MFB
Ministère des Finances et du Budget

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Fitiavana - Tanindrazana - Fandrosoana

DGB
DIRECTION GENERALE DU BUDGET

MINISTERE DES FINANCES ET DU BUDGET

Guide pratique d'élaboration du Plan de Travail Annuel

PTA

2018

LE CONTENU DE LA PRÉSENTE PUBLICATION RELÈVE DE LA SEULE RESPONSABILITÉ DE SON AUTEUR ET NE PEUT EN AUCUN CAS ÊTRE CONSIDÉRÉ COMME REFLÉTANT L'AVIS DE L'UNION EUROPÉENNE.

CE MANUEL EST RÉALISÉ PAR LE PROJET *NY FANJAKANA HO AN'NY DAHOLOBE* (NFD) FINANCÉ PAR L'UNION EUROPÉENNE.

Table de matières

		Page
Section 1	**Contexte et outils de programmation**	11
1.1	**Orientations stratégiques des politiques publiques**	13
1.2	**La modernisation de la gestion publique**	13
1.2.1	La LOLF (missions-programmes-actions)	13
1.2.2	La GAR et le contrôle de gestion	14
1.2.3	La stratégie de modernisation de la gestion des finances publiques	14
1.3	**Des nouveaux outils de programmation budgétaire**	15
1.4	**Cadre logique de l'action publique et chaîne de résultats**	15
1.4.1	Le cadre logique	15
1.4.2	La chaîne de résultats	18
Section 2	**Le PTA : définition et mise en œuvre**	19
2.1	**Définition et contenu du PTA**	21
2.2	**Elaboration du PTA**	23
2.3	**Suivi-évaluation du PTA**	32
2.4	**Cycle de planification et de suivi-évaluation des PTA**	35
Section 3	**PTA, contrôle et dialogue de gestion**	39
3.1	**Contrôle de gestion et PTA**	41
3.2	**Le dialogue de gestion dans le cycle du PTA**	42
3.2.1	Qui anime le dialogue de gestion ?	43
3.2.2	Qui participe au dialogue de gestion ?	43
3.2.3	Quand intervient le dialogue de gestion dans le cycle du PTA ?	44
3.2.4	Les questions à examiner lors du dialogue de gestion	44
3.3	**Les indicateurs**	45
3.3.1	La notion d'indicateur	45
3.3.2	Les catégories d'indicateurs	46
Section 4	**Budgétisation des activités**	47
4.1	**Principes de budgétisation**	49
4.2	**Les étapes de la budgétisation**	51
Section 5	**PTA, projet et rapport annuels de performance**	53
5.1	**Projet et rapport annuels de performance**	55
5.2	**Plan-type des PAP et RAP**	57
5.3	**Mise en évidence du lien PTA-PAP-RAP**	57
5.3.1	La complémentarité des trois approches	57
5.3.2	Contribution des PTA à l'élaboration des PAP et des RAP	58
Conclusion		59
Annexes		61
Annexe 1	Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation des PTA	63
Annexe 2	La logique de planification	64
Annexe 3	Exemple de fiche signalétique -type d'un indicateur	65
Annexe 4	Dispositif institutionnel de suivi -évaluation	66
Annexe 5	PAP et RAP	68
Annexe 6	Glossaire	72

Liste des tableaux et encadrés

		Page
Tableau 1	Contenu du cadre logique de l'action publique	16
Tableau 2	Cadre logique illustré	17
Tableau 3	Cycle de planification du PTA	36
Tableau 4	Calendrier de préparation, d'élaboration et d'exploitation du PTA	37
Tableau 5	Questions soulevées lors du dialogue de gestion	45
Tableau 6	Exemples d'indicateurs (1)	46
Tableau 7	Exemples d'indicateurs (2)	46
Tableau 8	Actualisation des coûts sous l'effet de l'inflation	49
Tableau 9	Structure d'estimation des coûts de l'activité	50
Encadré 1	La fonction de contrôleur de gestion	42
Encadré 2	PAP-RAP, la situation actuelle	56

Liste des schémas et illustrations

		Page
Schéma 1	Les composantes de la GAR	14
Schéma 2	Les étapes de la modernisation de la gestion des finances publiques	15
Schéma 3	Le cadre logique de l'action publique	16
Schéma 4	Cadre budgétaire et performance	17
Schéma 5	Le PTA et la chaîne de résultats	18
Schéma 6	Illustration de la chaîne de résultats	18
Schéma 7	Le PTA...	21
Schéma 8	Du PND à l'activité	22
Schéma 9	PTA et mesure de la performance	23
Schéma 10	Elaboration du PTA	23
Schéma 11	Politique sectorielle, CDMT et PTA	35
Schéma 12	Cycle de gestion du PTA	36
Schéma 13	Contrôle de gestion, dialogue de gestion et pilotage	42
Schéma 14	Le cadre du dialogue de gestion	43
Schéma 15	Le dialogue de gestion	43
Schémas 16	PTA et indicateurs de performance	45
Schémas 17	Les étapes de la budgétisation	51
Schéma 18	PTA, PAP et RAP	58

Abréviations

CBMT	:	Cadre budgétaire à Moyen Terme
CDMT	:	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
CMBMT	:	Cadre Macro Budgétaire à Moyen Terme
DGB	:	Direction Générale du Budget
DP	:	Document de performance
DRF	:	Direction des Réformes et de la Formation
FFOM	:	Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces
GAR	:	Gestion axée sur les résultats
LFI	:	Loi de Finances Initiale
LFR	:	Loi de Finances Rectificative
LOLF	:	Loi Organique sur les Lois de Finances
LR	:	Loi de Règlement
MEP	:	Ministère de l'Economie et de la Planification
MFB	:	Ministère des Finances et du Budget
NFD	:	Ny Fanjakana ho an'ny Daholobe
ODD	:	Objectifs de développement durable
OGT	:	Opérations générales du Trésor
PAP	:	Projet Annuel de Performance
PGE	:	Politique Générale de l'État
PASP	:	Programme d'actions sectorielles et prioritaires
PIP	:	Programme d'Investissement Public
PMO	:	Plan de Mise en Œuvre du PND
PND	:	Plan National de Développement
PREA	:	Programme de Réformes pour l'Efficacité de l'Administration
PTA	:	Plan de travail annuel
PTF	:	Partenaires Techniques et Financiers
RAP	:	Rapport Annuel de Performance
RDP	:	Responsable de Programme
SG	:	Secrétariat Général
SIIGFP	:	Système intégré de gestion des finances publiques
SND	:	Stratégie nationale de développement
SNMGFP	:	Stratégie nationale de modernisation de la gestion de finances publiques
SOA	:	Service opérationnel des activités
UE	:	Union Européenne

Préface

Le 26 juillet 2004 Madagascar a adopté la Loi Organique n°2004-007 sur les Lois de Finances. Cette loi, qui se veut une « Constitution budgétaire et financière », est à la fois la pierre angulaire de la réforme des finances publiques et un pilier de la réforme de l'État.

Cette ferme engagement à promouvoir le développement durable du pays s'exprime notamment dans le « Plan national de développement 2015-2019 », assorti de son Plan de Mise en Œuvre (PMO), dans les documents de politiques publiques sectorielles et dans la Stratégie Nationale de Modernisation de la Gestion des Finances Publiques (SNMGFP).

L'État entend se donner les moyens de ses ambitions avec la généralisation des nouveaux outils de programmation et d'opérationnalisation que constituent les Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) et les Plans de Travail Annuels (PTA).

Ceux qui auront la charge de conduire au quotidien les réformes de la gestion publique doivent avoir pleinement conscience de l'importance de l'enjeu : la construction de l'avenir de Madagascar, dans la perspective d'un développement harmonieux et durable.

Le présent guide méthodologique a pour but d'accompagner les responsables des administrations dans la mise en œuvre effective des Plans de Travail Annuels au sein de leur département respectif. Il devient ainsi l'unique document de référence pour l'élaboration des PTA des Institutions et Ministères. Il doit permettre de mieux comprendre l'articulation entre le PTA et les autres procédures de planification et de programmation (PND, CDMT…) et d'appréhender ainsi la cohérence de leurs approches respectives. Sa mise en œuvre nécessitera un accompagnement des acteurs appelés à s'approprier cette approche innovante pour en faire un instrument dynamique de conduite de leurs activités.

Préparé conjointement par le Ministère des Finances et du Budget (MFB) et le Programme de Réformes pour l'Efficacité de l'Administration (PREA), avec le soutien de l'Union Européenne, et fort des travaux menés au cours des ateliers de formation qui se sont tenus entre avril et juillet 2017, ce guide prend en compte les contributions des représentants du MFB et des ministères sectoriels, dont il faut louer l'engagement et la forte implication qui ont permis de donner jour à ce document.

Nos remerciements s'adressent par ailleurs à l'Union Européenne pour ses accompagnements multiples tant techniques que financiers, et notamment pour le concours des experts qui ont pris une part active à la rédaction du guide, enfin, nous ne saurons omettre de rendre grâce à tous les Partenaires Techniques et Financiers pour leur appui multiforme à nos entreprises.

Nous savons pouvoir compter sur tous dans la mise en œuvre des réformes des finances publiques à Madagascar et, plus particulièrement, dans l'utilisation efficace de ce guide.

Le Président du Conseil d'Orientation
et de Suivi du PREA

RALALA Roger

Le Ministre des Finances
et du Budget

ANDRIAMBOLOLONA Vonintsalama Sehenosoa

Introduction

L'État malgache s'est engagé dans un processus de modernisation de la gestion de ses politiques publiques pour obtenir plus de résultats dans leur mise en œuvre et assumer pleinement son devoir de redevabilité vis-à-vis de ses citoyens. Pour ce faire, il a introduit le Plan de travail annuel (PTA) en tant qu'instrument de pilotage et de gestion opérationnels des CDMT ministériels dont le processus d'élaboration cohérente et coordonnée a été amorcé depuis 2015.

La parution du présent guide traduit en outre la volonté du Gouvernement de faire du système de suivi-évaluation de l'action publique un véritable instrument de mesure de sa performance, conforme aux standards internationaux.

S'appliquant au PTA, ce document a aussi vocation à harmoniser les concepts, la terminologie, les méthodes et les outils communs aux deux démarches complémentaires que constituent les CDMT et les PTA. Cette uniformisation permettra de mieux mettre en évidence leur cohérence et rendra possible des analyses comparatives dans un référentiel identique pour tous les secteurs d'activité de l'État.

La méthodologie décrite dans ce guide s'applique à tous les niveaux de l'administration : aux ministères, aux services déconcentrés et aux établissements publics à caractère administratif. Il est désormais l'unique document de référence national d'élaboration des « PTA ». Il comporte six parties.

La première partie (« contexte et outils de programmation ») rappelle les éléments de contexte qui justifient l'introduction du PTA comme nouvel instrument au service de la performance administrative.

La deuxième partie (« Le PTA : définition et mise en œuvre ») constitue le cœur du guide, dans sa dimension résolument pratique et opérationnelle.

La troisième partie (« PTA, contrôle et dialogue de gestion ») explique comment le contrôle et le dialogue de gestion ont vocation à accompagner le déploiement des PTA pour en faire un véritable outil de management.

La quatrième partie (« Budgétisation ») rappelle les éléments fondamentaux de la construction de la demande budgétaire et de l'évaluation des coûts des activités.

La cinquième partie (« PTA, projet et rapport annuels de performance ») décrit l'articulation entre ces trois documents de référence et précise en quoi le PTA contribue à l'élaboration des PAP et RAP.

Une série d'annexes apportent des compléments d'informations ou des références utiles pour ceux qui auront à mettre en œuvre le guide ou à en expliquer l'emploi.

Section 1

Contexte et outils de programmation

Le déploiement des Plans de travail annuels intervient dans un contexte marqué par :

- de nouvelles orientations stratégiques des politiques publiques ;
- la poursuite du mouvement de modernisation de la gestion publique ;
- le développement de nouveaux outils de programmation budgétaire.

1.1 | Orientations stratégiques des politiques publiques

Les autorités malgaches ont partagé et formulé de nouvelles orientations des politiques publiques à travers un nouveau référentiel de développement, le Plan National de Développement (PND) couvrant la période 2015-2019. Ce plan s'inscrit dans la réalisation de la vision de développement « *Madagascar une Nation moderne et prospère* ». Il constitue la réponse à vingt-deux (22) défis identifiés dans la « Politique générale de l'État ».

Le PND repose sur un scénario ambitieux de développement durable inclusif, avec des objectifs de croissance de 10,5% à l'horizon 2019. Pour atteindre ces objectifs, il s'articule autour de 5 axes stratégiques :

- Axe 1 : Gouvernance, État de droit, sécurité ;
- Axe 2 : Préservation de la stabilité macroéconomique et appui au développement ;
- Axe 3 : Croissance inclusive et ancrage territorial de développement ;
- Axe 4 : Capital humain adéquat au processus de développement ;
- Axe 5 : Valorisation du capital naturel et renforcement de la résilience aux risques de catastrophes.

Le PND décline 20 programmes, auxquels sont associés des objectifs précis. Il comporte 41 priorités de développement qui doivent guider toute intervention publique au niveau des ministères et institutions.

L'exécution du PND a donné lieu à l'établissement d'un Plan de mise œuvre (PMO), qui intègre les Programmes d'investissements publics prioritaires (PIPP) et les engagements du Programme d'urgence présidentiel (PUP) 2015-2016.

1.2 | La modernisation de la gestion publique

Imprégnée des exigences de lisibilité, de performance et de responsabilité, la modernisation progressive de la gestion publique s'appuie sur trois leviers : la loi organique sur les lois de finances (LOLF), la gestion axée sur les résultats (GAR) et la modernisation de la gestion des finances publiques.

1.2.1 La LOLF (missions-programmes-actions)

Diverses politiques et stratégies sectorielles sont élaborées et mises en œuvre par les départements ministériels dans l'optique d'apporter des réponses à des problèmes structurels de développement. Les progrès attendus de leur efficacité passent par une meilleure gestion des finances publiques.

En adoptant la LOLF en 2004, Madagascar s'est doté d'une « Constitution budgétaire et financière », à la fois « pierre angulaire » et « pilier » de la réforme des finances publiques et, au-delà, de la modernisation de l'État malgache.

Un des objectifs fondamentaux visés par les réformes des finances publiques de 2004 est en lien direct avec les objectifs du PND : l'amélioration de l'efficacité de l'action publique, pour le bénéfice de tous (citoyens, usagers, contribuables et agents de l'État). La préoccupation centrale de la performance de l'administration et le souci d'une allocation priorisée et optimale des ressources consacrées aux politiques publiques/stratégies sont ainsi réunis : à chaque mission et à chaque programme ses crédits, ses effectifs, ses objectifs, ses cibles de résultat et ses indicateurs.

En plaçant les « missions » au premier rang, la LOLF réaffirme la vocation première de l'exécution de la dépense : la mise en œuvre de politiques publiques, au service de la population et du développement économique et social. Au sein des programmes, les crédits sont alloués en vue d'actions clairement déterminées dans le temps et dans l'espace.

1.2.2 La GAR et le contrôle de gestion

Marquant une rupture avec la gestion basée essentiellement sur l'allocation de moyens et le contrôle de la régularité de la dépense, la LOLF contribue à promouvoir une nouvelle culture de l'action publique, celle de la Gestion axée sur les résultats (GAR).

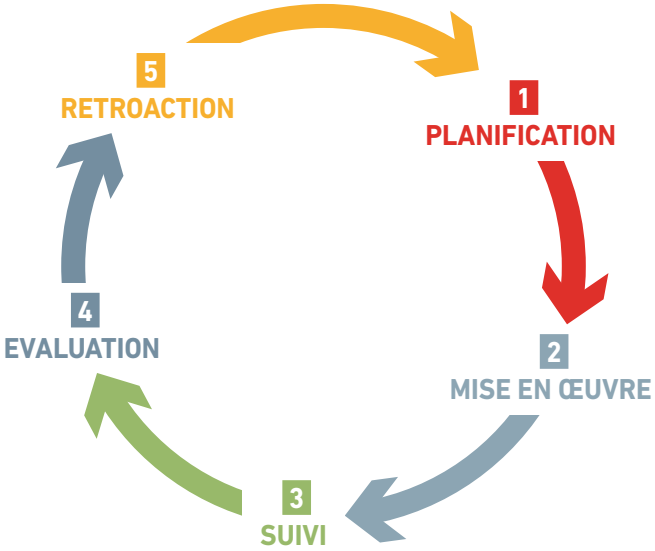
La gestion axée sur les résultats est une approche fondée sur la production de résultats mesurables qui doivent répondre aux objectifs et aux cibles définis préalablement en fonction des services à fournir. Elle s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

La GAR introduit peu à peu de nouveaux modes d'action. C'est ainsi que la méthode des Initiatives à Résultats Rapides (IRR) a été adoptée et diffusée auprès de chaque ministère depuis 2015. Ces IRR sont à cycle de 100 jours et sont tirées des planifications des ministères et/ou des institutions et de leurs organismes rattachés.

L'importance croissante attachée au suivi et à l'évaluation de l'action publique est une autre manifestation de la GAR. Ainsi, le plan de mise en œuvre (PMO) du PND bénéficie d'un suivi grâce au Système national intégré de suivi-évaluation (SNISE) élaboré en 2008, afin de mesurer le progrès de la réalisation des Programmes du Gouvernement aux niveaux central et régional, et d'en tirer les leçons pour que des décisions adéquates soient prises en temps opportun.

Le schéma qui suit décrit la logique de fonctionnement cyclique de la gestion axée sur les résultats.

SCHÉMA 1 : LES COMPOSANTES DE LA GAR



Au sein d'une organisation, les activités et les pratiques de la gestion axée sur les résultats doivent imprégner le cycle de gestion qui peut être découpé en cinq phases : planifier, mettre en œuvre, suivre, évaluer, et prendre des décisions en fonction des résultats de l'évaluation.

La planification revêt une importance particulière car c'est à elle que vont se référer en permanence les étapes suivantes de la gestion axée sur les résultats. Cette démarche est au cœur du processus du PTA.

Dans ce contexte, l'introduction du contrôle de gestion vient soutenir la démarche de pilotage de la performance, autour de la trilogie « constat-analyse-décision » (cf. chapitre 3).

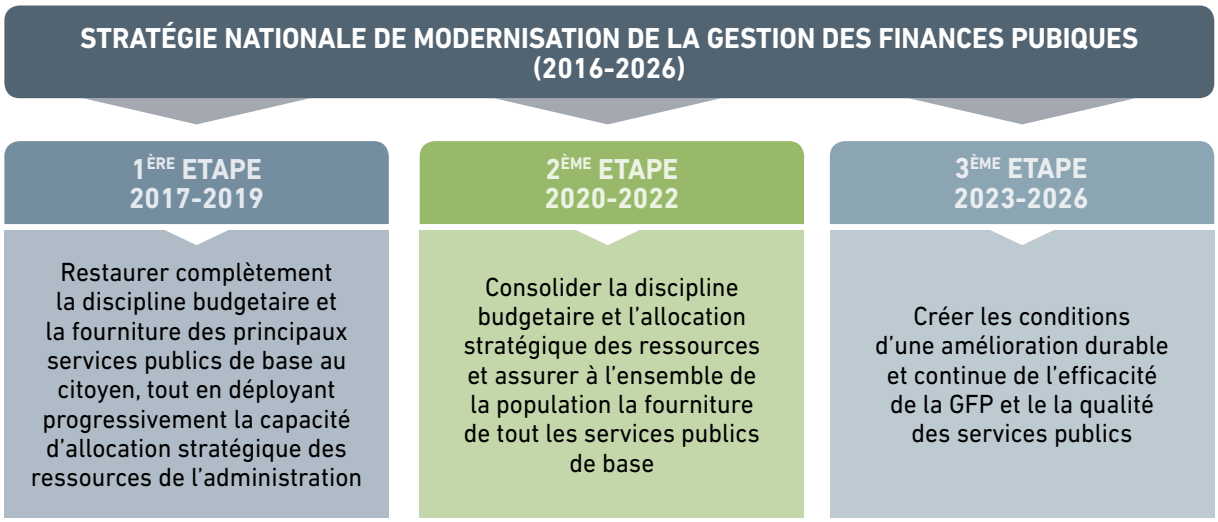
1.2.3 La stratégie de modernisation de la gestion des finances publiques

Au début de l'année 2016 a été mise en chantier l'élaboration d'un plan stratégique global et cohérent sur 10 ans de modernisation des finances publiques (2016-2026).

Finalisée en novembre 2016, la Stratégie Nationale de Modernisation de la Gestion des Finances Publiques retient 10 objectifs spécifiques couvrant tous les principaux domaines de la gestion des finances publiques et 22 programmes.

Elle distingue trois phases de réforme. La première période 2017-2019 a pour priorité de « restaurer complétement la discipline budgétaire et la fourniture des principaux services publics de base au citoyen, tout en déployant progressivement la capacité d'allocation stratégique des ressources de l'administration ».

SCHÉMA 2 : LES ÉTAPES DE LA MODERNISATION DE LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES



1.3 | Des nouveaux outils de programmation budgétaire

Pour opérationnaliser ces réformes des finances publiques, un Cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) a été introduit, dont la mise en œuvre progressive a commencé en 2016 avec six ministères pilotes ainsi qu'un Cadre budgétaire à moyen terme (CBMT) qui définit l'allocation intersectorielle des ressources. Avec le CDMT, le budget de l'État se place dans une perspective pluriannuelle de trois ans.

Les CDMT ministériels initiés sur la base des pré-plafonds alloués par le ministère des finances et du budget (MFB) font ainsi l'objet d'un processus d'ajustement et d'arbitrage pour aboutir à des CDMT cadrés. Ils sont élaborés au niveau ministériel et leur généralisation est en cours.

Les CDMT ministériels permettent une allocation intra-sectorielle des ressources budgétaires en fonction du découpage en programme. Chaque programme comporte un document de performance, le projet annuel de performance (PAP) qui fait l'objet d'un suivi annuel au travers du rapport annuel de performance (RAP).

1.4 | Cadre logique de l'action publique et chaîne de résultats

Les différentes démarches et processus que viennent compléter les PTA s'articulent de manière cohérente pour dessiner un « cadre logique » dans lequel la « chaîne de résultats » trouve sa source.

1.4.1 Le cadre logique

En rappelant le contexte de l'introduction du PTA, la première partie du guide a fait mention de différents documents (PGE, PND, PMO, CDMT, LF) qui, sous des angles différents, ont vocation à orienter l'action et la gestion publiques.

Pour en bien comprendre la nature, on distinguera :

- **les documents politiques et stratégiques** : ils définissent les grands enjeux de niveau national et fixent des orientations stratégiques ;
- **les instruments de programmation** : ils permettent d'inscrire dans un cadre temporel pluriannuel les objectifs, les processus et les ressources qui vont permettre de répondre aux enjeux et aux orientations stratégiques ;
- **les outils de planification opérationnelle** : ils sont utilisés pour guider, à court terme, l'action des administrations.

L'articulation de ces différents « référentiels » définit ce qu'il est convenu d'appeler le « cadre logique » de l'action publique, présenté, sous forme synthétique, dans le tableau ci-dessous.

SCHÉMA 3 : LE CADRE LOGIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE

TABLEAU 1 : CONTENU DU CADRE LOGIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE

NIVEAU POLITIQUE ET STRATÉGIQUE	PGE	- Identification des « défis » - Enjeux stratégiques des politiques publiques
	PND PMO Politiques publiques sectorielles	- Axes stratégiques - Programmes du PND + objectifs associés - Responsable opérationnel (ministère, direction, service)
NIVEAU DE LA PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE	CDMT LFI	- Ventilation des « programmes » du PND en « programmes budgétaires » - Identification et allocation des ressources
NIVEAU DE LA PLANIFICATION, DE LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE ET DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE	PTA	- Déclinaison, par ministère et budget de programmes des objectifs, des activités et des résultats attendus - Suivi et évaluation des résultats obtenus

Comme le montre ce tableau, les plans de travail annuels (PTA) constituent la « feuille de route » des administrations :

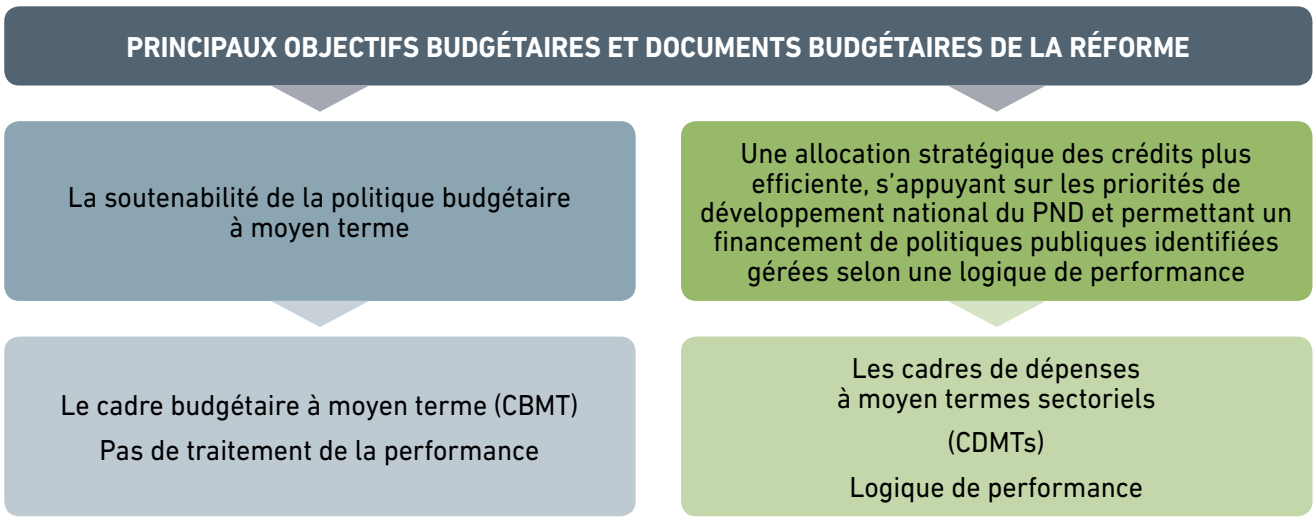
- à l'horizon de l'exécution budgétaire de la loi de finances ;
- dans une perspective de programmation financière pluriannuelle (CDMT) ;
- au service de politiques publiques, définies par la Politique générale de l'État (PGE) et le Plan national de développement (PND).

TABLEAU 2 : CADRE LOGIQUE ILLUSTRÉ (COLONNE DE DROITE)

NIVEAU POLITIQUE ET STRATÉGIQUE	PGE	- Identification des « défis » - Enjeux stratégiques des politiques publiques	Défi 21. Santé pour tous
	PND PMO	- Axes stratégiques	Axe 4 : « Capital humain adéquat au processus de développement »
		- Programmes du PND + objectifs associés	P 11 - Santé aux normes de qualité et accessible à tous Effet 11- Ratio de mortalité maternelle pour 100.000 naissances vivantes de X/100 000 naissance à ventiler par année (N, N+1 et N+2)
		- Responsable opérationnel (ministère, direction, service)	Primature, Département ministériel en charge de la santé publique, Office National de Nutrition, Département ministériel en charge de la population
NIVEAU DE LA PROGRAMMATION BUDGÉTAIRE	CDMT LFI	- Ventilation des « programmes » du PND en « budgets de programme » - Identification et allocation des ressources	506 - Survie et développement de la mère et de l'enfant
NIVEAU DE L'EXÉCUTION BUDGÉTAIRE ET DE LA MISE EN ŒUVRE OPÉRATIONNELLE	PTA	- Déclinaison, par ministère et budget de programmes des objectifs, des activités et des résultats attendus - Suivi et évaluation des résultats obtenus	Objectif : Lutte contre la mortalité infantile et infanto-juvénile renforcée Produit : Informations et services de Planning Familial fournis à la population Résultat : Réduction de la mortalité maternelle (nombre de décès/100 000 naissances vivantes)

Le schéma ci-dessous montre en quoi les CDMT sont une référence essentielle pour l'élaboration du PTA. A la différence du cadre budgétaire à moyen terme (CBMT), centré sur la soutenabilité de la dépense publique au regard de données macro-économiques, le CDMT ministériel introduit la notion clé de performance orientée vers la mise en œuvre des politiques publiques.

SCHÉMA 4 : CADRE BUDGÉTAIRE ET PERFORMANCE



1.4.2 La chaîne de résultats

Vu sous l'angle de la performance, le cadre logique trouve sa traduction dans une « chaîne de résultats ».

On appelle « chaîne de résultats » le processus par lequel des actions de différents niveaux et de différentes natures (opérationnelle, programmatique…) concourent à l'attente d'objectifs ultimes. La chaîne de résultats décrit donc la manière dont s'élabore progressivement, conformément au cadre logique présenté plus haut, la réalisation des objectifs des politiques publiques.

Elle part des résultats obtenus annuellement par l'administration (résultats immédiats), pour atteindre des objectifs placés à des horizons plus lointains :

- les objectifs à moyen terme, ou « effets ») ;
- les objectifs à long terme ou « impacts »).

Ainsi, les résultats provenant de l'efficacité de l'exécution budgétaire annuelle (LFI/PTA) vont nourrir les résultats de la programmation pluriannuelle, qui vont à leur tour alimenter les résultats attendus de la mise en œuvre des politiques publiques. Le schéma ci-dessous illustre la notion ainsi définie de « chaîne de résultats ».

SCHÉMA 5 : LE PTA ET LA CHAÎNE DE RÉSULTATS

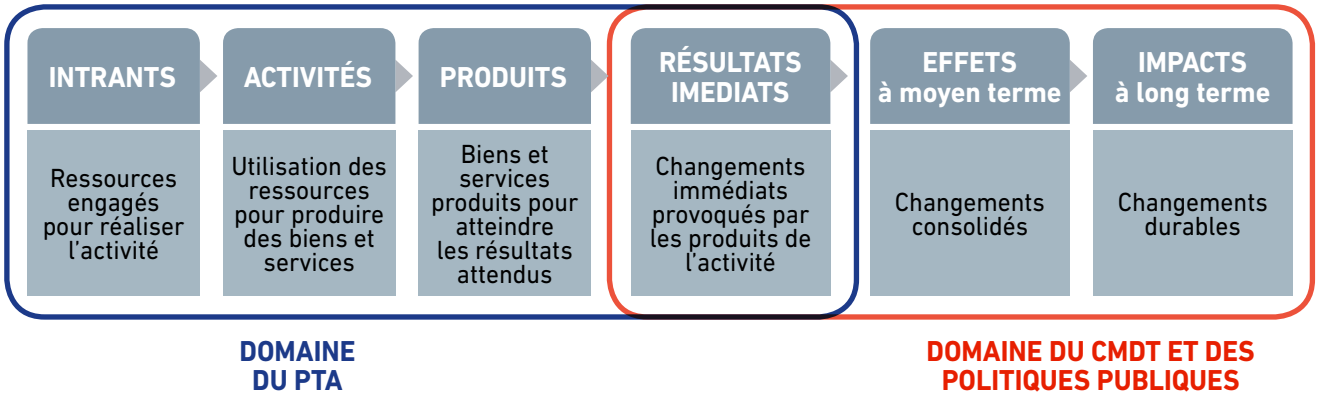
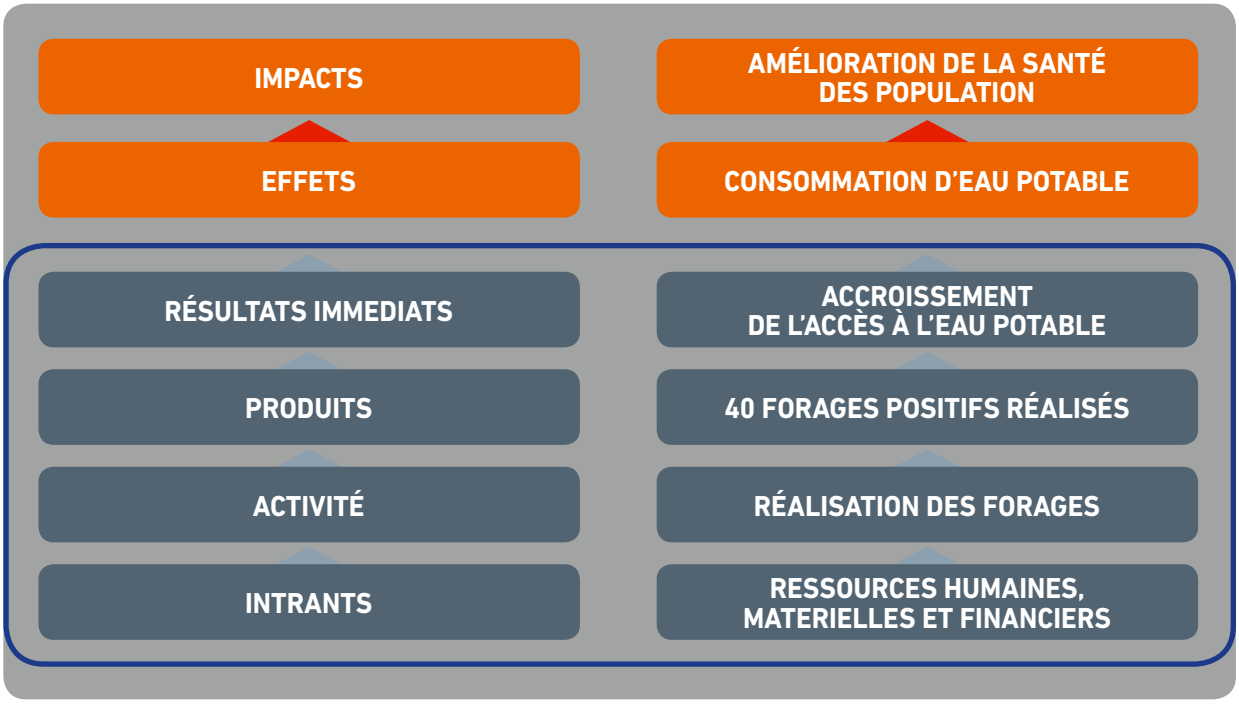


SCHÉMA 6 : ILLUSTRATION DE LA CHAÎNE DE RÉSULTATS



LA PARTIE ENCADRÉE EST CONCERNÉE PAR LE PTA

Section 2

Le PTA : définition et mise en œuvre

2.1 | Définition et contenu du PTA

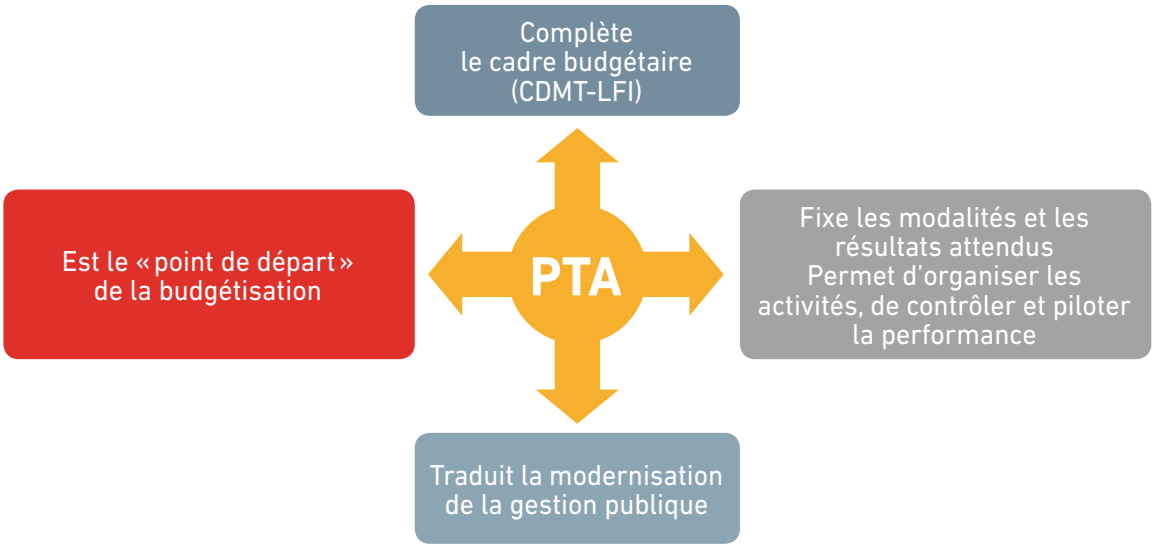
Elaboré chaque année par les responsables d'activité au sein de chaque ministère, le plan de travail annuel (PTA) est un document à caractère « opérationnel ». Il fixe les conditions et les résultats attendus de la contribution des activités à la mise en œuvre des politiques publiques, dont les axes et les objectifs figurent dans le Plan national de développement, les documents de politique sectorielle, les CDMT et les documents de performance.

Point de départ de la budgétisation, le PTA est alimenté par les éléments figurant dans les CDMT et la loi de finances pour décrire de manière détaillée les « activités » que vont conduire les administrations au cours du cycle annuel de l'exécution budgétaire.

L'existence du PTA traduit l'évolution des modes d'action de l'administration, tournée vers l'obtention de résultats tangibles et évaluables conformément au principe de « redevabilité » inscrit dans la démarche de gestion axée sur les résultats (GAR).

Le PTA n'est donc pas seulement un outil de planification des activités. Il est aussi un instrument de contrôle et de pilotage de la performance placé dans la main des responsables opérationnels.

SCHÉMA 7 : LE PTA…



A ce titre, il concerne tous les acteurs ayant une responsabilité de pilotage bien identifiée dans le processus de programmation et d'exécution budgétaires :

- les ministres, les directeurs et chefs de service ;
- les responsables de programme et d'action ;
- les services en charge de l'activité et leurs agents ;
- les services financiers ;
- le contrôleur de gestion.

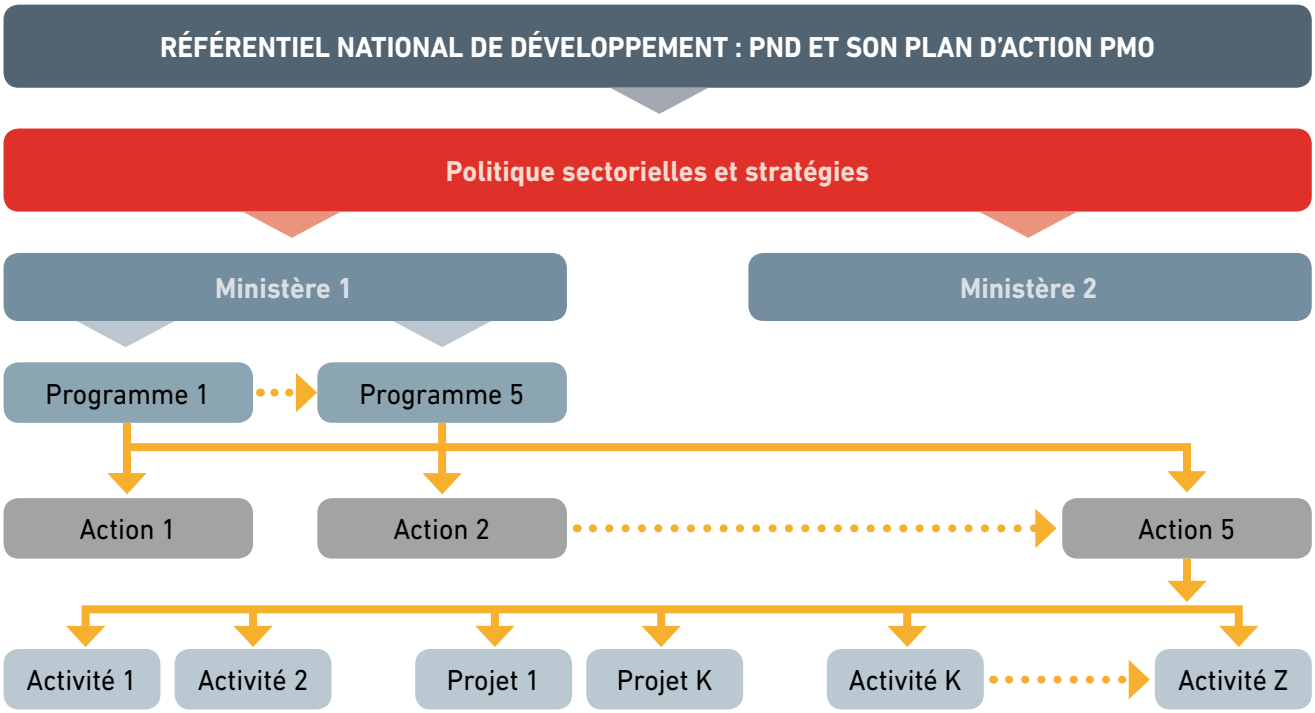
Ce sont ces acteurs qui interviennent et échangent pour fixer des orientations ou prendre des décisions, à l'occasion du « dialogue de gestion ».

Partant des objectifs du programme et de l'action, le PTA décrit de manière synthétique :

- l'activité qui concourt à l'atteinte desdits objectifs ;
- la direction ou le service qui en est responsable ;
- les ressources dont dispose l'entité concernée et l'origine des financements ;
- la production et les résultats attendus ;
- une programmation trimestrielle.

L'activité opérationnalise l'action : elle découle des actions définies dans les programmes budgétaires comme l'illustre le schéma ci-dessous.

SCHÉMA 8 : DU PND À L'ACTIVITÉ



Les normes adoptées concernant l'articulation Programmes-Actions-Activités sont les suivantes : cinq programmes au plus par ministère, cinq actions au plus par programme et neuf activités au plus par action. Le CDMT ministériel fait ressortir la synthèse de la budgétisation de l'ensemble des activités du ministère, en raisonnant par action et programme.

Le PTA se présente sous forme d'un tableau au format Excel qui remplit une double fonction : la prévision et la programmation de l'activité d'une part ; le suivi du déroulement de l'activité et son évaluation d'autre part. Il comporte :

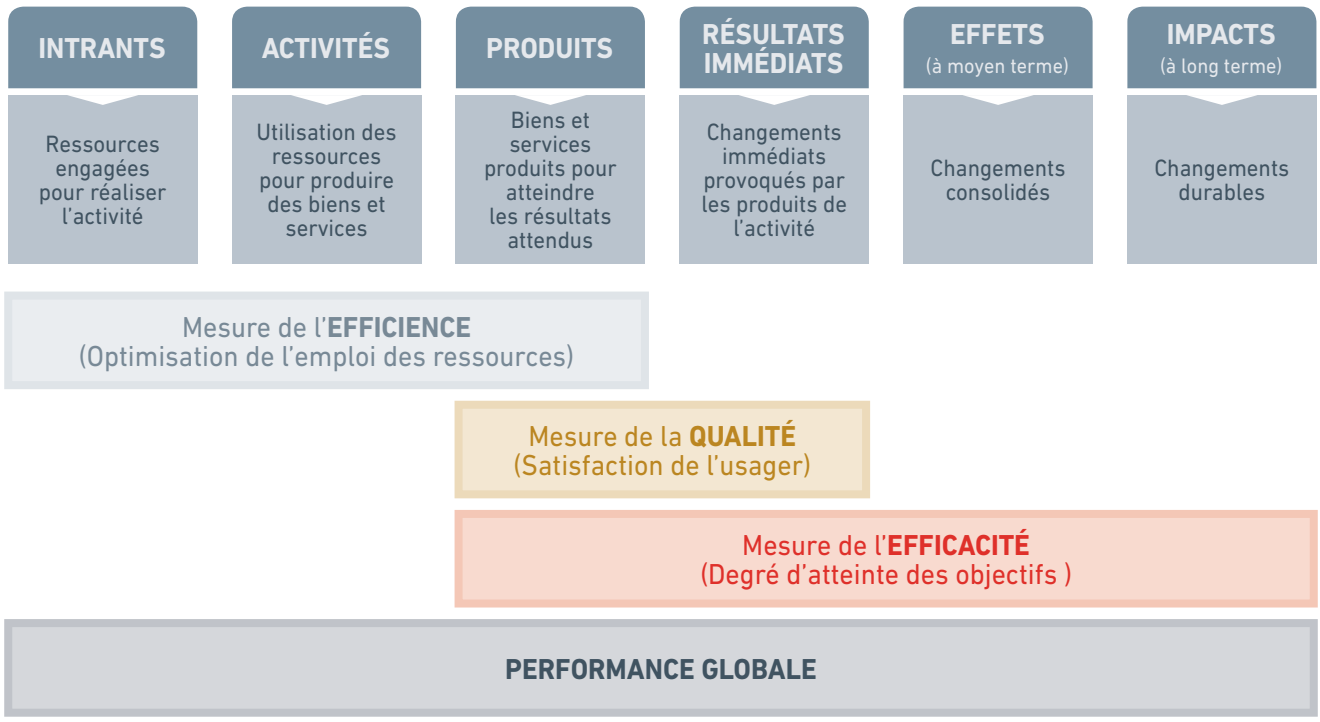
- une feuille de référence annuelle (onglet « PTA initial (LFI) ») ;
- quatre feuilles de programmation et de suivi trimestriels (onglets « PTA T1 », « PTA T2 », « PTA T3 », « PTA T4 »).

Date de validation	01/01/2018	Montants en milliers d'Ariary																
Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA																		
Programme (1)																		
Objectif global (2)																		
Objectif spécifique (3)																		
Résultat immédiat (10)																		
Action (4)																		
Produit 1* (9)																		
Produit 2* (9)																		
Activité (5)																		
Responsable (6)																		
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**										**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité																			
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			SynthAnnuel.docx
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur							
Prévision																			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)																			
** Ajouter autant de lignes que de produits, si nécessaire.*																			

PTA initial (LFI) | PTA T1 | PTA T2 | PTA T3 | PTA T4

Son utilisation a pour but de favoriser le pilotage de la performance par le responsable de l'activité.

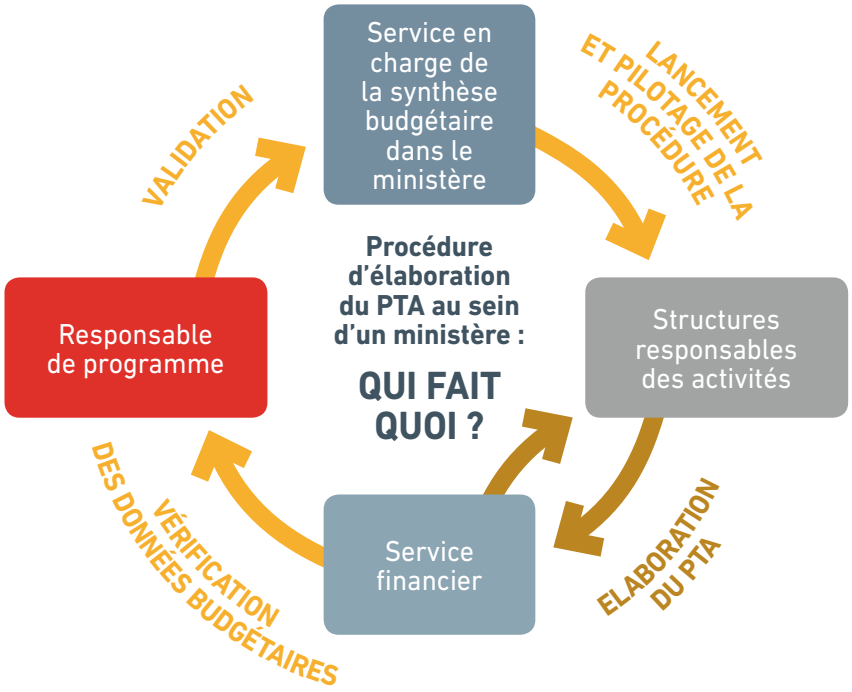
SCHÉMA 9 : PTA ET MESURE DE LA PERFORMANCE



2.2 | Elaboration du PTA

L'élaboration du PTA met en relation plusieurs acteurs selon un processus que décrit le schéma ci-dessous.

SCHÉMA 10 : ELABORATION DU PTA



La construction et l'utilisation du PTA font appel à quelques notions clés dont la bonne compréhension est indispensable : programme budgétaire, actions, activités, intrants, produits, objectifs, résultats, performance… ; leurs définitions sont réunies à l'annexe 6 du guide. Dans un souci de cohérence, les définitions et les formulations de ces notions sont communes aux différentes étapes de la programmation et de l'exécution budgétaires (CDMT, PTA).

Le remplissage et l'exploitation du canevas sont présentés sous forme d'étapes décrites ci-après.

ETAPES 1 À 4 : RAPPEL DES REFERENTIELS DE PROGRAMMATION

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA																				
Programme (1)																				
Objectif global (2)																				
Objectif spécifique (3)																				
Résultat immédiat (10)																				
Action (4)																				
Produit 1* (9)																				
Produit 2* (9)																				
Activité (5)																				
Responsable (6)																				
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**										**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité																			
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			SynthAnnuel.docx
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur							
Prévision																			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)																			

Les informations contenues dans les lignes bleues (1), (2), (3) et (4) du canevas ont pour objet de bien situer l'activité dans le cadre programmatique, en tant que contributeur « opérationnel » à l'atteinte des objectifs du programme auquel elle est rattachée.

Elles sont à rechercher dans la loi de finances initiales (LFI), le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT ministériel) et les documents de performance.

Programme (1)	
Objectif global (2)	
Objectif spécifique (3)	
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	
Budgétisation (7)	

L'Objectif global du Programme correspond à la recherche de performance au niveau ministériel.

Sur la base de l'objectif global du programme, le responsable de programme détermine les objectifs spécifiques auxquels correspondent des actions.

Ces différentes rubriques font l'objet d'une codification calquée sur le « cadre logique ». Elle garantit la rigueur des références et permet l'identification aisée du programme et de l'action auxquels se rattache l'activité.

NOTA : il est précisé qu'on parle ici de « programmes budgétaires » et non de « programmes de développement » qui, quant à eux, sont contenus dans les référentiels de développement comme le PND.

Exemple :

Programme (1)	**506. Santé de la mère et de l'enfant**
Objectif global (2)	**Assurer la survie de la mère et de l'enfant**
Objectif spécifique (3)	**Promouvoir la planification familiale**
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	**Planning familial**
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	

ETAPE 5 : LIBELLÉ DE L'ACTIVITÉ

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA																							
Programme (1)																							
Objectif global (2)																							
Objectif spécifique (3)																							
Résultat immédiat (10)																							
Action (4)																							
Produit 1* (9)																							
Produit 2* (9)																							
Activité (5)																							
Responsable (6)																							
Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)											Produits (9)						Commentaires, Observations et décisions (12)
	Quantité	Prix unitaire de référence	Effectif	Fonctionnement			Investissement		Budget total	Source de financement (11)		Autres intrants non financiers		Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe									
Prévision pour l'activité																				
Disponible pour l'activité																				

Programme (1)	
Objectif global (2)	
Objectif spécifique (3)	
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	

Le cadre logique ayant été décrit, l'action est déclinée en différentes activités aux contours et aux contenus précis.

Par convention, afin d'établir une claire distinction entre Action et Activité, l'action est formulée à l'aide d'un nom ou substantif, tandis que **l'activité est formulée par un verbe** à l'infinitif.

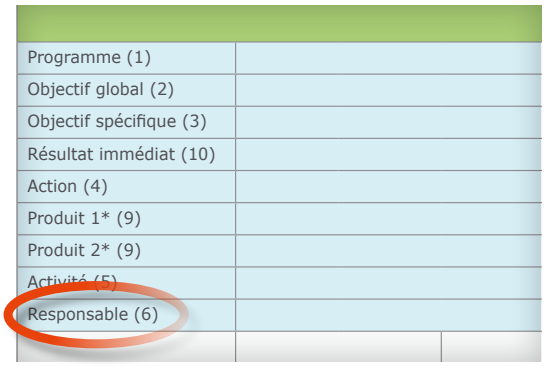
Il en est de même du libellé des projets lorsqu'ils se confondent avec une activité *(ex : investissements en matériels et logiciels informatiques, constructions, réhabilitations et équipements de services)*.

Exemple :

Programme (1)	506. Santé de la mère et de l'enfant
Objectif global (2)	Assurer la survie de la mère et de l'enfant
Objectif spécifique (3)	Promouvoir la planification familiale
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	Planning familial
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	**Mener des actions de sensibilistion sur le planning familial**
Responsable (6)	

ETAPE 6 : STRUCTURE RESPONSABLE DE L'ACTIVITÉ

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA																							
Programme (1)																							
Objectif global (2)																							
Objectif spécifique (3)																							
Résultat immédiat (10)																							
Action (4)																							
Produit 1* (9)																							
Produit 2* (9)																							
Activité (5)																							
Responsable (6)																							
Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)											Produits (9)						Commentaires, Observations et décisions (12)
	Quantité	Prix unitaire de référence	Effectif	Fonctionnement			Investissement		Budget total	Source de financement (11)		Autres intrants non financiers		Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe									
Prévision pour l'activité																				
Disponible pour l'activité																				
Produit 1																				



Programme (1)	
Objectif global (2)	
Objectif spécifique (3)	
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	

Il s'agit de nommer la structure qui est responsable de la mise en œuvre de l'activité. Le plus souvent, l'activité est confiée à un service.

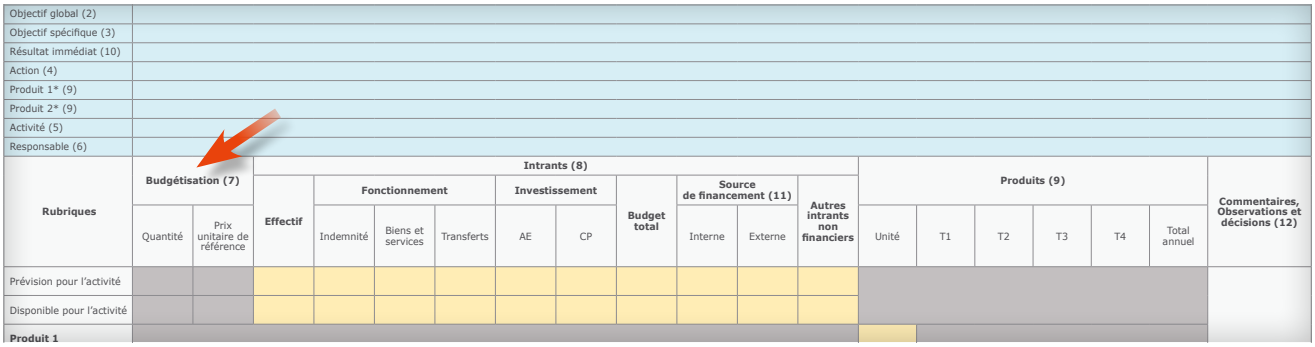
Si plusieurs services participent à une même activité il convient d'identifier lequel joue le rôle de « chef de file ». Dans le cas d'une activité mobilisant les services régionaux de l'État, la structure responsable de l'activité sera le service ou la direction d'administration centrale qui en assure la coordination.

C'est au chef de la structure responsable désignée que reviendra le rôle de pilotage de l'activité, y compris l'animation du dialogue de gestion.

Exemple :

Programme (1)	506. Santé de la mère et de l'enfant
Objectif global (2)	Assurer la survie de la mère et de l'enfant
Objectif spécifique (3)	Promouvoir la planification familiale
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	Planning familial
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	Mener des actions de sensibilistion sur le planning familial
Responsable (6)	**Direction de la santé familiale**

ETAPE 7 : BUDGETISATION



Objectif global (2)																						
Objectif spécifique (3)																						
Résultat immédiat (10)																						
Action (4)																						
Produit 1* (9)																						
Produit 2* (9)																						
Activité (5)																						
Responsable (6)																						
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**											**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**		
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**		Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel			
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe											
Prévision pour l'activité																						
Disponible pour l'activité																						
Produit 1																						

Responsable (6)			
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Effectif**
	Quantité	Prix unitaire de référence	
Prévision pour l'activité			
Disponible pour l'activité			
Produit 1			
Indicateur de produit			
Prévision			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)			

La budgétisation des activités commence par l'estimation de leurs coûts, car elles requièrent la combinaison de biens et de services : ressources humaines, matérielles, financières, organisationnelles etc.

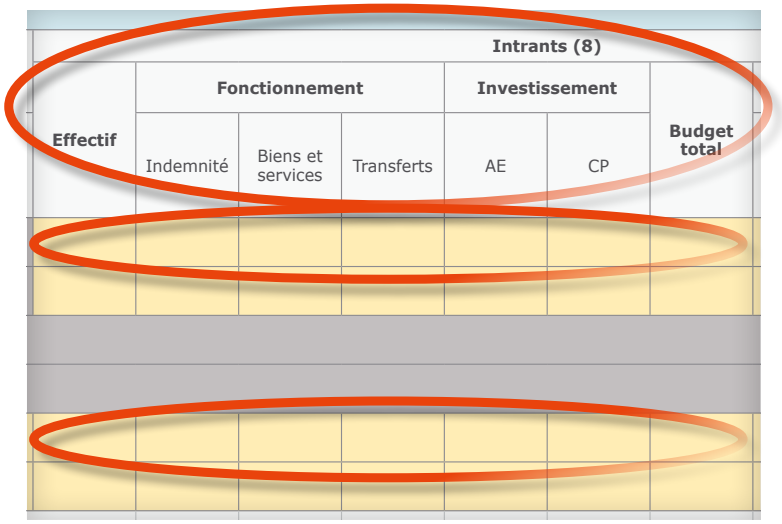
Il est primordial de faire la distinction entre les coûts qui sont directement rattachés à l'activité (coûts directs) et ceux qui contribuent à la réalisation d'un ensemble d'activités (coûts indirects). Les coûts directs sont rattachés sans aucune ambiguïté à une activité (ex : les dépenses d'investissement ou de transfert qui concourent à atteindre les résultats attendus de l'activité).

Les coûts indirects ne sont pas imputés à l'activité ; ils sont pris en compte dans un programme ou des activités « support » (ex : secrétariat général, programme de pilotage du ministère).

A l'issue de la budgétisation, le responsable de l'activité doit disposer, pour chaque produit, d'un **prix unitaire de référence** de l'unité de base du produit (cf. étape 9 : « Produits »). La **quantité prévisionnelle** d'unités de base dépendra du montant total des ressources financières allouées à l'activité (cf. étape 8 : « Intrants »).

ETAPE 8 : INTRANTS

Objectif global (2)																					
Objectif spécifique (3)																					
Résultat immédiat (10)																					
Action (4)																					
Produit 1* (9)																					
Produit 2* (9)																					
Activité (5)																					
Responsable (6)																					
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**											**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité																					
Disponible pour l'activité																					
Produit 1																					



Compte tenu de l'impossibilité de répartir la masse salariale par activité, **les ressources humaines, sont exprimées en effectifs**.

En l'absence de comptabilité analytique, il n'est pas possible d'identifier l'ensemble des crédits de fonctionnement qui vont contribuer à l'activité (bureautique, loyer, consommation d'électricité…). Par convention, on ne mentionne donc que les crédits de fonctionnement qui sont directement et spécifiquement affectés à l'activité. *Ces informations sont à puiser dans la LFI au niveau des actions.*

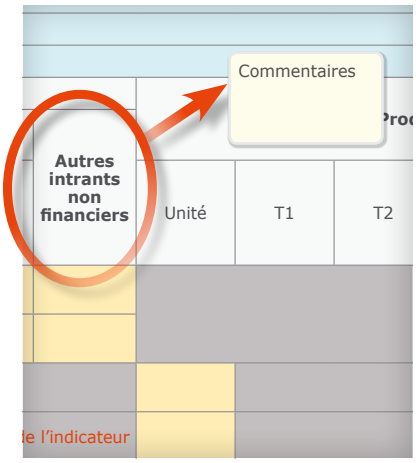
Les crédits d'investissement sont également ceux qui concourent directement et spécifiquement à l'activité. Ils sont exprimés en AE et en CP, afin de suivre de manière distincte leur consommation au cours de l'exercice.

La rubrique **« Autres intrants non financiers »** sert à mentionner les autres ressources-clés qui contribueront à l'exécution de l'activité.

Il peut s'agir :

- de ressources intellectuelles ou immatérielles (un document de référence, un logiciel…) ;
- de la contribution d'un autre service ou d'un opérateur (assimilée à une prestation) ;
- de la contribution d'un « projet » non inscrit dans la LFI et piloté de manière autonome par un bailleur.

Ces informations sont apportées sous forme de texte dans l'onglet « commentaires » accessible par l'index rouge.



Exemple :

Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)								
			Effectif	Fonctionnement			Investissement		Budget total	Source de financement	
	Quantité	Prix unitaire de référence		Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Ext
Prévision pour l'activité			66	19 800 000	139 000 000		158 800 000	158 800 000	317 600 000		
Disponible pour l'activité											
Produit 1											
Indicateur de produit											
Prévision			18	5 400 000	45 163 636		158 000 000	158 000 000	208 563 636		
Consommation (crédits) Réalisation (produits)											

Dans l'exemple ci-dessus, l'activité comporte plusieurs produits. Les prévisions d'intrants pour l'ensemble de l'activité figurent dans la ligne du haut prévue à cet effet. Les prévisions par produit apparaissent dans la ligne prévue pour chacun d'eux (*ici, seul un des produits, le produit 1, est représenté avec la part de ressources qui lui est allouée*). La somme des intrants financiers des produits d'une activité est égale à la somme des intrants de l'activité.

ETAPE 9 : PRODUITS (EXTRANTS)

NOTA *: L'appellation « Produits » est strictement équivalente à celle d'« Extrants » qui figure dans certains documents. Elle a été préférée parce qu'elle est plus explicite et compréhensible.*

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA

Programme (1)	
Objectif global (2)	
Objectif spécifique (3)	
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	

Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)										Produits (9)						Commentaires, Observations et décisions (12)
			Effectif	Fonctionnement			Investissement		Budget total	Source de financement (11)		Autres intrants non financiers							
	Quantité	Prix unitaire de référence		Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe		Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
Prévision pour l'activité																			
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			SynthAnnuel.docx
Indicateur de produit																			

Libellé de l'indicateur

Rubriques	Budgétisation (7)		Effectif
	Quantité	Prix unitaire de référence	
Produit 1* (9)			
Produit 2* (9)			
Activité (5)			
Responsable (6)			
Prévision pour l'activité			
Disponible pour l'activité			
Produit 1			
Indicateur de produit			
Prévision			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)			

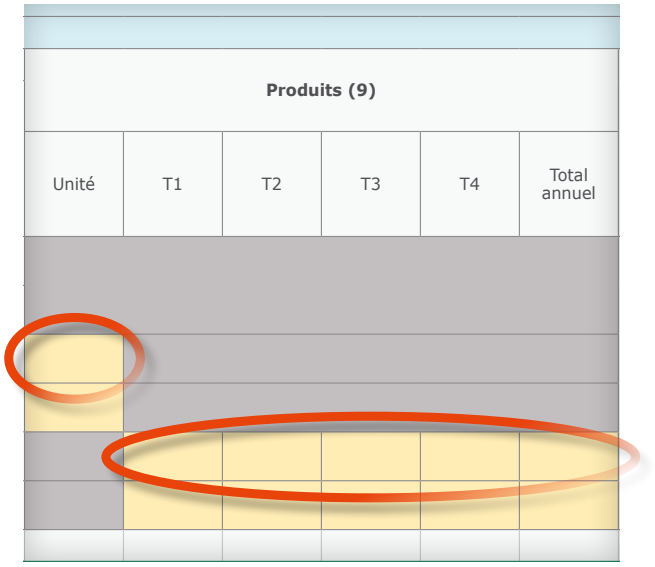
** Ajouter autant de lignes que de produits, si nécessaire.*

Le produit est un ensemble de biens et/ou services délivrés du fait de l'activité.

Le libellé du produit informe sur :

- sa nature, son contenu (ex : « formation sur la conduite du changement ») ;
- les quantités délivrées (ex : 4 cycles de formations) ;
- les bénéficiaires (ex : 100 responsables de programme).

Ces trois informations permettent de formuler le produit attendu de façon précise : « formation à la conduite du changement de 100 responsables de programme (RDP).



Les produits sont quantifiés à partir d'une « unité de base » (ou « unité d'œuvre ») à laquelle s'applique le « coût unitaire de référence » établi lors de l'étape 7 de budgétisation (*ex : une session de formation, une campagne de sensibilisation, 100 kms de route construits, une tonne de semences distribuée…*). La connaissance du produit attendu et des intrants permet de programmer le déroulement de l'activité tout au long de l'année. Cette répartition tient compte de plusieurs critères et notamment :

- **du plan de charge du service**, en évitant une concentration sur certains trimestres qui pourraient compromettre leur exécution ;
- **du rythme de disponibilité des intrants** (en particulier les ressources financières, sachant que le 1er trimestre de l'année est connu pour connaître des délais de mise en place des crédits.

La case « unité » de l'indicateur de produit correspond, elle, à la valeur retenue pour cet indicateur (valeur absolue, pourcentage…)

Dans l'exemple ci-dessous, le produit attendu (650 000 personnes sensibilisées) a été programmé sur les quatre trimestres en tenant compte des critères saisonniers (accessibilité du territoire) et d'une phase de préparation nécessaire au premier trimestre. L'essentiel des actions de sensibilisation a donc été concentré sur les trimestres 2 et 3.

Exemple :

Intrants (8)							Produits (9)					
	Investissement		Budget total	Source de financement (11)		Autres intrants non financiers						
nsferts	AE	CP		Interne	Externe		Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel
							Personne					
							Libéllé de l'indicateur	Nbre pers.				
								100 000	225 000	225 000	100 000	650 000

A l'issue des étapes 8 et 9, les rubriques « intrants » et « produits » des feuilles de programmation et de suivi trimestriel de l'activité (onglets PTA T1, T2, T3 T4) sont renseignées avec une répartition par trimestre des prévisions annuelles (cf. 3 « Suivi-évaluation du PTA).

ETAPE 10 : RESULTAT IMMEDIAT

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA

Programme (1)																								
Objectif global (2)																								
Objectif spécifique (3)																								
Résultat immédiat (10)																								
Action (4)																								
Produit 1* (9)																								
Produit 2* (9)																								
Activité (5)																								
Responsable (6)																								
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**											**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité																			
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			SynthAnnuel.docx
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur							

Programme (1)	
Objectif global (2)	
Objectif spécifique (3)	
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	

Le résultat immédiat correspond à un changement provoqué par une activité et directement lié à l'usage des biens ou services qu'elle a produit.

Exemple :

Programme (1)	506. Santé de la mère et de l'enfant
Objectif global (2)	Assurer la survie de la mère et de l'enfant
Objectif spécifique (3)	Promouvoir la planification familiale
Résultat immédiat (10)	**Accroissement de la population bénéficiant d'une formation complète sur le planning familial**
Action (4)	Planning familial
Produit 1* (9)	650 000 personnes sensibilisées
Produit 2* (9)	
Activité (5)	Mener des actions de sensibilistion sur le planning familial
Responsable (6)	Direction de la santé familiale

ETAPE 11 : SOURCES DE FINANCEMENT

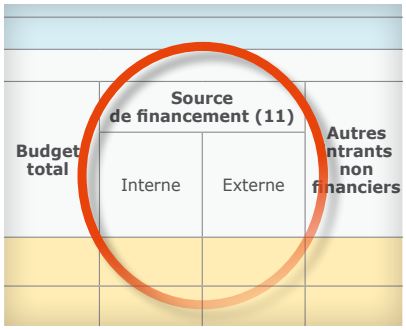
Objectif global (2)																								
Objectif spécifique (3)																								
Résultat immédiat (10)																								
Action (4)																								
Produit 1* (9)																								
Produit 2* (9)																								
Activité (5)																								
Responsable (6)																								
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**											**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité																			
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			

Les sources de financement du budget de l'État et des programmes sont connues et figurent dans la LFI. Il s'agit des financements acquis et des conventions de financement suffisamment mûres, dont le décaissement au cours de l'année est certain.

Il convient d'indiquer si le financement de l'activité est d'origine interne et/ou externe.

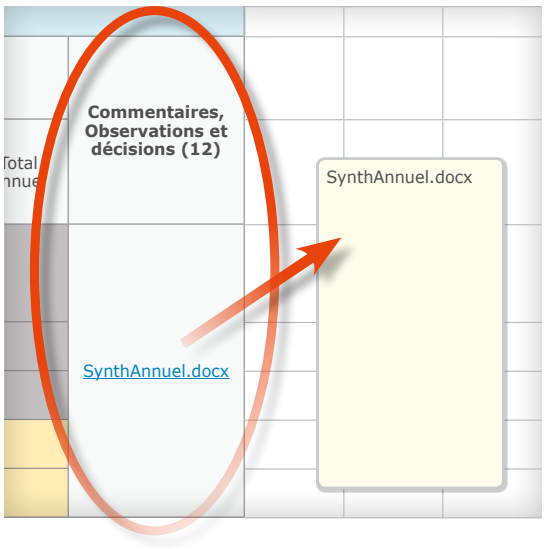
En règle générale, le personnel et le fonctionnement relèvent d'un financement interne et les activités d'investissement relèvent soit d'un financement interne, soit d'un financement externe, soit des deux à la fois.

Seuls sont pris en compte dans cette rubrique les financements inscrits dans la loi de finances initiale.



ETAPE 12 : COMMENTAIRES ET OBSERVATIONS

Objectif global (2)																			
Objectif spécifique (3)																			
Résultat immédiat (10)																			
Action (4)																			
Produit 1* (9)																			
Produit 2* (9)																			
Activité (5)																			
Responsable (6)																			
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**										**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité																			
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			



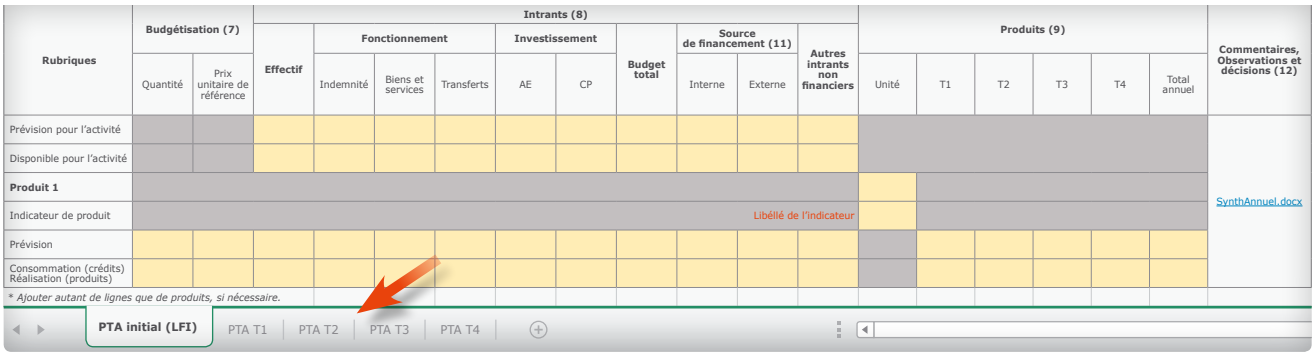
La colonne « commentaires et observations » est réservée à toute information utile sur l'activité, dont les éléments ne peuvent être renseignés dans les autres rubriques du canevas.

Au stade de l'élaboration du PTA, les observations peuvent concerner, par exemple, l'identification d'un risque susceptible de peser sur la réalisation des activités (*ex : la contribution d'un partenaire, sans laquelle l'activité sera compromise*).

Les commentaires sont à inscrire sur le fichier en format Word accessible grâce à un lien hypertexte (SynthAnnuel.docx).

2.3 | Suivi-évaluation du PTA

Le suivi de l'activité en cours d'année se fait à partir des feuilles trimestrielles du canevas du PTA.



Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)										Produits (9)						Commentaires, Observations et décisions (12)
				Fonctionnement			Investissement			Source de financement (11)									
	Quantité	Prix unitaire de référence	Effectif	Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP	Budget total	Interne	Externe	Autres intrants non financiers	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
Prévision pour l'activité																			SynthAnnuel.docx
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur							
Prévision																			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)																			

* *Ajouter autant de lignes que de produits, si nécessaire.*

PTA initial (LFI) | PTA T1 | PTA T2 | PTA T3 | PTA T4

Pour être aisément exploitables le moment venu, **les feuilles trimestrielles doivent être renseignées à l'issue de l'élaboration du PTA initial** en y intégrant :

- la répartition trimestrielle des prévisions de ressources,
- la programmation trimestrielle des produits.

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA (Trim. 1)																			
Programme (1)																			
Objectif global (2)																			
Objectif spécifique (3)																			
Résultat immédiat (10)																			
Action (4)																			
Produit 1* (9)	Construction de 1000 kms deroute																		
Produit 2* (9)																			
Activité (5)																			
Responsable (6)																			
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**										**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
				Fonctionnement			**Investissement**			**Source de financement (11)**									
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP	**Budget total**	Interne	Externe	**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
Prévision pour l'activité			15				500 000 000	500 000 000	500 000 000										SynthTrim1.docx
Disponible pour l'activité																			
Produit 1													Kms						
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur	Nbre kms						
Prévision	1 000	2 000 000	15				500 000 000	500 000 000	500 000 000					250	250	250	250	1 000	
Consommation (crédits) Réalisation (produits)																			

Dans l'exemple ci-dessus, l'activité de construction de 1000 kms de route correspond à un investissement global annuel de 2 Mds de milliers d'Ar. fondé sur un coût unitaire de référence de 2 millions de milliers d'Ar. par km. Le montant des crédits prévus pour le premier trimestre est de 500 millions de milliers d'Ar. La programmation initiale est de 250 kms par trimestre.

A la fin du trimestre 1, les informations de la feuille trimestrielle sont mises à jour pour tenir compte du bilan de l'activité au 31 mars. Trois principales informations doivent être renseignées pour permettre le pilotage de l'activité :

- la vérification du prix unitaire de référence constaté ;
- la disponibilité et la consommation des intrants ;
- la réalisation de la programmation physique de fourniture des produits.

Prix unitaire de référence :

Rubriques	Budgétisation (7)		Effectif
	Quantité	Prix unitaire de référence	
Prévision pour l'activité			
Disponible pour l'activité			
Produit 1			
Indicateur de produit			
Prévision			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)			

** Ajouter autant de lignes que de produits, si nécessaire.*

La confrontation entre le volume de produits réalisés et les crédits consommés permet de valider les hypothèses de coût de référence retenues au moment de la budgétisation. Des écarts sensibles entre la prévision et l'exécution peuvent influer sur la poursuite de l'activité (coût unitaire plus élevé → révision à la baisse des produits attendus, coût unitaire moins élevé → révision à la hausse de produits attendus).

La variation du coût unitaire peut provenir d'un élément exogène (hausse des prix) ou résulter des décisions d'organisation prises par le responsable de l'activité (optimisation, recherche d'efficience).

Intrants :

L'effectivité des ressources de l'activité conditionne sa bonne exécution, c'est-à-dire la fourniture des produits attendus et la contribution au résultat. Le responsable de l'activité doit donc vérifier que les intrants sont bien disponibles, à hauteur de ce qui était prévu et au moment opportun. Il doit également suivre la consommation des ressources allouées à l'activité.

Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)										
			Effectif	Fonctionnement			Investissement		Budget total	Source de financement (11)		Autres intrants non financiers	
	Quantité	Prix unitaire de référence		Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe		
Prévision pour l'activité													
Disponible pour l'activité													
Produit 1													
Indicateur de produit													Libéllé de l'indicateur
Prévision													
Consommation (crédits) Réalisation (produits)													

** Ajouter autant de lignes que de produits, si nécessaire.*

Si des écarts apparaissent, il lui revient alors :

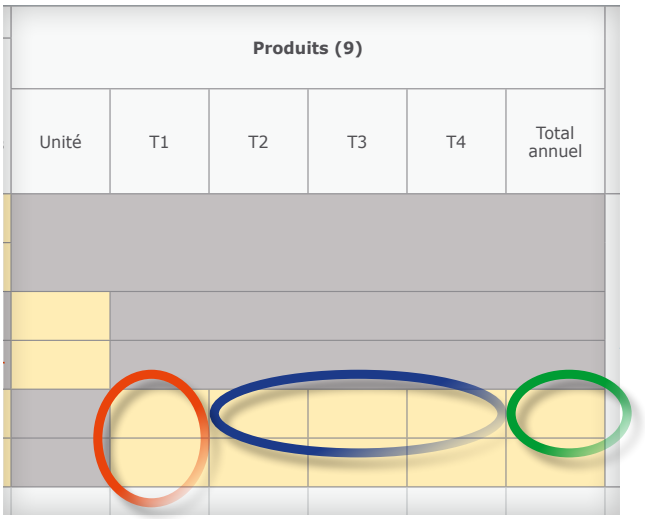
- d'en analyser les causes et les possibles conséquences ;
- de réagir, soit en prenant les décisions adéquates (si elles sont de son ressort), soit en provoquant les décisions d'autres acteurs (responsable de programme ou d'action, responsable d'un service support etc.). C'est tout l'intérêt et la nécessité du « dialogue de gestion ».

Où trouver les informations ?

Les données relatives au personnel sont généralement tenues à jour au sein de la structure concernée ou disponible dans le service de gestion des ressources humaines auquel elle est rattachée.

Les données budgétaires et comptables sont disponibles dans les services financiers du ministère qui doit pouvoir apporter toute les informations nécessaires : montant exact des crédits alloués, disponibilité, explication des écarts, etc.

Produits :



La rubrique « Produits » permet de vérifier la délivrance réelle des biens ou des prestations de services par l'activité, en cours et en fin de son exécution.

Les cases cerclées en rouge permettent de confronter la production du trimestre (ici, le T1) par rapport à la prévision initiale.

A partir de ce constat, les cases cerclées en vert (production totale annuelle) et les cases cerclées en bleu (programmation trimestrielle) font l'objet d'une confirmation ou de modifications.

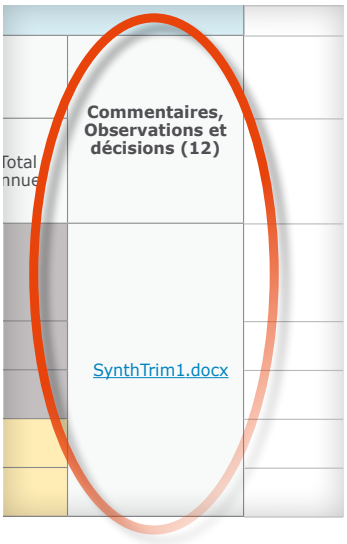
Les indicateurs de produits sont le plus souvent simples à définir. En revanche, il faut s'assurer de la collecte, en temps opportun des informations qui vont permettre de les renseigner.

Plusieurs cas de figures peuvent se présenter :

- l'information est détenue par la structure chargée de l'activité : elle est donc facilement accessible ;
- l'information n'est pas directement détenue par la structure et doit être fournie par des opérateurs, au sein ou en dehors de l'administration (services déconcentrés, établissements publics, collectivités locales) : une procédure de recueil de l'information doit alors être organisée par l'administration et en temps opportun pour pouvoir nourrir régulièrement le contrôle de gestion et le dialogue qui l'accompagne.

L'écart constaté entre ce qui est réalisé et ce qui était programmé est expliqué dans la rubrique « commentaires » et une recommandation est faite pour corriger l'écart en cours d'exercice (suivi infra-annuel) ou pour l'année suivante (bilan de fin d'exercice).

Commentaires, observations et décisions :



La colonne « commentaires » recueille des éléments d'explication du déroulement de l'activité pendant le premier trimestre et mentionne les décisions prises ou à prendre pour garantir sa poursuite au cours des trois trimestres qui suivent.

Exemple : un écart d'effectif est constaté et trouve son explication dans la mutation d'un agent, non remplacé → cette situation donne lieu à une décision : une nouvelle répartition des tâches au sein de la structure → cette décision est mentionnée pour en conserver la trace et vérifier sa mise en œuvre effective.

Dans l'exemple ci-dessous :

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA (Trim. 1)

Programme (1)																			
Objectif global (2)																			
Objectif spécifique (3)																			
Résultat immédiat (10)																			
Action (4)																			
Produit 1* (9)	Construction de 1000 kms deroute																		
Produit 2* (9)																			
Activité (5)																			
Responsable (6)																			
Rubriques	**Budgétisation (7)**		**Intrants (8)**										**Produits (9)**						**Commentaires, Observations et décisions (12)**
	Quantité	Prix unitaire de référence	**Effectif**	**Fonctionnement**			**Investissement**		**Budget total**	**Source de financement (11)**		**Autres intrants non financiers**	Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
				Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe								
Prévision pour l'activité			15				500 000 000	500 000 000	500 000 000										
Disponible pour l'activité																			
Produit 1													Kms						
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur	Nbre kms						
Prévision	1 000	2 000 000	15				500 000 000	500 000 000	500 000 000					250	350	350	300	1 000	
Consommation (crédits) Réalisation (produits)							250 000 000	250 000 000	250 000 000					0					

SynthAnnuel.docx

Les crédits ont été mis en place tardivement et n'ont pu être engagés à temps.
Le produit attendu est maintenu et le rattrapage se fera au cours des trimestres suivants.
La programmation initiale était risquée pour le T1 et il faudra en tenir compte l'année prochaine.

SynthTrim1.docx

- les hypothèses de prix unitaire sont inchangées ;
- le montant des crédits disponibles est inférieur au niveau prévu et les commentaires précisent qu'ils n'ont été mis en place que tardivement ;
- l'écart entre la production prévue est la production réalisée a conduit :
  - à maintenir le niveau de production annuel attendu ;
  - à modifier en conséquence la programmation initiale ;
  - à tirer des enseignements mentionnés dans les commentaires.

Tous ces points ont fait l'objet d'un dialogue de gestion.

2.4 | Cycle de planification et de suivi-évaluation des PTA

En tant qu'outil de planification des activités, le PTA permet aux «services responsables» d'établir des prévisions budgétaires, compte tenu des cibles fixées dans le CDMT.

SCHÉMA 11 : POLITIQUE SECTORIELLE, CDMT ET PTA

Le cycle de gestion du PTA s'étale sur trois exercices budgétaires. Afin d'élaborer le plan de l'exercice budgétaire N, le processus de planification commence pendant l'année N-1. Le suivi et l'évaluation des performances auront lieu respectivement pendant l'année N et au début de l'année N+1. Le tableau qui suit illustre le cycle de la planification dans le cadre de la gestion du PTA.

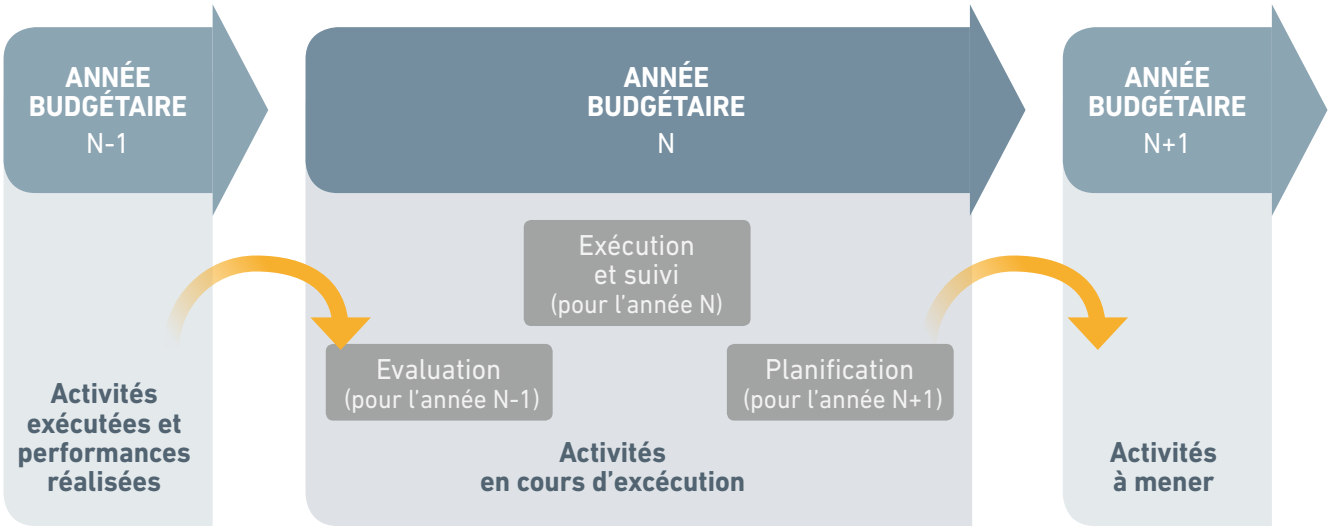
TABLEAU 3 : CYCLE DE PLANIFICATION DU PTA

EXERCICE BUDGÉTAIRE	N-1	N	N+1
Activité dans le cycle de planification	Planification du PTA de l'année N	Mise en œuvre et suivi du PTA de l'année N	Evaluation du PTA de l'année N

Au cours de l'exercice budgétaire de l'année N, la gestion des PTA connaît différentes phases :

- Evaluation des performances de l'année N-1 ;
- Mise en œuvre et suivi des activités de l'année N ;
- Planification des activités de l'année N+1.

SCHÉMA 12 : CYCLE DE GESTION DU PTA



Prenons un exemple du cycle de gestion pour l'année N. Un PTA est élaboré l'année précédente (N-1) ; sa mise en œuvre et son suivi sont menés en année N. Son évaluation est effectuée au début de l'année N+1. Les résultats de cette évaluation serviront à élaborer le rapport annuel de performance de l'année N et à réajuster les activités de l'année N+1. Ce rapport de performance pourra également aider à planifier l'année N+2.

Le chronogramme annuel des activités de gestion des PTA des ministères et le calendrier de préparation et d'élaboration du budget doivent être en étroite harmonie et s'insérer dans le cycle annuel national de planification comme le montre le tableau 4.

TABLEAU 4 : CALENDRIER DE PRÉPARATION, D'ÉLABORATION ET D'EXPLOITATION DES PTA

ACTIONS	PÉRIODES
1. Etablissement des perspectives budgétaires, détermination des grandes orientations	
Communication en Conseil du Gouvernement concernant le processus d'élaboration du Budget • *Début de la préparation du Budget* • *Identification des grandes orientations* • *Détermination des perspectives budgétaires* • *Préparation de la Pré-conférence*	10 Février
Montage du cadrage macroéconomique (pré CMBMT N+1, N+2, N+3)	Janvier à Avril
Mise à jour du CBMT N+1, N+2, N+3	Janvier-Février
Elaboration des avant-projets de PTA et de Projets annuels de performance (PAP)	Janvier à Mars
Elaboration des avant-projets de rapports annuels de performance (RAP)	Janvier à Mars
Elaboration des Cadres de Dépenses à Moyen Terme (CDMT) N+1, N+2, N+4	13 Février au 30 Mars
Restitution des CDMT initiaux	30 Mars
Rencontres avec les : • *Régions* • *Société Civile* • *Secteur privé* • *Parlement*	 30 Mars 13 Avril 20 Avril 04 Mai
Analyse des CDMT	30 Mars au 04 Mai
Pré conférence • *Présentations des grandes orientations et perspectives budgétaires* • *Eléments de base : Stratégies nationales, Politique Général de l'État, Intervention des Bailleurs, Dimension régionale, PAP, Plans de Travail Annuels (PTA), Partenariat…*	08-12 Mai
Elaboration de la lettre de cadrage du projet de la Loi de Finances • *Traduction en termes clairs des liens entre les objectifs macroéconomiques et les contraintes de l'économie qui se répercutent également sur les finances publiques*	15 Mai
Approbation de la Lettre de Cadrage en Conseil du Gouvernement	25 Juin
Débats d'Orientation Budgétaire • *Parlement* • *Régions* • *Partenaires Techniques et Financiers* • *Secteur privé* • *Sociétés Civiles*	 Juillet à Septembre
Approbation de la Lettre de Cadrage en Conseil du Gouvernement	25 Juin
2. Elaboration du Projet de Budget N+1	
Envoi de la Circulaire de préparation du Budget avec indication des enveloppes définitives	30 Juin
Saisie du projet de Budget	01 Juil.-15 Août
Séance de travail entre les Directions chargées des Affaires Financières et de la Programmation des Ministères Techniques et la Direction Générale du Budget du Ministère des Finances et du Budget	27 Juillet
Séance de travail entre les Ministères Techniques et les Régions	14 Juil.-10 Août
Finalisation des projets de PAP et de PTA N+1 (Budgétisation des avant-projets de PTA)	Juin à Juillet
Finalisation des projets de RAP de l'année N-1	Juin à Juillet

3. Négociation, arbitrages budgétaires	
Restitution des fichiers (support informatique et notes de présentation) contenant leur projet de répartition des allocations Restitution des informations des départements financiers	16 Août
Consolidation des infos des Ministères techniques et Départements financiers	17-25 Août
Confection du projet de Loi de Finances	28 Août-08 Sept
Conférences budgétaires - Séances de plaidoirie en matière budgétaire	09-15 Septembre
Finalisation du Projet de Loi de Finances	25-28 Septembre
Restitution des CDMT cadrés	30 Septembre
4. Arbitrages ultimes et présentation de la Loi de Finances	
Validation par ministère des PAP et des PTA année N+1 et des rapports annuels de performance de l'année N-1	03 et 04 Octobre
Adoption du Projet de Loi de Finances en Conseil de Gouvernement et Conseil des Ministres,	
Impression du Projet de Loi de Finances	07-14 Octobre
Dépôt du Projet de Loi de Finances à l'Assemblée Nationale	18 Octobre
Examen et adoption du Projet de Loi de Finances par le Parlement	2ème session
Promulgation de la Loi de Finances	Avant le 31 Décembre
Publication de la Loi de Finances	Au plus tard le 31 Décembre
Mise en place du Budget N+1	Dès le 1er Janvier

Source : CDMT 2018-2020 ajusté

Un PTA prévisionnel est élaboré de janvier à mars (budgétisation, programmation), avant la notification des enveloppes du CDMT global. Un PTA ajusté ou cadré est élaboré dès la notification des enveloppes CDMT : le coût total des activités d'une même action est exactement égal au budget prévu pour l'action dans le CDMT ministériel (N+1).

Un PTA définitif est élaboré en conformité avec les données du projet de loi de finances. Il peut faire l'objet d'un ultime ajustement après le vote de la loi de finances si le projet du Gouvernement a été modifié par ladite loi.

Section 3

PTA, contrôle et dialogue de gestion

Le contrôle et le dialogue de gestion ont pour préoccupation l'utilisation optimale des ressources et le pilotage de la performance, ce qui signifie que chaque responsable d'activité :

- respecte les budgets alloués ;
- dispose de ressources en quantité et en qualité suffisantes pour assurer le bon déroulement des opérations ;
- met en œuvre, suit et pilote les activités dont il a la charge.

Issus des pratiques du secteur privé et adapté au contexte de l'administration publique, le contrôle et le dialogue de gestion sont des instruments et des méthodes destinés à renforcer la dimension managériale de la conduite des activités. Ils sont donc particulièrement adaptés pour accompagner le déploiement des PTA.

3.1 | Contrôle de gestion et PTA

Le contrôle de gestion est un dispositif qui vise à rassembler les informations objectives et pertinentes permettant à un responsable :

- de maîtriser le contour et le contenu des activités de l'organisation qu'il dirige ;
- d'en connaître les coûts ;
- d'en mesurer les résultats.

Cet ensemble de données lui sert :

- à alimenter le dialogue de gestion entre les différents niveaux et les différents acteurs ;
- à prendre ou faire prendre les décisions jugées nécessaires pour garantir la bonne conduite et le bon aboutissement des activités en agissant ainsi dans le souci de leur efficacité (atteinte des objectifs), de leur qualité et de leur efficience (cf. « indicateurs ») : c'est le pilotage de l'activité ;
- à rendre compte des résultats de l'activité et des conditions de son exécution.

Appliqué à l'action publique, le contrôle de gestion permet de porter un regard précis sur le bon usage des ressources publiques au bénéfice de l'intérêt général, des administrés, des usagers et des contribuables. **Il est un instrument au service du pilotage de la performance globale de l'action publique.**

PTA et contrôle de gestion sont intimement liés. C'est parce que le PTA décrit avec précision les activités des administrations en les associant à des indicateurs accessibles et pertinents que le contrôle de gestion peut être mis en œuvre avec succès en produisant des effets positifs sur la performance globale des ministères, des directions et services.

Il est donc particulièrement important que le PTA puisse être utilisé immédiatement et simplement, sans nécessité de recourir à une documentation complémentaire, pour nourrir le contrôle de gestion.

ENCADRÉ 1 : LA FONCTION DE CONTRÔLEUR DE GESTION

Le contrôleur de gestion assure une fonction d'aide au pilotage dans le but d'optimiser la performance des administrations dans l'exécution des politiques publiques.

En relation directe avec les responsables d'activités, d'actions et programmes, son intervention consiste à les assister :

- dans la programmation des activités, à la mise en place des indicateurs de performance et à la préparation du dialogue de gestion ;
- dans l'analyse des données de gestion, principalement celles fournies par les indicateurs d'activité et de performance (efficacité, qualité et efficience) ;
- dans la construction et l'exploitation des tableaux de bord de pilotage (ex : PTA).

Le contrôleur de gestion est le garant de la fiabilité, de la robustesse et de la pertinence des informations examinées dans le cadre du dialogue de gestion.

Selon la dimension de l'entité concernée (ministère, établissement public) et son degré de maturité dans le déploiement du contrôle de gestion, la fonction de contrôleur de gestion peut être centralisée ou répartie auprès des échelons opérationnels. Elle peut être exercée de manière spécifique et autonome ou être rattachée à des fonctions proches (ex : le contrôle interne).

Quelle que soit l'organisation retenue, le seul impératif est la présence effective de la fonction de contrôleur de gestion auprès de ceux qui sont en charge du pilotage de la performance.

Le contrôle de gestion nourrit le dialogue de gestion qui doit déboucher sur des orientations ou des décisions.

3.2 | Le dialogue de gestion dans le cycle du PTA

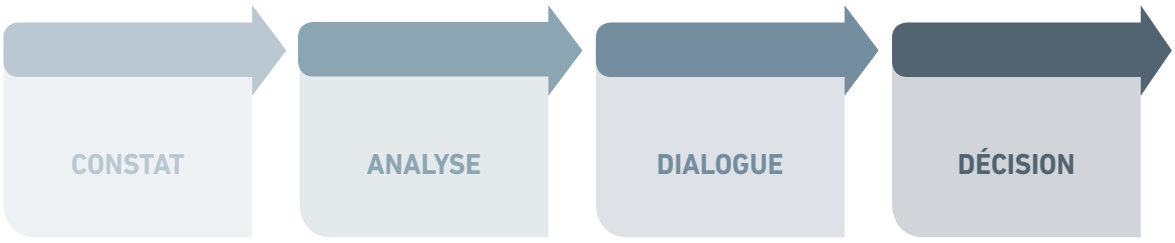
Un élément essentiel dans le développement d'une approche de gestion budgétaire orientée vers la performance est la mise en place de processus d'échanges sur les moyens mis à disposition des entités publiques chargées de cette mise en œuvre, les objectifs qui leur sont assignés et leurs obligations de compte rendu. Cette combinaison de flux d'information, de concertation et d'engagement est appelée « dialogue de gestion ».

Le dialogue de gestion est un mode d'exploitation dynamique des informations recueillies par le contrôle de gestion.

Il s'organise en deux étapes :

- une étape de constat et d'analyse interne au service en charge de l'activité. Elle a pour but d'observer d'éventuels écarts entre les données planifiées de l'activité et la trajectoire d'atteinte des résultats ;
- un processus de prise de décision qui amène à solliciter les autres acteurs concernés par l'activité.

SCHÉMA 13 : CONTRÔLE DE GESTION, DIALOGUE DE GESTION ET PILOTAGE



Ce dialogue de gestion se fonde sur des procédures, des échéances et des outils. Les outils appuyant ce dialogue comprennent, entre autres, les plans de travail, les tableaux de bord et les contrats de performance.

3.2.1 Qui anime le dialogue de gestion ?

Chaque niveau de programmation ou d'exécution nécessite un dialogue de gestion adapté à ses préoccupations et ses responsabilités. C'est donc aux responsables concernés d'assurer et d'animer le dialogue de gestion de leur niveau :

- le responsable de programme ;
- le responsable d'action ;
- le responsable d'activité.

SCHEMA 14 : LE CADRE DU DIALOGUE DE GESTION

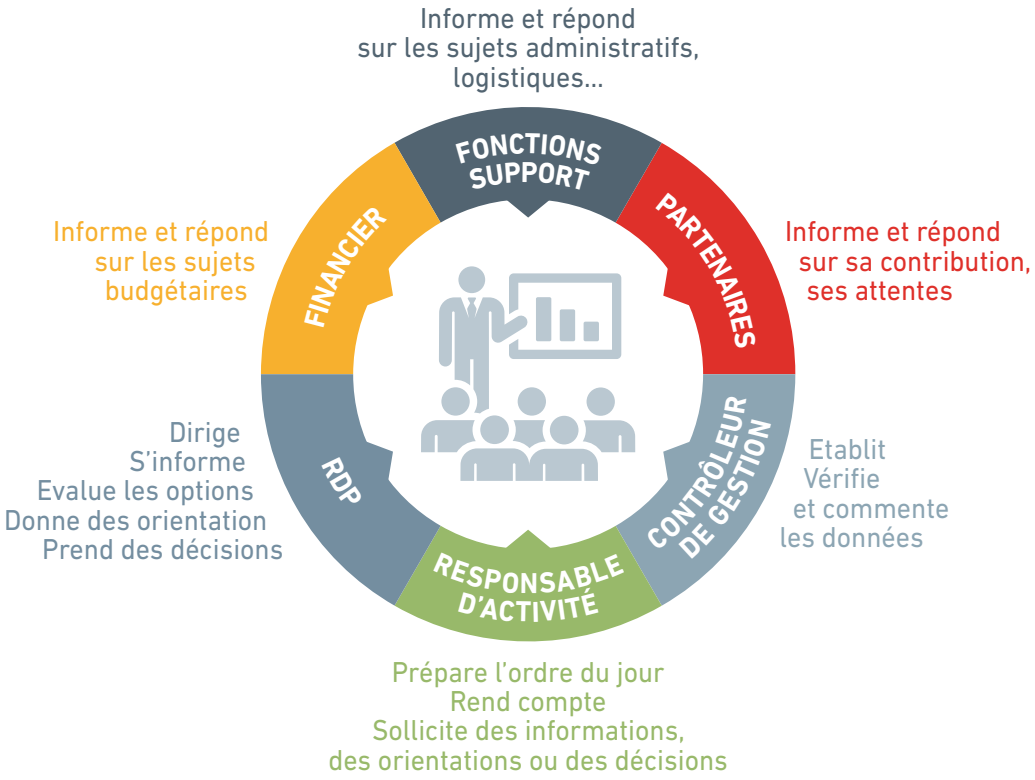
3.2.2 Qui participe au dialogue de gestion ?

Il existe, une marge d'appréciation en fonction des circonstances et des sujets. A titre d'illustration, la direction des systèmes d'information sera sollicitée si une application informatique indispensable à la conduite de l'activité n'a pas été déployée en temps opportun. Mais il existe un «socle» incontournable. Doivent impérativement être associés au dialogue de gestion :

- les responsables du pilotage du programme, de l'action ou de l'activité concernés ;
- le ou les services en charge de l'exécution ;
- la direction ministérielle en charge du budget et des finances ;
- le contrôleur de gestion.

En tant que de besoin, seront associés au dialogue de gestion les contributeurs ou les partenaires extérieurs de l'activité (fonctions support, opérateur etc.). Leurs rôles respectifs sont décrits dans le schéma ci-dessous.

SCHÉMA 15 : LE DIALOGUE DE GESTION



3.2.3 Quand intervient le dialogue de gestion dans le cycle du PTA ?

Le dialogue de gestion intervient tout au long du cycle de vie du PTA, dans ses trois dimensions : planification, exécution et suivi-évaluation.

- **Planification**
  - En milieu d'année N-1, pour valider le projet de PTA de l'année N ;
  - Au moment de la finalisation du projet de loi de finances ;
  - En tout début d'année N, s'il y a lieu, lorsque la LFI a été publiée et dans le cas où des modifications seraient intervenus entre le PLF et la LFI.
- **Exécution et suivi**
  - Tout au long de l'année N et au moins une fois par trimestre pour contrôler l'exécution de l'activité **;**
  - Dès qu'un événement intervient.
- **Evaluation**
  - En début d'année N+1, pour procéder à l'évaluation de l'activité qui permettra :
    > de contribuer à l'élaboration du rapport de performance ;
    > de nourrir le travail d'élaboration du PTA de l'année N+2.

Au regard du calendrier présenté plus haut dans le tableau 4, le dialogue de gestion interviendra :

- **Dans la phase d'élaboration du budget :**
  - au premier trimestre de l'année N (janvier-mars) pour la préparation des avants projets de rapport de performance de l'année N-1 et des PTA de l'année N+1 ;
  - à l'issue des pré-conférences budgétaires (mai) s'il est nécessaire d'ajuster les avants projets de PTA ;
  - à mi-année (juin-juillet) pour la finalisation des projets de rapport de performance de l'année N-1 et des PTA de l'année N+1 ;
  - après l'adoption du projet de loi de finances, si des modifications ou des données complémentaires touchant les activités ont été introduites.

- **Dans la phase d'exécution du budget :**
  - au lancement de l'activité, après la mise en place des crédits ;
  - à chaque étape de la programmation figurant dans le PTA (une fois par trimestre, au minimum) ;
  - à tout moment, en fonction du déroulement de l'activité, à l'initiative du responsable d'activité ;
  - en fin d'année pour dresser le bilan de l'activité qui servira à construire l'avant-projet de rapport annuel.

Selon les cas, le dialogue aura lieu soit au niveau du responsable de l'activité, notamment lorsqu'il s'agit de traiter des questions d'organisation ou de pilotage internes au service, soit à celui du responsable de programme si les orientations ou les décisions attendues sont de sa compétence.

3.2.4 Les questions à examiner lors du dialogue de gestion

- les ressources (intrants)
- le calendrier d'exécution
- les produits
- le recueil des données qui permettront d'évaluer la performance
- les interactions et interdépendances avec d'autres activités
- tout événement dont les conséquences peuvent peser sur l'activité, son produit et son résultat.

Le tableau ci-dessous schématise le processus de questionnement et de décision du dialogue de gestion.

TABLEAU 5 : QUESTIONS SOULEVÉES LORS DU DIALOGUE DE GESTION

THÈME	QUESTIONS CONSTAT	CAUSES	CONSÉQUENCES*	SOLUTIONS POSSIBLES	DÉCISIONS**
Intrants	Effectifs et compétences ? Dotations budgétaires ? Autres ressources ?				
Calendrier d'exécution	Respect ? Ralentissement ? Accélération ?				
Produits	Réalisation ? Qualité ?				
Indicateurs	Disponibilité des données ?				
Interactions	Interdépendances avec d'autres activités ?				
Autre...					

**Conséquences possibles ou certaines sur le déroulement de l'activité et sa performance*
*** Décisions à prendre ou à solliciter*

3.3 | Les indicateurs

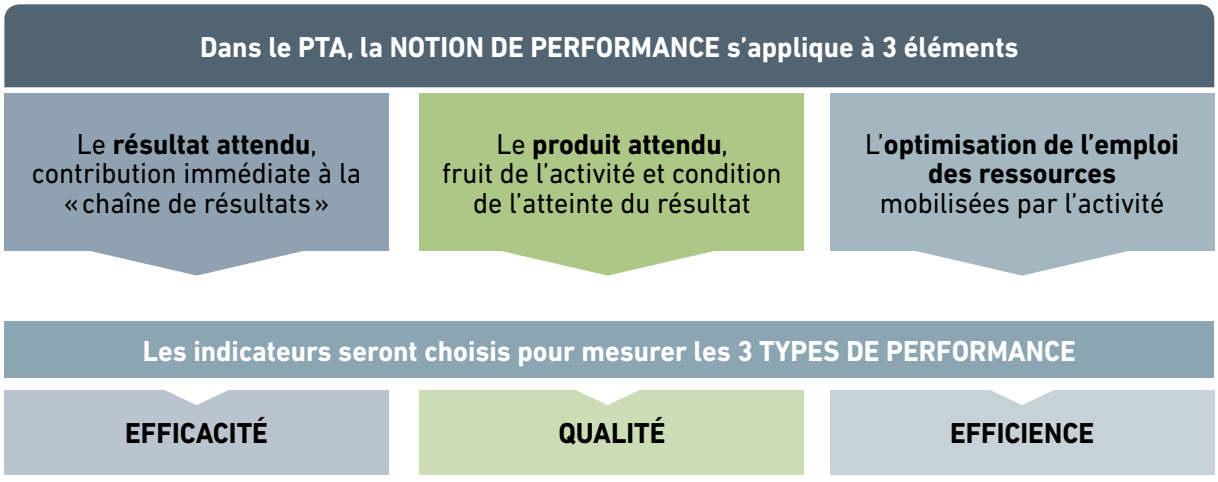
Le suivi des indicateurs joue un rôle central dans le contrôle et le dialogue de gestion. C'est lui qui permet de mesurer la réalisation des produits et des résultats attendus.

3.3.1 La notion d'indicateur

La notion d'indicateur est étroitement liée à celle de performance. En effet, dès lors que, comme y invite la Gestion axée sur les résultats (GAR), les administrations passent d'une logique de moyens à une logique de résultats, il convient qu'elles se dotent des outils qui permettent de mesurer ces derniers.

Les PTA, comme outils de pilotage de l'activité des services, ont donc naturellement vocation à utiliser des indicateurs destinés à en mesurer la performance (indicateurs d'activité, de produits, de résultat immédiat), dans le cadre du suivi-évaluation rendu possible par le déploiement du contrôle de gestion.

SCHÉMA 16 : PTA ET INDICATEURS DE PERFORMANCE



Un indicateur est une information ou un ensemble d'informations observables et mesurables contribuant à l'appréciation d'une situation par le décideur. Exprimé le plus souvent sous forme d'une grandeur chiffrée, il permet de mettre en évidence, de manière objective, des résultats obtenus, des changements provoqués ou des progrès accomplis par un programme ou une activité, en vue de la réalisation d'un effet ou de l'atteinte d'un objectif spécifiques.

3.3.2 Les catégories d'indicateurs

Il existe plusieurs catégories d'indicateurs qui se distinguent par la nature de l'information qu'ils apportent. Pour la mesure de la performance, telle qu'elle a été décrite plus haut, trois types distincts d'indicateurs sont communément utilisés selon qu'on souhaite mesurer l'efficacité, la qualité ou l'efficience d'une activité.

Les deux tableaux qui suivent fournissent des exemples de ces trois types d'indicateurs, associés à des programmes et des objectifs.

TABLEAU 6 : EXEMPLES D'INDICATEURS (1)

TYPE D'OBJECTIFS	PROGRAMME	OBJECTIF	INDICATEUR
Pour le citoyen : efficacité socio-économique	Police ou gendarmerie nationales	Renforcer l'efficacité dans la lutte contre l'insécurité routière	Nombre d'accidents, de tués et de blessés
Pour l'usager : qualité de service	Administration territoriale	Améliorer les conditions de délivrance de titres	Délai moyen de délivrance des titres
Pour le contribuable : efficience de la gestion	Information géographique et cartographique	Optimiser le dispositif de la recherche et de la formation	Coût de formation par élève

TABLEAU 7 : EXEMPLES D'INDICATEURS (2)

TYPE D'OBJECTIFS	PROGRAMME	OBJECTIF	INDICATEUR
Pour le citoyen : efficacité socio-économique	Formations supérieures et recherches universitaires	Répondre aux besoins de qualification supérieure	Nombre de diplômes décernés
Pour l'usager : qualité de service	Action en faveur des familles vulnérables	Lutter contre les situations de maltraitance des personnes vulnérables	Taux d'appels traités par le dispositif d'accueil téléphonique et de traitements des situations de maltraitance envers les enfants
Pour le contribuable : efficience de la gestion	Infrastructures et services de transport	Réaliser au meilleur coût les projets de desserte planifiés et moderniser efficacement les réseaux de transport	Coût kilométrique de construction des routes

Section 4

Budgétisation des activités

La budgétisation d'une activité consiste :

- à estimer son coût ;
- à définir un besoin de ressources en fonction d'une hypothèse de produits attendus ;
- à ajuster le contenu et la programmation de l'activité en fonction des ressources allouées à l'issue de la procédure budgétaire.

Avec la généralisation des PTA, les activités vont devenir les points de départ de la budgétisation. L'ancrage de celle-ci dans la réalité de l'action des services de l'administration contribuera à améliorer la qualité de la prévision et de la construction budgétaires.

4.1 | Principes de budgétisation

La budgétisation est fondée sur une présentation des postes de dépenses qui distingue et additionne le tendanciel et les mesures nouvelles.

Le tendanciel résulte de l'évolution spontanée de la dépense publique « toutes choses égales par ailleurs », en-dehors de toute décision nouvelle et après soustraction des arriérés (mesures exécutées et restant à payer) et des dépenses exceptionnelles (ex : élections, manifestations internationales non annuelles…). Il est calculé sur la base du taux d'inflation retenu dans les documents de cadrage macro-économique et de l'évolution propre du coût de certains facteurs (carburant, matières premières…), selon la méthode dite du « budget de reconduction » :

Coût d'activité n = (coût activité n-1) X (1+ taux d'inflation/100)

Supposons des coûts connus d'activité en année N, sous l'hypothèse que l'inflation au cours de l'année N+1 est de 2%, l'estimation des coûts des activités en année N+1 sera celle de l'année N majorée de 2%.

TABLEAU 8 : ACTUALISATION DES COÛTS SOUS L'EFFET DE L'INFLATION

LIBELLÉ	COUT ANNÉE N (1)	EFFET INFLATION (2) = (1) x 2%	COUT ANNÉE N+1 = (1) + (2)
Action 2 : Construction/Réhabilitation d'infrastructures sanitaires	8 981 130	179 623	9 160 753
Activité 4 : Suivre les travaux construction de 39 structures sanitaires de base	4 290	86	4 376
Activité 9 : Réfectionner et réhabiliter les services d'urgence	923 583	18 472	942 055
Activité 10 : Acquérir des nouveaux équipements hospitaliers	8 053 257	161 065	8 214 322

Les arriérés (activités exécutées mais non payées et restant dues), classées selon leur nature (fonctionnement ou investissement), ont une valeur fixe ou augmentée d'éventuels pénalités ou frais.

Les mesures nouvelles sont en général : des activités nouvelles (les activités nouvelles incluent les projets/investissements nouveaux), la redéfinition d'activités en cours, l'arrêt d'activités qui sont achevées ou ne donnent pas satisfaction, des mesures d'économie sur des activités en cours.

Lorsqu'il n'est pas possible de disposer de coûts historiques, du fait de la nouveauté d'une activité, leur budgétisation fait appel à la méthode dite du « budget base zéro ». Elle suppose la construction la plus précise possible des prix de revient unitaires d'une activité afin de pouvoir calculer son coût global :

Prix de revient d'une unité de service	=	**Somme des produits des quantités de chaque intrant x prix de chacun d'eux**
Coût global d'une activité	=	**Prix de revient d'une unité de service x nombre d'unités de service**

Dans le cadre d'un budget par programme dans lequel les responsables doivent atteindre des objectifs définis avec des moyens prédéterminés, on distingue les coûts qui sont directement rattachés à l'activité (coûts directs) et ceux qui contribuent à la réalisation d'un ensemble d'activités (coûts indirects).

Les coûts directs sont rattachés sans aucune ambiguïté à une activité : c'est le cas des dépenses d'investissement ou de transfert qui concourent à atteindre l'objectif annuel assigné à l'activité.

En l'état actuel, la masse salariale du personnel ne peut être répartie par activité et n'est donc pas prise en compte dans sa budgétisation.

Les coûts indirects sont rattachés à plusieurs activités. Ces coûts nécessitent une collecte de données comptables ou statistiques et la définition de clés de répartition. Ce sont par exemple les coûts relatifs aux services comptables, à l'informatique ou à la gestion du ministère (Secrétariat Général, Cabinet du Ministre et en général le pilotage du ministère). Les coûts indirects sont imputés au niveau du programme, voire de l'action. Certains de ces coûts figurent dans le programme support ; d'autres dans une action transversale d'un programme opérationnel.

A ce stade et en l'absence de comptabilité analytique ou de clé de ventilation des coûts indirects, seuls les coûts directs sont donc imputés aux activités.

TABLEAU 9 : STRUCTURE D'ESTIMATION DES COÛTS DE L'ACTIVITÉ

ACTIVITÉ : XX				
DESIGNATION	**QUANTITÉ**	**COÛT UNITAIRE**	**COÛT TOTAL**	**COMMENTAIRES**
Matériel	*C'est le nombre d'unités nécessaires pour l'activité.* *Exemple : 120 personnes à former, 130 jours du temps du formateur*	*Le coût unitaire est le coût d'un seul élément, ou d'une unité.* *Exemple : Coût par jour, au kilomètre, par personne, etc.*	*Multipliez le nombre total d'unités par le coût unitaire*	*Ajouter au besoin des commentaires pour faciliter la compréhension*
Equipement				
Services				
Etudes				
Investissement				
Coût total de l'activité				

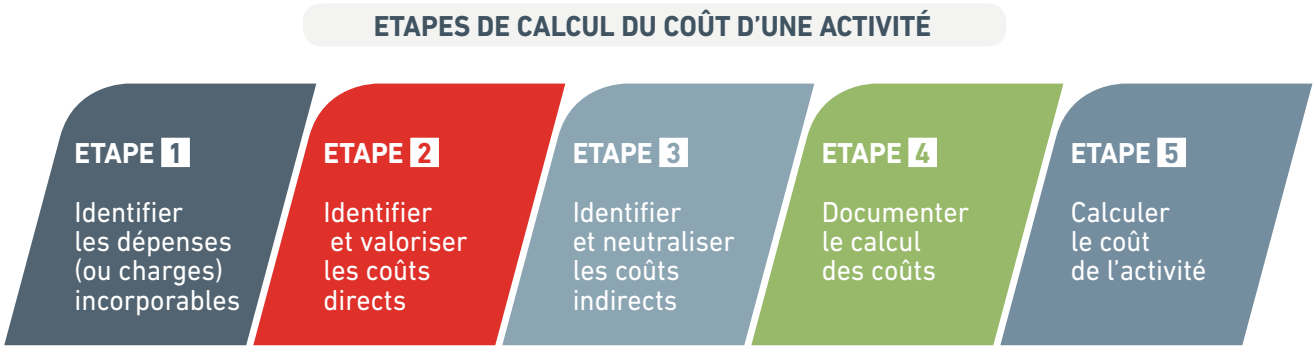
Les coûts unitaires de référence peuvent être calculés de différentes manières :

- « coût réel » si l'activité est immédiatement valorisable sur le marché (coût d'achat d'un véhicule) ;
- « coût (ou prix) de revient faisant intervenir la comptabilité analytique (incluant coûts directs et indirects) ;
- « coût standard » établi « a priori », sur la base d'une activité normale, évalué à partir des données obtenues au cours des périodes comptables précédentes, à l'aide de moyennes statistiques, ou tiré de « mercuriales de prix » disponibles, en vue de calculer « a posteriori » des écarts entre coûts réels constatés et coûts prévisionnels ;
- « coût moyen » par extrapolation (division d'un coût global constaté par le nombre d'unités).

4.2 Les étapes de la budgétisation

Le processus de budgétisation de l'activité suit cinq étapes successives :

SCHÉMA 17 : LES ÉTAPES DE LA BUDGÉTISATION



ETAPE 1

Identifier les dépenses (ou charges) incorporables

Définir le périmètre **des dépenses (ou charges) à prendre en compte dans le calcul** du coût de l'activité.

ETAPE 2

Identifier et valoriser les coûts directs

Les coûts directs représentent l'ensemble des dépenses consacrées à la réalisation de l'activité et pouvant lui être imputées directement et sans ambiguïté.

Identifier des coûts directs :

- dépenses de fonctionnement directement imputables à l'activité (indemnités...) ;
- autres dépenses directes : dépenses sur marché et factures.

Exemple : si l'on souhaite établir le coût du module de formation animé par un consultant-formateur, les honoraires de ce dernier constituent un coût directs.

Valoriser les coûts directs :

Deux méthodes de valorisation sont possibles selon l'objectif poursuivi : **au réel** ou **sur la base de coûts standards**.

Les coûts standards sont des coûts moyens constatés, calculés à l'avance et disponibles. L'avantage d'intégrer des coûts standards est la grande rapidité dans l'obtention des résultats ainsi qu'une certaine stabilité dans le temps qui facilite les comparaisons.

ETAPE 3

Identifier et neutraliser les coûts indirects

Les coûts indirects sont ceux qui ne peuvent pas être imputés exclusivement à la réalisation d'une seule et unique activité car ils contribuent également à d'autres activités :

- coûts indirects « transversaux » de personnel, induits par les agents des fonctions support contribuant à la réalisation de l'activité ;
- autres dépenses bénéficiant également à d'autres prestations (charges mutualisées).

Répartition des coûts indirects :

A court terme, compte tenu de l'absence de comptabilité analytique ou de clés de répartitions des coûts indirects dans les différentes activités, on considère que les coûts indirects sont regroupés au sein d'un ministère dans un programme ou des activités « supports ».

Les coûts indirects ne sont donc pas pris en compten à ce stade, dans la budgétisation de l'activité.

ETAPE 4

Documenter le calcul des coûts

Une fiche d'identification permettant la **traçabilité** du calcul du coût de l'activité doit être élaborée.

Cette fiche indique :

- les caractéristiques de l'activité ;
- la nature des dépenses (ou charges) incorporées dans le coût global ;
- les sources de recueil des coûts (systèmes d'information, référentiel de coûts standards, etc.)

ETAPE 5

Calculer le coût de l'activité

Le coût global* de l'activité est donc la somme des différentes catégories de coûts directs.

Le montant de chaque catégorie de coûts résulte de la multiplication d'un prix unitaire par une quantité.

** On ne parlera pas de « coût complet », formule qui suppose que soient comptabilisés l'ensemble des coûts directs ET indirects, ce qui n'est pas le cas, à ce stade, dans la budgétisation des activités du PTA.*

Section 5

PTA, projet et rapport annuels de performance

Sous les effets conjugués de la LOLF et de la GAR, l'introduction de l'exigence de performance dans la construction et l'exécution budgétaires, ont rendu nécessaire l'accompagnement des informations strictement budgétaires contenues dans les projets de loi de finances par des données relatives à la performance de la dépense publique. C'est ainsi qu'à la loi de finances initiale et à la loi de règlement sont annexés des documents portant sur les résultats attendus (LFI) et atteints (LR), respectivement en début et en fin de l'exécution budgétaire annuelle.

5.1 Projet et rapport annuels de performance

Le projet annuel de performance (PAP), document annexé au projet de loi de finances initiale, et le rapport annuel de performance (RAP), qui accompagne le projet de loi de règlement, sont des documents « miroirs » et complémentaires.

- Le PAP, qui est établi au niveau de chaque programme d'un ministère, détermine les objectifs de performance recherchés (et les indicateurs associés) pour l'année concernée.
- Le RAP, repartant des informations contenues dans le PAP, a vocation à rendre compte des résultats obtenus dans l'exécution budgétaire de l'année de référence, et à les commenter.

PAP et RAP sont donc à la fois des documents d'information du Parlement et des instruments de pilotage et de suivi-évaluation de la performance des programmes par ceux qui en ont la charge.

La définition du RAP, dans le modèle français, rend bien compte de l'articulation entre les deux documents : *« Les rapports annuels de performances annexés au projet de loi de règlement rendent compte, pour chaque programme, de l'exécution des engagements pris dans les projets annuels de performances (PAP) au moment de l'examen du projet de loi de finances. Ils présentent et expliquent les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés au sein d'une mission et alloués à une politique publique et permettent ainsi d'apprécier la qualité de la gestion des politiques publiques.*

ENCADRÉ N° 2 : PAP-RAP, LA SITUATION ACTUELLE

Dans l'état actuel, la logique de ce modèle de prévision et d'évaluation de la performance est encore insuffisamment prise en compte dans les documents existant. Il existe donc une marge de progrès qui doit être exploitée progressivement par les ministères et les programmes.

PAP (PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE)

Si l'on se réfère au tome 1 des annexes à la LFI 2017, il n'existe pas stricto sensu de « projet annuel de performance ». Le document existant est appelé « document de performance » et il est constitué d'une série de « fiches de performance pluriannuelle » déclinées jusqu'au niveau de l'activité.

Comme on peut le constater dans l'exemple de fiche de performance pluriannuelle du ministère chargé de l'agriculture et de l'élevage figurant en annexe 5, le document ne répond pas aux critères d'un projet annuel de performance, pour au moins deux raisons :

- il fait référence à la pluriannualité et non à l'annuité budgétaire, entretenant ainsi une confusion avec le CDMT ;
- les résultats attendus ne sont pas renseignés ;
- il n'existe pas de référence quant aux indicateurs utilisés ;
- les résultats à atteindre ne font l'objet d'aucun commentaire.

RAP (RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE)

Depuis 2009, un rapport annuel de performance est bien annexé au projet de loi de règlement. L'exemple du rapport annuel de performance du Ministère de l'Agriculture est fourni à l'annexe 5. On constate :

- l'absence d'historique qui pourrait mettre en exergue l'évolution connue au cours des trois années passées ;
- l'absence de commentaires, notamment pour expliquer l'origine des écarts entres les résultats attendus et les résultats atteints ;
- a fortiori, aucune indication n'est donnée sur les mesures correctrices qui ont été prises ou sont préconisée en vue de l'exécution budgétaire suivante.

PISTES D'AMÉLIORATION

Sans mettre en œuvre de changements complexes, plusieurs améliorations pourraient être introduites.

- **Harmoniser la terminologie et la documentation** : L'adoption de la terminologie PAP-RAP en vigueur dans la plupart des pays mettant en œuvre l'équivalent de la LOLF permettrait d'affirmer le caractère complémentaire des documents de performance annexés à la Loi de Finances Initiale avec ceux annexés à la Loi de règlement.

  Concrètement, il s'agirait de supprimer l'appellation « document de performance » pour la remplacer par celle de « projet annuel de performance ». Ce simple aménagement faciliterait la compréhension de « l'effet miroir » qui doit exister entre « projet » et « rapport » annuel de performance.

  Il conviendrait donc de bâtir un modèle unique PAP-RAP permettant de pouvoir rapprocher immédiatement les objectifs sur lesquels les programmes s'étaient engagés et les résultats qu'ils ont obtenus.

- **Focaliser l'information sur le cadre annuel** : La vision pluriannuelle (triennale) devrait rester la spécificité du CDMT. Le PAP doit, lui, se focaliser sur l'annuité budgétaire. C'est dans ce cadre temporel qu'il détermine le niveau de performance attendu. S'il fait référence à plusieurs années, cette référence doit être tournée vers les années antérieures, pour donner une indication des évolutions voulues et constatées à moyen terme.

- **Introduire des commentaires** : Les documents malgaches se présentent sous la forme de tableaux regroupant des informations chiffrées auxquelles aucun commentaire n'est associé ; pourtant ce sont d'eux que naît l'information la plus riche. La systématisation des commentaires doit donc être organisée.

  Au moins deux types de commentaires pourraient être introduits :

  - dans le PAP, une explication de la cible fixée et des indicateurs choisis ;
  - dans le RAP, une explication des écarts entre prévision et réalisation.

5.2 Plan-type des PAP et RAP

Conformément à leurs vocations respectives, la structure du PAP et du RAP est naturellement comparable. Le souci d'explication se traduit notamment par la priorité accordée aux développements et commentaires « littéraires ».

Ainsi, le PAP aborde successivement les points suivants :

- Rappel de la stratégie du programme :
  - Référence au « cadre logique » (ex : axe du PND, politique publique ou plan d'action gouvernemental mis en œuvre, mission…) ;
  - Objectifs stratégiques poursuivis sur le moyen ou long terme ;
- Articulation du programme en actions :
- Objectifs, résultats attendus, indicateurs et cibles de l'année concernée, pour chacune des actions, associés
  - à des commentaires explicatifs ;
  - à la présentation de l'allocation des ressources (répartition et justification « au premier Ariary »).

En toute logique, le RAP, faisant explicitement référence au PAP aborde successivement les points suivants :

- Bilan stratégique du programme :
  - Contribution apportée au cadre de référence (ex : axe du PND, politique publique ou plan d'action gouvernemental mis en œuvre, mission…) ;
  - Contribution à l'atteinte des objectifs stratégiques poursuivis sur le moyen ou long terme ;
- Articulation du programme en actions ;
- Objectifs, résultats indicateurs et cibles atteints à l'issue de l'exécution budgétaire de l'année concernée, pour chacune des actions, associés
  - à des commentaires explicatifs ;
  - à la présentation de l'allocation des ressources (répartition et justification « au premier Ariary »).

5.3 Mise en évidence du lien PTA-PAP-RAP

5.3.1 La complémentarité des trois approches

Le PTA et les documents annuels de performance interviennent sur le même registre :

- Ils se placent dans un même cadre temporel : l'annuité budgétaire ;
- Ils sont tournés vers la performance ;
- PAP et RAP sont déclinés jusqu'au niveau de l'activité, qui est précisément le niveau d'intervention du PTA.

Parce que l'activité au quotidien, c'est le PTA, il importe que les informations figurant dans les PAP et RAP trouvent leur source dans les services qui sont directement en charge de la conduite opérationnelle des activités. C'est au niveau de l'activité que s'apprécient en grande partie :

- le réalisme des objectifs ;
- la pertinence des indicateurs ;
- la cohérence entre les moyens alloués et les ressources attribuées.

C'est également au niveau de l'activité que peuvent se formaliser des commentaires concrets sur les résultats obtenus, les difficultés rencontrées… les aménagements proposés.

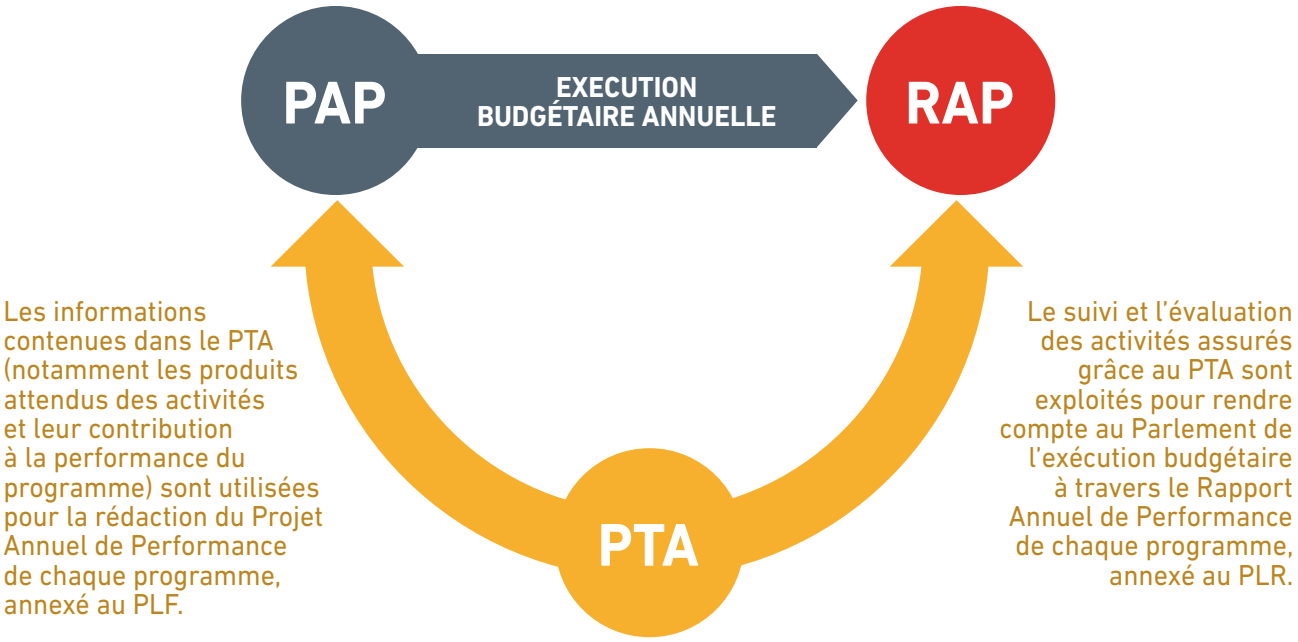
C'est la raison pour laquelle le PTA a vocation à contribuer aussi bien à l'élaboration des PAP qu'à celle des RAP :

- le travail d'élaboration du PTA doit « nourrir » le PAP en ce qui concerne les indicateurs, les cibles et les commentaires associés ;
- le travail de suivi-évaluation du PTA doit contribuer de la même façon à l'enrichissement des informations contenues dans le RAP (en particulier en ce qui concerne les commentaires).

5.3.2 Contribution des PTA à l'élaboration des PAP et des RAP

La contribution des PTA à l'élaboration des PAP et des RAP peut être schématisée comme suit :

SCHÉMA 18 : PTA, PAP ET RAP



Pour assurer le fonctionnement du processus de « dialogue » entre PTA, PAP et RAP, deux améliorations pourraient être apportées.

- **Etablir des processus garantissant la contribution des responsables d'activités à la construction des documents de performance**
  En la matière, c'est le calendrier général de la procédure budgétaire qui doit être pris comme référence. Il fait apparaître à la fois les travaux de construction des CDMT (programmation triennale), et ceux des projets de loi de finances dans lesquelles PTA, PAP et RAP figurent.
- **Exploiter les résultats constatés de l'exécution budgétaire pour améliorer les prévisions et les objectifs fixés à l'administration**
  La relation entre PTA, PAP et RAP ne se limite pas à des aspects de cohérence mutuelle. Parce qu'ils sont tous trois tournés vers la performance, c'est une « dynamique » qui les relient. Les enseignements concrets d'une exécution budgétaire annuelle, tirés de la réalité du déroulement des activités et du contrôle de gestion auquel elle a donné lieu sont synthétisés dans le RAP et mis à profit pour l'élaboration des lois de finances postérieures.

Conclusion

Ce guide a été rédigé au premier semestre de l'année 2017 sous l'autorité de la Direction des Réformes et de la Formation (DRF) du Ministère des Finances et du Budget qui a notamment veillé à sa cohérence avec les travaux conduits par ailleurs sur les CDMT et s'est assurée qu'il répondrait de façon pertinente et réaliste aux besoins de ses utilisateurs.

Sa diffusion marque une étape supplémentaire dans la démarche de modernisation de l'action publique dont l'environnement a été rappelé en introduction. Mais la modernisation est une dynamique, un mouvement continu. Elle va se poursuivre de multiples manières : des objectifs nouveaux apparaîtront, des instruments nouveaux se développeront, qu'il s'agisse de la gestion des ressources humaines, de l'introduction de systèmes d'information plus performants… ou de toute autre innovation.

C'est dire que le présent guide n'est pas figé. Il a vocation à être régulièrement mis à jour. Sa mise en œuvre elle-même donnera naissance à des besoins complémentaires et conduira certainement à proposer des perfectionnements.

S'il constitue déjà une aide appréciable au travail quotidien des services et des agents, sa réelle efficacité tiendra avant tout à la manière dont ses utilisateurs se le seront approprié et à leur détermination pour faire des PTA les instruments puissants de généralisation de la préoccupation de performance, à laquelle invite la GAR.

En renforçant les capacités des acteurs concernés, l'accompagnement auquel le déploiement des PTA donne lieu crée les conditions pour que leur mise en œuvre produise les résultats concrets attendus, contribuant ainsi à l'atteinte des objectifs ambitieux des politiques publiques.

Annexes

Date de validation	01/01/2018	Montants en milliers d'Ariary															

Canevas d'élaboration et de suivi-évaluation du PTA

Programme (1)	
Objectif global (2)	
Objectif spécifique (3)	
Résultat immédiat (10)	
Action (4)	
Produit 1* (9)	
Produit 2* (9)	
Activité (5)	
Responsable (6)	

Rubriques	Budgétisation (7)		Intrants (8)										Produits (9)						Commentaires, Observations et décisions (12)
			Effectif	Fonctionnement			Investissement		Budget total	Source de financement (11)		Autres intrants non financiers							
	Quantité	Prix unitaire de référence		Indemnité	Biens et services	Transferts	AE	CP		Interne	Externe		Unité	T1	T2	T3	T4	Total annuel	
Prévision pour l'activité																			SynthAnnuel.docx
Disponible pour l'activité																			
Produit 1																			
Indicateur de produit												Libéllé de l'indicateur							
Prévision																			
Consommation (crédits) Réalisation (produits)																			

** Ajouter autant de lignes que de produits, si nécessaire.*

PTA initial (LFI) | PTA T1 | PTA T2 | PTA T3 | PTA T4

ANNEXE 2 : LA LOGIQUE DE PLANIFICATION

EXEMPLES DE LA CHAÎNE DES INDICATEURS

(Ministère en charge de l'Agriculture, Programme « Développement durable des productions agricoles »)

LOGIQUE DE LA PLANIFICATION	DESCRIPTION	EXEMPLES	INDICATEURS
Objectif/Action *Exemple de l'Action : « Intrant et équipement agricole »*	Enoncé de ce qu'entend réaliser le ministère de l'agriculture ou les directions régionales au cours d'une période définie	Contribuer à l'accroissement durable et à la diversification de l'offre des produits agricoles	Taux d'accroissement des productions céréalières
Impact	Changement durable conforme aux objectifs globaux de la politique publique ou du PND	La quantité et la variété des produits agricoles contribuent à une meilleure alimentation de la population malgache	Réduction de maladies liées à la malnutrition
Effet	Changement consolidé à moyen terme	La population malgache a accès à une plus grande quantité et variété de produits agricoles	A élaborer avec l'Institut national de la statistique
Résultats immédiats	Changement immédiat obtenu du fait de l'activité	- Accroissement du taux d'accès aux intrants agricoles ; - Accroissement du taux d'accès aux terres cultivables ; - Accroissement du taux d'accès aux équipements agricoles.	- Taux d'accès aux intrants agricoles ; - Taux d'accès aux terres cultivables ; - Taux d'accès aux équipements agricoles.
Extrant (output, produit)	Produit ou service offert découlant de la réalisation d'activités.	- E1 : 1000 tonnes de semences distribuées aux producteurs de céréales ; - E2 : 1000 Ha de terres cultivables récupérées ; - E3 : 50.000 charrues mis à la disposition des producteurs.	
Activité	Ensemble de tâches menant à la production d'un extrant ou produit.	- A1 : Mettre en œuvre une opération spéciale semences ; - A2 : Mettre en œuvre le projet « Intensification de la production agricole » ; - A3 : Mettre en œuvre le projet « renforcement de matériel agricole ».	- Quantité de semences disponibles ; - Superficie de terres cultivables récupérées ; - Nombre de charrues produites.
Intrant (input, ressources)	Ressources requises pour mettre en œuvre une activité.	- Ressources humaines ; - Ressources financières ; - Manuels des procédures ; - Etc.	- Nombre d'agents employés ; - Coût des travaux de construction ; - Respect des délais des travaux ; - Etc.

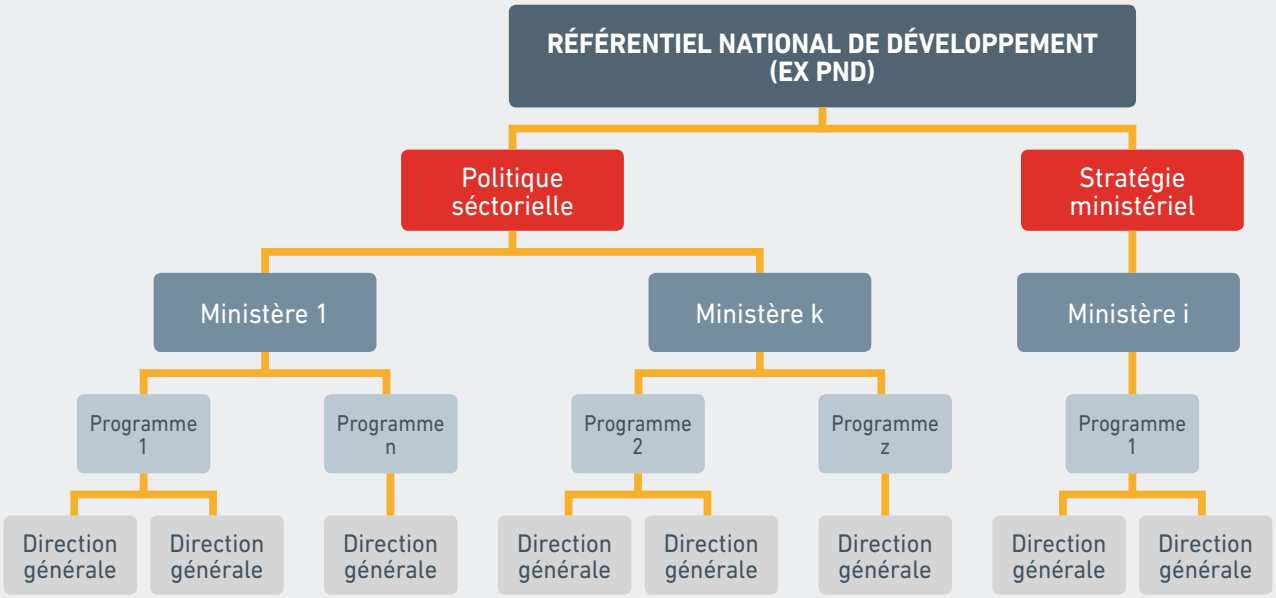
ANNEXE 3 : EXEMPLE DE FICHE SIGNALÉTIQUE - TYPE D'UN INDICATEUR

INTITULÉ DU PROGRAMME	Service des Urgences - Centre Hospitalier Région X
OBJECTIF AUQUEL L'INDICATEUR SE RATTACHE	Réduction du temps de séjour des patients aux urgences
INTITULÉ DE L'INDICATEUR	% de séjours de 24h ou plus aux Urgences
DÉFINITION DE L'INDICATEUR	Pourcentage des patients déposés par les pompiers dont le séjour est égal ou supérieur à 24h
SOURCE ET MODE DE COLLECTE DES DONNÉES	Registres des services des Urgences des Centres Hospitaliers de la région X
SERVICE RESPONSABLE DE LA COLLECTE	Information et statistiques
PROVENANCE GÉOGRAPHIQUE	Centres Hospitaliers
COLLECTE ADMINISTRATIVE, PAR ENQUÊTE, ETC.	Collecte administrative
PÉRIODICITÉ	Trimestrielle et par année
DÉLAIS DE DISPONIBILITÉ	4 semaines après la fin de période d'observation (janvier à mars, disponibilité fin avril)
SERVICE RESPONSABLE DE L'ANALYSE ET DU SUIVI DE L'INDICATEUR	D.E.P. du Ministère de la Santé
VALEUR DE L'INDICATEUR	
UNITÉ DE MESURE	Durée de séjour en service d'urgences
MÉTHODE ET/OU FORMULE DE CALCUL	Séjour = (n 24h/n) * 100 n = nombre total de personnes qui ont été accueillies aux urgences n 24h = nombre de personnes ayant occupé un lit pendant 24h ou plus.
FRÉQUENCE DE LA MESURE	Trimestrielle
VALEUR DE LA CIBLE	
MODE DE DÉCLINAISON (PAR EXEMPLE PAR RÉGION)	Région X
SÉRIES DE RÉALISATION DISPONIBLES	De janvier 2011 à janvier 2013
EXPLICATIONS DE L'ESTIMATION DE LA CIBLE POUR CHAQUE ANNÉE PROJECTION	Pourcentage de séjours de 24h ou plus des patients ne devrait pas excéder 15%
INTERPRÉTATION ET LIMITE DE L'INDICATEUR	Cet indicateur s'applique à tous les établissements de santé de la région X de 100 lits et plus

ANNEXE 4 : DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE SUIVI -ÉVALUATION

Le pilotage du PTA s'appuie sur le dispositif de suivi-évaluation du PND. Par ailleurs, il fait appel à une procédure d'animation : le dialogue de gestion.

DISPOSITIF INSTITUTIONNEL DE PILOTAGE DU PND



ORGANES ET OPÉRATIONNALISATION DU DISPOSITIF DE SUIVI ÉVALUATION

Le suivi de la mise en œuvre de la Politique s'articule autour de quatre organes dont les trois derniers concernent le PTA :

- le Comité de pilotage ;
- le Secrétariat Technique/Ministériel ;
- les Groupes Techniques CDMT ;
- et les Cellules CDMT.

Au niveau des programmes :

Afin de mieux suivre la réalisation des programmes, des groupes techniques sont constitués pour mener une réflexion permanente sur des thématiques concernant un ou plusieurs programmes de la politique. Leur rôle est d'assurer la programmation, le suivi et le reporting des actions de la politique sectorielle, des indicateurs et des mesures prioritaires. De façon spécifique ces groupes techniques sont chargés de :

- consolider par groupe la matrice du plan d'actions, des mesures prioritaires et la matrice des indicateurs de performance en année N des années N+1 ; N+2 et N+3;
- tenir deux (2) réunions ordinaires par trimestre/groupes techniques sur l'état de mise en œuvre du plan d'actions de la politique, des mesures prioritaires et la matrice des indicateurs de performance ;
- mener toute réflexion sur des thématiques spécifiques liées aux programmes qu'ils suivent ;
- produire les comptes rendus des différentes rencontres trimestrielles et thématiques ;
- participer aux Rencontres Techniques Préparatoire (mi-parcours et annuel) ;
- produire les rapports trimestriels sur l'état de mise en œuvre de la politique publique/stratégie ministérielle et la matrice des indicateurs de performance ;
- transmettre au Secrétariat Technique tous extrants produits par trimestre;
- élaborer un programme d'activités annuel par groupe technique.

Les Groupes Techniques sont composés des représentants des structures de mise en œuvre, des PTF, de la société civile, du secteur privé, des collectivités territoriales et des institutions.

Des rapporteurs sont désignés au sein de la direction en charge de la planification au niveau de chaque groupe technique et sont chargés d'assurer le reporting des activités des groupes. Le rapporteur constitue la liaison entre les groupes techniques et le secrétariat technique.

Au niveau des structures ou services publics :

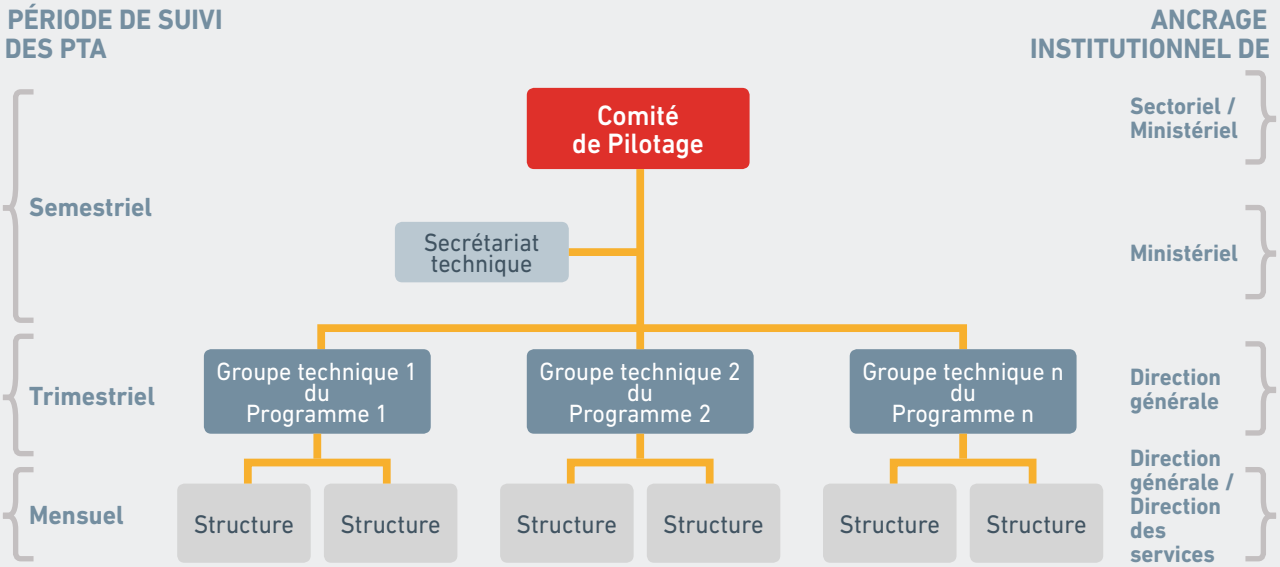
La Direction en charge de la planification assure le secrétariat technique de la politique sectorielle. Les agents du service/direction technique en charge des questions de politique constituent les rapporteurs des groupes techniques et assurent la liaison entre les groupes techniques et le secrétariat technique.

Des cellules peuvent être constituées par des représentants des structures ou SOA dans les groupes techniques afin d'assurer l'animation de la Politique publique au niveau de chaque structure.

De façon spécifique elles seront chargées :

- d'orienter la programmation des activités du PTA ;
- de suivre la mise en œuvre des activités inscrites ;
- d'animer des thématiques spécifiques.

PROCESSUS DE SUIVI DES PTA



Le rôle de chaque organe doit être clairement défini par rapport à :

- la supervision et la prise de décision ;
- la facilitation à la mise en œuvre ;
- la communication ;
- le suivi opérationnel ;
- la mise en œuvre.

ANNEXE 5 : PAP ET RAP

FICHE DE PERFORMANCE PLURIANNUELLE

Min. -Miss. - Prog. -Ind. d'obj. -Activ.		Unités	LFR	2016	2017	2018	2019
41	**MINISTÈRE AUPRÈS DE LA PRÉSIDENCE CHARGÉ DE L'AGRICULTURE ET DE L'ÉLEVAGE**						
410	**AGRICULTURE**						
404	**RÉVOLUTION VERTE ET DURABLE**						
404-1	**Mettre à la disposition des producteurs des semences améliorées**						
404-1-1	***Semences améliorées disponibles aux producteurs***	***Tonnes***		***1 500***	***0***	***0***	***0***
404-1-1-1	*Renforcer les capacités techniques des paysans semenciers (PS) et groupement des paysans semenciers*						
404-1-1-2	*Contrôler les semences produites*						
404-2	**Mettre à la disposition des producteurs des engrais**						
404-2-1	***Engrais distribué***	***Tonnes***		***2 000***	***0***	***0***	***0***
404-2-1-1	*Suivre l'approvisionnement des engrais*						
404-3	**Mettre à la disposition des producteurs de matériels agricoles**						
404-3-1	***Matériels agricoles distribués***	***Nombre***		***6 000***	***0***	***0***	***0***
404-3-1-1	*Suivre la mise à disposition des matériels et leur utilisation*						
404-4	**Aménager, réhabiliter et entretenir les réseaux hydroagricoles**						
404-4-1	***Superficie hydroagricole aménagée/rehabilitée***	***Ha***		***50 000***	***0***	***0***	***0***
404-4-1-1	*Remettre en état les infrastructures hydroagricoles victimes des dégats cycloniques*						
404-4-2	***Bassins versants protégés (sous bassins versants)***	***Nombre***		***300***	***0***	***0***	***0***
404-4-2-1	*Réaliser les dispositifs de protection des BVPI*						
404-5	**Vulgariser les techniques culturales**						
404-5-1	***Groupements de paysans encadrés***	***Nombre***		***4 000***	***0***	***0***	***0***
404-5-1-1	*Appuyer et encadrer les paysans et/organisations paysanes*						
404-5-2	***Directions régionales appuyées***	***Nombre***		***22***	***0***	***0***	***0***
404-5-2-1	*Appuyer les régions dans la mise en œuvre de la vulgarisation des techniques culturales*						
404-6	**Lutter contre les criquets et/ou les ravageurs des végétaux**						
404-6-1	***Superficies infestées traitées***	***%***		***80***	***0***	***0***	***0***
404-6-1-1	*Mener des interventions de lutte contre les criquets et les ravageurs de végétaux*						
404-6-2	***Certificats phytosanitaires delivrés***	***Nombre***		***5 000***	***0***	***0***	***0***
404-6-2-1	*Réaliser les contrôles phytosanitaires aux frontières*						
404-7	**Mettre à la disposition des acteurs de développement rural les services/informations nécessaires**						
404-7-1	***Centre de Services Agricoles (CSA) performants***	***Nombre***		***107***	***0***	***0***	***0***
404-7-1-1	*Appuyer et encadrer les CSA*						
404-7-2	***Acteurs de développement formés et informés sur les différents thèmes touchant le développement rural***	***Nombre***		***560***	***0***	***0***	***0***
404-7-2-1	*Former et informer des Acteurs de développement*						
404-7-3	***Fonds Régional de Développement Agricole (FRDA) mis en place***	***Nombre***		***7***	***0***	***0***	***0***
404-7-3-1	*Mettre en place les FRDA*						
404-7-4	***FRDA opérationnel***	***Nombre***		***15***	***0***	***0***	***0***
404-7-4-1	*Rendre opérationnel les FRDA mis en place*						

Ministère - Mission - Programme - Objectif - Indicateur d'Objectif		Unités	Valeurs cibles LFI	Valeurs cibles LFR	Valeurs réalisées	Ecarts	Evaluation
41	**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE**						
410	**AGRICULTURE**						
404	**RÉVOLUTION VERTE ET DURABLE**						
404-1	**Mettre à la disposition des producteurs des semences améliorées**						
404-1-1	*Semences améliorées disponibles aux producteurs*	*Tonnes*	*4 000*	*4 000*	*1 278,3*	*-2 721, 07*	*NA*
404-2	**Mettre à la disposition des producteurs des engrais**						
404-2-1	*Engrais disponibles*	*Tonnes*	*7 000*	*7 000*	*1 403*	*-5 597*	*NA*
404-3	**Mettre à la disposition des producteurs de matériels agricoles**						
404-3-1	*Matériels agricoles disponibles*	*Nb*	*7 000*	*7 000*	*5 597*	*-1 053*	*NA*
404-4	**Aménager, réhabiliter et entretenir les réseaux hydroagricoles**						
404-4-1	*Superficie hydroagricole rehabilitée ou aménagée*	*Ha*	*50 000*	*50 000*	*65 324*	*+15 324*	*A*
404-4-2	*Bassins versants protégés*	*Km*	*400*	*400*	*252*	*-148*	*NA*
404-5	**Vulgariser les techniques culturales**						
404-5-1	*Groupements de paysans encadrés*	*Nb*	*3 500*	*3 500*	*4 903*	*+1 403*	*A*
404-5-2	*Directions régionales appuyées*	*Nb*	*22*	*22*	*ND*	*ND*	*ND*
404-6	**Lutter contre les criquets et/ou les ravageurs des végétaux**						
404-6-1	*Superficies infestées traitées*	*%*	*80*	*80*	*83,69*	*+3,69*	*A*
404-6-2	*Certificats phytosanitaires delivrés*	*Nb*	*5 000*	*5 000*	*5 599*	*+599*	*A*
404-7	**Mettre à la disposition des acteurs de développement rural les services/informations nécessaires**						
404-7-1	*Centre de Services Agricoles (CSA) performants*	*%*	*107*	*107*	*95*	*-12*	*NA*
404-7-2	*Acteurs de développement formés et informés sur les différents thèmes touchant le développement rural*	*Nb*	*1 000*	*1 100*	*740*	*-360*	*NA*
404-7-3	*Fonds Régionals de Développement Agricole (FRDA) mis en place*	*Nb*	*12*	*1*	*2*	*+1*	*A*
404-7-4	*FRDA opérationnel*	*Nb*	*22*	*11*	*12*	*+1*	*A*

MODÈLE DE PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE

MISSION 410 : AGRICULTURE, PROGRAMME 404 : RÉVOLUTION VERTE ET DURABLE

1. STRATÉGIE DU PROGRAMME

TEXTE
Description du programme et de ses objectifs stratégiques, en faisant référence au PND et, le cas échéant, à la politique publique sectorielle.

2. ENUMÉRATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le programme « révolution verte et durable » poursuit sept objectifs :

Objectif 404-1	*Mettre à la disposition des producteurs des semences améliorées*
Objectif 404-2	*Mettre à la disposition des producteurs des engrais*
Objectif 404-3	*Mettre à la disposition des producteurs des matériels agricoles*
Objectif 404-4	*Aménager, réhabiliter et entretenir les réseaux hydro-agricoles*
Objectif 404-5	*Vulgariser les techniques culturales*
Objectif 404-6	*Lutter contre les criquets et/ou les ravageurs de végétaux*
Objectif 404-7	*Mettre à la disposition des acteurs de développement durable les services/informations nécessaires.*

3. ARTICULATION DU PROGRAMME EN ACTIONS ET ACTIVITÉS

SCHÉMA
Description de l'articulation du programme en actions et activités

4. DESCRIPTION DES OBJECTIFS ET DES INDICATEURS

4.1. Objectif 404-1 : Mettre à la disposition des producteurs des semences améliorées

4.1.1. Présentation de l'objectif et de la cible

TEXTE
Description et explication de l'objectif.

TABLEAU CHIFFRE
Présentation de la cible pour l'année concerné.

Indicateur	Unité	2015 (réalisé)	2016 (réalisé)	PAP 2017	Prévision actualisée	2018

4.1.2. Présentation de l'Indicateur 404-1-1 : Semences améliorées disponibles aux producteurs

TEXTE
Commentaire sur l'indicateur choisi (pertinence, mode et fréquence de recueil etc.)

4.2. Objectif 404-2 : Mettre à la disposition des producteurs des engrais

4.2.1. Présentation de l'objectif et de la cible

4.2.2. Présentation de l'indicateur 404-2-1

[…]

Le document « déroule », sur le même modèle, la totalité des objectifs du programme.

MODÈLE DE RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

MISSION 410 : AGRICULTURE, PROGRAMME 404 : RÉVOLUTION VERTE ET DURABLE

1. BILAN STRATÉGIQUE DU PROGRAMME

TEXTE
Description des principales avancées et des principaux résultats obtenus au regard des objectifs stratégiques du programme présentés dans le PAP de la même année.

2. ENUMÉRATION DES OBJECTIFS DU PROGRAMME

Le programme « révolution verte et durable » poursuit sept objectifs :

Objectif 404-1	*Mettre à la disposition des producteurs des semences améliorées*
Objectif 404-2	*Mettre à la disposition des producteurs des engrais*
Objectif 404-3	*Mettre à la disposition des producteurs des matériels agricoles*
Objectif 404-4	*Aménager, réhabiliter et entretenir les réseaux hydro-agricoles*
Objectif 404-5	*Vulgariser les techniques culturales*
Objectif 404-6	*Lutter contre les criquets et/ou les ravageurs de végétaux*
Objectif 404-7	*Mettre à la disposition des acteurs de développement durable les services/informations nécessaires.*

3. ARTICULATION DU PROGRAMME EN ACTIONS ET ACTIVITÉS

SCHÉMA
Description de l'articulation du programme en actions et activités.

4. DESCRIPTION ET EXPLICATION DES RÉSULTATS OBTENUS

4.1. Objectif 404-1 : Mettre à la disposition des producteurs des semences améliorées

Indicateur 404-1-1 : Semences améliorées disponibles aux producteurs

4.1.1. Présentation des résultats

TABLEAU CHIFFRE
Résultats chiffrés.

Indicateur	Unité	2016 (réalisé)	2017 (réalisé)	PAP 2018	Prévision actualisée	2018 (réalisé)

4.1.2. Analyse des résultats

TEXTE
Analyse des résultats.

4.2. Objectif 404-2 : Mettre à la disposition des producteurs des engrais

Indicateur 404-2-1 : engrais distribué

4.2.1. Présentation des résultats

4.2.2. Analyse des résultats

[…]

Le document « déroule », sur le même modèle, la totalité des objectifs du programme.

ANNEXE 6 : GLOSSAIRE

Action : Ensemble cohérent d'activités relevant d'un même programme, tournées vers une finalité commune, un objectif spécifique, et utilisant des ressources humaines et financières pour produire des résultats. Plusieurs services du ministère peuvent intervenir dans la réalisation d'une action. Néanmoins, il est nécessaire de désigner le premier et le seul responsable de l'action.

Activité : Ensemble cohérent de tâches nécessitant des moyens comme les ressources humaines, financières et matérielles pour la production d'un bien ou d'un service. L'activité doit être confiée à une seule unité administrative qui devient responsable de sa réalisation. Par contre, une unité administrative peut être responsable de plusieurs activités.

Budget-programme (ou budget de programmes) : Budget établi et examiné programme par programme, sachant que la nomenclature budgétaire proprement dite s'articule sur les missions, programmes et actions. Le plus souvent les budgets de programmes sont également des budgets de performance, c'est-à-dire que les présentations des programmes comprennent stratégie, objectifs, financement et indicateurs.

Cadre de performance : Document qui résume l'ensemble des informations permettant de caractériser la gestion de la performance dans cette entité : son concept stratégique, ses objectifs, ses indicateurs avec leurs cibles, les activités qui le composent, un résumé de son budget par grande nature et composante. Il peut avoir plusieurs noms : fiche de performance pluriannuelle, programme annuel de performance, cadre annuel de performance d'une action, PTA, etc.

Cadres budgétaires : Les opérations des Lois de Finances se répartissent dans cinq cadres distincts : le Budget Général de l'État, les Budgets Annexes, les opérations sur Comptes Particuliers du Trésor, les opérations sur Fonds de Contre-Valeur, les opérations en Capital de la Dette Publique.

CBMT : Cadre Budgétaire à Moyen Terme. C'est un instrument stratégique de communication financière du gouvernement dans une perspective pluriannuelle, un outil d'aide à la décision et à la priorisation en cas de baisse ou d'insuffisance de moyens ou au contraire en cas de ressources supplémentaires. Le CBMT est ancré dans une stratégie de Finances Publiques qui traduit les politiques définies par le Plan National de Développement *(PND)*.

CDMT : Cadre des Dépenses à Moyen Terme. C'est un document qui présente à la fois la stratégie à moyen terme suivie par une institution ou un ministère ainsi que son budget, toujours dans une perspective de moyen terme. Il en évalue la performance attendue.

Chaîne des résultats : La chaîne des résultats (ou processus de production) d'une administration est l'enchaînement logique qui décrit la manière dont l'administration transforme des ressources ou moyens, par le biais des activités, en produits ou biens et services rendus. Ces produits induisent des résultats socio-économiques, c'est-à-dire une transformation de l'environnement économique et social. Des objectifs et des indicateurs qui mesurent leur réalisation peuvent être associés à tous les échelons de ce processus de production.

Cible (d'un indicateur) : Résultat attendu à une échéance temporelle définie. S'exprime par la valeur attendue des indicateurs choisis pour la mesure de ce résultat. Les objectifs d'un programme, présentés dans le projet annuel de performances, doivent être associés à la mesure des résultats obtenus et à des cibles de résultats.

Circulaire de préparation budgétaire : Note présentant les directives, les instructions et les explications concernant la préparation et l'élaboration du Budget. Elle est destinée à tous les acteurs budgétaires.

CMBMT : Cadre Macro Budgétaire à Moyen Terme. Ce cadre contient cinq secteurs macroéconomiques inter-reliés : les secteurs réel, budgétaire, extérieur, monétaire et privé. L'objectif étant la mise en concordance stricte des agrégats du secteur budgétaire avec les agrégats macroéconomiques des quatre autres secteurs. L'adoption d'un CMBMT permet d'inscrire le budget annuel dans un cadre pluriannuel.

Conférence budgétaire : C'est une réunion d'échanges et d'arbitrages sur les perspectives budgétaires. Une opportunité également de sensibiliser les Institutions et Ministères à la priorisation de leurs objectifs compte tenu des contraintes budgétaires.

Contrôle de gestion : Le contrôle de gestion est ***(i)*** un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés – y compris les ressources humaines – et l'activité développée d'une part, et les résultats obtenus d'autre part, dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des objectifs ; ***(ii)*** le regroupement d'outils et processus visant à mieux connaître et à mieux maîtriser les activités, les coûts, les résultats et les rapports entre eux caractérisant les notions d'efficacité et d'efficience ; ***(iii)*** le suivi évaluation des PTA, des programmes et actions fait partie du contrôle de gestion. Contrairement à ce que laisse penser ce mot, il ne s'agit pas d'un contrôle mais plutôt d'un élément du pilotage d'une institution ou d'un programme. Le contrôle de gestion a vocation à alimenter en donnés objectives le dialogue de gestion entre les différents niveaux de l'administration, en éclairant les enjeux de performance.

Coordonnateur de programmes : C'est le responsable *(coordination, suivi-évaluation)* de l'ensemble des programmes du Ministère auquel il appartient. Il élabore le budget de son Institution/Ministère et répartit les crédits entre les programmes. Il est nommé par arrêté de l'Ordonnateur délégué.

Coût : Le coût d'un programme pendant une période donnée est l'ensemble des dépenses réalisées (ou prévues), de fonctionnement et d'investissement, quelle que soit leur provenance, directement affectables à ce programme. La même définition s'applique au coût d'une action.

Dépenses d'investissement : Ce sont les paiements effectués pour l'acquisition de biens de capital fixe, de stocks stratégiques ou d'urgence, de terrains ou d'actifs incorporels, ou des paiements sans contrepartie. (Ex : *construction de nouvelles salles de classe, renforcement des équipements sanitaires)*

Dépenses de fonctionnement : Ce sont les charges récurrentes issues de l'activité ordinaire de l'État. Elles sont constituées des dépenses sur « biens et services » *(Ex : coût de l'électricité, des appels téléphoniques…)* et des « transferts et subventions » *(Ex : subventions aux entreprises, transfert vers les organismes rattachés, contributions internationales, …).*

Dépenses de personnel : Elles sont composées des « Salaires » (paiements versés en contrepartie des services fournis, avant déduction des prélèvements fiscaux à la source et des cotisations salariales aux caisses de sécurité sociale et de retraite) et des « Indemnités » (Ex : *les paiements versés pour heures supplémentaires, les primes, les congés payés, …).*

Dialogue de gestion : Le dialogue de gestion est le processus d'échanges existant entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés, relatifs aux objectifs qui leur sont assignés, à la mise en œuvre des actions et aux volumes de moyens mis à leur disposition. Ce dialogue s'effectue en continu sur des paramètres sensibles tels que l'engagement des crédits, le taux de réalisation des actions, le volume des prestations délivrées, …, à l'aide de bordereaux ou de tableaux de bord. La gestion de la performance est une autre appellation du dialogue de gestion.

Efficacité : Fait d'atteindre un résultat conforme à l'objectif fixé. L'efficacité se mesure par comparaison (différence ou ratio) entre un objectif préalablement fixé et un résultat effectivement obtenu. En d'autres termes, on est efficace quand on atteint ses objectifs. (indicateur d'efficacité).

Efficience : Fait d'optimiser les moyens (ou ressources) consommés pour atteindre un résultat. L'efficience se mesure par comparaison (généralement un ratio) entre un résultat effectivement obtenu ou un produit réalisé et les moyens utilisés (indicateur d'efficience). En cas de rareté des moyens, on aura aussi recours à des normes afin d'évaluer l'efficience.

Evaluation	:	Un processus qui vise à déterminer aussi systématiquement et objectivement que possible la pertinence, l'efficacité et l'effet d'une activité par rapport à ses objectifs. Un examen indépendant, impartial du contexte, des objectifs, des résultats, des activités et des moyens mis en œuvre, visant à tirer des enseignements pouvant être appliqués de manière plus générale.
Gestionnaire d'activités	:	Il est le responsable des services placés auprès de l'Ordonnateur secondaire. Il présente à ce dernier des propositions de dépenses pour assurer la réalisation du programme auquel il contribue. Ainsi, il élabore et communique le Plan de Travail Annuel du SOA et assure l'exécution de ces activités. Il est responsable de la certification des services faits. Le Gestionnaire d'Activités est nommé par arrêté de l'Ordonnateur délégué.
Indicateur	:	Représentation chiffrée qui mesure le degré de réalisation d'un objectif, le plus objectivement possible. Idéalement, les indicateurs sont spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et délimités dans le temps *(SMART)*.
Indicateurs d'efficacité	:	Ils mesurent le rapport entre le résultat obtenu et le résultat prévu.
Indicateurs d'efficience	:	Ils mesurent le rapport entre les résultats *(extrants)* et les ressources utilisées *(intrants)*.
Indicateurs de performance	:	Information ou mesure permettant de juger des progrès accomplis en vue de l'atteinte d'un objectif. Les indicateurs de performance peuvent être associés à des objectifs opérationnels, organisationnels, ou liés à une intervention donnée. Ils permettent de mesurer l'efficacité, l'efficience ou la qualité.
Intrants	:	Ensemble des ressources financières, humaines, matérielles, immatérielles et documentaires utilisées pour conduire une ou des activité(s) produisant des résultats tournés vers l'atteinte d'objectifs préalablement définis.
Loi de Finances	:	Elles déterminent la nature, le montant et l'affectation des ressources et des charges de l'État, compte tenu d'un équilibre économique et financier qu'elles définissent. Le projet de loi de finances (PLF) est le texte déposé par le gouvernement devant le Parlement. La Loi de Finances Initiale (LFI) est le texte adopté par le Parlement
Mission	:	Ensemble de programmes concourant à une politique publique définie
Moyens (d'un programme, d'une action)	:	Terme général désignant l'ensemble des ressources mobilisées pour la mise en œuvre d'un programme, d'une action ou d'une activité : crédits budgétaires, cofinancements des partenaires de l'État, personnels, locaux, équipements, etc.
Nomenclature budgétaire	:	Classement des dépenses budgétaires, par titre, chapitre, paragraphe, article. En conformité avec la LOLF, la nomenclature budgétaire peut évoluer vers un classement des dépenses par destination (programmes, activités) et par nature de dépenses de la nomenclature comptable.
Objectif	:	État souhaité et mesurable d'une situation après l'action. Un objectif est le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire.

Objectifs spécifiques d'un programme : L'objectif spécifique d'un programme indique les résultats attendus des actions entreprises en vue d'atteindre les finalités du programme, dont la réalisation dépend de façon déterminante des activités dudit programme et uniquement de ces activités.

Il s'agit des avantages durables qu'un programme vise à apporter au(x) groupe(s) cible. Il faut veiller à un choix d'objectifs équilibrés, correspondant aux attentes des citoyens, des usagers et des contribuables.

L'énoncé de l'objectif est simple, précis, facile à comprendre par tous. L'objectif est mesurable par des indicateurs chiffrés. Il est accompagné d'un ou deux indicateurs chiffrés, renseignés pour le passé et pour l'avenir (cibles de résultats).

Un objectif s'écrit sous forme de verbe à l'infinitif.

Exemple 1 : Objectifs spécifiques d'un programme « Gestion fiscale et financière »
- Inciter les contribuables à accomplir volontairement leurs obligations fiscales
- Faciliter la déclaration et le paiement des impôts grâce aux nouvelles technologies

Exemple 2 : Objectifs spécifiques d'un programme Administration et coordination
- Objectif de qualité de service (rendu à l'usager interne) : améliorer la disponibilité des applications informatiques
- Objectif de qualité de service (rendu à l'usager externe) : réduire les délais de paiement des fournisseurs
- Objectif d'efficience : réduire le coût de gestion des dossiers de personnels.

Partenaires Techniques et Financiers (PTF) : Organisation internationale *(multilatérale et bilatérale)* qui appuie financièrement ou techniquement le pays pour son développement. Exemple : FMI, Banque Mondiale, Union Européenne, Agence Française de Développement.

Performance (Démarche de, pilotage par la) : La démarche de performance ou démarche de pilotage des administrations par la performance est un dispositif ayant pour objectif d'améliorer la décision (budgétaire) en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats les plus probants.

Performance globale : La performance globale d'un service ou d'une activité peut se définir comme la somme de trois types de performance : l'efficacité, la qualité et l'efficience.

- **L'efficacité** socio-économique renvoie aux bénéfices attendus des politiques publiques pour le citoyen et la collectivité ;
- **La qualité** des biens ou des services est tournée vers la recherche de la satisfaction de l'usager ;
- **L'efficience** rend compte de la pertinence de la gestion des moyens employés. Elle établit un rapport entre le produit de l'activité des services et les ressources consommées.

Pilotage : Système de direction d'un programme et de management des équipes chargées de sa réalisation, permettant au responsable d'assurer une maîtrise effective de sa réalisation. Le dispositif de pilotage peut faire appel simultanément à plusieurs modes de relations : hiérarchique, contractuel, dialogue « objectifs - moyens », etc. Il concerne les services et (directement ou indirectement) les personnes ayant un rôle à jouer dans la conception et/ou la réalisation du programme, indépendamment de leur appartenance hiérarchique.

Plan de Travail Annuel : Élaboré par le Gestionnaire d'Activités, c'est un document relatant les activités d'un SOA, étalées sur une année, assortis d'indicateurs et de coûts prévisionnels. Un rapport d'activités trimestriel démontrant les activités réalisées ou non et les motifs des écarts est élaboré pour un suivi ponctuel de l'effectivité du Plan de Travail Annuel.

Prévision : Valeur que pourrait prendre un indicateur donné dans l'avenir, pour l'horizon considéré. On distingue :

- la prévision au fil de l'eau qui tient compte surtout de la dynamique en cours et des inflexions attendues pour anticiper la valeur la plus probable,
- la prévision normative ou cible qui affiche la volonté d'obtenir un niveau désiré.

Produits (extrants) : Ensemble des biens ou services délivrés du fait de l'activité d'une organisation (*exemple : nombre d'écoles construites, nombre de kilomètres de route réalisés).* La notion de produit, ne doit pas être confondue avec celle de « résultats », qui se rapporte aux conséquences de l'usage du ou des produits.

Programme : Regroupement des crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auxquels 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 *(LOLF art.9 al. 3)*. Ensemble cohérent d'activités tournées vers une finalité commune et utilisant des ressources pour produire des résultats attendus.

Projet annuel de performance : Le projet annuel de performance, qui accompagne le projet de loi de finances initiale, décrit, programme par programme, jusqu'au niveau de l'activité, les objectifs de performance et les résultats attendus de l'exécution budgétaire, ainsi que les indicateurs associés. Il donne des explications sur les cibles fixées, sous forme de commentaires

Rapport annuel de performances (RAP) : Le rapport annuel de performance d'un ministère rend compte de l'exécution annuelle du budget, selon tous ses aspects. Il se présente selon une structure identique à celle du projet annuel de performances, afin de faciliter les comparaisons. Il exprime, pour chaque programme, les performances réellement obtenues, comparées aux objectifs retenus antérieurement. Il comporte une consolidation des données des comptes rendus annuels de performance des services déconcentrés régionaux. Il met ainsi en évidence les écarts entre prévu et réalisé, en ce qui concerne les résultats, l'activité et les moyens engagés. Lorsque l'écart constaté est significatif, le RAP fournit des explications et des commentaires. Le RAP est un document d'auto-évaluation.

Responsable de programme : S'agissant d'un programme ministériel, le responsable de programme est désigné par le ministre. Le responsable est compétent pour assurer le pilotage du programme. Il concourt à l'élaboration des objectifs stratégiques du programme, sous l'autorité du coordonnateur de programmes. Il est responsable de leur mise en œuvre opérationnelle et de leur réalisation. Il décline à cette fin les objectifs qui lui sont fixés (stratégiques) en objectifs (opérationnels) adaptés aux compétences de chacun de ses services, dans un dialogue de gestion avec les responsables de ces services.

Résultats : Le résultat d'une activité se définit comme le changement qu'elle a provoqué, directement lié aux biens ou services qu'elle a produits. Il est mesuré grâce à des indicateurs.

Les résultats peuvent être recherchés et obtenus à des horizons temporels différents : court, moyen ou long termes. On parle alors respectivement de résultats (immédiats), de résultats intermédiaires ou effets et d'impact. Ces derniers représentent des résultats plus lointains, proches des objectifs stratégiques, et qui, en général, ne dépensent pas exclusivement du programme considéré Le résultat ultime correspond à l'atteinte des objectifs stratégiques d'une politique publique et se traduit par un changement d'état durable.

Stratégie : La stratégie est la réflexion globale qui préside au choix des objectifs présentés dans les projets annuels de performance. Elle décrit également comment les moyens seront mis en œuvre pour atteindre les objectifs. Elle s'inscrit dans une perspective pluriannuelle. Elle fonde le choix des priorités de l'action publique sur un diagnostic d'ensemble de la situation du programme, tenant compte de ses finalités d'intérêt général, de son environnement, notamment des autres programmes de l'organisme, des attentes exprimées et des moyens disponibles.

Suivi de performance : Processus continu (permanent) de collecte et d'analyse de l'information visant à apprécier la mise en œuvre des programmes au regard des résultats escomptés. Le suivi de la performance s'inscrit dans le rapport contractuel entre l'organisme considéré et sa tutelle (Parlement pour un Ministre, Secrétaire général pour une direction centrale, Conseil d'administration pour un office, ……).