsable de Programme
- Responsable de Programme et Responsable du Budget Opérationnel de Programme
- Responsable du Budget Opérationnel de Programme et Responsable des Unités Opérationnelles

▪ **Dialogue de gestion horizontal**

Cadre de concertation entre les responsables d'un même niveau hiérarchique

Entre :

- Ministre chargé du Budget , les autres Ministres et les Présidents d'Institutions
- Responsables de Programme d'un même ministère ou de ministères distincts
- Responsables du Budget Opérationnel de Programme d'un même ministère ou de ministères distincts
- Responsables des Unités Opérationnelles d'un même ministère ou de ministères distincts

▪ **Dialogue de gestion global**

Cadre de concertation initié par le Responsable de la Fonction Financière Ministérielle auquel participe d'autres acteurs budgétaires, notamment les différents Responsables de Programme, les Responsables du Budget Opérationnel de Programme et les Responsables des Unités Opérationnelles

AUTRES OUTILS DE GESTION

Contrat de Performance(CP) ou Contrat Opérationnel(CO)

- Acte administratif qui engage les différentes parties à l'atteinte des objectifs et des résultats du programme ou du BOP
- CP : entre le Ministre et RProg
- CO : entre le RProg et le RBOP

Plan de travail

- Outil qui permet de réaliser la programmation des activités annuelles du programme en cohérence avec les objectifs préalablement définis
- Élaboré par le RProg, il permet de programmer les activités mensuelles de toutes les RUO



Tableau de bord

- Outil qui permet de suivre au quotidien la mise en œuvre des activités et le pilotage du programme
- Elaboré par chaque acteur (RProg, RBOP, RUO)

Le contrat de performance est un acte écrit par lequel une administration publique confie à une personne physique :

- la réalisation d'une mission;
- l'atteinte des objectifs et des résultats d'un programme

Tout en laissant aux gestionnaires la responsabilité des opérations courantes.

Le contrat de performance est passé entre:

- Le Ministre et le Responsable de Programme;
- Le Responsable de Programme et les Responsables d'Etablissements Publics Nationaux

Dans ce contrat, les Responsables de Programme et les Responsables d'Etablissements Publics Nationaux s'engagent à atteindre les résultats qui leur sont assignés sur la base des moyens requis.

Le contrat de performance porte sur la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats opérationnels.

RAPPORT DE PERFORMANCE

Le rapport de performance est un document qui a pour but de fournir une information fiable sur l'atteinte des résultats suite à l'utilisation des ressources mises à la disposition de l'organisation / de la structure pour l'exécution des projets / ses programmes



Le rapport de performance :

- Présente un tableau cohérent et équilibré de la performance de l'organisation
- Met l'accent sur les résultats et non sur les extrants
- Associe la performance aux engagements antérieurs et expliquer toute modification apportée
- Présente la performance dans un contexte
- Lie les ressources aux résultats
- Explique pourquoi le public peut faire confiance à la méthodologie et aux données utilisées pour prouver le bien fondé de la performance

Le rapport de performance :

- Met l'accent sur l'analyse et l'enchaînement des résultats obtenus en termes d'effets et d'impacts
- Repose sur des analyses intégrées des différents programmes ou objectifs spécifiques en lien avec les engagements contenus dans les documents stratégiques de la structure
- Est soutenu par des analyses comparées et dynamiques dans le temps



CONTRÔLE DE GESTION

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par le responsable d'un programme de politique publique pour vérifier en permanence la déclinaison de la stratégie définie et les modalités de sa mise en œuvre et pour ainsi améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus, notamment par le biais d'outils comptables ou statistiques

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la cohérence entre la stratégie adoptée (**où veut-on aller?**) et les moyens mis en œuvre sur le terrain (**que fait-on? Avec qui? Avec quoi?**) car il agit sur :

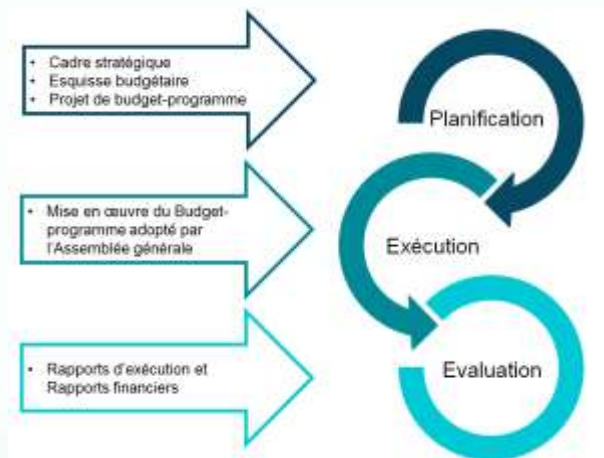
- **l'efficacité** c'est-à-dire la conformité d'un résultat à un objectif clairement défini
- **l'efficience** c'est-à-dire au rapport entre le résultat attendu et les moyens employés et en analyse les combinaisons possibles

Le contrôle de gestion a une dimension planificatrice dans la mesure où il est centré sur **les comportements, les rôles** et **les relations** au sein d'une structure et donc sur leur **réactivités** par rapport à la **stratégie, son mode de faire, son évolution et son impact**

Contrôle externe des programmes

Ce contrôle est exercé par la Cour des Comptes, qui :

- Procède à l'examen des résultats des programmes;
- Évalue la performance des programmes;
- Donne son avis sur le système de contrôle interne et de contrôle de gestion, sur les Rapports Annuels de Performance;
- Conduit des audits de performance visant à évaluer l'efficacité et l'efficience des actions de l'Etat soumis à son contrôle



5



IMPACT DU BUDGET PROGRAMME SUR LES 4 PHASES DE LA PROCEDURE BUDGÉTAIRE

QUATRE PHASES DE LA PROCEDURE BUDGÉTAIRE

Phase 1 : **Élaboration**

Chaque ministère définit son **programme** , qu'il décline sous forme **d'actions** accompagnés **d'objectifs et de résultats bien déterminés**

Phase 2: **Adoption**

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats repose sur deux points : les programmes et les actions qui deviennent les **principaux instruments de la loi de vote des finances**

Phase 3 : **Exécution**

Le ministre des finances ne peut plus à lui seul ordonner les dépenses ,c'est-à-dire engager l'État pour mettre en œuvre une dépense.

Les ministres sectoriels et les Présidents d'institutions peuvent désormais ordonner les dépenses de leurs structures , c'est ce qu'on appelle la **déconcentration de l'ordonnancement des dépenses**.

Cette délégation de l'ordonnancement assure une exécution plus fluide du budget et renforce la responsabilité des gestionnaires dans la mise en œuvre du budget.

QUATRE PHASES DE LA PROCEDURE BUDGÉTAIRE

Phase 3 (suite) : **Exécution**



Les ordonnateurs ou les responsables de programmes ont la possibilité de prendre des crédits de personnel pour majorer les dépenses de biens et de services ou de prendre des crédits de biens et de services pour majorer les dépenses d'investissement. Mais l'inverse n'est pas autorisé, c'est la raison pour laquelle, on parle de **fongibilité asymétrique** ou à sens unique des crédits. De ce fait, le montant des crédits de personnel voté pour chaque programme est limitatif.

Phase 4 : **Contrôle**



Le contrôle externe du budget par l'Assemblée Nationale la Cour des Comptes est renforcé. Pendant le cycle budgétaire ,le Parlement doit s'assurer de la sincérité du budget en regardant s'il procède d'une évaluation réaliste des recettes et des dépenses de l'État.

Quant à la Cour des Comptes , en plus de contrôler la régularité des comptes de l'État, elle émet maintenant un avis sur les rapports annuels de performance.

Elle peut ainsi se prononcer sur la qualité de la gestion des ordonnateurs notamment, la bonne exécution de leurs programmes.

❑ Présenter une information crédible, fiable et équilibrée

Aucun usager ne devrait avoir aucune raison de mettre en doute la **validité et la fiabilité** de l'information présentée dans le budget-programme.

Pour se faire, le ministère ou l'institution de la République doit savoir reconnaître qu'une performance n'a pas été à la hauteur des attentes et en expliquer les raisons.

❑ Faire le lien entre les ressources et les résultats

Les dépenses prévues et réelles doivent être présentées de façon suffisamment détaillée pour que l'utilisateur puisse comprendre les liens entre les activités des programmes, les résultats réels prévus et les ressources disponibles pour appuyer la concrétisation des priorités et des objectifs stratégiques du ministère ou de l'institution de la République.

Il importe de démontrer que les ressources sont utilisées de **manière efficiente, efficace et compatible** avec les priorités du ministère ou de l'institution de la République et les résultats obtenus.

❑ Reddition des comptes

Expliquer ce qu'un ministère ou une institution de la République a accompli avec les ressources qui lui ont été confiées.

CONCLUSION

L'approche Budget programme porte sur une double exigence :

1. une **exigence de transparence** qui suppose que la puissance publique affiche a priori les objectifs qu'elle se fixe et qu'elle rende a posteriori des comptes sur son action ;
2. une **exigence de performance** qui implique que :
 - les objectifs correspondent à des attentes réelles de la population ;
 - l'action publique atteigne ses objectifs au moindre coût.

Les clés de la réussite du Budget Programme:

- 1 • la pertinence et la qualité des Programmes
- 2 • la cohérence entre finalité, objectifs déclarés et résultats attendus
- 3 • la traçabilité de chaque acte, de chaque coût
- 4 • la cohérence et le suivi de la mise en œuvre à tous les niveaux
- 5 • la maîtrise permanente des risques par un contrôle interne performant

Le budget programme est une refondation de l'Etat, il constitue une innovation importante de la planification et de la mise en œuvre des politiques publiques. Le suivi de son processus d'élaboration et de son exécution doit intéresser chaque citoyen.

QUELQUES TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES

TEXTES LÉGISLATIFS ET RÉGLEMENTAIRES	DISPOSITIONS GÉNÉRALES
Loi organique n° 2014-337 du 6 juin 2014 portant Code de Transparence dans la gestion des finances publiques	Fixe tous les grands principes en matière de gestion des finances publiques (Référence aux autres textes transposés)
Loi organique n° 2014-336 du 6 juin 2014 relative aux Lois de Finances	Fixe toutes les règles relatives au contenu, à la présentation, à l'élaboration, à l'adoption, à l'exécution et au contrôle des lois de finances
Décret n° 2014-416 du 09 juillet 2014 portant Règlement Général sur la Comptabilité Publique	Fixe les règles fondamentales régissant l'exécution des budgets publics, la comptabilité, le contrôle des opérations financières, la gestion des deniers, valeurs et biens.
Décret n° 2014-417 du 09 juillet 2014 portant Nomenclature Budgétaire de l'Etat	Fixe les règles fondamentales de présentation du Budget Général, des Budgets Annexes et des Comptes Spéciaux du Trésor
Décret n° 2014-418 du 09 juillet 2014 portant Plan Comptable de l'Etat	Détermine l'objet de la comptabilité générale de l'Etat et les normes, règles et procédures relatives à sa tenue et à la production des comptes et états financiers
Décret n° 2014-419 du 09 juillet 2014 portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat	Fixe les principes généraux relatifs à l'élaboration et à la présentation des statistiques sur les opérations financières de l'Etat
Décret n°2018-928 du 12 décembre 2018 portant Comptabilité des matières	Détermine l'organisation, la gestion et le contrôle des biens corporels et incorporels autres que les derniers publics
Décret n°2019-81 du 23 janvier 2019 portant Charte de gestion des programmes et des dotations	Fixe la Charte de Gestion des Programmes et des Dotations
Décret n°2019-190 du 06 mars 2019 portant Déconcentration de l'ordonnancement	Fixe le régime juridique applicable à la déconcentration du pouvoir d'ordonnancement en matière d'exécution du budget de l'Etat et des organismes publics assujettis aux règles de la comptabilité publique
Décret n°2019-222 du 13 mars 2019 portant Modalités de mise en œuvre des contrôles financier et budgétaire des institutions , des administrations publiques , des établissements publics nationaux et des collectivités territoriales	Fixe les modalités de mise en œuvre du contrôle financier et du contrôle budgétaire

BIBLIOGRAPHIE

1. Décret N°2019-81 du 23 janvier 2019 ,Portant charte de gestion des programmes et des dotations
2. Courrier N°0567/Cab-PM/SEPMBPE/DGBF/DRBMGP du 21 mars 2019
3. Attestation du Secrétariat Général du Gouvernement 456/SGG/CM
4. Aimf« **GAR _ Guide à l'attention des collectivités territoriales** »
5. MANUEL DE PREPARATION DU BUDGET PROGRAMME
6. Etude GCP 2003-2007 – COTA asbl- NW -HHC – **Fiche Gestion axée sur les Résultats**
7. Dakar _ FRAO/WART« **Planification Stratégique d'une organisation de développement** »
8. Stephen Robbins, Mary Coulter , David DeCenzo, Isabelle Né « **Management , l'essentiel des concepts et pratiques** » Nouveaux horizons ,10ème édition , 2018
9. Deuxième édition, 2016 « **La gestion axée sur les résultats appliquée aux programmes d'aide internationale. Un guide pratique** »

