

# CHARTRE DE GESTION

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

Juillet 2023



OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

# CHARTRE DE GESTION

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

# TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations	6
<b>DÉCISION N°-152023/COM/UEMOA</b>	<b>7</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>11</b>

## **PARTIE 1**

<b>DÉFINITION, OBJET ET CHAMP D'APPLICATION DE LA CHARTE DE GESTION</b>	<b>13</b>
1.1. Définition et objet de la Charte de Gestion	14
1.2. Champ d'application de la Charte de Gestion	14

## **PARTIE 2**

<b>RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS ET DIALOGUE DE GESTION DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PROGRAMMES ET DES DOTATIONS</b>	<b>15</b>
2.1. Rôles et responsabilités des acteurs des Programmes et des Dotations	16
2.1.1. Acteurs de pilotage des Programmes et des Dotations	16
2.1.2. Acteurs de gestion des Programmes et des Dotations	21
2.2. Dialogue de gestion entre les acteurs des Programmes et des Dotations	28
2.2.1. Dialogue de gestion vertical	28
2.2.2. Dialogue de gestion horizontal	31
2.2.3. Dialogue de gestion global	32

## **PARTIE 3**

<b>RÈGLES DE GESTION DES PROGRAMMES ET DES DOTATIONS</b>	<b>33</b>
3.1. Allocation des ressources aux Programmes et aux Dotations	34
3.1.1. Paramètres d'allocation des ressources	34
3.1.2. Paramètres d'allocation des ressources au niveau des Départements	34
3.1.3. Paramètres d'allocation des ressources au niveau des autres Organes	34

<b>3.2. Gestion des Programmes et des Dotations</b>	<b>35</b>
3.2.1. Gestion des crédits	35
3.2.2. Gestion de la performance des acteurs	35
3.2.3. Gestion du patrimoine	37
<b>3.3. Passation de marchés publics</b>	<b>38</b>
3.3.1. Objet de la passation de marchés	38
3.3.2. Rôles du Responsable en charge de la Gestion Administrative et Financière dans la passation de marchés	38
3.3.3. Rôles du Responsable de Programme dans la passation des marchés	38
3.3.4. Rôles du Responsable de Budgets Opérationnels de Programme dans la passation de marchés	39
<b>3.4. Planification, suivi et évaluation</b>	<b>39</b>

## **PARTIE 4**

### **SUIVI DE LA PERFORMANCE ET CONTRÔLE DE LA GESTION DES PROGRAMMES** 41

<b>4.1. Suivi de la performance</b>	<b>42</b>
4.1.1. Définition et objet du suivi de la performance	42
4.1.2. Lettre de mission	42
4.1.3. Contrat d'Objectifs et de Performance	42
4.1.4. Plan de travail	43
4.1.5. Tableau de bord	43
4.1.6. Rapports Annuels de Performance	43
<b>4.2. Contrôle de la gestion des Programmes</b>	<b>44</b>
4.2.1. Contrôle interne	44
4.2.2. Contrôle de gestion	44
<b>4.3. Contrôle externe des Programmes par la Cour des Comptes</b>	<b>45</b>

### **CONCLUSION** 47

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AE	Autorisation d'Engagement
BOP	Budget Opérationnel de Programme
CPBP	Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle
CM	Conseil des Ministres
CP	Crédit de Paiement
DB	Direction du Budget
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
PAP	Projet Annuel de Performance
PARCI	Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles
PCS	Prélèvement Communautaire de Solidarité
PIRC	Programme Intégré de Renforcement des Capacités
RAP	Rapport Annuel de Performance
RBOP	Responsable du Budget Opérationnel de Programme
RPROG	Responsable de Programme
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine



**DECISION N°   -15   2023/COM/UEMOA**

**PORTANT ADOPTION DE LA CHARTE DE GESTION, DU GUIDE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES (DPPD) ET PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP), DU GUIDE DE DIALOGUE DE GESTION ET DU GUIDE DE LA PERFORMANCE**

**LA COMMISSION DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE  
OUEST AFRICAINE (UEMOA)**  
.....

- VU** le Traité modifié de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- VU** le Protocole additionnel II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°02/2021/CCEG/UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination de Membres de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°03/2021/CCEG /UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination du Président de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement Financier de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement d'exécution n°002/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'intervention et responsabilités du responsable de programme et du responsable du budget opérationnel de programme au sein des Organes de l'Union ;
- VU** le Règlement d'exécution n°003/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP), du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) au sein des Organes de l'Union ;
- VU** la Décision n°01/2013/COM/UEMOA du 31 janvier 2013 établissant le Règlement intérieur de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°545/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 relative à l'organisation de la Commission de l'UEMOA, modifiée ;
- VU** la Décision n°548/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 relative à l'organisation interne de la Présidence de la Commission, modifiée *img*

**Considérant** la nécessité de disposer des outils d'élaboration et de mise en œuvre du budget-programme au sein des Organes de l'Union ;

## DECIDE

### **Article premier : Objet**

Sont adoptés tels qu'annexés à la présente Décision dont ils font partie intégrante les documents ci-après :

- la charte de gestion ;
- le guide méthodologique d'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (PPD) et du Projet Annuel de Performance (PAP) ;
- le guide du dialogue de gestion ;
- le guide de la performance.

### **Article 2 : Champ d'application**

La présente Décision s'applique à tous les Départements de la Commission.  
En ce qui concerne les autres Organes de l'Union, cette Décision s'applique dès leur passage budget-programme.

### **Article 3 : Mise en œuvre**

La Présidence de la Commission de l'UEMOA est chargée de la mise en œuvre et du suivi de la présente Décision.

### **Article 4 : Entrée en vigueur**

La présente Décision, qui entre en vigueur à compter de la date de sa signature, sera publiée au Bulletin Officiel de l'Union.

Ouagadougou, le **01 SEPT 2023**.

**Le Président de la Commission**


Abdoulaye DIOP

#### **Ampliations :**

- PC
- Départements
- Archives
- DSE

# AVANT-PROPOS

L'objectif du Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA des organes de l'UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018, tel que défini à l'alinéa 3 de son article 2, est d'« assurer la structuration et l'élaboration du budget de l'Union de manière à répondre au choix d'une présentation administrative, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique, qui résulte de l'option d'une Gestion Axée sur les Résultats s'inscrivant dans une programmation pluriannuelle ».

Le Règlement financier inscrit ainsi la Commission, ses Départements et ses Organes, à l'instar des pays membres de l'Union qui s'y sont engagés depuis plus d'une décennie, dans le passage d'une logique de moyens à une logique de Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Avec ce changement de paradigme, le budget de moyens qui caractérisait l'allocation des ressources cède la place au budget de performance bâti sur la base des politiques publiques comme stipulé dans l'article premier dudit Règlement financier qui dispose que « Le Programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatives d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. À ces programmes, sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un Rapport Annuel de Performance élaboré en fin d'exercice budgétaire par la Commission ».

C'est dans ce cadre que la Commission a entrepris plusieurs actions, notamment (i) le renforcement des capacités à travers des formations, (ii) la mise en place des programmes au niveau des Départements et (iii) la délégation de pouvoirs aux Gestionnaires de Programme et aux Responsables de Programme.

L'exigence de l'approfondissement du processus de la réforme du budget programme a conduit la Commission à mettre à la disposition des acteurs impliqués dans le processus budgétaire des outils de mise en œuvre au nombre desquels figure la Charte de Gestion qui vise à apporter les précisions nécessaires à la compréhension du rôle et des responsabilités des acteurs impliqués.

La Charte de Gestion est composée de quatre (4) chapitres. Le premier a pour objectif d'aider à la compréhension de son contenu. Le second vise à préciser les rôles des principaux acteurs du processus budgétaire. L'objectif du troisième chapitre est de contribuer à une meilleure connaissance des règles de gestion des Programmes et Dotations. Enfin, le dernier chapitre vise à apporter l'éclairage nécessaire au suivi et à l'évaluation de la performance dans la mise en œuvre du budget programme.

# INTRODUCTION

La Commission s'est engagée dans le processus de Gestion Axée sur les Résultats depuis mars 2018 avec le Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA des Organes de l'UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018, et qui met le focus sur le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats. La mise en œuvre dudit Règlement financier et de ses règlements d'exécution a conduit la Commission à se mettre dans le processus d'élaboration des budgets programmes.

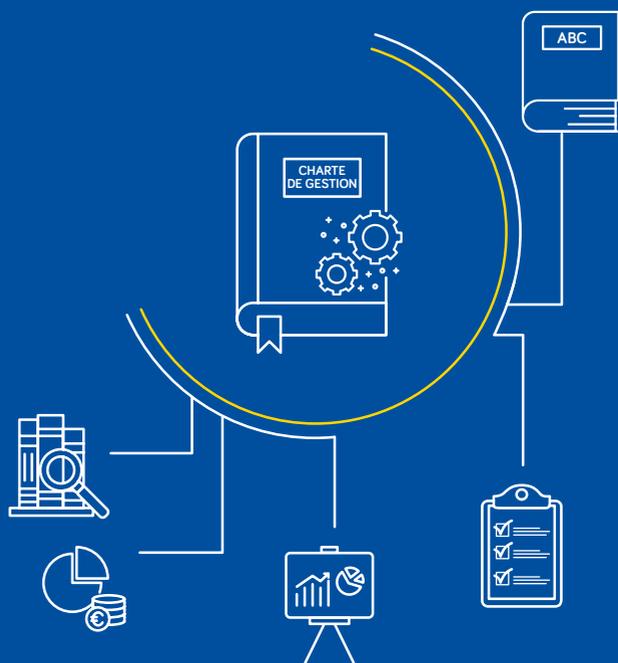
Des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2019-2021 ont été élaborés pour les Départements sectoriels (DAREN, DMRC, DATC, DEMEN, DPE et DDH) et les Départements transversaux (DSAF et PCOM) autorisés à continuer à utiliser les dotations. En 2020, l'expérience a été généralisée à tous les Départements qui, depuis lors, élaborent leur DPPD & leur PAP, et les font approuver par les mécanismes en place. Les travaux d'élaboration de ces documents sont exécutés dans un contexte marqué par plusieurs initiatives.

Parmi celles-ci, on peut citer (i) l'adoption de deux règlements d'exécution du Règlement financier portant sur les modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP) et du Rapport Annuel de Performance (RAP), (ii) l'organisation des premières Conférences de performance des Programmes. Ces acquis ont été renforcés en 2020 avec notamment (i) le renforcement des délégations de pouvoirs au profit des Commissaires, (ii) la nomination des Responsables de Programme, (iii) le renforcement de la déconcentration des fonctions liées aux procédures de passation de marchés, au contrôle financier, à la liquidation et à l'ordonnancement des dépenses dans les Départements, et (iv) l'affinement des indicateurs de performance et la clarification de leur imputabilité entre les principales parties prenantes.

La Commission de l'UEMOA s'est ainsi engagée dans une profonde réforme de son dispositif budgétaire en le faisant passer d'un budget de moyens à un budget de performance pour réaliser des Programmes associés à des objectifs précis et axés sur des résultats.

Les insuffisances relevées dans la mise en œuvre des premiers Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Projets Annuels de Performance (PAP) sont notamment (i) la faible internalisation des enjeux, de la démarche et des outils du budget programme, et (ii) la faiblesse du cadre organisationnel, du cadre de responsabilisation et de gestion au sein des Organes de l'UEMOA.

La présente Charte fait partie intégrante des guides élaborés pour assurer l'approfondissement de la mise en œuvre des budgets programmes au sein des services de la Commission et des autres Organes. Elle comprend quatre (4) chapitres. Le premier présente la définition, l'objet et le champ d'application de la Charte de Gestion. Le deuxième chapitre décrit les rôles, les responsabilités et le dialogue de gestion des acteurs chargés de la mise en œuvre des Programmes et Dotations. Le troisième présente les règles de gestion des Programmes et Dotations pendant que le quatrième expose le suivi de la performance et le contrôle de la gestion des Programmes budgétaires.



# PARTIE 1

## DÉFINITION, OBJET ET CHAMP D'APPLICATION DE LA CHARTE DE GESTION

## 1.1. Définition et objet de la Charte de Gestion



La Charte de Gestion des Programmes budgétaires et Dotations est un document qui précise les périmètres de responsabilités et d'autonomie de chaque acteur participant au pilotage et à la gestion des Programmes et des Dotations

Elle a pour objet de fournir les indications précises sur les rôles et les responsabilités des différents acteurs participant à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), des Projets Annuels de Performance (PAP) et des Dotations, ainsi que leurs règles de gestion. Elle décrit également les règles relatives au pilotage de la performance des Programmes budgétaires.

## 1.2. Champ d'application de la Charte de Gestion

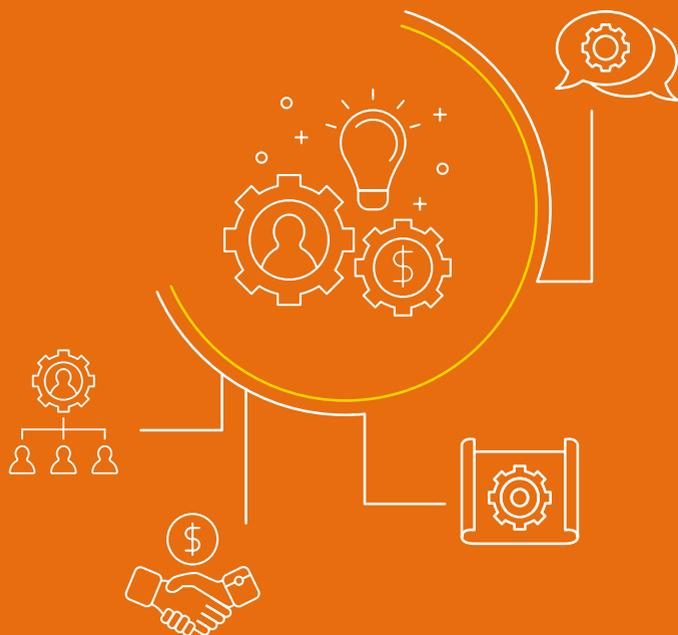


La Charte de Gestion s'applique aux Départements et aux autres Organes de l'Union.

Son champ d'application couvre les fonctions budgétaires énumérées ci-dessous :

- l'Ordonnancement ;
- la Gestion des Programmes ;
- l'Élaboration de la Stratégie ;
- le Suivi et l'évaluation ;
- la Gestion du Budget ;
- la Comptabilité ;
- la Régie ;
- la Comptabilité Matières ;
- le Contrôle Financier ;
- le Contrôle de Gestion ;
- l'Audit Interne ;
- toutes autres fonctions à créer en réponse à l'évolution de la gestion des Programmes.

Toutes les fonctions ci-dessus énumérées sont assumées par les acteurs de la mise en œuvre des Programmes et des Dotations.



# **PARTIE 2**

RÔLES ET RESPONSABILITÉS  
DES ACTEURS ET DIALOGUE  
DE GESTION DANS LA MISE EN  
ŒUVRE DES PROGRAMMES  
ET DES DOTATIONS

## 2.1. Rôles et responsabilités des acteurs des Programmes et des Dotations



### 2.1.1. Acteurs de pilotage des Programmes et des Dotations



#### 2.1.1.1. Président de la Commission

Le Président de la Commission est l'Ordonnateur principal de l'exécution du budget de l'Union. Il est l'Ordonnateur principal unique des recettes de l'Union et l'Ordonnateur principal des crédits de la Commission, des Fonds et des autres Organes, à l'exception de ceux bénéficiant de l'autonomie de gestion financière.

En sa qualité d'Ordonnateur principal unique des recettes de l'Union, le Président de la Commission prescrit l'exécution des recettes.

En sa qualité d'Ordonnateur principal des crédits de la Commission et des Organes ne bénéficiant pas de l'autonomie de gestion financière et des Fonds, le Président de la Commission prescrit l'exécution des dépenses de la Commission et des Organes ne bénéficiant pas de l'autonomie de gestion financière.

Le Président de la Commission est responsable de la centralisation des opérations budgétaires des Ordonnateurs en vue de la reddition des comptes de l'Union. Il établit le compte administratif de l'Union et produit le rapport de performance de l'Union.

Le Président de la Commission veille au respect des équilibres budgétaire et financier. À ce titre, il dispose d'un pouvoir de régulation budgétaire et de gestion de la trésorerie en vertu duquel il peut, au cours de l'exécution du budget :

- annuler un crédit devenu sans objet au cours de l'exercice ;
- annuler un crédit en concertation avec le service gestionnaire pour prévenir une détérioration des équilibres budgétaire et financier ;
- subordonner l'utilisation des crédits par les Ordonnateurs aux disponibilités de trésorerie.

Le Président de la Commission veille à l'application des dispositions de la Charte de Gestion.

En sa qualité d'Ordonnateur principal, le Président de la Commission délègue une partie de ses pouvoirs à chaque Gestionnaire de Programme.

Les Présidents des Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière sont Ordonnateurs principaux des crédits de Programmes ou Dotations de leurs Organes respectifs. En leur qualité d'Ordonnateurs principaux, les Présidents des Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière demeurent pleinement responsables de l'utilisation de leurs crédits budgétaires, ainsi que de la légalité et de la régularité des dépenses placées sous leurs contrôles respectifs.



### **2.1.1.2. Gestionnaires de Programmes**

Les Gestionnaires de Programmes sont les chefs des Départements au sein desquels sont logés des Programmes. Ils sont chargés d'assurer l'impulsion et la coordination de la mise en œuvre de leurs Programmes. Ils valident la stratégie, les objectifs, les résultats et le budget de leurs Programmes.

Les Gestionnaires de Programme ont, sous leur autorité, un ou plusieurs Responsables de Programme qui leur rendent compte de la gestion et de l'exécution de leurs Programmes respectifs.

Les Gestionnaires de Programme sont nommés par le Président de la Commission.

Les Gestionnaires de Programme :

- définissent et mettent en œuvre les politiques communes découlant des grandes missions assignées à leurs Départements ;
- valident les principaux documents dans le cadre de la préparation, de l'exécution et du suivi-évaluation des Programmes, notamment le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), le Projet Annuel de Performance (PAP) et le Rapport Annuel de Performance (RAP) ;
- arbitrent l'attribution des objectifs de performance et de l'allocation des moyens au niveau de leurs programmes en cohérence avec les stratégies et les objectifs définis dans les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et le Projet Annuel de Performance (PAP) ;
- signent des Contrats d'Objectifs et de Performance avec les Responsables de Programme portant notamment sur les résultats à atteindre et les modalités de financement des Programmes ;
- autorisent les réaménagements de crédits en cours de gestion, notamment les virements, les annulations proposés par les Responsables de Programme ;
- rendent compte au Président de la Commission de l'utilisation et du respect du budget qui leur est alloué et de sa ventilation par Programme en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement et par nature de dépenses, notamment le personnel, les biens et services, les investissements et les transferts ;

- rendent compte au Président de la Commission et à la Cour des Comptes de la performance des Programmes ;
- proposent au Président de la Commission, la nomination des Responsables de Programme (RPROG) et des Responsables de Budget Opérationnel de Programme (RBOP).

Les Gestionnaires de Programme reçoivent délégation de pouvoirs de l'Ordonnateur principal.

En leur qualité d'Ordonnateurs délégués, ils délèguent leurs pouvoirs aux Responsables de Programme.

Il convient de préciser que le Gestionnaire des Programmes du DSAF est chargé de :

- la coordination de l'élaboration du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP) ;
- la communication de l'enveloppe budgétaire par Programme et par Dotation aux autres Chefs des Départements et Organes ;
- la coordination de l'élaboration du budget ;
- l'exécution des transferts de crédits à l'exception des transferts de crédits entre Départements et/ou Organes ;
- la tenue de la comptabilité matières et valeurs de la Commission et des Organes ne bénéficiant pas de l'autonomie de gestion financière ;
- la tenue des inventaires d'immobilisation et de stocks de l'Union ;
- l'exécution de l'affectation du produit du PCS aux budgets de l'Union ;
- l'émission des titres de recettes budgétaires ;
- la gestion du processus d'acquisition des biens et services autres que les prestations intellectuelles inscrites au budget de la Présidence et des autres Départements ;
- la vérification des ordres et titres de paiement, à savoir les chèques, les bons de virement, les ordres de transfert, les états détaillés de virements et les états détaillés de chèques à soumettre à la signature du Président de la Commission ;
- la création, l'approvisionnement, la clôture et le contrôle des caisses de recettes et d'avances ;
- la mise en recouvrement des recettes de l'Union ;
- la cotation et le paraphe des livres-journaux des autres Organes, de la Présidence de la Commission, des autres Départements de la Commission et des Bureaux de Représentation ;
- la compilation des rapports d'exécution financière de la Présidence et des Départements de la Commission ;
- l'exécution des transferts des crédits ;
- la Gestion des Ressources Humaines.



### 2.1.1.3. Service en charge de l'élaboration de la stratégie

Le service en charge de l'élaboration de la stratégie assure notamment :

- la coordination technique du processus d'élaboration, de mise en œuvre et d'ajustement périodique du Plan Stratégique de la Commission ;
- l'élaboration de projets de Notes d'Orientations Stratégiques à soumettre aux instances de décision appropriées ;
- la mise en cohérence des plans opérationnels avec les orientations stratégiques.



### 2.1.1.4. Service en charge du Contrôle de Gestion

Le service en charge du Contrôle de Gestion :

- participe à la définition de la stratégie de chaque programme et à la programmation des activités ;
- participe à l'élaboration du DPPD et du PAP ;
- appuie le suivi de la performance à travers la consolidation des Projets Annuels de Performance (PAP), des Rapports Annuels de Performance (RAP) ;
- appuie le développement et l'appropriation des outils du dialogue de gestion comme les tableaux de bord et les outils d'analyse de coût ;
- participe au dialogue de gestion avec les RPROG ;
- assure la synthèse et l'analyse des données des Programmes ;
- participe à l'élaboration et à l'évaluation des Contrats d'Objectifs et de Performance ;
- suit la mise en œuvre des délégations et subdélégations de pouvoir ;
- contribue à la diffusion des bonnes pratiques de gestion en validant ou en proposant toute action corrective permettant l'atteinte des objectifs définis dans le respect des moyens alloués et/ou redéployés entre BOP ou au sein d'un même Programme.



### 2.1.1.5. Service en charge du Budget

En matière de préparation du budget, le service en charge du Budget :

- participe à l'élaboration et à l'actualisation des projections des recettes des trois prochaines années ;
- conduit le processus d'élaboration du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle ;
- participe à l'élaboration de la Note d'Orientations Stratégiques ;
- élabore la lettre de cadrage budgétaire ;
- participe à l'élaboration du DPPD et du PAP des Programmes ;
- participe aux conférences de performance ;
- organise les conférences budgétaires ;

- communique l'enveloppe budgétaire par Programme et par Dotation aux Gestionnaires de Programme et aux Responsables des autres Organes ;
- élabore l'avant-projet de budget de l'Union.

En matière d'exécution budgétaire et de la clôture du budget, le Gestionnaire du Budget :

- met à la disposition des Départements et autres Organes les crédits ouverts dans le cadre des Programmes et des Dotations ;
- assure la régulation des crédits des Programmes et des Dotations ;
- contribue à la signature des actes modifiant les crédits des Programmes et des Dotations ;
- centralise les opérations budgétaires des Ordonnateurs ;
- consolide le compte administratif de l'Union ;
- assure la diffusion des informations budgétaires.



#### **2.1.1.6. Service en charge du suivi et de l'évaluation**

Le service en charge du suivi et de l'évaluation assure :

- la participation aux travaux d'élaboration des Politiques, Programmes et Projets communautaires et de leurs cadres de mesure de la performance ;
- la coordination du suivi des réformes, Politiques, Programmes et Projets communautaires à travers un dispositif de suivi & évaluation approprié ;
- l'appui aux Départements pour le suivi des résultats ainsi que la production et la diffusion de rapports périodiques ;
- la coordination du suivi de la mise en œuvre des recommandations issues des évaluations ;
- l'élaboration et la mise en œuvre du Plan d'évaluation de la Commission de l'UEMOA.

## 2.1.2. Acteurs de gestion des Programmes et des Dotations



### 2.1.2.1. Responsables de Programme

Sous la supervision du Gestionnaire de Programmes, le Responsable de Programme fournit les informations sur l'utilisation des ressources, les services produits et les résultats obtenus. Il contribue, avec l'aide des services compétents des autres Départements, à la construction d'un système d'informations fiables, permettant l'analyse de la gestion et de la performance.

Le Responsable de Programme est nommé par le Président de la Commission, sur proposition du Gestionnaire de Programme dont il relève. Un Acte spécifique précise les conditions dans lesquelles les compétences du Gestionnaire de Programme lui sont subdéléguées en application des dispositions de l'article 22 du Règlement financier des Organes de l'Union, ainsi que les modalités de gestion du Programme.

En matière de préparation du budget, le Responsable de Programme :

- définit ou révisé les objectifs et les indicateurs de résultats du Programme dont il a la charge ;
- est garant de l'exécution et de la performance du Programme conformément aux objectifs fixés et au regard des résultats attendus dans le PAP ;
- propose la répartition des crédits et des emplois (utilisation des crédits alloués) ;
- élabore le DPPD, le PAP et le RAP, et les soumet à la validation du Gestionnaire de Programme ;
- s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion ;
- participe à la conférence de performance et à la conférence budgétaire ;
- participe au dialogue de gestion avec le Gestionnaire de Programme en lien avec les services supports requis venant des autres Départements ;
- organise le dialogue de gestion dans le cadre de la mise en œuvre du Programme.

En matière d'exécution budgétaire et de clôture du budget, le RPROG :

- réaménage, en cas de besoin, les crédits dont il dispose à l'intérieur du programme suivant les principes de la fongibilité asymétrique des crédits ;
- rend compte de sa gestion à la fin de l'exercice budgétaire ;
- rend compte de sa gestion, des résultats obtenus et de l'état d'exécution du budget au Gestionnaire de Programme. À cet effet, il présente et explique les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés et alloués à son Programme ;

- est redevable de la gestion des ressources de son Programme et des résultats sur lesquels il s'engage dans le PAP. À ce titre, il met en place le dispositif de suivi-évaluation nécessaire à l'élaboration des rapports trimestriels et annuel de performance ainsi que le respect des règles de gestion ;
- s'assure de la prise en compte de la stratégie et des objectifs du Programme et des éléments de politiques communes dans les Budgets Opérationnels de Programme ;
- organise des revues avec les différents RBOP en vue d'élaborer le rapport trimestriel sur l'état de mise en œuvre du Programme ;
- soumet au Gestionnaire de Programme les rapports trimestriels de l'exécution de son Programme ;
- élabore le RAP en relation avec les RBOP et les soumet à la validation du Gestionnaire de Programme.

En tant que garant de l'exécution du Programme conformément aux objectifs fixés et au regard des résultats attendus dans le PAP, le RPROG :

- participe à l'élaboration du Contrat d'Objectif et de Performance (COP) qu'il cosigne avec le Gestionnaire de Programme dont il relève et veille à sa mise en œuvre ;
- participe au dialogue de gestion avec le Gestionnaire de Programme et les responsables de services support ;
- conduit le dialogue de gestion avec les RBOP et les Responsables d'Unités Opérationnelles relevant de son Programme ;
- travaille en collaboration étroite avec le Contrôleur de Gestion ;
- veille à l'évaluation du Contrat d'Objectif et de Performance ;
- gère les risques associés à la mise en œuvre des activités de son Programme.



### **2.1.2.2. Responsables du Budget Opérationnel de Programme**

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP) est sous la responsabilité du RPROG. Il gère l'enveloppe des crédits du BOP alloués par le Gestionnaire de Programme et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre. Il participe à l'élaboration des projets du Rapport Annuel de Performance (RAP) et du Projet Annuel de Performance (PAP) du Programme dans lequel il intervient.

Les Responsables du Budget Opérationnel de Programme sont nommés par le Président de la Commission, sur proposition du Gestionnaire de Programme dont ils relèvent.

En matière de préparation du budget, le RBOP :

- répartit, sous la responsabilité du RPROG, les moyens dont il dispose entre les différentes activités pour l'atteinte des objectifs du Programme ;
- définit, sous la responsabilité du RPROG, le périmètre des crédits de son action ;
- établit, en liaison avec le RPROG, la programmation des activités et décline les objectifs de performance de son action ;
- propose au RPROG, la programmation des crédits et des emplois de l'action dont il a la charge.

En matière d'exécution budgétaire et de clôture du budget, le RBOP :

- gère l'enveloppe des crédits d'une action, alloués par le Responsable du Programme et s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre ;
- arrête la répartition des crédits entre les activités et met ces crédits, le cas échéant, ainsi que les autorisations d'emplois à la disposition de leurs responsables ;
- rend compte au RPROG de l'exécution de son action ainsi que des résultats obtenus ;
- rédige, à la clôture de l'exercice, le Rapport Annuel de Performance de son Programme qui sert d'input au Rapport Annuel de Performance du Département.

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme :

- anime le dialogue de gestion avec les Responsables d'Unités Opérationnelles ;
- suit l'exécution budgétaire de l'action en répartissant les moyens et en déléguant les crédits aux Unités Opérationnelles ;
- met en œuvre et évalue le Contrat d'Objectif et de Performance signé avec le RPROG ;
- analyse les rapports périodiques des Unités Opérationnelles et propose les réorientations nécessaires ;
- rend compte au Responsable de Programme de sa gestion et de sa contribution aux résultats du Programme ;
- rédige, à la clôture de l'exercice, le Rapport Annuel de Performance de son action qui sert d'input au Rapport Annuel de Performance du Programme.



### **2.1.2.3. Responsables d'Unités Opérationnelles**

Le Responsable de l'Unité Opérationnelle est chargé de la mise en œuvre d'activités du Budget Opérationnel de Programme.

Dans le cadre de la préparation du budget, le RUO a pour rôles de proposer des activités, d'évaluer leur coût et d'établir le plan de leur mise en œuvre.

En matière d'exécution et de clôture du budget, il est chargé de :

- mettre en œuvre les activités au niveau de l'Unité Opérationnelle ;
- faire remonter les informations et les données au Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP) ;
- évaluer en interne le niveau de mise en œuvre de l'activité ;
- élaborer un rapport trimestriel d'activités ;
- participer à l'élaboration du Rapport Annuel de Performance en communiquant les résultats de sa gestion au Responsable du Budget Opérationnel de Programme ;
- rédiger le rapport annuel d'activités de l'Unité Opérationnelle.



### **2.1.2.4. Service en charge de la Gestion Administrative et Financière des Départements**

Dans le cadre de la préparation du budget, le service en charge de la Gestion Administrative et Financière a, notamment, pour attributions :

- la centralisation et la consolidation des projets de budget ;
- l'assistance aux Responsables de Programme sur les aspects financiers de l'élaboration et de la mise à jour des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Projets Annuels de Performance (PAP) ;
- la centralisation et la consolidation des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), des Projets Annuels de Performance (PAP) et des Rapports Annuels de Performance (RAP).

Le service en charge de la Gestion Administrative et Financière est chargé :

- de la gestion des réaménagements budgétaires ;
- de la gestion financière des crédits ;
- de l'appui des cadres dans la conception et/ou la saisie des budgets des activités ainsi que le suivi jusqu'à leur adoption ;
- du suivi de l'exécution budgétaire à travers la production de rapports périodiques ;
- de la centralisation et la consolidation des projets de plan sectoriel de passation de marchés ;
- du suivi de la mise en œuvre et la mise à jour du plan sectoriel de passation de marchés ;

- du suivi de l'exécution financière des accords et conventions de financement ;
- du suivi du traitement des demandes d'avis de non-objection en matière financière dans le cadre des accords et conventions de financement ;
- de l'exécution des opérations budgétaires et l'établissement des engagements, liquidations, ordonnancements et autres actes à caractère financier.



### 2.1.2.5. Comptables de l'Union

L'Union dispose de Comptables principaux auprès de la Commission et des Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière.

Le Comptable principal de la Commission est nommé par le Président de la Commission et placé sous son Autorité hiérarchique. Les Comptables principaux des organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière sont nommés par l'Autorité investie du pouvoir de nomination et placés sous l'Autorité hiérarchique du Président de l'Organe concerné.

Avant leur prise de fonction, les Comptables principaux des Organes de l'Union sont astreints à une prestation de serment devant la Cour de Justice de l'UEMOA.

Les Comptables principaux des Organes de l'Union sont chargés, dans le respect des dispositions du Règlement financier des Organes de l'Union et de ses textes d'application, des tâches suivantes :

- la prise en charge et le recouvrement des créances ;
- la prise en charge et le paiement des dépenses ;
- la gestion de la trésorerie ;
- la tenue de la comptabilité ;
- la production du compte de gestion ;
- la conservation des pièces justificatives et des documents comptables ;
- le maniement et la garde des fonds et des valeurs.



### 2.1.2.6. Comptables des matières

Les Comptables des matières assurent la comptabilité des matières qui a pour objet la description des existants, des biens meubles et immeubles, des stocks autres que les deniers et valeurs.

Les Comptables des matières sont chargés du suivi des immobilisations incorporelles, des immobilisations corporelles et des stocks.



### 2.1.2.7. Régisseurs

Les Régisseurs de recettes et d'avances sont habilités à exécuter des opérations d'encaissement ou de décaissement. Ils sont personnellement et pécuniairement responsables de leurs opérations.

Le comptable de rattachement a l'obligation de contrôler sur pièces et sur place les opérations et la comptabilité des régisseurs. Il est personnellement et pécuniairement responsable des opérations des Régisseurs dans la limite des contrôles qui lui incombent.



### 2.1.2.8. Contrôleur financier

Conformément à l'article 56 du Règlement financier des Organes de l'Union, « Les Contrôleurs financiers exercent des contrôles à priori et à posteriori des opérations budgétaires de l'Union conformément à la cartographie des risques financiers des Organes de l'Union ».

Ils relèvent du Président de la Commission et sont placés auprès des Ordonnateurs.

Le Contrôleur financier donne son visa préalable sur tous les actes des Ordonnateurs portant engagement de dépenses, notamment les marchés des Organes de l'Union, contrats, conventions et décisions après examen de l'imputation de la dépense, de la disponibilité des crédits, de l'application des dispositions d'ordre financier, des règlements, de leur conformité avec les autorisations budgétaires, des conséquences que les mesures proposées peuvent avoir sur l'équilibre budgétaire.

Le contrôleur financier a pour objet d'apprécier la soutenabilité budgétaire des activités des Organes de l'Union. Dans ce cadre, le Contrôleur financier est également chargé de :

- contrôler la régularité, la conformité des actes et opérations budgétaires et financières ;
- examiner la soutenabilité budgétaire des activités des Organes de l'Union ;
- réaliser le contrôle à posteriori sur le respect des procédures d'exécution du budget ;
- examiner au regard de l'imputation de la dépense, de la disponibilité des crédits, de l'application des dispositions d'ordre financier, des règlements, de leur conformité avec les autorisations budgétaires, des conséquences que les mesures proposées peuvent avoir sur l'équilibre budgétaire ;
- assurer le suivi de l'exécution budgétaire sur la base des engagements visés.



### **2.1.2.9. Service en charge de l'audit interne**

Conformément à l'article 57 du Règlement financier des Organes de l'Union, « Le service d'audit interne exerce les fonctions suivantes :

- la participation à l'élaboration des règles et procédures de gestion et de contrôle interne ;
- le conseil sur la maîtrise des risques, en formulant des avis indépendants portant sur la qualité des systèmes de gestion et de contrôle interne, et en émettant des recommandations pour améliorer les conditions d'exécution des opérations et promouvoir la bonne gouvernance.

À ce titre, le service d'audit interne est chargé d'apprécier l'adéquation et l'efficacité des systèmes de gestion et de contrôle interne en relation avec les risques qui y sont associés. Sa mission est permanente et il a accès à toute information requise pour l'exercice de ses missions.

Les Responsables des audits internes de la Commission et des autres Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière, participent aux réunions des Comités d'audit interne respectifs de leurs Organes d'affectation et font rapport auxdits Comités. Les modalités d'intervention en matière d'audit interne et des Comités de suivi des audits sont décrites dans les chartes d'audit interne de la Commission et des Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière. »

## 2.2. Dialogue de gestion entre les acteurs des Programmes et des Dotations



Le dialogue de gestion est le processus d'échanges et de décisions institué entre les différents niveaux administratifs. Il traite des objectifs assignés, des moyens mis à disposition des Programmes et des résultats attendus.

Le dialogue de gestion s'établit selon un axe vertical et un axe horizontal. Il peut être également global et s'exerce tant au niveau des Programmes, des Budgets Opérationnels de Programme qu'au niveau des Unités Opérationnelles.

Le dialogue de gestion fait l'objet d'un dispositif de suivi qui permet, à chaque niveau, de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés dans les Projets Annuels de Performance.

### 2.2.1. Dialogue de gestion vertical

#### 2.2.1.1. Définition

À l'échelle de la Commission, le dialogue de gestion vertical constitue un cadre de concertation et d'engagement entre les acteurs budgétaires selon la chaîne de responsabilité dans la gestion des Programmes. Il s'organise à travers les outils que sont les plans de travail, les tableaux de bord et les Contrats d'Objectifs et de Performance (COP). Ce dialogue s'établit principalement entre :

- le Gestionnaire de Programme et les Responsables de Programme ;
- le Responsable de Programme et les Responsables du Budget Opérationnel de Programme ;
- le Responsable du Budget Opérationnel de Programme et les Responsables des Unités Opérationnelles.

Dans le cadre de l'élaboration du budget, le dialogue de gestion vertical constitue un cadre de concertation principalement sur :

- les orientations stratégiques du DPPD des Programmes ;
- la définition des résultats stratégiques des Programmes du Département ;
- le niveau de l'enveloppe budgétaire ;
- la répartition de l'enveloppe entre les Programmes.

Dans le cadre de l'exécution du budget, le dialogue de gestion porte sur :

- les réaménagements de crédits ;
- la mise en œuvre du plan d'engagement ;
- la mise en œuvre des Programmes.

- À la clôture de l'exercice, le dialogue de gestion porte sur :
- les Rapports Annuels de Performance des Programmes ;
  - le Rapport Annuel de Performance consolidé au niveau de la Commission.

### **2.2.1.2. Dialogue de gestion entre le Gestionnaire de Programme et les RPROG**

Le dialogue de gestion entre le Gestionnaire de Programme et les Responsables de Programme est un cadre de concertation orienté sur la gestion des Programmes.

- Dans le cadre de l'élaboration du budget, le dialogue de gestion porte sur :
- la définition des objectifs et des résultats attendus du Programme ;
  - l'allocation des crédits entre les Programmes ;
  - les arbitrages budgétaires au niveau des Programmes de son Département ;
  - la validation de la programmation pluriannuelle des dépenses et du Projet Annuel de Performance.

- Dans le cadre de l'exécution du budget, le dialogue de gestion porte sur :
- les plans d'exécution des activités ;
  - le Contrat d'Objectif et de Performance ;
  - les modifications budgétaires ;
  - les rapports d'activités périodiques.

- À la clôture de l'exercice, le dialogue de gestion porte sur :
- l'évaluation du Contrat d'Objectif et de Performance ;
  - le Rapport Annuel de Performance.

### **2.2.1.3. Dialogue de gestion entre le RPROG et les Responsables du Budget Opérationnel de Programme**

Ce dialogue est un cadre d'échanges sur la gestion opérationnelle du Programme.

- Dans le cadre de la préparation du budget, le dialogue porte sur :
- la définition du périmètre du Budget Opérationnel de Programme et l'allocation de l'enveloppe budgétaire ;
  - la définition des objectifs opérationnels ;
  - l'élaboration du projet de Budget Opérationnel de Programme ;
  - l'approbation du Budget Opérationnel de Programme ;
  - la préparation du Plan de Travail Annuel (PTA).

Dans le cadre de l'exécution du budget, l'animation porte sur :

- la notification des crédits adoptés ;
- la validation du Plan de Travail Annuel (PTA) ;
- les réaménagements des crédits ;
- la mise en œuvre du Contrat d'Objectif et de Performance ;
- les rapports périodiques d'exécution physique et financière des activités.

À la clôture de l'exercice, le dialogue porte sur :

- l'évaluation du Contrat d'Objectif et de Performance ;
- le rapport annuel d'exécution physique et financière contributif au Rapport Annuel de Performance du Programme.

#### **2.2.1.4. Dialogue de gestion entre le Responsable du Budget Opérationnel de Programme et les Responsables des Unités Opérationnelles**

Le dialogue de gestion entre le RBOP et le RUO est un cadre de concertation sur la gestion des activités.

Dans le cadre de la préparation du budget, ce dialogue porte sur :

- la validation des activités ;
- la priorisation des activités ;
- l'élaboration du Budget Opérationnel de Programme ;
- la répartition des crédits budgétaires.

Dans le cadre de l'exécution du budget, l'animation de gestion porte sur :

- la mise en œuvre des activités ;
- la mise en œuvre du Contrat d'Objectif et de Performance ;
- les rapports d'activités trimestriels ou circonstanciés.

À la clôture de l'exercice, ce dialogue porte sur :

- l'évaluation du Contrat d'Objectif et de Performance ;
- le rapport d'activités annuel.

#### **2.2.1.5. Périodicité du dialogue de gestion vertical**

Le dialogue de gestion vertical s'organise (i) une fois par trimestre au niveau du Département sous la conduite du Gestionnaire de Programme, (ii) une fois par mois et par trimestre au niveau du Programme sous l'égide du RPROG et (iii) une fois par mois et par trimestre au niveau du Budget Opérationnel de Programme sous la conduite du RBOP.

## 2.2.2. Dialogue de gestion horizontal

### 2.2.2.1. Définition du dialogue de gestion horizontal

Le dialogue de gestion horizontal constitue un cadre de concertation et de collaboration entre les responsables d'un même niveau hiérarchique. Il s'établit notamment entre :

- les Gestionnaires de Programme ;
- les Responsables de Programme d'un même Département ou d'autres Départements ;
- les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme d'un même Département ou d'autres Départements ;
- les Responsables des Unités Opérationnelles d'un même Département ou d'autres Départements.

Les acteurs du dialogue de gestion horizontal s'appuient notamment sur les Responsables des Services de Systèmes Informatiques et Statistiques, les Responsables des Ressources Humaines, les Responsables en charge de l'élaboration des stratégies, du suivi et de l'évaluation, du suivi de la performance, de l'audit interne, les Responsables du Contrôle Financier et du Contrôle de Gestion.

### 2.2.2.2. Objet du dialogue de gestion horizontal

Le dialogue de gestion horizontal entre les acteurs de mise en œuvre des Programmes et des Dotations se traduit en termes de conseil, d'assistance, de partage d'informations, d'expériences et de meilleures pratiques pendant l'élaboration et l'exécution du budget ainsi qu'à la clôture de l'exercice budgétaire.

Les services en charge du Contrôle Budgétaire et du Suivi et Évaluation développent des outils de partage d'informations et d'expériences.

### 2.2.2.3. Périodicité du dialogue de gestion horizontal

Le dialogue de gestion horizontal s'organise une fois par trimestre, au niveau du Département, sous l'égide du Comité de Pilotage du dialogue de gestion avec l'appui technique du Service en charge du Contrôle de Gestion, du Service en charge du Budget, du Service en charge de la Gestion des Ressources Humaines et du Service en charge du Système Informatique.

## 2.2.3. Dialogue de gestion global

### 2.2.3.1. Définition et objet du dialogue de gestion global

Le dialogue de gestion global des acteurs sur les crédits est un cadre de concertation qui se tient dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre du budget.

Dans le cadre de l'élaboration du budget, le dialogue de gestion global consiste en une conférence interne qui se tient à la suite de la notification des enveloppes budgétaires et permet aux Départements de :

- allouer de manière optimale les crédits budgétaires ;
- examiner en interne le projet de budget du Département.

Dans le cadre du suivi de la mise en œuvre des Projets Annuels de Performance, le dialogue de gestion global consiste en la tenue des séances de rendez-vous sur l'atteinte des résultats, le partage des expériences et des meilleures pratiques.

### 2.2.3.2. Acteurs du dialogue global

Le dialogue de gestion global implique tous les acteurs du processus budgétaire et de la performance, à savoir :

- les Gestionnaires de Programme ;
- le Responsable en charge du Budget ;
- le Service en charge du Contrôle de Gestion ;
- les Responsables de Programme ;
- le Service en charge de la Gestion Administrative et Financière des Départements ;
- le Service en charge du Suivi et de l'Évaluation ;
- le Service en charge de l'Audit Interne ;
- le Service en charge des Fonds Structurels ;
- le Service en charge du Contrôle Financier ;
- le Service en charge de la Gestion des Ressources Humaines ;
- le Service en charge de la Passation de marchés.

### 2.2.3.3. Périodicité du dialogue global

Le dialogue de gestion global se tient à périodicité semestrielle.



# **PARTIE 3**

## RÈGLES DE GESTION DES PROGRAMMES ET DES DOTATIONS

## 3.1. Allocation des ressources aux Programmes et aux Dotations



### 3.1.1. Paramètres d'allocation des ressources

Les paramètres d'allocation des ressources aux Programmes et aux Dotations s'appuient sur :

- la note d'orientation stratégique ;
- la lettre de cadrage budgétaire ;
- les priorités retenues pour le Département ;
- un document prévisionnel de gestion arrêtant un plan d'engagement des dépenses de chaque Budget Opérationnel de Programme élaboré ;
- une programmation, au cours de l'année N, de la répartition pluriannuelle et annuelle des crédits budgétaires pour l'exécution du budget à travers le DPPD N+1-N+3 et le PAP de l'année N+1.

### 3.1.2. Paramètres d'allocation des ressources au niveau des Départements

Les paramètres pris en considération dans les prévisions sont notamment :

- les priorités retenues par le Département et ses Programmes ;
- les dépenses incompressibles ;
- les Autorisations d'Engagement/Crédits de Paiement (AE/CP) et les emplois rémunérés ;
- les autres dépenses au titre des activités à réaliser sur les périodes du DPPD et du PAP pour la réalisation des objectifs définis.

### 3.1.3. Paramètres d'allocation des ressources au niveau des autres Organes

Les paramètres d'allocation des crédits des dotations aux autres Organes sont notamment :

- les dépenses incompressibles ;
- les Autorisations d'Engagement/Crédits de Paiement (AE/CP) et des emplois rémunérés, la gestion des Dotations des années antérieures et de celles de l'année en cours ;
- l'historique du niveau de consommation des Dotations du budget ;
- les opérations ponctuelles.

## 3.2. Gestion des Programmes et des Dotations



### 3.2.1. Gestion des crédits



#### 3.2.1.1. Répartition des crédits aux Budgets Opérationnels de Programme

La répartition des crédits disponibles par Budget Opérationnel de Programme s'effectue à travers le système d'information budgétaire.

À ce titre, le Responsable du Budget Opérationnel de Programme :

- répartit les ressources et les notifie à chaque Responsable d'Unités Opérationnelles ;
- programme les dépenses en Autorisations d'Engagement/Crédits de Paiement des Unités Opérationnelles ;
- apprécie la variation des ressources et actualise leur répartition ;
- programme l'utilisation des crédits en fonction des arbitrages ou des événements de gestion.

La gestion des variations de ressources du Programme est notifiée aux Responsables des Budgets Opérationnels de Programme et aux Responsables d'Unités Opérationnelles.

Le suivi de la mise en œuvre des Programmes porte sur l'exécution des crédits et sur la performance.

### 3.2.2. Gestion de la performance des acteurs



#### 3.2.2.1. Gestion des acteurs

Le Service en charge des Ressources Humaines :

- centralise les besoins en personnel exprimés par les Gestionnaires de Programme et les Responsables en charge dans les autres Organes ;
- organise, dans le respect des dispositions en vigueur à la Commission, le recrutement du personnel des Programmes au sein des Départements et des autres Organes ;
- effectue la mise à disposition du personnel recruté dans chaque Département et chaque Organe concernés ;
- met en œuvre le plan pluriannuel de formation en vue du renforcement des capacités du personnel en charge de la gestion et du suivi des Programmes ;
- évalue les performances individuelles des agents.



### **3.2.2.2. Rôles du Gestionnaire de Programme dans la gestion de la performance**

Le Gestionnaire de Programme est chargé :

- de valider les besoins de recrutement du personnel provenant des RPROG et de les transmettre au Responsable chargé des Ressources Humaines ;
- d'évaluer la performance des Responsables des Programmes de son Département sur la base des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP).



### **3.2.2.3. Rôles du Responsable de Programme dans la gestion de la performance**

Le Responsable de Programme :

- consolide, dans un rapport, les besoins en personnel sur la base des besoins justifiés exprimés par les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme ;
- transmet ledit rapport au Gestionnaire de Programme ;
- évalue la performance de la mise en œuvre des Budgets Opérationnels de Programme, sur la base des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP).



### **3.2.2.4. Rôles du Responsable du Budget Opérationnel de Programme dans la gestion de la performance**

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme :

- définit, en liaison avec les Responsables d'Unités Opérationnelles, les besoins de Ressources Humaines des Unités Opérationnelles relevant de sa compétence ;
- transmet un rapport retraçant les besoins accompagnés de leur justification au Responsable de Programme ;
- évalue la performance de la mise en œuvre des Unités Opérationnelles relevant de sa compétence.

### 3.2.3. Gestion du patrimoine



#### 3.2.3.1. Objet de la gestion du patrimoine

La gestion du patrimoine (biens meubles et immeubles) consiste à :

- assurer la gestion des biens meubles et immeubles du Programme en liaison avec le Gestionnaire du patrimoine ;
- veiller à leur bonne utilisation ;
- déterminer, en relation avec les Gestionnaires de Programme, les besoins en matériel du Programme ;
- doter toutes les entités en matériel dans les limites des crédits ouverts.

La gestion du patrimoine incombe au Responsable de la gestion du patrimoine.



#### 3.2.3.2. Rôles du Gestionnaire de Programme dans la gestion du patrimoine

Le Gestionnaire de Programme est responsable du patrimoine (biens meubles et immeubles) de la Commission mis à la disposition de ses Programmes.

Dans ce cadre, le Gestionnaire de Programme :

- consolide les besoins formulés par les Responsables de Programme de son Département ;
- transmet, au Gestionnaire du patrimoine, les besoins en matériel du Département ;
- dote toutes les entités en matériel dans les limites des crédits ouverts ;
- assure la gestion des biens meubles et immeubles du Département en liaison avec le Gestionnaire du patrimoine ;
- veille à leur bonne utilisation.

## 3.3. Passation de marchés publics



### 3.3.1. Objet de la passation de marchés

Selon l'article 64 du Règlement financier des Organes de l'Union, les marchés des Organes de l'Union sont des contrats à titre onéreux conclus par écrit, par une autorité contractante, au sens de l'article 68 du Règlement, pour répondre aux besoins de l'Union en matière de travaux, de fournitures ou de services.

Les marchés des Organes de l'Union financés totalement ou partiellement par le budget de l'Union respectent, outre le principe de bonne gouvernance tel que défini à l'article 19 du Règlement financier, les principes suivants :

- l'économie et l'efficacité du processus d'acquisition ;
- le libre accès à la commande publique ;
- l'égalité de traitement des candidats ;
- la transparence des procédures, et ce à travers la rationalité, la modernité et la traçabilité des procédures.

### 3.3.2. Rôles du Responsable en charge de la Gestion Administrative et Financière dans la passation de marchés

Le Responsable en charge de la Gestion Administrative et Financière a, notamment, pour attributions :

- la centralisation et la consolidation des projets de plan sectoriel de passation de marchés sur la base des besoins d'acquisition des biens et services exprimés par les Responsables de Programme ;
- le suivi de la mise en œuvre et la mise à jour du plan sectoriel de passation de marchés ;
- la saisie, dans le portail des achats, des demandes d'achat de biens autres que les consommables.

### 3.3.3. Rôles du Responsable de Programme dans la passation de marchés

Le Responsable de Programme est chargé, notamment, de :

- élaborer le projet de plan de passation de marchés des biens et services à acquérir, à partir des informations communiquées par les RBOP relevant de son Programme ;
- communiquer ces informations au Responsable en charge de la Gestion Administrative et Financière ;
- suivre, en liaison avec le Responsable en charge de la Gestion Administrative et Financière, la gestion du processus de la passation de marchés de son Programme.

### 3.3.4. Rôles du Responsable du Budget Opérationnel de Programme dans la passation de marchés

Le Responsable du Budget Opérationnel de Programme est chargé, notamment, de :

- établir, à partir de son Plan de Travail Annuel, la liste des biens et services à acquérir dans le cadre de son Budget Opérationnel de Programme ;
- définir, en cohérence avec son Plan de Travail Annuel, la période de réalisation de l'activité concernée par chaque opération de passation de marchés ;
- suivre, en liaison avec le Responsable de la structure en charge de la Passation de marchés et le Responsable en charge de la Gestion Administrative et Financière, la gestion du processus de passation de marchés de son Budget Opérationnel de Programme.



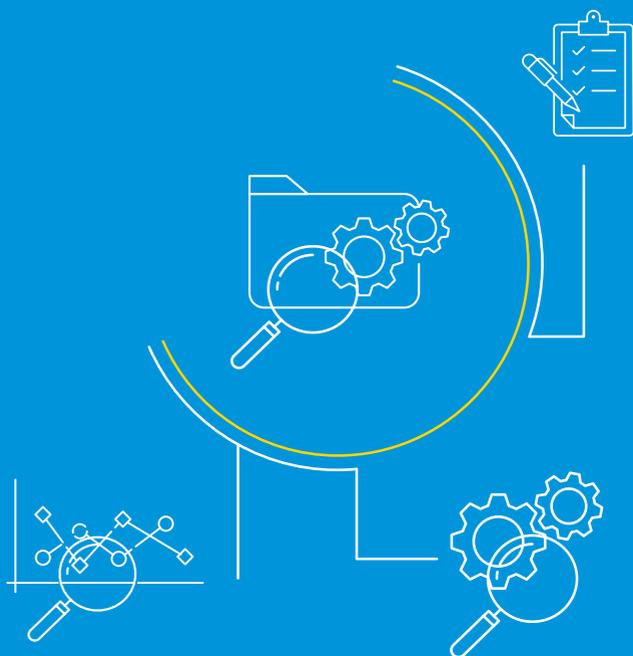
### 3.4. Planification, suivi et évaluation

La planification et le suivi-évaluation sont assurés au niveau de la Commission par le Responsable chargé de la Planification et du Suivi-Évaluation.

Au niveau de la Commission, ces fonctions consistent, notamment, à :

- coordonner l'élaboration du Plan stratégique de la Commission ;
- définir les objectifs stratégiques associés ;
- contribuer à l'élaboration des Politiques Communes et leur évaluation ;
- aider à la définition des objectifs et des indicateurs de performance ;
- assister les Responsables de Programme dans la programmation, le suivi et l'évaluation des activités des Programmes ;
- suivre la gestion des risques.





# **PARTIE 4**

## SUIVI DE LA PERFORMANCE ET CONTRÔLE DE LA GESTION DES PROGRAMMES

## 4.1. Suivi de la performance



### 4.1.1. Définition et objet du suivi de la performance

Le suivi de la performance est un dispositif mis en place pour assurer l'atteinte des résultats fixés. Il permet de mesurer les réalisations par rapport aux cibles, de comprendre et d'analyser ces réalisations et d'orienter les décisions des Gestionnaires de Programme et des Responsables de Programme. Il a pour but d'améliorer la performance et d'alimenter le dialogue de gestion entre les parties prenantes.

Le suivi de la performance s'appuie sur les outils tels que les Contrats d'Objectifs et de Performance, les plans de travail, les tableaux de bord et les Rapports Annuels de Performance qui contribuent à l'animation du dialogue de gestion.

### 4.1.2. Lettre de mission

La lettre de mission est élaborée et signée par le Président de la Commission à l'attention des Gestionnaires de Programme pour leur rappeler les priorités et les objectifs retenus pour leur Département.

La lettre de mission couvre une période de quatre (4) ans et elle fait l'objet d'évaluation périodique selon les critères à définir.

### 4.1.3. Contrat d'Objectifs et de Performance

Le Contrat d'Objectifs et de Performance est un acte écrit par lequel il est confié la réalisation d'une mission, l'atteinte des objectifs et des résultats d'un Programme tout en laissant aux acteurs la responsabilité des opérations courantes.

Le Contrat d'Objectifs et de Performance est passé entre le Gestionnaire de Programme et le Responsable de Programme, entre le Responsable de Programme et les Responsables des Budget Opérationnels, et entre ces derniers et les Responsables d'Unités Opérationnelles. Ce contrat porte sur la mise en œuvre des activités et l'atteinte des résultats opérationnels.

Dans ce contrat, les Responsables de Programme, les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme et les Responsables des Unités Opérationnelles s'engagent à atteindre les résultats qui leur sont assignés sur la base des moyens requis.

#### 4.1.4. Plan de travail

Les plans de travail sont des outils qui permettent de programmer les activités annuelles d'une unité ou entité, et d'encadrer l'exécution d'un Programme. Ils doivent être disponibles après la notification du budget et comporter le chronogramme des activités, les indicateurs de moyens mis en cohérence avec les indicateurs de performance.

Les plans de travail élaborés par les Responsables d'Unités Opérationnelles sont transmis aux Responsables de Programme par les Responsables du Budget Opérationnel de Programme afin d'obtenir un plan de travail intégré.

Les plans de travail sont complétés par des plannings de passation de marchés et une programmation des besoins de financement conforme au budget.

#### 4.1.5. Tableau de bord

Le tableau de bord est un outil de lecture synthétique, global et dynamique permettant au RBOP et au RPROG de connaître l'état d'avancement des activités du Programme. Il présente des indicateurs financiers et non financiers et constitue un outil d'aide à la décision.

Le tableau de bord comprend notamment le titre, le champ couvert, la période, le destinataire, l'émetteur, l'unité responsable du suivi et la date.

Il doit être disponible après la notification du budget. Le Responsable de Programme, le Responsable du Budget Opérationnel de Programme et le Responsable d'Unités Opérationnelles définissent, à chaque niveau de gestion, les objectifs, les activités et les indicateurs de suivi, dans un tableau de bord mis à jour selon une fréquence mensuelle.

#### 4.1.6. Rapports Annuels de Performance

Le Rapport Annuel de Performance a pour principal objectif de présenter, dans un langage accessible et dans des délais opportuns, des informations significatives, complètes, comparables et fiables sur les résultats atteints par rapport aux engagements pris pour l'année écoulée en vue de les communiquer à la Cour des Comptes et aux populations de l'Union.

Le RAP combine de façon équilibrée un bilan stratégique de la gestion, une analyse et une interprétation des résultats ainsi que les dépenses effectuées. Le bilan stratégique consiste à expliquer le déroulement des principales activités du Programme et à les situer par rapport aux principaux axes stratégiques.

Il convient de signaler que les RAP sont précédés de rapports de revues à mi-parcours dont l'objectif est de faire le bilan à la moitié de l'exercice budgétaire et de suggérer les ajustements nécessaires.

Le RAP de l'année n-1 et le rapport de revues à mi-parcours de l'année n servent d'ininput à l'allocation des ressources pour le PAP de l'année n+1.

## 4.2. Contrôle de la gestion des Programmes

### 4.2.1. Contrôle interne

Le contrôle interne est un dispositif permanent mis en place au niveau des Programmes en vue d'assurer une maîtrise des risques et une meilleure atteinte des objectifs.

Le contrôle permet de garantir, d'une part, la qualité de la comptabilité budgétaire et, d'autre part, la soutenabilité de la programmation et de son exécution. Il s'effectue sous la coordination du Responsable de Programme.

### 4.2.2. Contrôle de gestion

Selon l'article 21.11 du Règlement financier, « Le Contrôle de Gestion est un système de pilotage mis en place par le Président de la Commission en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'action développée et les résultats obtenus par un Responsable de Programme ».

Les fonctions du Contrôle de Gestion comprennent notamment :

- la participation à la définition de la stratégie de chaque Programme et à la programmation des activités ;
- l'appui au suivi de la performance ;
- l'appui au développement des outils du dialogue de gestion, comme les tableaux de bord ;
- les analyses de coût.

### 4.3. Contrôle externe des Programmes par la Cour des Comptes

La Cour des Comptes exerce un contrôle sur la gestion des administrations en charge des Programmes conformément aux textes qui régissent cette fonction.

À ce titre, la Cour des Comptes :

- procède à l'examen des résultats des Programmes ;
- donne son avis sur le système de contrôle interne et de contrôle de gestion sur les Rapports Annuels de Performance ;
- conduit des audits de performance visant à évaluer l'efficacité et l'efficience des actions des Programmes.



# CONCLUSION

Avec l'élaboration de la Charte de Gestion et des autres guides rentrant dans le cadre de la gestion des budgets de performance, la Commission poursuit sa marche vers l'approfondissement de la mise en œuvre des budgets programmes.

L'adoption de cette Charte par une Décision du Président de la Commission ouvrira la voie à sa mise en œuvre effective et à l'effectivité des budgets de performance au sein des Services de la Commission.

Une attention particulière devra être accordée à la poursuite des actions de renforcement des capacités du personnel et à la mise en place d'une meilleure articulation entre la gestion des Programmes et la gestion administrative des Services.

Ce guide a pour but de favoriser une compréhension et une appropriation larges des logiques du dialogue de gestion et du pilotage par la performance au sein de la Commission et des autres Organes. Il permet l'amélioration du service rendu aux populations de l'Union.

## **Septembre 2023**

Cette Charte est une production de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation, avec le soutien du Programme d'Appui au Renforcement des capacités Institutionnel de l'UEMOA (PARCI), contribution de l'Union européenne à la mise en œuvre du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC), et en collaboration avec les Départements de la Commission de l'UEMOA.

Il est adopté par Décision n°015/2023/PCOM/UEMOA  
du 1<sup>er</sup> septembre 2023

### **Coordination technique :**

- **Dr. Gérard YEDO**  
(Chef de la Division Programmation Budgétaire et Performance)

### **Supervision et coordination institutionnelle :**

- **Dr. Souleymane DIARRA**  
(Directeur de la Stratégie et de l'Évaluation)









Scannez ici  
la version digitale

## COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE

01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso

Tél. : +226 25 31 88 73 à 76

Fax : +226 25 31 88 72

E-mail : [commission@uemoa.int](mailto:commission@uemoa.int)

[www.uemoa.int](http://www.uemoa.int)

Facebook : <https://www.facebook.com/UEMOAOfficielle/>

Twitter : [https://twitter.com/UEMOA\\_officiel](https://twitter.com/UEMOA_officiel)

YouTube : <https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficiel>

Innoprox Management : [contact@innoprox.com](mailto:contact@innoprox.com) - +226 25 40 28 58



UNION EUROPÉENNE