



# GUIDE DE LA PERFORMANCE

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME



# **GUIDE DE LA PERFORMANCE**

**OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME**

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux	7
Liste des schémas	7
Liste des encadrés	7
Sigles et abréviations	8
<b>DÉCISION N° -152023/COM/UEMOA</b>	<b>9</b>
<b>AVANT-PROPOS</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUCTION</b>	<b>13</b>

## PARTIE 1

<b>PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE</b>	<b>15</b>
1.1. Définition et objectifs de la démarche de performance	16
1.2. Fondements de la démarche de la performance	16
1.2.1. Passage d'une logique de moyens à une logique de résultats	16
1.2.2. Facilité l'évaluabilité des politiques et Programmes	17
1.2.3. Performance comme éclairage pour le processus budgétaire	18
1.2.4. Chaîne de résultats d'une action publique comme socle de la démarche de performance	18

## PARTIE 2

<b>ÉLÉMENTS DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE</b>	<b>19</b>
2.1. Orientations stratégiques découlant des missions assignées aux Départements et des politiques communes	20
2.2. Programmes comme outils d'opérationnalisation des orientations stratégiques	22
2.2.1. Notion de Programmes	22
2.2.2. Déclinaison du Programme au niveau opérationnel	25
2.3. Objectifs	26
2.4. Indicateurs associés aux objectifs	29
2.4.1. Définition de l'indicateur	29
2.4.2. Indicateurs de performance	30
2.4.3. Choix des indicateurs	31
2.4.4. Fixation des cibles	33
2.4.5. Fiche signalétique de l'indicateur	33

### **PARTIE 3**

#### **DOCUMENTS DE LA GESTION DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE**

	<b>35</b>
3.1. Note d'Orientation Stratégique (NOS)	36
3.2. Lettre de cadrage	36
3.3. Lettre de mission	37
3.4. Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) des acteurs	38
3.5. Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et Projet Annuel de Performance (PAP)	42
3.6. Rapport Annuel de Performance (RAP)	45
3.6.1. Canevas de présentation du Rapport Annuel de Performance d'un Programme	45
3.6.2. Canevas de présentation du Rapport Annuel de Performance d'un Département ou d'un autre organe	48
3.6.3. Canevas de présentation du Rapport Annuel de Performance de l'Union	52
3.6.4. Le chaînage vertueux entre le RAP N-1 et le PAP N+1	56

### **PARTIE 4**

#### **CALENDRIERS D'ÉLABORATION DES DOCUMENTS DE PERFORMANCE**

	<b>59</b>
4.1. Étapes et calendrier d'élaboration des Rapports Annuels de Performance (RAP)	60
4.2. Conférences de performance	61
4.3. Échéances et étapes d'élaboration des DPPD & PAP	63
4.3.1. Réunions techniques de performance au niveau des Programmes	67
4.3.2. Pré-Conférence de performance au niveau des Départements et des autres Organes	67
4.3.3. Conférences de performance au niveau de la Commission	68
4.4. Conférences budgétaires	70
4.4.1. Pré-Conférences budgétaires au niveau des Départements et des autres organes	71
4.4.2. Conférences budgétaires au niveau de la Commission	72
4.4.3. Comité budgétaire	73
4.4.4. Réunion de la Commission	73
4.4.5. Échéances et étapes du processus budgétaire	74

## **PARTIE 5**

### **CONTRÔLE DU DISPOSITIF DE LA PERFORMANCE 77**

- 5.1. Audit interne de performance 78
- 5.2. Contrôle de Gestion 79
- 5.3. Gestion des risques 79
- 5.4. Audit de performance de la Cour des Comptes 80
- 5.5. Conseil des Ministres 80

## **PARTIE 6**

### **SYSTÈME DE SUIVI ET D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE 81**

- 6.1. Évaluation de la Lettre de mission 82
- 6.2. Évaluation du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) 82
- 6.3. Évaluation de la performance des Programmes 87
- 6.4. Suivi de la performance 90

## **PARTIE 7**

### **SYSTÈME D'INFORMATION 91**

- 7.1. Données sur les prévisions et les réalisations budgétaires 92
- 7.2. Autres données produites par les Services de la Commission 92
  - 7.2.1. Données administratives produites par les Services de la Commission 93
  - 7.2.2. Données compilées par les Services de la Commission à partir des données provenant des États 93
  - 7.2.3. Données d'enquêtes initiées par les Services de la Commission 94

### **ANNEXE : GLOSSAIRE 95**

## Liste des tableaux

Tableau n°1 : Illustration des Programmes et Budgets Opérationnels de Programme au niveau du Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement	25
Tableau n°2 : Occurrence des différents types d'objectifs dans les Programmes	29
Tableau n°3 : Fiche signalétique de l'indicateur	33
Tableau n°4 : Échéances des grandes étapes d'élaboration du RAP	60
Tableau n°5 : Synoptique des étapes des Conférences de performance	62
Tableau n°6 : Échéances des grandes étapes d'élaboration des DPPD & PAP	63
Tableau n°7 : Synoptique des étapes des Conférences budgétaires	70
Tableau n°8 : Échéances des grandes étapes du processus budgétaire	74

## Liste des schémas

Schéma n°1 : Déclinaison des responsabilités et des Programmes au niveau opérationnel	26
Schéma n°2 : Performance dans la chaîne des résultats	27
Schéma n°3 : Chaînage vertueux entre Rapport Annuel de Performance (RAP) et Projet Annuel de Performance (PAP)	56

## Liste des encadrés

Encadré n°1 : Exemples de politiques adoptées au niveau de la Commission	21
Encadré n°2 : Types de Programmes à la Commission de l'UEMOA	23
Encadré n°3 : Exemples d'objectifs d'efficacité socio-économique, de qualité et d'efficacité au niveau des Programmes de la Commission	28
Encadré n°4 : Quelques exemples des différents types d'indicateurs	31
Encadré n°5 : Indicateurs à éviter	32
Encadré n°6 : Principes à observer pour la fixation des cibles	33
Encadré n°7 : Canevas de la lettre de mission	37
Encadré n°8 : Canevas du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)	39
Encadré n°9 : Canevas du DPPD & du PAP	42
Encadré n°10 : Canevas du Rapport Annuel de Performance d'un Programme	45
Encadré n°11 : Canevas du Rapport Annuel de Performance d'un Département ou d'un Organe	48
Encadré n°12 : Canevas du Rapport Annuel de Performance de l'Union	52
Encadré n°13 : Rapport d'évaluation du COP	82
Encadré n°14 : Méthodologie d'évaluation de la performance des Programmes	87

## SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AE	Autorisation d'Engagement
ATI	Assistance Technique Internationale
BOP	Budget Opérationnel de Programme
CGAF	Cellule de Gestion Administrative et Financière
CM	Conseil des Ministres
CP	Crédit de Paiement
CPBP	Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle
CRG	Cadre de Responsabilisation et de Gestion
DAREN	Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement
DATC	Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des Transports
DDH	Département du Développement Humain
DEMEN	Département du Développement de l'Entreprise, des Mines, de l'Énergie et de l'Économie Numérique
DMRC	Département du Marché Régional et de la Coopération
DPE	Département des Politiques Économiques et de la fiscalité intérieure
DSAF	Département des Services Administratifs et Financiers
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DSE	Direction de la Stratégie et de l'Évaluation
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
PAP	Projet Annuel de Performance
RAP	Rapport Annuel de Performance
PARCI	Programme d'Appui au Renforcement des Capacités Institutionnelles
PF	Point Focal
PIRC	Programme Intégré de Renforcement des Capacités
RBOP	Responsable du Budget Opérationnel de Programme
RPROG	Responsable de Programme
RUO	Responsable d'Unité Opérationnelle
TDR	Termes de Référence
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 le guide de performance. Ce guide qui tire son essence du guide méthodologique d'élaboration des DPPD et PAP de la Commission présente l'organisation des travaux en vue de la conduite efficace du processus budgétaire.

Le guide de performance contient sept (7) chapitres. Les deux premiers ont pour but de faciliter la compréhension de la démarche de performance. L'objectif du troisième est de fournir un bon aperçu des documents à produire pendant que le quatrième vise à faire ressortir les contraintes calendaires liées à l'élaboration des documents de performance. Quant au cinquième chapitre, il vise à fournir les informations sur le contrôle du dispositif de la performance. Les deux derniers chapitres ambitionnent de fournir l'information nécessaire sur le suivi et l'évaluation ainsi que sur le système d'information.

# 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.

Ce sont ces raisons qui ont conduit à la mise en place d'outils nécessaires à la mise en œuvre de la gestion des Programmes au sein des Services de la Commission. L'élaboration du présent guide de la performance rentre dans ce cadre avec pour objectif de contribuer à l'amélioration des capacités des Services à atteindre des objectifs préalablement fixés.

Il est structuré en sept (7) chapitres :

- le chapitre 1 donne une présentation générale de la démarche de performance qui fournit la définition, les objectifs, les fondements et les cibles destinataires ;
- le chapitre 2 décrit les instruments de la démarche de performance ;
- le chapitre 3 présente les documents de performance ;
- le chapitre 4 détaille les grandes étapes et le calendrier d'élaboration des documents de performance ;
- le chapitre 5 décrit le contrôle du dispositif de performance ;
- le chapitre 6 présente le système de suivi et évaluation de la performance ;
- le chapitre 7 décrit le système d'information.



# **PARTIE 1**

## PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROCESSUS DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE

## 1.1. Définition et objectifs de la démarche de performance



La performance d'une organisation est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés. Dans le secteur public, elle a pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats prédéfinis dans le cadre de moyens prédéterminés.

La démarche de performance au sein de la Commission est au cœur du dispositif de pilotage de ses Départements et des autres Organes pour l'atteinte des résultats prévus. Elle a pour objectifs :

- d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la dépense publique et la qualité du service rendu aux citoyens de l'Union ;
- d'accroître la responsabilisation du personnel à tous les niveaux quant à leur obligation de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats ;
- de renforcer la transparence pour mieux informer le Conseil des Ministres et la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement sur les objectifs définis et les résultats obtenus.

## 1.2. Fondements de la démarche de performance



La mise en œuvre des budgets de performance en lieu et place des budgets de moyens, la nécessité de l'évaluabilité des politiques et Programmes des Organes de l'Union et la place de la performance dans l'allocation efficace des ressources et de la chaîne des résultats sont principalement les éléments qui fondent la démarche de performance.

### 1.2.1. Passage d'une logique de moyens à une logique des résultats

Le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA portant Règlement financier des Organes de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) augure une nouvelle ère dans la gestion budgétaire, apportant des changements majeurs en matière de programmation, d'élaboration, d'exécution et de contrôle du budget. Il met l'accent sur les résultats attendus de l'utilisation des moyens financiers, dans la mise en œuvre des politiques publiques et non plus exclusivement sur la régularité de l'utilisation des moyens financiers. Ledit Règlement installe ainsi le paradigme du passage de la gestion budgétaire de la Commission d'une logique de moyens à une logique de résultats et de performance.

Les débats budgétaires tout au long du processus d'élaboration et d'adoption du budget et de la revue des réalisations se concentrent sur la cohérence des axes d'opérationnalisation des politiques sectorielles, sur la pertinence et l'efficacité des options d'allocation des ressources aux résultats les plus déterminants.

Le paradigme du passage de la logique de moyens à celle de résultats s'étend aussi à la nomenclature budgétaire qui est aussi articulée autour de la présentation des crédits par Programme (budget de performance) et non plus exclusivement par Service administratif (budget de moyens).

Lors de l'adoption du budget, le Conseil des Ministres ne se prononce plus uniquement sur les crédits mais également et surtout sur la contribution de ceux-ci à la réalisation des objectifs définis à partir des politiques communes, des missions assignées aux Départements et aux autres Organes ainsi que des orientations stratégiques de la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement (CEEG).

### **1.2.2. Faciliter l'évaluabilité des politiques et Programmes**

Des Programmes avec des objectifs et indicateurs de mesure des résultats accompagnés de leurs cibles ainsi que des ressources financières de réalisation des activités appropriées constituent l'ossature de la gestion de performance. Le Gestionnaire de Programme et le Responsable de Programme utilisent la flexibilité de gestion facilitée, entre autres, par la fongibilité des crédits et la décomposition du budget en Autorisations d'Engagement et en Crédits de Paiement pour orienter la mise en œuvre des politiques en vue d'atteindre des résultats définis.

Les données sur la performance doivent permettre de montrer comment, dans le cadre des moyens alloués, l'effet des politiques ou la qualité des services publics peuvent être accrus au meilleur coût. Cette exigence conduit à privilégier l'efficacité aux solutions traditionnelles consistant essentiellement à augmenter les moyens.

La démarche de performance nécessite donc que des données soient disponibles sur les indicateurs de mesure des progrès. La relation établie entre les cadres de performance basés sur les cadres logiques et les programmations budgétaires constitue un levier important pour faciliter l'évaluation des Programmes.

### 1.2.3. Performance comme éclairage pour le processus budgétaire

L'article 2 alinéa 3 du Règlement financier des Organes de l'Union dispose que « Le présent Règlement vise également à 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 ».

Avec la gestion en mode Programme, les crédits sont alloués à des Programmes qui ont des objectifs dont la réalisation est mesurée à travers des indicateurs de performance. La nature des actions capables d'impulser le changement souhaité via les cibles des indicateurs devra constituer désormais le moteur de l'allocation des ressources au profit des Programmes constitutifs du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Projets Annuels de Performance (PAP) du Département.

La recherche constante de l'amélioration de l'allocation des ressources au sein des Programmes ainsi que les contraintes traditionnelles sur l'ensemble des ressources humaines, financières et organisationnelles disponibles conduisent à la dynamique itérative du processus de préparation budgétaire. Les débats sur la performance qui nourrissent ces mouvements itératifs sont facilités par le dialogue de gestion :

- selon l'axe vertical, entre le Président de la Commission et les Gestionnaires de Programme, entre ce dernier et les Responsables de Programme (RPROG), entre ceux-ci et les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (RBOP) et entre ces derniers et les Responsables des Unités Opérationnelles (RUO) ;
- selon l'axe horizontal, entre ces acteurs et les Services à compétences transversales en charge des orientations stratégiques, du budget, des ressources humaines, du suivi, de l'évaluation et de l'audit interne, ...

### 1.2.4. Chaîne de résultats d'une action publique comme socle de la démarche de performance

Le cadre budgétaire instauré par le Règlement financier de mars 2018 met l'accent sur la performance des actions publiques, c'est-à-dire la capacité à atteindre des résultats prédéfinis et attendus suivant les trois (3) dimensions de la performance que sont :

- l'efficacité de la gestion qui consiste, pour un même niveau de ressources, à accroître les produits des activités publiques ou, pour un même niveau d'activité, à nécessiter moins de moyens ;
- la qualité du service rendu : cette dimension vise à mieux spécifier la nature du produit ;
- l'efficacité socio-économique, c'est-à-dire la capacité à atteindre des objectifs socio-économiques préalablement fixés.



# **PARTIE 2**

## ÉLÉMENTS DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE

La démarche de performance s'articule autour des quatre (4) éléments suivants :

- les orientations stratégiques découlant des missions assignées aux Départements et des politiques communes ;
- les Programmes ;
- les objectifs des Programmes ;
- les indicateurs des Programmes pour apprécier le degré d'atteinte des objectifs.

Cette démarche de performance se conduit en étroite liaison avec les différentes étapes de la procédure budgétaire et ce, depuis l'élaboration de la Note d'Orientation Stratégique jusqu'au Rapport Annuel de Performance (RAP) qui rend compte des performances enregistrées.

## 2.1. Orientations stratégiques découlant des missions assignées aux Départements et des politiques communes



L'élaboration de la stratégie d'un Département se fonde tout d'abord sur une analyse diagnostique du secteur ou du domaine considéré en rapport avec la mission assignée par les Actes de l'Union. Le diagnostic doit être à la fois interne et externe.

Le diagnostic interne concerne les aspects institutionnels et organisationnels, les ressources et les compétences de la structure. Il porte également sur l'analyse des procédures, du pilotage et de la gouvernance de la structure.

S'agissant du diagnostic externe, il concerne l'environnement de la structure recouvrant une grande diversité d'influences. Il permet d'identifier et de distinguer les facteurs qui constituent des opportunités à saisir et des menaces dont il faut se prémunir. L'analyse s'intéressera aux facteurs qui ont un impact sur la mise en œuvre du DPPD. En résumé, cette partie présente l'analyse SWOT<sup>1</sup> succincte du ou des secteurs concernés.

Les stratégies constituent les piliers de la réalisation d'une vision. Elles apparaissent comme des réponses envisageables que dégage le diagnostic interne et externe et qui sont capables d'infléchir l'évolution du secteur ou du domaine considéré. Ces réponses envisageables sont les orientations stratégiques de développement à un horizon donné, utilisant les forces pour tirer avantages des opportunités offertes par la mondialisation, par exemple, et pour surmonter les faiblesses du système. Elles visent, du fait de leur flexibilité, à empêcher ou prévenir des crises qui tendent à être des prolongements catastrophiques d'événements non anticipés.

1 SWOT : Strengths pour Forces, Weaknesses pour Faiblesses, Opportunities pour Opportunités et Threats pour Menaces

Les orientations stratégiques s'inscrivent dans une perspective à moyen terme (entre 3 et 5 ans). Mais dans l'approche de gestion en mode Programme, les stratégies sont appelées à couvrir trois (3) années pour bien s'articuler avec les programmations budgétaires triennales. Les documents de stratégie peuvent être formulés sous plusieurs formes : plan, politique, stratégie sectorielle, ...

Les stratégies doivent être :

- claires et synthétiques pour être comprises et appropriées aisément par les parties prenantes (Autorités de la Commission, acteurs du secteur concerné – société civile, opérateurs économiques, États membres, citoyens, ...);
- cohérentes avec la mission du Département ;
- compatibles avec les ressources financières et humaines mobilisables.

Il convient de noter que la définition des orientations stratégiques et de leurs axes d'opérationnalisation incombe aux Gestionnaires de Programme avec l'appui des Responsables de Programme. Elle est intégrée au processus d'élaboration et d'adoption des diverses politiques définies au niveau des Départements de la Commission.

### **Encadré n°1 : Exemples de politiques adoptées au niveau de la Commission**

*La phase d'élaboration des orientations stratégiques de la démarche de performance est déjà réalisée. La Commission dispose, en effet, de politique pour plusieurs domaines ou secteurs.*

*On citera, par exemple, pour le Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement (DAREN) qui a pour missions, la coordination et l'orientation des politiques communes de l'Union dans les domaines de l'Agriculture et de l'Environnement. À ce titre, il est chargé de la mise en œuvre des deux (2) politiques sectorielles communes ci-après :*

- *la Politique Agricole de l'Union (PAU) résultant de l'Acte Additionnel n°003/2001/CCEG/UEMOA du 19 décembre 2001 et dont le champ d'action couvre l'agriculture, l'élevage, la pêche, l'aquaculture et la foresterie ;*
- *la Politique Commune d'Amélioration de l'Environnement (PCAE) adoptée par Acte Additionnel n°01/2008/CCEG/UEMOA du 17 janvier 2008 et qui couvre : (i) la préservation des écosystèmes, de la biodiversité et du climat ; (ii) la gestion des ressources de la forêt et de la faune sauvage ; (iii) la gestion des pollutions et nuisances, et (iv) la gestion des ressources en eau.*

## 2.2. Programmes comme outils d'opérationnalisation des orientations stratégiques



### 2.2.1. Notion de Programmes

La réflexion stratégique permet de définir les priorités et de proposer des Programmes bâtis autour des objectifs pertinents basés sur des priorités et définis pour atteindre des résultats. Les Programmes sont dotés d'objectifs généraux et d'objectifs spécifiques ou opérationnels.

Il convient de rappeler que l'article 1<sup>er</sup> du Titre 1 du Règlement financier des Organes de l'Union stipule 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. Un Programme peut regrouper tout ou partie des crédits d'une Direction, d'un Service, d'un ensemble de Directions ou de Services d'un même Département.

Les crédits de chaque Programme sont décomposés selon leur nature en crédits de : personnels, biens et services, investissements, transferts. Les crédits de personnel sont assortis, par Programme, de plafonds d'autorisation d'emplois rémunérés par la Commission. Les crédits sont spécialisés par Programme ou par Dotation ».

Les stratégies sont définies pour répondre aux besoins des réalités sectorielles. Or, le cadre exhaustif d'analyse de l'action administrative et politique pour la préparation budgétaire requiert que la totalité des services fournis par les Départements intègre aussi bien ceux reliés directement aux stratégies sectorielles que ceux portant sur les fonctions dites « support et pilotage » (la coordination, l'élaboration des politiques et de la réglementation, les études, l'évaluation et le contrôle, etc.) qui ne sont pas attribuables à un Programme sectoriel spécifique.

C'est pourquoi, la gestion en mode Programme requiert deux (2) types de Programmes :

- les Programmes découlant des politiques sectorielles dits « Programmes de politiques publiques ou Programmes métiers ou encore Programmes sectoriels » centrés sur les préoccupations sectorielles ;
- les Programmes dits « Programmes support ou transversaux » pour prendre en charge les fonctions concourant au pilotage de l'ensemble des Programmes du Département.

Par souci d'efficacité, le nombre de Programmes de chaque DPPD doit être limité.

Il faut signaler que les politiques communes élaborées et adoptées au niveau de la Commission disposent d'objectifs spécifiques qui ont servi de cadre de définition des stratégies pour orienter la détermination des Programmes des différents DPPD & PAP.

### **Encadré n°2 : Types de Programmes à la Commission de l'UEMOA**

*La Commission de l'UEMOA dispose des deux types de Programmes suivants :*

- les Programmes sectoriels constitutifs des DPPD & PAP des Départements sectoriels que sont le DAREN, le DATC, le DMRC, le DEMEN, le DDH et le DPE ;
- les Programmes support ou transversaux constitutifs des DPPD & PAP de la Présidence de la Commission et du DSAF.

*Par exemple, par Décision n°545/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 portant organisation de la Commission de l'UEMOA, le Département de l'Aménagement du Territoire Communautaire et des Transports (DATC) est chargé d'orienter, de coordonner et de suivre les politiques communes de l'Union dans les domaines ci-après :*

- l'aménagement du territoire communautaire ;
- le renforcement du développement local et de la coopération transfrontalière ;
- les infrastructures et systèmes de transport ;
- la facilitation des services de transport ;
- la promotion des secteurs de transport ;
- la supervision de la sécurité et de la sûreté de l'aviation civile.

*Dans ce cadre, le DATC met en œuvre deux politiques majeures qui contribuent fortement à la compétitivité des territoires de l'UEMOA. Il s'agit de :*

- la Politique de l'Aménagement du Territoire Communautaire ;*
- la Politique des Transports.*

*Par contre, pour les Programmes transversaux ou Programmes support et appui au pilotage, ils portent les questions de coordination, de gestion des moyens et de pilotage de l'ensemble des autres Programmes sectoriels.*

*Par exemple, « les attributions de la Présidence s'articulent autour des thématiques majeures que sont la planification stratégique, la veille stratégique, la coordination et le suivi du Programme Économique Régional, la gestion des affaires juridiques, la communication, la gestion du système d'information, la gestion documentaire, la gestion et la coordination des réunions des instances de l'Union, l'audit interne, le renforcement des capacités des acteurs des États membres et de la Commission, le suivi et l'évaluation des politiques, Programmes et Projets, la programmation budgétaire et de la performance ainsi que la contribution à l'instauration d'un environnement de paix et de sécurité.*

*Elle assure l'amélioration de la performance organisationnelle des Organes de l'Union à travers l'examen du bon fonctionnement du dispositif du contrôle interne et celui de management des risques ».*

*Les charges liées aux différentes fonctions assumées par la Présidence vont au profit de tous les Départements et non en faveur d'un Département sectoriel spécifique. Elles relèvent des fonctions support et pilotage qui assurent le bon fonctionnement de l'ensemble des Départements.*

*Les Programmes constitutifs du DPPD & du PAP de la Présidence sont :*

- Programme 1 : Pilotage Institutionnel ;*
- Programme 2 : Programme Intégré de Renforcement des Capacités ;*
- Programme 3 : Paix et Sécurité.*

*À ces Programmes, il faut ajouter les Dotations pour dépenses accidentelles et imprévisibles.*

Source : DPPD & PAP 2021-2023 du DATC et de la Présidence de la Commission

## 2.2.2. Déclinaison du Programme au niveau opérationnel

Les Programmes sont déclinés en Budgets Opérationnels de Programme (BOP) selon un critère fonctionnel. Le BOP présente ainsi, dans son périmètre, la programmation des dépenses (des crédits et des emplois) lui permettant de réaliser les objectifs qui lui sont assignés. C'est au sein de ces BOP que les crédits et, le cas échéant, les autorisations d'emploi sont consommés. Il s'agit d'une déclinaison opérationnelle qui coïncide à un découpage administratif de mise en œuvre du Programme.

Chaque BOP est piloté par un Responsable du Budget Opérationnel (RBOP). Le BOP peut correspondre aux actions. Par conséquent, le RBOP est un responsable de Direction, de Cellule, de Division ou de Projet. Il intervient dans la mise en œuvre des activités du Programme relevant de ses attributions. Il gère l'enveloppe des crédits du BOP alloués par le Gestionnaire de Programme. Il s'engage sur des objectifs opérationnels à atteindre vis-à-vis de son Responsable de Programme. Il participe à l'élaboration des projets de RAP et de PAP.

**Tableau n°1 : Illustration des Programmes et Budgets Opérationnels de Programmes au niveau du Département de l'Agriculture, des Ressources en Eau et de l'Environnement**

Programmes	Budgets Opérationnels de Programme
Programme Agriculture	Renforcement des Capacités des Acteurs de l'Environnement des Affaires des Chaînes de Valeur agricoles
	Amélioration de la Gouvernance Régionale de la Sécurité Alimentaire et Nutritionnelle
	Amélioration de l'Environnement Technique et du Cadre Réglementaire régissant les Ressources Animales et Halieutiques
	Amélioration de la Disponibilité des Médicaments Vétérinaires de qualité au sein de l'Union
Programme Environnement	Amélioration de la Qualité de l'environnement et de la Résilience des Populations face aux effets des changements climatiques
	Contribution à l'Amélioration des Pratiques de Gestion Intégrée des Écosystèmes Transfrontaliers en Afrique de l'Ouest

Source : DPPD & PAP 2021-2023 du DAREN

Il convient de signaler que le BOP est à son tour décliné en Unités Opérationnelles qui correspondent à des activités bien définies qui concourent aux résultats définis au niveau du BOP.

Cette déclinaison en cascade est représentée dans le tableau ci-dessous.

**Schéma n°1 : Déclinaison des responsabilités et des Programmes au niveau opérationnel**

Chaîne de responsabilité		Chaîne stratégique		Chaîne opérationnelle	Chaîne des résultats
Gestionnaire de Programmes	➔	Département	➔	DPPD	
↓		↓		↓	↓
Responsable de Programme	➔	Objectif général	➔	Programme	Résultats à long terme ou impacts
↓		↓		↓	↓
Responsable du Budget Opérationnel de Programme	➔	Objectifs spécifiques	➔	Actions budgétaires	Résultats à moyen terme ou effets
↓		↓		↓	↓
Responsable d'Unité Opérationnelle	➔	Produit	➔	Activités structurantes	Résultats à court terme ou extrants

## 2.3. Objectifs



La performance publique est définie d'une manière générale comme l'atteinte des objectifs préalablement définis. Les objectifs peuvent être définis comme étant les buts qu'une organisation se propose d'atteindre au cours de périodes bien déterminées.

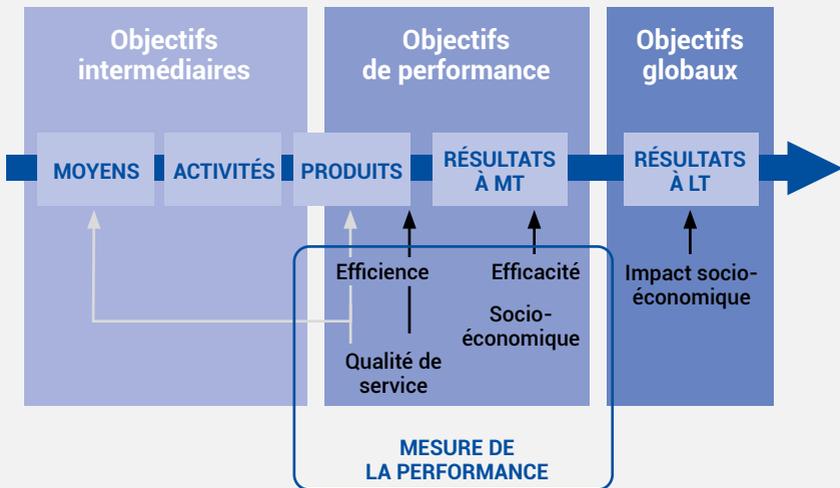
Dans le cadre de la gestion de performance, les objectifs sont liés aux priorités déterminantes pour atteindre les finalités du Programme. Comme indiqué dans le schéma ci-dessous, les objectifs de performance sont définis en termes d'efficacité socio-économique, d'efficacité et de qualité de service :

- les objectifs d'efficacité socio-économique portent sur les effets attendus des politiques publiques par les citoyens. Ils énoncent le bénéfice attendu des actions mises en œuvre en termes d'amélioration de la réalité économique, sociale, environnementale ou humaine des citoyens ;

- les objectifs d'efficience traduisent l'optimisation attendue par les contribuables dans l'utilisation des moyens employés en rapportant les produits obtenus aux moyens utilisés. Ils permettent de montrer que, pour un niveau donné de ressources, la production de l'administration peut être améliorée ou que, pour un niveau donné de production, les moyens employés peuvent être réduits ;
- les objectifs de qualité traduisent l'aptitude du service à satisfaire l'utilisateur.

Le schéma n'inclut pas les objectifs d'impact dans les objectifs de performance. La raison est toute simple : les objectifs d'impact dépendent, en effet, d'autres paramètres non maîtrisables par le Programme.

### Schéma n°2 : Performance dans la chaîne des résultats



Source : Guide de la performance, Direction du Budget au Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc

Légende :

- MT = Moyen Terme (effet)
- LT = Long Terme (impact)
- Produit = livrable

Les objectifs à retenir doivent être :

- en nombre limité ;
- représentatifs des aspects essentiels du Programme ;
- énoncés en termes clairs, simples et faciles à comprendre par tous ;
- traduits par des leviers d'action (les moyens nécessaires à leurs réalisations doivent être imputables aux Services impliqués dans sa mise en œuvre) ;
- à la fois ambitieux, volontaristes et réalistes ;
- mesurables par des indicateurs chiffrés assortis de valeurs cibles.

### **Encadré n°3 : Exemples d'objectifs d'efficacité socio-économique, de qualité et d'efficience au niveau des Programmes de la Commission**

Les trois (3) différents types d'objectifs susmentionnés correspondent à trois points de vue différents :

- *Les objectifs d'efficacité socio-économique, qui énoncent le bénéfice attendu du Programme, relèvent du point de vue des citoyens de l'Union qui attendent une amélioration du contexte économique, social, environnemental dans lequel ils vivent.*

**Exemples :**

- *promouvoir les échanges commerciaux dans l'espace UEMOA (Programme du DPPD & PAP du DMRC) ;*
- *renforcer la gouvernance du secteur de l'économie numérique (Programme du DPPD & PAP du DEMEN).*
- *Les objectifs d'efficience de la gestion, qui expriment (pour le contribuable) les gains de productivité attendus dans l'utilisation des moyens utilisés ;*

**Exemple :** *contribuer à l'amélioration des performances de la gestion administrative et financière de la Commission (Programme du DPPD & PAP du DSAF).*

- *Les objectifs de qualité de service, qui ont pour but d'améliorer la qualité du service rendu aux usagers de la Commission et de ses Organes.*

**Exemple :** *accroître l'efficacité de la gestion de la trésorerie et de la comptabilité de la Commission (Programme du DPPD & PAP du DSAF).*

Le degré de présence ou l'occurrence des différents types d'objectifs varie d'un Programme à un autre. Ainsi,

- les Programmes sectoriels ou opérationnels privilégient plus les objectifs d'efficacité socio-économique et d'efficience et, dans une moindre mesure, les objectifs de qualité ;
- les Programmes support ou transversaux renseignent en général sur la qualité ou l'efficience des services rendus.

**Tableau n°2 : Occurrence des différents types d'objectifs dans les Programmes**

Objectifs	Programmes sectoriels ou opérationnels	Programmes support ou transversaux	
		Gestion des moyens	Fonction de coordination et de pilotage
Efficacité socio-économique	Fort	Faible	Faible
Qualité du service	Moyen	Moyen	Moyen
Efficienne	Fort	Fort	Moyen

Légende :

Fort
  Moyen
  Faible

Source : Guide de la performance, Direction du Budget au Ministère de l'Économie et des Finances, Royaume du Maroc

## 2.4. Indicateurs associés aux objectifs



### 2.4.1. Définition de l'indicateur

Un indicateur est un moyen de mesurer les résultats obtenus par rapport aux résultats prévus ou escomptés, sur le plan de la qualité et de la quantité. C'est une statistique quantitative ou qualitative qui fournit un moyen fiable et simple de mesurer les progrès, les changements liés à une intervention.

Les indicateurs rendent possible l'évaluation de la performance d'un Programme au regard de sa planification initiale. Ils fournissent les informations permettant de démontrer qu'un résultat a été atteint, ou non, ou encore qu'il est en voie de l'être. Un indicateur peut être exprimé en valeur absolue, en ratio, en pourcentage, en taux, en proportion, etc.

L'importance accordée à l'évaluation dans la gestion axée sur la performance requiert la disponibilité des données pour le suivi de l'évolution de cette performance.

À chaque objectif, doivent être associés un ou plusieurs indicateurs chiffrés, permettant d'apprécier les résultats obtenus et pour lesquels sont indiquées les réalisations passées et une prévision de l'année en cours et des valeurs cibles pour les trois années à venir.

## 2.4.2. Indicateurs de performance

La Chaîne de résultats est un enchaînement logique qui décrit la manière dont une organisation transforme des moyens, par le biais des activités, en produits ou biens et services rendus pour atteindre des résultats à moyen terme (effets) et des résultats à long terme (impact).

Les différents maillons de la chaîne ont les indicateurs correspondant à leur place. On a ainsi (i) les indicateurs de moyens, (ii) les indicateurs d'activités, (iii), les indicateurs de produits, (iv) les indicateurs de résultats à moyen terme et (v) les indicateurs de résultats à long terme.

Comme indiqué dans le schéma n°2, la performance englobe l'efficacité, l'efficacité socio-économique et la qualité de service qui portent sur les produits et les résultats à moyen terme<sup>2</sup>. C'est pourquoi, la mesure des progrès dans la gestion en mode Programme porte sur les indicateurs de performance qui se retrouvent :

- au niveau des produits visant les objectifs de qualité de service et les objectifs d'efficacité qui lient les produits aux moyens ;
- au niveau des résultats à moyen terme visant les objectifs d'efficacité socio-économique orientés vers la recherche de l'intérêt général.

La nécessité de l'approche intégrée de la performance conduit à utiliser les indicateurs pour mesurer les progrès au niveau des trois types d'objectifs mentionnés plus haut. Ce sont :

- les indicateurs d'efficacité exprimés en termes de rapport entre les produits et les moyens mobilisés ;
- les indicateurs de qualité de service portant, entre autres, sur la satisfaction des usagers, sur les délais, ... ;
- les indicateurs d'efficacité socio-économique correspondant au rapport entre les effets obtenus et les objectifs escomptés ; ces indicateurs renseignent sur les changements de la réalité économique, sociale, sanitaire, ... dans laquelle vit le citoyen.

2 Les indicateurs d'impact correspondant aux résultats à long terme sont exclus du champ de la performance du Programme en raison de ce qu'ils dépendent d'une multiplicité de paramètres (autres programmes, activité économique, conjoncture, ...) et où il est difficile d'isoler les effets propres attribués directement au Programme.

## Encadré n°4 : Quelques exemples des différents types d'indicateurs

**Les indicateurs d'efficacité socio-économique** qui traduisent, pour le citoyen, le changement de la réalité économique ou sociale

**Exemples :**

- Taux de mise en œuvre de la gestion coordonnée aux frontières qui est un des indicateurs de l'objectif « Promouvoir les échanges commerciaux dans l'espace UEMOA » (Programme du DPPD & PAP du DMRC) ;
- Taux d'adoption du nouveau cadre législatif et réglementaire qui est un des indicateurs de l'objectif « Renforcer la gouvernance du secteur de l'économie numérique » (Programme du DPPD & PAP du DEMEN).

**Les indicateurs de qualité de service** portant sur, entre autres, sur la satisfaction des usagers, sur les délais, ...

**Exemples :**

- Indice de satisfaction des usagers et bénéficiaires des prestations et appuis du DSAF qui est un des indicateurs de l'objectif « Accroître l'efficacité et l'efficience de la coordination et du pilotage stratégique du Programme » du DPPD du DSAF ;
- Délai moyen annuel des paiements ordinaires au titre de la Commission qui est un indicateur de l'objectif « Accroître l'efficacité de la gestion de la trésorerie et de la comptabilité de la Commission » du DPPD du DSAF.

**Les indicateurs d'efficience** exprimés en termes de rapport entre les produits et les moyens mobilisés

**Exemple :**

- Ratio d'efficience administrative des fonds Structurels (FAIR + FRDA) qui est un indicateur de l'objectif spécifique « Accroître l'efficacité et l'efficience de la gestion des fonds structurels de l'Union (DFS) » du DPPD du DSAF.

### 2.4.3. Choix des indicateurs

Le choix des indicateurs s'effectue sur la base de l'adéquation avec l'objectif auquel ils sont rattachés et des possibilités de collecte des données qui s'y rapportent.

Un bon indicateur doit être CREAM+ :

- Clear (Clair) : précis, direct et non ambigu au sujet de ce qu'il doit représenter ;
- Relevant (Pertinent) : il mesure les résultats réellement obtenus ;
- Economic (Économique) : il peut être mesuré à un coût raisonnable ;
- Adequate (Adéquat) : il représente bien ce qu'il devrait décrire ;

- **Monitoreable (Mesurable)** : les données requises pour le calcul de l'indicateur sont produites et disponibles à temps. L'indicateur doit renvoyer à un état futur souhaité (par rapport à la situation de départ), afin qu'on puisse par la suite déterminer si cet état a été atteint ou non ;
- **+** : il représente la valeur marginale, en d'autres termes combien d'informations additionnelles l'indicateur pourvoit-il en comparaison avec les autres indicateurs proposés ou existants ?

### Encadré n°5 : Indicateurs à éviter

Il convient d'éviter autant que possible :

**les indicateurs de moyens et les indicateurs d'activité** qui ne renseignent pas sur la performance ;

#### Exemples :

- *Nombre d'experts formés dans le domaine de la qualité (R1.1.3 : L'efficacité des dispositifs régionaux de promotion de la qualité et de protection des consommateurs est renforcée du DPPD & du PAP 2021-2023 du DEMEN) ;*
- *Nombre d'outils méthodologiques d'intégration du genre dans la gestion des politiques publiques développés (R1.3.1 : L'institutionnalisation du Genre dans les États membres est renforcée du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 du DDH).*

**les indicateurs en « valeur absolue »** qui ne démontrent pas l'effort relatif observé ;

#### Exemples :

- *Volume de déchets solides collectés du Résultat (R211 : Les cadres réglementaires et institutionnels en matière de gestion de déchets, de polluants et de produits dangereux nuisibles sont améliorés du DPPD 2021-2023 et PAP 2021 du DAREN) ;*
- *Nombre de pays transmettant les rapports pays sur les ODD (R13 : L'efficacité des États membres dans la formulation et la mise en œuvre des politiques et stratégies nationales de réduction de la pauvreté est accrue du DPPD 2021-2023 & du PAP 2021 du DPE).*

**les indicateurs non renseignés** (cible non renseignée, prévisions ou réalisations non renseignées).

#### Exemples :

- *Proportion de plans d'investissements réalisés conformément aux instruments de planification. (Union, États, Local) Résultat (R111) : La capacité de planification territoriale est améliorée du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 du DATC) ;*
- *Taux d'acceptation des demandes d'inscription et d'installation dans les États de l'Union (R3.3 : Améliorer la libre circulation des services et du droit d'établissement dans l'UEMOA du DPPD 2021-2023 et du PAP 2021 du DMRC).*

## 2.4.4. Fixation des cibles

La cible est la valeur de l'indicateur préalablement fixée et à partir de laquelle on considère que le résultat de l'objectif, auquel il est associé pour l'année considérée, est atteint ou non ou encore qu'il est en voie de l'être. Les cibles doivent être fixées pour chaque objectif à travers ses résultats pour les trois années couvertes par le DPPD et le PAP. Elles sont intégrées au Cadre de Mesure des Performances (CMP).

### Encadré n°6 : Principes à observer pour la fixation des cibles

Les cibles à fixer doivent :

- être réalistes : elles doivent refléter les résultats passés mais aussi les ressources mobilisées, les plans d'action qui seront mis en œuvre ou qui sont déjà mis en œuvre et qui devraient produire leurs effets dans la période N+1 à N+3. La nécessité de données historiques requiert que les méthodologies de calcul ne soient pas fréquemment modifiées ;
- être ambitieuses et volontaristes pour montrer l'engagement du Programme en faveur des bénéficiaires de ses interventions ;
- résulter d'un dialogue de gestion horizontal et vertical entre les acteurs clés.

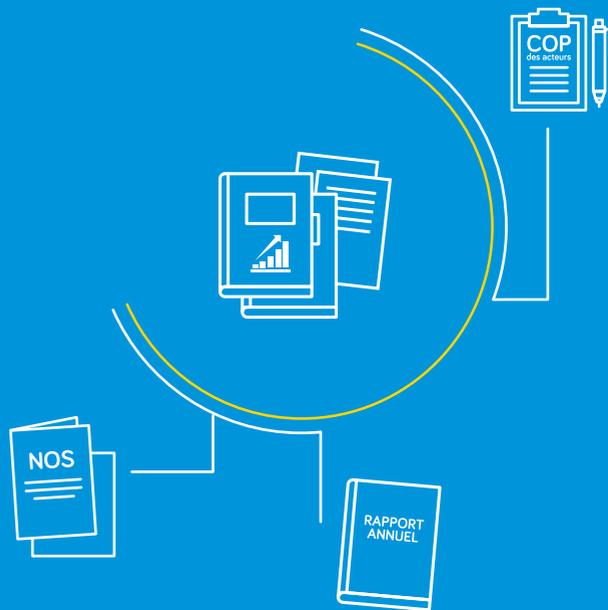
## 2.4.5. Fiche signalétique de l'indicateur

Il est essentiel de documenter tous les indicateurs retenus dans les documents budgétaires pour pouvoir les analyser et interpréter les résultats obtenus en toute connaissance de cause. Chaque indicateur doit faire l'objet d'une fiche de documentation qui explicite les éléments fournis dans un format comme indiqué dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°3 : Fiche signalétique de l'indicateur

<b>Intitulé de l'indicateur</b>	Nom de l'indicateur exprimé sous forme de taux de, part de ou nombre de
<b>Programme</b>	Intitulé du Programme auquel l'indicateur se rapporte
<b>Objectif général</b>	Intitulé de l'objectif général dudit Programme
<b>Objectif spécifique</b>	Intitulé de l'objectif spécifique que l'indicateur mesure
<b>Résultat</b>	Intitulé du résultat auquel se rattache l'indicateur

<b>Description de l'indicateur</b>	Unité de mesure	% , jours, nombre, ...	
	Périodicité	Fréquence de calcul et de collecte de l'indicateur	
	Année n <sup>3</sup> -2	Année n-1	Année n
	Valeur de l'indicateur	Valeur de l'indicateur	Valeur de l'indicateur
<b>Source et mode de collecte de l'indicateur</b>	Service responsable de la collecte	Nom du service	
	Mode de collecte des données de base	Collecte administrative, enquêtes, ...	
	Service responsable de la collecte des données de base	Nom du Service responsable de la collecte des données	
	Service responsable du calcul de l'indicateur	Nom du Service	
	Service de validation	Nom de la structure responsable de la validation de l'indicateur	
	Formule de calcul	Indiquer la façon dont l'indicateur est calculé à partir des données de base	
<b>Interprétation et analyse de l'indicateur</b>	Modalités d'interprétation et d'analyse	Préciser la signification et les modalités de compréhension et d'analyse de l'indicateur	
	Limites liées à l'indicateur	Indiquer les limites à la fiabilité des données relatives à l'indicateur ou à l'indicateur lui-même	
<b>Commentaires</b> : inscrire tout commentaire utile sur l'indicateur			



# **PARTIE 3**

## DOCUMENTS DE LA GESTION DE LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE

Les documents de performance sont :

- la Note d'Orientation Stratégique ;
- la lettre de cadrage ;
- la lettre de mission ;
- le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et le Projet Annuel de Performance (PAP) ;
- le Rapport Annuel de Performance (RAP).

### 3.1. Note d'Orientation Stratégique (NOS)



La Note d'Orientation Stratégique (NOS) présente l'évolution de la conjoncture internationale, régionale et de l'Union ainsi que les orientations pour l'élaboration du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP) pour la période triennale à venir. Elle constitue le premier acte qui oriente le cadrage de la programmation budgétaire pour la période triennale. Elle vise à traduire les orientations politiques fixées par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement (CCEG), les politiques communes et les missions des Départements ainsi que les orientations stratégiques de la Commission (Réunion de la Commission). Cette note est élaborée par la Direction en charge de la Stratégie.

### 3.2. Lettre de cadrage



La lettre de cadrage est une note adressée par le Président de la Commission à tous les Chefs de Département et aux Responsables des autres Organes pour orienter le processus budgétaire de la période triennale couverte par le prochain DPPD. Elle comprend essentiellement deux (2) parties. La première partie présente les orientations stratégiques et les priorités du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle (CPBP). Cette partie met en exergue les exigences qui doivent guider les inscriptions des activités à réaliser dans ledit CPBP et qui doivent s'inscrire dans les priorités retenues par la Réunion de la Commission.

La deuxième partie de la lettre de cadrage décrit les dispositions opérationnelles d'élaboration du CPBP avec une attention particulière aux dispositions communes aux Organes et Départements, aux dispositions spécifiques aux Départements et Organes ne bénéficiant pas de l'autonomie de gestion financière ainsi qu'aux Organes bénéficiant de l'autonomie de gestion financière dans l'exécution de leurs crédits budgétaires respectifs.



### 3.3. Lettre de mission

La Commission occupe une place centrale dans la mise en œuvre des orientations telles que décrites ci-dessus. Il revient au Président de la Commission de suivre ces orientations stratégiques en s'assurant que les actions des différents Programmes mis en œuvre les intègrent. À cet effet, il adresse à chacun des Commissaires qui sont les Gestionnaires de Programme, une lettre de mission leur rappelant les priorités et les objectifs retenus.

La lettre de mission est élaborée pour une période de quatre (4) ans et elle est évaluée à la fin de chaque exercice budgétaire.

#### **Encadré n°7 : Canevas de la lettre de mission**

##### **TIMBRE DE LA PRÉSIDENTE DE LA COMMISSION**

**Destinataire :** Commissaire chargé du Département

**Objet :**

**1. Rappel des missions assignées au Commissaire**

*Cette section rappelle les missions assignées au Commissaire conformément à la décision portant organisation de la Commission de l'UEMOA.*

**2. Priorités d'intervention assignées au Commissaire au titre de l'année du PAP**

*Cette section de la Lettre de mission rappelle :*

- les objectifs du DPPD et du PAP ;
- les actions de chacun des Programmes du DPPD.

**3. Ressources mobilisables pour la période triennale du DPPD et du PAP**

*Cette section de la Lettre présente les ressources humaines et financières allouées au Département pour le DPPD et le PAP.*

*Elle est accompagnée en annexe du tableau de la répartition pluriannuelle des allocations budgétaires des Programmes.*

**4. Modalités de suivi et d'évaluation de la performance du Département**

*Cette section indique comment l'évaluation de la performance du Département sera effectuée. Cette évaluation inclut :*

- l'élaboration de rapports techniques et financiers trimestriels pour chaque Programme à soumettre au Président de la Commission, au plus tard, dix (10) jours ouvrables après la fin de la période sous revue ;

- *l'élaboration et la transmission du Rapport Annuel de Performance (RAP) et du Rapport Annuel sur le Fonctionnement et l'Évolution de l'Union aux services compétents de la Commission, au plus tard le 28 février de l'année suivante.*

*Dans la section, le Commissaire est invité à instituer des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) avec les Responsables de Programme et des Budgets Opérationnels de Programme.*

*PJ : Tableau 1 : Allocations budgétaires des Programmes du Département sur la période du PAP*

*Signature du Président de la Commission*

Source : Commission UEMOA

### 3.4. Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) des acteurs



Le Contrat d'Objectifs et de Performance (COP) a été institué dans le but de promouvoir et de vulgariser la culture de résultats au sein des Départements. Le contrat d'objectifs s'intègre au dialogue de gestion qui s'instaure entre les acteurs de la gestion des Programmes et s'inscrit dans une démarche participative et de responsabilisation.

Le COP est un document contractuel qui fixe les stratégies et modalités de mise en œuvre du Programme ou de l'action confié à un acteur. Les acteurs concernés ici sont le Gestionnaire de Programme, les RPROG, les RBOP, les Responsables d'Unités Opérationnelles, ...

Le COP du RPROG est élaboré, signé et mis en œuvre sous la supervision du Gestionnaire de Programme. Celui du RBOP l'est sous la supervision du RPROG, celui du Responsable d'Unités Opérationnelles est élaboré, signé et mis en œuvre sous la supervision du RBOP.

Dans le cadre du dialogue de gestion qui est institué et développé autour de l'élaboration et de la mise en œuvre des Projets Annuels de Performance (PAP), le COP s'inscrit dans une dynamique de programmation triennale glissante. Les COP sont des documents pluriannuels qui seront annuellement révisés sur la base des Autorisations d'Engagement (AE) et des Crédits de Paiement (CP) afin de mieux prendre en compte les résultats attendus des PAP de chaque exercice budgétaire.

Par ailleurs, les objectifs généraux et spécifiques doivent être en lien direct avec les objectifs de performance de la mission du ou des Programmes du

Département. Ainsi, tout objectif et tout indicateur présents dans un Projet Annuel de Performance doivent être intégralement repris dans le Contrat d'Objectifs de Performance de l'acteur concerné.

## **Encadré n°8 : Canevas du Contrat d'Objectifs de Performance (COP)**

### **TABLE DES MATIÈRES**

#### *Sigles et abréviations*

#### **Préambule**

*Le préambule :*

- expose le contexte de mise en œuvre du COP ;
- présente les Programmes constitutifs du DPPD & du PAP du Département ;
- rappelle les missions assignées au Département ;
- énumère les politiques communes mises en œuvre par le Département ;
- précise le Responsable de Programme concerné par le COP ;
- énonce la structure du COP de l'opérateur.

#### **1. Généralités**

*C'est l'article 1 du COP. Il rappelle :*

- le contexte d'élaboration du COP ;
- les dispositions prises pour sa mise en œuvre, notamment la délégation d'une partie des pouvoirs du Président de la Commission au Gestionnaire de Programme qui est le Chef du Département.

#### **2. Objectifs du Programme**

*Les objectifs du Programme font l'objet du deuxième article.*

*Il rappelle les objectifs tels que définis dans le DPPD & le PAP du Département.*

#### **3. Résultats immédiats attendus en n+1 et cibles annuelles des indicateurs de performance sur la période triennale du DPPD**

*Ce point est l'objet de l'article 3. Il présente dans un tableau la liste des résultats immédiats incluant les produits, les extraits ou livrables attendus du PAP.*

#### **4. Engagements des parties au contrat**

*Les engagements des contractants portent sur les engagements du Gestionnaire de Programme et du RPROG.*

*Les engagements du Gestionnaire de Programme ont trait :*

- à la mise à disposition du RPROG de toutes les ressources nécessaires à l'atteinte des résultats prévus dans le PAP ;
- à la levée de toutes sortes de contraintes et à l'atténuation des risques ;

- à la subdélégation de certaines fonctions au RPROG ;
- à la mise à disposition des Autorisations d'Engagement et de Crédits de Paiement ;
- aux actions de renforcement de capacités à mettre en œuvre pour le succès de la mise en œuvre du COP.

Pour le RPROG, les engagements portent sur :

- l'élaboration et l'exécution de la stratégie de mise en œuvre du Programme ;
- l'élaboration du PAP et du RAP ;
- la mise en œuvre de son PAP ;
- la gestion optimale des ressources mises à sa disposition ;
- l'organisation des revues trimestrielles avec les RBOP ;
- la production et la circulation de l'information nécessaire ;
- la participation au DPPD & au PAP du Département ;
- la mobilisation des acteurs de son Programme dans le cadre du dialogue de gestion.

#### **5. Modalités de définition et de validation des résultats immédiats et des cibles annuelles des indicateurs de performance et leur modification**

Ce cinquième article précise que :

- les résultats immédiats ou produits sont retenus de commun accord entre les parties ;
- ces résultats immédiats seront révisés avec la variation des ressources budgétaires mises à disposition.

#### **6. Déclinaison des responsabilités et systématisation des contrats**

C'est l'objet du sixième article du COP. Il rappelle que :

- le RPROG est chargé de l'application du contrat ;
- le RPROG doit élaborer et signer, dans le cadre de dialogue de gestion un COP, avec les RBOP ou Responsables de Projets ou d'activités ressortant de son Programme.

#### **7. Suivi et évaluation du COP**

C'est le septième article qui stipule que :

- le RPROG doit décliner les résultats immédiats dans les COP des RBOP ou Responsables de Projets de son Programme ;
- les résultats immédiats sont la base de son évaluation annuelle ;
- le RPROG doit produire des rapports techniques et financiers périodiques : trimestriels, semestriels, annuels dix (10) jours après la fin de chaque période ;
- le COP fera l'objet d'une évaluation à la fin du contrat.

## **8. Transmission du COP au Président de la Commission**

*L'article 8 indique qu'une copie du COP est adressée au Président.*

## **9. Durée du COP**

*Le neuvième article précise la durée du contrat qui est d'un (1) an renouvelable avec indication de la date de début et de fin. Il indique également les conditions dans lesquelles le COP peut être révisé.*

Signataires :

*Le RPROG*

*Le Gestionnaire de Programmes*

## **10 Annexes au COP**

*Le dixième article présente les annexes.*

- *Annexe 1 : Indicateurs clés avec leurs cibles annuelles (résultats intermédiaires attendus au titre du PAP et du DPPD)*
- *Annexe 2 : Contribution des résultats immédiats à la réalisation des actions clés de la feuille de route*
- *Annexe 3 : Autorisations d'Engagement (AE) et des Crédits de Paiement (CP) mis à la disposition du RPROG*
- *Annexe 4 : Tableau de répartition des Ressources Humaines du Programme par catégorie et profil*
- *Annexe 5 : Décision N°... portant nomination des RPROG*
- *Annexe 6 : Décision N°... portant délégation de pouvoirs du Président de la Commission au Commissaire*
- *Annexe 7 : Note de subdélégation de pouvoirs du Commissaire, Gestionnaire de Programme, au RPROG*
- *Annexe 8 : Canevas des rapports techniques et financiers trimestriels, semestriels et annuels*
- *Annexe 9 : PAP de l'année n+1 et DPPD année n+1-n+3 (annexe séparée)*

## 3.5. Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et Projet Annuel de Performance (PAP)



Le guide d'élaboration du DPPD et du PAP de la Commission fournit toutes les indications sur le processus et les étapes d'élaboration. Le canevas contenu dans ce guide est présenté ci-dessous.

### Encadré n°9 : Canevas du DPPD et du PAP

#### TABLE DES MATIÈRES

*Sigles et abréviations*

*Liste des tableaux et des graphiques*

#### RÉSUMÉ EXÉCUTIF

#### INTRODUCTION

#### PARTIE 1 : PRÉCIS STRATÉGIQUE

##### 1.1. Présentation du Département

- 1.1.1. *Missions du Département*
- 1.1.2. *Cadre organisationnel du Département*
- 1.1.3. *Politiques en cours de mise en œuvre dans le Département*

##### 1.2. Analyse diagnostique succincte de la situation du ou des secteurs couverts par le Département

- 1.2.1. *Contexte international et sous régional*
- 1.2.2. *Diagnostic du ou des secteurs couverts*

##### 1.3. Principales réalisations et performances antérieures au niveau du Département

##### 1.4. Défis à relever

##### 1.5. Priorités du Département

##### 1.6. Objectifs et principaux résultats du DPPD

##### 1.7. Résumé des principaux risques

##### 1.8. Cartographie des Programmes du DPPD

- *Tableau n°1 : Cartographie des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°8 du présent guide*

##### 1.9. Ressources mobilisées pour la mise en œuvre du DPPD

- 1.9.1. *Ressources budgétisées*
  - *Présentation du budget du DPPD, analyse et commentaire sur l'évolution planifiée des ressources financières sur la période couverte par le DPPD*
  - *Tableau n°2 : Allocation des ressources financières du DPPD aux Programmes : c'est le tableau n°9 du présent guide*

### 1.9.2. Ressources humaines

- *Présentation, analyse et commentaire sur l'évolution planifiée des RH sur la période couverte par le DPPD*
- *Tableau n°3 : Répartition des ressources humaines aux Programmes : c'est le tableau n°10 du présent guide*

## 1.10. Présentation des Programmes du Département

### 1.10.1. Programme X

#### 1.10.1.1. Priorités du Programme

##### 1.10.1.1.1. Priorités pour le triennal

##### 1.10.1.1.2. Priorités pour l'année du PAP

#### 1.10.1.2. Objectifs et principaux résultats du Programme

#### 1.10.1.3. Principaux résultats attendus

##### 1.10.1.3.1. Résultats attendus de chaque Programme

##### 1.10.1.3.2. Résultats attendus pour la première année

#### 1.10.1.4. Gestion des risques liés à la mise en œuvre du Programme

- *Tableau n°4 : Synoptique des Cadres Logiques des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°11 du présent guide*
- *Tableau n°5 : Cadre Logique des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°12 du présent guide*

## PARTIE 2 : CADRE DE MESURE DES PERFORMANCES

*Présentation, analyse et commentaire des ambitions pour le triennal au niveau de quelques principaux résultats*

- *Tableau n°6 : Cadre de Mesure des Performances des Programmes du DPPD : c'est le tableau n°13 du présent guide*

## PARTIE 3 : PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DÉPENSES

### 3.1. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses

- *Tableau n°7 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des dépenses par source de financement : c'est le tableau n°14 du présent guide*

### 3.2. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses par source de financement

### 3.3. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses selon la nature de dépenses

- *Tableau n°8 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des dépenses selon la nature de dépenses : c'est le tableau n°16 du présent guide*

### 3.4. Présentation et analyse de la programmation pluriannuelle des dépenses en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)

- *Tableau n°9 : Synthèse de la programmation pluriannuelle des dépenses croisée selon la nature de dépenses et Dépenses en AE et en CP : c'est le tableau n°18 du présent guide*

#### **PARTIE 4 : PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP)**

- 4.1. **Cadre de performance annuel des Programmes**
  - *Présentation et analyse du cadre de performance annuel des Programmes*
  - *Tableau n°10 : Cadre de performance annuel des Programmes : c'est le tableau n°19 du présent guide*
- 4.2. **Budget annuel de performance**
  - *Présentation et analyse du budget annuel*
  - *Tableau n°11 : Budget annuel détaillé des Programmes alloué aux résultats et produits selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°20 du présent guide*
- 4.3. **Budget en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)**
  - *Présentation et analyse du budget en AE et en CP*
  - *Tableau n°12 : Budget annuel détaillé des Programmes alloué aux résultats et produits en AE et en CP : c'est le tableau n°21 du présent guide*
- 4.4. **Budget croisé par nature de dépenses et en Autorisations d'Engagement (AE) et en Crédits de Paiement (CP)**
  - *Présentation et analyse du budget par nature de dépenses et en AE et en CP*
  - *Tableau n°13 : Budget annuel des Programmes selon la nature des dépenses et en AE et en CP : c'est le tableau n°22 du présent guide*

#### **ANNEXES**

- *Annexe n°1 : Cadre logique de chaque Programme du DPPD : c'est le tableau n°12 du présent guide*
- *Annexe n°2 : Programmation pluriannuelle détaillée des Programmes, par OS et résultat selon la source de financement : c'est le tableau n°15 du présent guide*
- *Annexe n°3 : Budget détaillé du Programme par Actions budgétaires, résultat et produits selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°17 du présent guide*
- *Annexe n°4 : Budget annuel du Programme selon la nature des dépenses : c'est le tableau n°20 du présent guide*
- *Annexe n°5 : Budget annuel détaillé en AE et CP : c'est le tableau n°21 du présent guide*
- *Annexe n°6 : Imputabilité des données sur les indicateurs des Programmes : c'est l'annexe n°1 du présent guide*

## 3.6. Rapport Annuel de Performance (RAP)

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. Les résultats sont comparés aux cibles fixées dans le PAP, et les écarts sont expliqués pour une analyse détaillée des résultats. Des détails particuliers seront fournis pour les résultats non atteints.

Les RAP s'élaborent à tous les niveaux : Programme, Département et, de manière consolidée, au niveau de la Commission. Ils sont élaborés conformément aux canevas présentés dans les sections qui suivent.

Il convient de signaler que le RAP doit faire l'objet de validation au niveau (i) de chaque Programme, (ii) du Département et (iii) de la Commission.

### 3.6.1. Canevas de présentation du Rapport Annuel de Performance d'un Programme

#### *Encadré n°10 : Canevas du Rapport Annuel de Performance d'un Programme*

##### **TABLE DES MATIÈRES**

*Sigles et abréviations*

*Liste des tableaux et des graphiques*

##### **Message du RPROG (1 page maximum)**

*Il s'agit ici du message du RPROG portant sur les résultats de l'année écoulée destiné au Gestionnaire de Programme, Chef du Département abritant le Programme concerné. Ce message expose les principaux résultats, les performances enregistrées, les principaux problèmes qui ont influencé la mise en œuvre du PAP et les perspectives d'évolution du Programme.*

## RÉSUMÉ EXÉCUTIF (2 pages maximum)

Le résumé met l'accent sur :

- le contexte ;
- les résultats obtenus et l'analyse globale de la performance ;
- l'utilisation des ressources financières, humaines, organisationnelles, ... ;
- les difficultés majeures rencontrées et les solutions mises en œuvre ;
- les perspectives et recommandations.

## INTRODUCTION

### 1. PRÉSENTATION DU PROGRAMME (4 pages maximum)

Ce chapitre donne une présentation du Programme. Il comprend les sections ci-après :

- 1.1. Rappel des orientations stratégiques du Programme
- 1.2. Rappel des objectifs du Programme
- 1.3. Présentation du cadre annuel de performance
- 1.4. Présentation des prévisions budgétaires du PAP
- 1.5. Présentation des ressources humaines du Programme

### 2. CONTEXTE D'EXÉCUTION DU PROGRAMME (2 pages maximum)

Ce chapitre présente le contexte de mise en œuvre du Programme. Il inclut les sections suivantes :

- 2.1. Rappel des faits et événements majeurs du contexte politique, socio-économique, environnemental, ... ayant influencé la mise en œuvre
- 2.2. Rappel des réformes engagées ou mises en œuvre présentant des enjeux pour l'atteinte des objectifs du Programme et avec accent sur les stratégies déployées pour tirer suffisamment profit ou atténuer les effets néfastes

### 3. ANALYSE DES PERFORMANCES (8 pages maximum)

#### 3.1. Présentation et analyse des résultats atteints

<b>Résultat</b> : inscrire l'intitulé du résultat			
<b>Contribution aux résultats stratégiques</b> : indiquer le résultat intermédiaire auquel il se rapporte			
<b>Indicateurs</b>	<b>Cibles n-1</b>	<b>Réalisations n-1</b>	<b>Taux d'atteinte des résultats</b>
Indicateur 1	Inscrire la cible retenue dans le cadre annuel de performance	Inscrire la valeur réalisée	Rapport entre valeur réalisée et valeur cible
Indicateur 2			
Indicateur n			
<b>Analyse des résultats (écart entre cibles et réalisations) :</b>			

### 3.2. Utilisation des ressources

3.2.1. *Ressources humaines*

3.2.2. *Ressources financières*

## 4. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DU PROGRAMME

4.1. Ratios d'efficacité opérationnelle

4.2. Ratios d'efficacité des résultats

4.3. Gestion des risques et contribution à la performance

## 5. ACTIVITÉS HORS PAP (2 pages maximum)

*Il s'agit des activités réalisées mais qui n'étaient pas incluses dans le PAP. Elles doivent être accompagnées de leur raison d'être et de leur contribution aux résultats du Programme.*

## 6. DIFFICULTÉS (1 page maximum)

6.1. Difficultés d'ordre général

6.2. Difficultés spécifiques au Programme

## 7. LEÇONS APPRISES ET RECOMMANDATIONS (2 pages maximum)

7.1. Leçons apprises

7.2. Recommandations d'ordre général

## ANNEXES

*Annexe n°1 : Procès-verbal de l'atelier de validation du RAP incluant :*

- *les principales observations de fonds ;*
- *la mise en œuvre des recommandations issues de l'atelier de validation du précédent RAP ;*
- *les recommandations formulées ;*
- *la liste des participants.*

*Autres annexes : tous documents utiles à la compréhension des informations contenues dans le RAP.*

## 3.6.2. Canevas de présentation du Rapport Annuel de Performance d'un Département ou d'un autre Organe

### Encadré n°11 : Canevas du Rapport Annuel de Performance d'un Département ou d'un Organe

#### TABLE DES MATIÈRES

*Sigles et abréviations*

*Liste des tableaux et des graphiques*

#### **Message du Commissaire (1 page maximum)**

*Il s'agit ici du message du Gestionnaire de Programme portant sur les résultats de l'année écoulée destiné au Président de la Commission. Ce message expose les principaux résultats, les performances enregistrées au niveau de l'ensemble des Programmes du Département, les principaux problèmes qui ont influencé la mise en œuvre des PAP et les perspectives d'évolution des Programmes.*

#### INTRODUCTION

#### **RÉSUMÉ EXÉCUTIF (3 pages maximum)**

*Il s'agit ici de faire un résumé de tous les RAP des Programmes du Département ou de l'organe sur au maximum trois (3) pages. Le résumé met l'accent sur :*

- *le contexte ;*
- *les résultats obtenus et l'analyse globale de la performance ;*
- *l'utilisation des ressources financières, humaines, organisationnelles, ... ;*
- *les difficultés majeures rencontrées et les solutions mises en œuvre ;*
- *les perspectives et recommandations.*

#### **1. PRÉSENTATION DU DÉPARTEMENT OU DE L'ORGANE, DES FAITS SAILLANTS ET DU CONTEXTE (4 pages maximum)**

*Ce chapitre donne une présentation du DPPD. Il comprend les sections ci-après :*

- 1.1. *Missions du Département/autre Organe : une présentation brève des missions*
- 1.2. *Politiques mises en œuvre par le Département : lister lesdites politiques*
- 1.3. *Cadre organisationnel : présentation succincte du cadre incluant, le cas échéant, le cas de partenariats ou lorsqu'un réseau complète l'action de l'Organe ou du Département, une définition claire des rôles, des responsabilités et des pouvoirs de chacun*

- 1.4. **Contexte** : décrire succinctement les principaux facteurs sociaux, économiques ou environnementaux, les capacités internes qui peuvent favoriser la compréhension des résultats, ainsi que les défis que doit relever l'Organe ou le Département
- 1.5. **Faits saillants** : mettre en relief les résultats significatifs de l'application de nouvelles décisions, de nouveaux règlements, de nouveaux projets, de nouveaux produits (livrables) et des services ainsi que leurs retombées sur les bénéficiaires externes.

## 2. RAPPEL DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET OBJECTIFS DU DPPD

Ce chapitre consiste en un rappel des objectifs en lien avec les orientations stratégiques de la Commission. Ce chapitre doit se limiter au :

- 2.1. Rappel des orientations stratégiques et de l'objectif global du DPPD pour le triennal
- 2.2. Rappel des objectifs annuels des PAP de chaque Programme du DPPD

Pour des besoins de détail, on peut faire recours à des renvois au DPPD & au PAP avec les références exactes

## 3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS : RÉUSSITES, ÉCHECS (1 fiche par résultat)

Cette partie du RAP est élaborée pour chaque résultat au sein de chaque Programme. Pour chacun desdits résultats, elle est structurée en deux sections.

### 3.1. Présentation des résultats du Programme 1

#### 3.1.1. Analyse des résultats

Le tableau ci-dessous est établi pour chaque indicateur de chaque Programme.

<b>Résultat</b> : inscrire l'intitulé du résultat			
<b>Contribution aux résultats stratégiques</b> : indiquer le résultat intermédiaire auquel il se rapporte			
Indicateurs	Cibles n-1	Réalisations n-1	Taux d'atteinte des résultats
Indicateur 1	Inscrire la cible retenue dans le cadre annuel de performance	Inscrire la valeur réalisée	Rapport entre valeur réalisée sur valeur cible
Indicateur 2			
Indicateur n			
<b>Analyse des résultats (écart entre cibles et réalisations)</b> : Fournir les commentaires pour justifier les évolutions enregistrées et proposer des solutions et/ou des mesures à prendre pour redresser toute situation qui aura fait obstacle à l'atteinte des résultats.			

3.1.2. *Gestion des risques*

3.1.3. *Leçons apprises*

*Cette section est consacrée aux enseignements tirés des données sur le niveau d'atteinte des résultats du Programme.*

**3.2. Présentation des résultats du Programme 2**

3.2.1. *Analyse des résultats*

3.2.2. *Gestion des risques*

3.2.3. *Leçons apprises*

**3.3. Présentation des résultats du Programme n**

3.3.1. *Analyse des résultats*

3.3.2. *Gestion des risques*

3.3.3. *Leçons apprises*

**4. UTILISATION DES RESSOURCES  
(1 page maximum par Programme)**

*Ce chapitre est destiné à présenter la façon dont les ressources ont été utilisées par Programme dans l'esprit de performance du point de vue de l'efficacité et de l'efficience.*

*La présentation comparative des ressources permet, en fin d'exercice, de situer le Département ou l'Organe par rapport aux ressources prévues et aux ressources utilisées. Tout écart, toute variation importante est commentée.*

*Dans un contexte où le rapport doit démontrer la performance dans l'atteinte des résultats, des liens devront être établis, dans la mesure du possible, entre les résultats atteints et les ressources utilisées.*

*De plus, la présentation des ressources utilisées devra inclure des explications concernant les allègements consentis (notamment le report de crédits, le transfert de crédits entre programmes, les virements de crédits à l'intérieur d'un même Programme ou d'une dotation d'un Département ou d'un Organe de l'Union.*

**4.1. Programme 1**

4.1.1. *Ressources humaines*

*Il faut indiquer ici comment l'évolution au niveau des effectifs du début à la fin de l'année (organisation, recrutement, meilleure répartition des tâches) a contribué aux résultats obtenus.*

*Peuvent s'ajouter à ces données, les actions de renforcement de capacités entreprises, notamment en conformité avec le plan de formation en vue d'aider le personnel à réaliser les engagements énoncés dans le PAP.*

#### 4.1.2. Ressources financières

*Cette section présente la comparaison des ressources par rapport à l'exercice antérieur et le taux de réalisation des ressources budgétisées. Les principaux écarts sont commentés et analysés. De plus, des liens sont établis, dans la mesure du possible, entre ces ressources et les résultats atteints.*

#### 4.1.3. Ressources informationnelles

*Cette section est consacrée aux ressources informationnelles en raison du caractère stratégique des technologies de l'information et de la communication pour la modernisation de la gestion de l'organisation.*

*Elles peuvent concerner les actions ou dispositions mises en place (partage des leçons apprises, diffusion de l'information sur les conclusions des réunions périodiques avec les RPROG et les RBOP, circulation de l'information sur les performances trimestrielles,...).*

#### 4.1.4. Activités hors PAP

*Ce chapitre regroupe les activités mises en œuvre mais qui n'étaient pas initialement prévues dans le budget ni dans le plan de travail annuel.*

*Ces activités interviennent de plus en plus pour répondre à des urgences indiquées par les instances de l'Union, pour des cas de force majeure ou encore pour d'autres raisons valables.*

*Il faut énumérer clairement dans cette section ces activités et analyser leur incidence sur les résultats obtenus.*

### 4.2. Programme 2

- 4.2.1. Ressources humaines
- 4.2.2. Ressources financières
- 4.2.3. Ressources informationnelles
- 4.2.4. Activités hors PAP

### 4.3. Programme n

- 4.3.1. Ressources humaines
- 4.3.2. Ressources financières
- 4.3.3. Ressources informationnelles
- 4.3.4. Activités hors PAP

## 5. DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES (1 page maximum)

*Il s'agit de décrire les principales difficultés rencontrées au cours de l'exercice et qui ont constitué des obstacles à la bonne mise en œuvre des Programmes. Il s'agit notamment des facteurs internes aux Départements, à la Commission et aux Organes et des facteurs exogènes qui ont entravé la bonne mise en œuvre du Programme.*

## **6. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES (1 page maximum)**

*Il s'agit des principales mesures prises pour amoindrir les difficultés ou pour améliorer les résultats à l'avenir.*

*Cette partie met aussi l'accent sur les réformes de court, moyen et long termes, indispensables à l'amélioration et à la consolidation des résultats obtenus. C'est le lieu d'identifier les actions correctives clés pour l'amélioration de la performance (des actions de renforcement des capacités par exemple).*

### **ANNEXES**

*Annexe 1 : Tableau de présentation de l'exécution des activités*

*Annexe 2 : Tableau synthétique des résultats atteints*

*Annexe 3 : Procès-verbal de l'atelier de validation*

*Annexe 4 : Récapitulatif de la gestion des risques au niveau du Département*

### **3.6.3. Canevas de présentation du Rapport Annuel de Performance de l'Union**

#### **Encadré n°12 : Canevas du Rapport Annuel de Performance de l'Union**

##### **TABLE DES MATIÈRES**

*Sigles et abréviations*

*Liste des tableaux et des graphiques*

##### **Message du Président de la Commission (2 pages maximum)**

*Il s'agit ici pour le premier responsable de la Commission, c'est-à-dire le Président, d'inclure dans le Rapport Annuel de Performance, un message portant sur les résultats de l'année écoulée, avant sa transmission à la Cour des Comptes.*

*Ce message a pour objet de présenter le Rapport Annuel de Performance et d'exposer succinctement les grands enjeux et les commentaires au sujet des principaux résultats atteints au cours de l'année. Ainsi, il peut présenter les grandes réussites, les enseignements tirés des résultats moins satisfaisants, les préoccupations majeures et les perspectives qui auront des répercussions sur le fonctionnement de l'Union.*

## **RÉSUMÉ EXÉCUTIF (3 pages maximum)**

*Il s'agit ici de faire un résumé du RAP de l'Union. Le résumé met l'accent sur :*

- *le contexte ;*
- *les résultats obtenus et l'analyse globale de la performance ;*
- *l'utilisation des ressources financières, humaines, organisationnelles, ... ;*
- *les difficultés majeures rencontrées et les solutions mises en œuvre ;*
- *les perspectives et recommandations.*

## **INTRODUCTION**

### **1. ENVIRONNEMENT DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (4 pages maximum)**

*Il s'agit ici de décrire brièvement la mission, les mandats, les bénéficiaires des réalisations, la structure organisationnelle (organigramme), les secteurs d'intervention, les produits (livrables) et services ainsi que l'ensemble des ressources de la Commission et des organes. Une place y est faite pour l'environnement international et sous régional.*

*Ce chapitre comprend les sections ci-dessous.*

#### **1.1. Rappel des missions et des objectifs de l'Union**

*Cette section accueille les objectifs tels qu'indiqués à l'article 4 du Traité modifié de l'UEMOA.*

#### **1.2. Recadrage des priorités d'intervention pour la période couverte par la feuille de route.**

*Cette section est destinée à présenter les recommandations issues de la CCEG et des priorités de la feuille de route.*

#### **1.3. Rappel des politiques et Programmes**

*La section rappelle lesdites politiques accompagnées de leurs principaux objectifs.*

#### **1.4. Présentation des Programmes par Département et par Organe**

*Cette section est destinée à présenter les Programmes des DPPD de chaque Département et des Organes. Un tableau avec la structure ci-après sera élaboré pour en donner une vue synoptique.*

N°	DPPD	Programmes/Dotations
	<b>Département 1</b>	
	<b>Département 2</b>	
	<b>Département n</b>	
	<b>Organe 1</b>	
	<b>Organe n</b>	

### 1.5. Environnement économique de l'année du RAP

Cette section présente les principaux faits marquants de l'environnement dans le monde, en Afrique et dans la sous-région ouest-africaine. Ces deux aspects font l'objet des deux premières sous-sections.

1.5.1. Situation économique mondiale et en Afrique subsaharienne

1.5.2. Situation économique et financière des États membres de l'Union

### 1.6. Principales réformes entreprises au sein des Organes de l'Union

Cette sous-section retrace succinctement les faits saillants survenus au cours de l'année du RAP. Il s'agit de décisions ou de réformes importantes, de nouveaux règlements, de nouveaux projets qui ont influencé les résultats obtenus.

## 2. ANALYSE DE LA PERFORMANCE DE L'UNION

Ce chapitre présente les performances physiques et financières des Organes de l'Union et de leurs Programmes. Il comprend cinq (5) sections.

### 2.1. Exécution budgétaire des Organes de l'Union

Cette section présente les niveaux d'exécution budgétaire de chacun des Organes de l'Union

### 2.2. Efficience des activités au niveau des PAP de la Commission

Cette section présente la comparaison des niveaux d'exécution financière et physique au niveau des PAP.

### 2.3. Analyse de la performance au niveau des Programmes

Cette section est destinée à la présentation et à l'analyse des performances au niveau de chaque Programme et de la manière dont les principaux risques ont été gérés. Le taux d'efficience des activités, le ratio d'efficience des résultats et le taux d'atteinte des résultats seront exploités à cette fin.

2.3.1. *Analyse de la performance au niveau du Programme 1*

2.3.2. *Analyse de la performance au niveau du Programme 2*

2.3.3. *Analyse de la performance au niveau du Programme n*

#### **2.4. Analyse comparée de la performance au niveau des Programmes**

*Cette section permet de comparer les Programmes du point de vue des performances réalisées.*

#### **2.5. Activités réalisées mais non programmées**

*Cette section regroupe les activités mises en œuvre mais qui n'étaient pas initialement prévues dans le budget ni dans leur programme de travail annuel.*

*Ces activités interviennent de plus en plus pour répondre à des urgences indiquées par les instances de l'Union, pour des cas de force majeure ou encore pour d'autres raisons valables.*

*Il faut énumérer clairement dans cette section ces activités et analyser leur incidence sur les résultats obtenus.*

### **3. DIFFICULTÉS ET CONTRAINTES (1 page maximum)**

*Il s'agit de décrire les principales difficultés rencontrées au cours de l'exercice et qui ont constitué des obstacles à la bonne mise en œuvre des Programmes. Il ne s'agit pas ici des difficultés internes aux Départements mais des difficultés majeures à l'échelle régionale ou mondiale qui ont impacté la mise en œuvre des Programmes.*

*Un exemple : la pandémie de Covid-19*

### **4. RECOMMANDATIONS ET PERSPECTIVES (1 page maximum)**

*Il s'agit des principales mesures prises pour résoudre, amoindrir, contourner les difficultés majeures pour la Commission en vue d'améliorer les résultats à l'avenir.*

### **ANNEXES**

*Annexe 1 : Tableau de présentation de l'exécution des activités*

*Annexe 2 : Tableau synthétique des résultats atteints*

*Autres annexes : tous les autres documents utiles à la compréhension des informations contenues dans le corps du rapport*

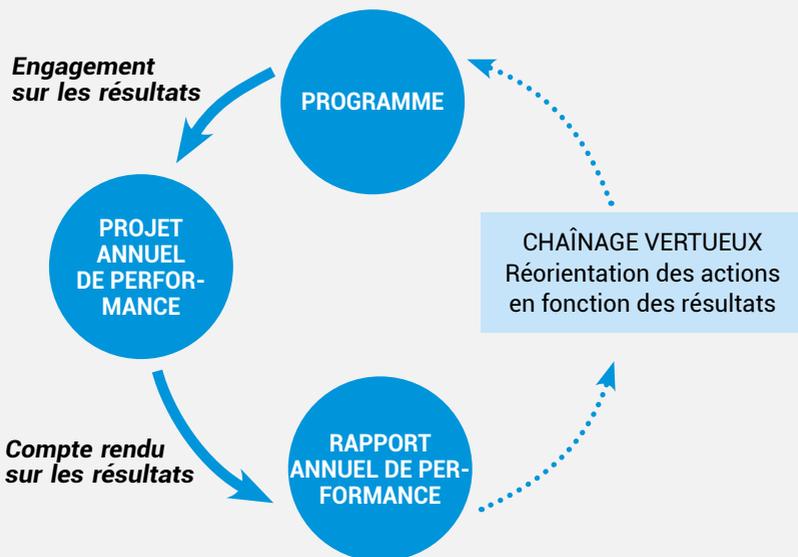
### 3.6.4. Chaînage vertueux entre le RAP N-1 et le PAP N+1

La démarche de performance repose sur un « chaînage vertueux » fondé sur la confrontation entre ce qui a été annoncé dans les PAP en termes de résultats attendus (prévisions, cibles) et les réalisations constatées (données du RAP). Ce chaînage a pour but de permettre à tous les acteurs (Conseil des Ministres, Gestionnaires de Programme et Responsables de Programme,...) de tirer les conséquences, pour l'année à venir, des résultats observés en créant ainsi un véritable « cycle de la performance ».

L'examen des comptes est le moment privilégié du contrôle de l'exécution budgétaire. Il permet ainsi d'apprécier la qualité de la gestion du budget, mais également, grâce à la présentation des Rapports Annuels de Performance (RAP), de rendre compte, pour chaque Programme, de l'exécution des engagements pris dans les Projets Annuels de Performance (PAP) au moment de l'examen du projet de budget.

Outre l'explication des écarts entre la prévision initiale et la consommation effective des crédits, les RAP facilitent l'analyse des résultats au regard des objectifs initialement fixés.

**Schéma n°3 : Chaînage vertueux entre Rapport Annuel de Performance (RAP) et Projet Annuel de Performance (PAP)**



Le schéma du chaînage vertueux montre que les résultats contenus dans les Rapports Annuels de Performance (RAP) nourrissent les révisions et les réajustements à apporter aux Projets Annuels de Performance (PAP) futurs pour l'atteinte des objectifs assignés aux Programmes. Par conséquent, le calendrier d'élaboration du budget de performance doit tenir compte des interrelations entre les RAP et les PAP afin de permettre d'exploiter judicieusement les résultats du RAP pour le prochain cycle budgétaire.





# **PARTIE 4**

## CALENDRIERS D'ÉLABORATION DES DOCUMENTS DE PERFORMANCE

Des calendriers indicatifs sont élaborés pour une meilleure organisation du séquençement de la production des documents de performance.

## 4.1. Étapes et calendrier d'élaboration des Rapports Annuels de Performance (RAP)



**Tableau n°4 : Echéances des grandes étapes d'élaboration du RAP**

N°	Étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
1	Actualisation et transmission du canevas d'élaboration des RAP	Canevas d'élaboration des RAP actualisé	1 <sup>ère</sup> semaine du mois de janvier	Chargé de la consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	--
2	Élaboration du projet de RAP par Programme	Projet de RAP par Programme	2 <sup>ème</sup> semaine du mois de février	RPROG	RBOP CGAF PF/Budget
3	Validation du projet de RAP par Programme	Projet de RAP validé	3 <sup>ème</sup> semaine du mois de février	RPROG	RBOP CGAF PF/Budget
4	Consolidation du projet de RAP par Département	Projet de RAP consolidé par Département	Fin février	Gestionnaire de Programmes	RPROG RBOP CGAF PF/Budget
5	Validation du projet de RAP par Département	RAP consolidé par Département	1 <sup>ère</sup> semaine du mois de mars	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF PF/Budget DSE
6	Transmission du RAP consolidé par Département à la Commission	Projet du RAP consolidé du Département	2 <sup>ème</sup> semaine du mois de mars	Gestionnaire de Programme	PF/Budget

N°	Étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
7	Consolidation du projet de RAP de l'Union	Projet de RAP consolidé de l'Union	1 <sup>ère</sup> semaine du mois de avril	Chargé de la consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	DB
8	Atelier de validation du projet de RAP de l'Union	RAP validé	2 <sup>ème</sup> semaine du mois de avril		RPROG RBOP
9	Transmission du RAP au Président de la Commission pour signature	RAP signé	3 <sup>ème</sup> semaine du mois d'avril		DB
10	Transmission du RAP signé par le DC/PC au DC/DSAF	RAP signé	3 <sup>ème</sup> semaine du mois d'avril	Chargé de la consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	DB
11	Transmission du RAP à la Cour des Comptes	RAP	Fin avril	Direction du Budget	DSE

## 4.2. Conférences de performance



Les Conférences de performance ont pour but d'examiner les performances enregistrées au niveau des Programmes et l'état d'exécution des Dotations pendant les six (6) ou neuf (9) premiers mois de l'année en cours.

Les Conférences de performance s'organisent selon les étapes suivantes : (i) réunions techniques de performance au niveau des Programmes, (ii) Pré-Conférences de performance au niveau de chaque Département et autres Organes et (iii) Conférences de performance par Département/autres Organes au niveau de la Commission.

Le tableau ci-dessous décrit les séances d'examen et d'analyse des performances à chacun des niveaux ci-dessus indiqués.

**Tableau n°5 : Synthétique des étapes des Conférences de performance**

N°	Nature	Acteurs Responsables	Acteurs impliqués	Inputs	Outputs	Périodes de tenue	Utilisation de l'output
1	Réunions techniques de performance au niveau des Programmes	RPROG	RBOP Responsables d'unités Opérationnelles	Rapports des RBOP Draft du RAP à fin juin	Compte rendu de réunion du RAP à fin juin	2 <sup>ème</sup> semaine de juillet	Sert comme input à la Pré-Conférence de performance
2	Pré-Conférences de performance au niveau des Départements & Organes	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP PF/Budget CGAF	RAP à fin juin des Programmes	Compte rendu de la Pré-Conférence de performance	3 <sup>ème</sup> semaine de juillet	Sert comme input à la Conférences de performance
3	Conférences de performance au niveau de la Commission	Directeur de Cabinet du Président de la Commission	Directeur de Cabinet/ Départements Représ/Organes RPROG RBOP Resp/Projet PF/Budget CGAF ✓ Acteurs au niveau de la PCOM : DSE ✓ Acteurs au niveau du DSAF : DB	RAP à fin juin des Programmes Compte rendu de la Pré-Conférence	Compte rendu de la Conférence de performance	Sep-tembre	Sert comme input aux Conférences budgétaires

## 4.3. Échéances et étapes d'élaboration des DPPD & PAP



Tableau n°6 : Échéances des grandes étapes d'élaboration des DPPD & PAP

N°	Grandes étapes	Livrables	Echéances	Responsables	Acteurs impliqués
<b>PHASE 1 : PRÉPARATOIRE</b>					
11	Validation du projet de RAPn-1 par Programme	Projet de RAP validé	3 <sup>ème</sup> semaine du mois de février	RPROG	RBOP CGAF PF/Budget
12	Validation du projet de RAPn-1 des Départements	RAP consolidé par Département	1 <sup>ère</sup> semaine du mois de mars	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF PF/Budget Service en charge du Suivi de la Performance/Service en charge du Budget
13	Consolidation des RAPn-1 des Départements	Projet de RAP consolidé de l'Union	1 <sup>ère</sup> semaine du mois d'avril	Service en charge du Suivi de la Performance	Départements Service en charge du Budget
14	Atelier de validation du projet de RAPn-1 consolidé de l'Union	Projet de RAP validé	2 <sup>ème</sup> semaine du mois d'avril	Service en charge du Suivi de la Performance	RPROG RBOP Service en charge du Budget
15	Élaboration et diffusion de la Note d'Orientation Stratégique	Note d'Orientation Stratégique	Début juin	Service en charge de la Stratégie	Service en charge du Budget

N°	Grandes étapes	Livrables	Echéances	Responsables	Acteurs impliqués
16	Élaboration et diffusion de la Lettre de cadrage	Lettre de cadrage	Mi-juin	Service en charge du Budget	Service en charge du Suivi de la Performance
17	Lancement du processus budgétaire	Compte rendu de réunion et calendrier budgétaire	Fin juin	Services en charge du Budget, de la Performance et de la Stratégie	DSE RPROG RBOP & RUO
18	Lancement du processus d'élaboration du DPPD & du PAP par les Gestionnaires de Programme	Drafts du DPPD & du PAP	Début juillet	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF
19	Revue des performances	RAP à mi-parcours (Programme, Département consolidé)	Septembre	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	DB RPROG RBOP CGAF PF/Budget
<b>PHASE 2 : ÉLABORATION DES PROGRAMMES BUDGÉTAIRES</b>					
21	Lancement du processus d'élaboration du DPPD et du PAP par le Gestionnaire de Programme	Drafts du DPPD et du PAP	Début juillet	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP CGAF PF/Budget
22	Réunions de performance des Programme	RAP à mi-parcours pour chaque Programme, chaque Département et autres Organes	Mi-juillet	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP	Service en charge du Budget RPROG RBOP CGAF PF/Budget

N°	Grandes étapes	Livrables	Echéances	Responsables	Acteurs impliqués
23	Élaboration des avant-projets de PAP et de DPPD par Programme	Avant-projets de PAP et de DPPD par Programme	Fin juillet	Responsable de Programme	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP Service en charge du Budget
24	Communication des plafonds budgétaires	Plafonds budgétaires	Mi-août	PCOM	Service en charge du Budget
25	Actualisation des avant-projets de DPPD et de PAP des Programmes	Avant-projets de DPPD et de PAP actualisés	Mi-septembre	RPROG	RBOP et RUO CGAF PF/Budget
<b>PHASE 3 : CONSOLIDATION ET ARBITRAGE AU NIVEAU DU DÉPARTEMENT</b>					
31	Arbitrage au niveau Département	Compte rendu de séance	2 <sup>ème</sup> semaine du mois de septembre	Gestionnaire de Programme	RPROG RBOP PF/Budget
32	Consolidation des projets de PAP et de DPPD par Département	Projets de PAP et de DPPD consolidés par Département	3 <sup>ème</sup> semaine du mois de septembre	CGAF PF/Budget/Organe	RPROG RBOP
33	Transmission du PAP et du DPPD consolidés et actualisés par Département/Organe	Projets actualisés et consolidés du PAP et du DPPD du Département/Organe	Fin septembre	CGAF PF/Budget/Organe	Chargé de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP

N°	Grandes étapes	Livrables	Echéances	Responsables	Acteurs impliqués
<b>PHASE 4 : VALIDATION AU NIVEAU DE LA COMMISSION</b>					
41	Consolidation des avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Avant-projets de PAP et de DPPD consolidés de l'Union	1 <sup>ère</sup> semaine du mois d'octobre	Chargé de la Conso- lilation du PAP, du DPPD et du RAP	Service en charge du Budget Départements
42	Examen des avant-projets de PAP et de DPPD des Départements validés par le Comité chargé des Conférences Budgétaires	Avant-projets validés de PAP et de DPPD par Département/Organe	2 <sup>ème</sup> semaine du mois d'octobre	Président du Comité chargé des Conférences Budgétaires	RPROG RBOP CGAF PF/Budget Organe
43	Examen des avant-projets de PAP et de DPPD consolidés de l'Union par le Comité Budgétaire	Avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	3 <sup>ème</sup> semaine du mois d'octobre	Président du Comité Budgétaire	Membres du Comité Budgétaire Service en charge du Budget Départements
44	Finalisation des avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Fin octobre	Chargé de la Conso- lilation du PAP, du DPPD et du RAP	Service en charge du Budget Départements
45	Examen par la réunion des Directeurs de Cabinet	Avant-projets de PAP et de DPPD de l'Union	Fin octobre	Directeur de Cabinet/PCOM	Directeurs de Cabinet Service en charge du Budget DSCAD
46	Validation par la Réunion de la Commission	Projets de PAP et de DPPD de l'Union	Fin octobre	PCOM	Gestionnaires de Programme DC/PC

### **4.3.1. Réunions techniques de performance au niveau des Programmes**

Ces réunions sont organisées au niveau des Programmes sous la direction du RPROG et regroupent les Responsables des Budgets Opérationnels de Programme (RBOP) et les Responsables d'Unités Opérationnelles pour faire le point des réalisations physiques et financières, examiner le niveau d'atteinte des cibles relatives aux indicateurs, faire le point de la mise en œuvre des recommandations issues du dernier RAP, exposer les difficultés rencontrées et les solutions mises en œuvre pour les résoudre et explorer les perspectives d'évolution des cibles pour le prochain triennal.

Les documents de travail devront être préparés par les RBOP et envoyés au RPROG au plus tard une semaine avant la tenue de la réunion technique de performance. Le RPROG les centralise et les distribue à tous les RBOP au moins trois (3) jours avant la réunion.

Le dossier à produire par chaque RBOP comportera les éléments suivants :

- le RAPn-1 du Programme ;
- le rapport de revue à mi-parcours du PAP de l'année n ;
- le PAPn et les objectifs, indicateurs et cibles pour n+1 ;
- la fiche méthodologique pour chaque indicateur nouvellement proposé ou modifié ;
- les autres documents jugés utiles.

Il en ressort un compte rendu de réunion de performance qui est adressé au Gestionnaire de Programme.

### **4.3.2. Pré-Conférence de performance au niveau des Départements et des autres Organes**

Les Pré-Conférences de performance ont pour but de faire le point de la mise en œuvre du DPPD & du PAP du Département/autre Organe. Elles se tiennent au niveau de chaque Département par le Comité de Pilotage présidé par le Gestionnaire de Programme et inclut les RPROG, les RBOP, les RUO et les cadres de la CGAF ou le Point Focal/Budget.

Les Pré-Conférences de performance sont l'occasion de faire le point des performances enregistrées au niveau de l'ensemble des Programmes du Département tant au niveau des réalisations physiques que de l'exécution budgétaire. Les propositions d'évolution des cibles au niveau des principaux indicateurs venant des RPROG sont revisitées de même que les perspectives d'évolution de chacun des Programmes pour le prochain triennal.

La Pré-Conférence se solde par un compte rendu servant d'input à la Conférence de performance et qui expose :

- les performances enregistrées et les éléments d'analyses subséquentes ;
- les principaux problèmes rencontrés dans la mise en œuvre des PAP ;
- les perspectives d'évolutions au niveau des principaux indicateurs ;
- les propositions pour une meilleure exécution du prochain PAP ;
- les drafts des Programmes budgétaires pluriannuels PAP.

La bonne organisation de cette Pré-Conférence de performance requiert que :

- les RPROG envoient leurs documents à la CGAF une semaine avant la date de la tenue de la séance ;
- la CGAF ou le Point Focal/Budget centralise et envoie les documents à tous les participants au moins trois (3) jours avant la date de la réunion.

Le dossier comportera les éléments suivants :

- le RAPn-1 ;
- le rapport de revue à mi-parcours du PAP de l'année n ;
- le PAPn et les objectifs, indicateurs et cibles pour n+1 ;
- le point de réalisation à mi-parcours ;
- les autres documents jugés utiles.

### **4.3.3. Conférences de performance au niveau de la Commission**

Les Conférences de performance servent à analyser les performances réalisées à mi-parcours. Elles permettent :

- d'analyser de façon approfondie les réalisations à mi-parcours des Programmes et des Dotations ;
- de proposer des approches de solutions en vue d'une meilleure programmation axée sur les résultats pour les années à venir dans le PAP et le DPPD ;
- d'actualiser les cibles annuelles des indicateurs de performance pour le DPPD et le PAP des années à venir, en fonction des priorités retenues dans la note de cadrage relative à la programmation budgétaire pluriannuelle.

Les Conférences de performance sont placées sous la présidence du Directeur de Cabinet du Président de la Commission et sont organisées par le Service en charge de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP, et la Direction en charge de l'Élaboration du Budget de l'Union.

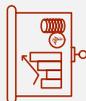
Les participants à chacune des Conférences de performance sont :

- pour les Départements :
  - o le Directeur de Cabinet du Département ;
  - o les RPROG, les RBOP, les RUO, les Points Focaux du budget et la Cellule en charge de la gestion administrative et financière du Département.
- pour les autres Organes :
  - o le Secrétaire Général de la Cour des Comptes ;
  - o le Greffier en Chef de la Cour de Justice ;
  - o le Secrétaire Général Permanent du CIP ;
  - o leur responsable du Service Financier.

Pour assurer la réussite de ces Conférences de performance, il est indiqué que les dossiers élaborés par chaque Département et chaque Organe parviennent au Président des Conférences, à la DSE et à la Direction du Budget au plus tard une semaine avant la date de la réunion.

Le dossier comportera les éléments suivants :

- le RAPn-1 des Départements ;
- le rapport de revue à mi-parcours du PAP de l'année n ;
- le PAPn incluant le cadre annuel et le budget annuel de performance ;
- le point de réalisation à mi-parcours ;
- les autres documents jugés utiles.



## 4.4. Conférences budgétaires

Les Conférences budgétaires se tiennent au niveau des Départements, de la Commission et des autres Organes. Le tableau ci-dessous fournit les éléments d'appréciation de chacune d'elles.

**Tableau n°7 : Synthétique des étapes des Conférences budgétaires**

N°	Nature	Acteurs Responsables	Acteurs impliqués	Inputs	Outputs	Périodes de tenue	Utilisation de l'output
1	Pré-Conférences budgétaires au niveau des Départements et Organes	Comité de Pilotage Gestionnaire de programme/ Organes	RPROG RBOP, RUO PF/Budget CGAF	CMP Program- mation plu- ri-annuelle	Compte rendu de la Pré-Conférence budgétaire	1 <sup>ère</sup> semaine du mois de septembre	Sert comme input aux Conférences budgétaires
2	Conférences budgétaires au niveau de la Commission	Directeur de Cabinet du Président de la Commission	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Acteurs de tous les Départements</li> <li>Directeur de Cabinet</li> <li>RPROG</li> <li>RBOP, RUO</li> <li>Resp/Projet PF/Budget</li> <li>CGAF</li> <li>✓ Représ/Organes</li> <li>✓ Acteurs au niveau du DSAF : DB, DCMR</li> <li>✓ Acteurs au niveau de la PCom : DSE</li> </ul>	CMP Programma- tion plu- ri-annuelle Compte- rendu de la Pré-Confé- rence bud- gétaire	Compte- rendu de la Conférence budgétaire	3 <sup>ème</sup> semaine du mois de septembre	Sert comme input au Comité budgétaire
3	Réunion du Comité Budgétaire	Président du Comité Budgétaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Membres du Comité Budgétaire</li> <li>✓ Tous les acteurs</li> </ul>	Compte rendu de la Conférence Budgétaire	Compte rendu de la séance du Comité Budgétaire	Fin septembre	Sert d'input à la Réunion de la Commission

#### **4.4.1. Pré-Conférences budgétaires au niveau des Départements et des autres Organes**

Les Pré-Conférences budgétaires au niveau des Départements et des Organes ont pour objectif d'examiner et de valider, le cas échéant, les propositions de DPPD & de PAP des différents Programmes du Département et des Dotations des Organes. Les Pré-Conférences budgétaires au niveau des Départements se tiennent par le Comité de Pilotage sous la présidence du Gestionnaire de Programme ou du Responsable de l'Organe.

Au cours des Pré-conférences budgétaires, chaque RPROG présente son DPPD & son PAP, motive ses demandes de crédits additionnels et expose ses contraintes. Le Gestionnaire de Programme procède à l'arbitrage en fonction de la fongibilité des crédits et dans les limites de la délégation de pouvoirs reçue du Président de la Commission.

Au terme de la séance, la CGAF ou le Point Focal/Budget élabore un compte rendu retraçant notamment :

- l'appréciation de la qualité des documents présentés ;
- les principaux points de discussion, les difficultés rencontrées par les RPROG ;
- les demandes de crédits additionnels motivées.

Ce compte rendu servira d'input lors des Conférences budgétaires à l'échelle de la Commission.

Les dossiers à préparer par chaque RPROG en prélude à cette Pré-Conférence budgétaire incluent :

- les DPPD & PAP réajustés en tenant compte des enveloppes budgétaires communiquées par la Direction du Budget ; ces ajustements mettent en avant les priorités aux résultats les plus déterminants pour leurs Programmes ;
- une fiche qui présente les besoins de financement additionnel et qui fournit les éléments d'appréciation en termes de produits, de cibles à atteindre, d'engagement avec des Partenaires Techniques et Financiers,...
- le budget des Organes et les fiches de demande de besoin de financement additionnel.

Les acteurs responsables et impliqués sont indiqués dans le tableau n°7 ci-contre.

#### 4.4.2. Conférences budgétaires au niveau de la Commission

Les Conférences budgétaires ont pour objectif d'assurer la cohérence et la qualité des projets de PAP, de DPPD et des Dotations.

Elles sont conduites par le Comité chargé des Conférences Budgétaires qui organise les arbitrages techniques et budgétaires avec les Départements et les autres Organes à travers une analyse fine des inscriptions budgétaires sur la base du bilan à mi-parcours des PAP et des Dotations.

Les Conférences sont l'occasion pour :

- analyser la pertinence des produits et des cibles annuelles de résultats proposées par les Départements dans leurs PAP et DPPD ainsi que les Dotations aux autres Organes, en rapport avec leurs missions et les priorités ;
- procéder à un arbitrage budgétaire pour les différents produits et résultats prioritaires attendus de chaque action et de chaque Programme ;
- analyser les demandes de financement additionnel et apporter des réponses à la mesure des ressources disponibles et des priorités retenues pour le triennal et pour l'année du PAP.

Le Comité chargé des Conférences Budgétaires est composé des structures appropriées du Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF), du Service en charge de la Consolidation du PAP, du DPPD et du RAP, du Service de l'Audit Interne, de la Direction en charge de la Coopération et de la Mobilisation des Ressources.

Les Départements sont représentés par le Directeur de Cabinet, les RPROG, les RBOP, les Points Focaux du Budget et la Cellule de Gestion Administrative et Financière.

Les autres Organes sont représentés par le Secrétaire Général de la Cour des Comptes, le Greffier en Chef de la Cour de Justice et le Secrétaire Général Permanent du CIP, accompagnés de leurs agents financiers.

Le compte rendu des travaux des Conférences budgétaires est destiné au Comité budgétaire. Il met en exergue les points ou préoccupations qui n'ont pas pu trouver des solutions à la satisfaction des Directeurs de Cabinet et des Responsables de Programme.

### **4.4.3. Le Comité budgétaire**

La dernière étape avant l'adoption du budget par la Réunion de la Commission est celle conduite par le Comité Budgétaire qui :

- examine et analyse les projets de PAP, de DPPD, de RAP, les autres documents annexés au budget de l'Union tels que définis dans l'article 39 du Règlement Financier des Organes de l'Union ainsi que les conclusions issues des Conférences budgétaires ;
- veille à la prise en compte des orientations de la Réunion de la Commission issues de l'examen du rapport des Conférences budgétaires.

Le Comité émet des avis et formule des recommandations sur les documents budgétaires et sur les dossiers non résolus par le Comité chargé des Conférences budgétaires. Le compte rendu de ses travaux est soumis à la Réunion de la Commission.

Les modalités de création, de composition et de fonctionnement du Comité Budgétaire sont précisées par une décision du Président de la Commission.

### **4.4.4. La Réunion de la Commission**

La Réunion de la Commission adopte le rapport issu de la réunion du Comité Budgétaire et donne des orientations à ce dernier en vue de finaliser le projet de budget de l'Union.

Une fois les recommandations prises en compte, le projet de budget est finalisé et adopté par la Réunion de la Commission en même temps que les PAP, les DPPD et les RAP consolidés.

#### 4.4.5. Échéances et étapes du processus budgétaire

Tableau n°8 : Échéances des grandes étapes du processus budgétaire

N°	Étapes	Livrables	Échéances	Préparation		Acteurs impliqués
				Responsables		
1	Actualisation et élaboration des prévisions des recettes	Tableau des recettes	Début mai	DSAF/DB	DSAF/DTC, DPE/DSM, DMRC/DCom	
2	Élaboration et diffusion de la Note d'Orientation Stratégique	Note d'Orientation Stratégique	Début juin	PCOM/DSE	DSAF/DB	
3	Élaboration et diffusion de la Lettre de cadrage	Lettre de cadrage	Mi-juin	DSAF/DB	--	
4	Lancement du processus budgétaire : Réunion sur l'état d'exécution des dépenses et leur projection à la fin de l'année n	Compte rendu de réunion de réunion et calendrier budgétaire	Fin juin	DSAF/DB	DSE RPROG RBOP & RUO	
5	Conférences des performances de tous les Programmes	Compte rendu de réunion	Mi-juillet	PCOM/DES	PCOM/DAI & DSI DSAF/DB RPROG, RBOP, RUO et CGAF	
6	Élaboration et transmission des avant-projets de DPPD et de PAP au PCOM	Avant-projets de DPPD et PAP	Mi-juillet	Gestionnaire de Programme	RPROG, RBOP, RUO et CGAF	
7	Approbation des plafonds budgétaires par Programme	Plafonds budgétaires	2 <sup>ème</sup> semaine du mois de juillet	PCOM	DSAF/DB	

N°	Étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
<b>Cadrage et préparation détaillée de crédits</b>					
8	Communication des plafonds budgétaires	Plafonds budgétaires	2 <sup>ème</sup> semaine du mois de juillet	PCOM	D SAF/DB
9	Actualisation des DPPD et des PAP	Avant-projets de DPPD et de PAP actualisés	3 <sup>ème</sup> semaine du mois de juillet	PCOM/DSE RPROG	RBOP et RUO CGAF PF/Budget
10	Arbitrage budgétaire	Compte rendu de réunion	4 <sup>ème</sup> semaine du mois de juillet	Comité Budgétaire	D SAF/DB
11	Atelier de bouclage de l'avant-projet	Compte rendu de l'atelier	Mi-septembre	Comité Budgétaire	RPROG, RBOP DB & DSE Départements et autres Organes
12	Finalisation de l'avant-projet de budget	Avant-projet de budget	Fin septembre	D SAF/DB	PCOM/DSE
13	Réunion préparatoire à la réunion de la Réunion de la Commission	Avant-projet de budget	Mi-octobre	Directeurs de Cabinet	D SAF/DB PCOM/DSE
14	Examen et validation des documents budgétaires (avant-projets de budget, de PAP et de DPPD, de RAP etc.) par la Commission	Documents budgétaires validés	Mi-octobre	Réunion de la Commission	DB & DSE Départements et autres Organes
15	Finalisation du projet de budget et de documents budgétaires	Projet de budget et de documents budgétaires	Fin octobre	D SAF/DB DSE	DB & DSE Départements et autres Organes
16	Transmission du projet de budget au Comité des Experts	Projet de budget	Fin octobre	DSCAD	--

N°	Étapes	Livrables	Échéances	Responsables	Acteurs impliqués
<b>Approbation</b>					
17	Travaux du Comité des Experts	Projet de budget Projets du budget, de PAP et de DPPD, de RAP, etc.	Fin novembre	DSAF/DB DSE	RPROG RBOP
18	Adoption du budget et de ses annexes par le Conseil des Ministres	Budget et ses annexes adoptés	Mi-décembre	PCOM	Commissaire/ DSAF DB DSE, DAJ et DSCAD
19	Communication et publication des documents budgétaires	Budget et ses annexes adoptés	Décembre	DSAF/DB	



# PARTIE 5

## CONTRÔLE DU DISPOSITIF DE PERFORMANCE

Le contrôle du dispositif de performance s'effectue au niveau (i) de l'audit interne de performance, (ii) du Contrôle de Gestion, (iii) de la gestion des risques et contrôle interne, (iv) de l'audit de performance de la Cour des Comptes et (v) de l'adoption du Conseil des Ministres.



## 5.1. Audit interne de performance

L'audit interne de performance est une activité, menée par le Service d'Audit Interne, permettant d'examiner de façon indépendante, objective et méthodique, des systèmes, des opérations, des Programmes, des Projets et des activités au regard des critères d'économie, d'efficacité et d'efficacité, et de proposer des recommandations d'amélioration.

Il concerne l'évaluation et l'appréciation des résultats pour une gestion ou une période donnée, compte tenu des objectifs que la Commission s'est fixés, des moyens dont elle dispose et des indicateurs définis. Il n'y a donc pas d'audit de la performance des résultats sans référence à une définition préalable et précise des objectifs.

Suivant une approche par les risques, le Service d'Audit Interne identifie, entre autres, les activités devant faire l'objet d'audit de performance, et les intègre dans son programme annuel d'audit approuvé par le Président de la Commission.

L'audit interne peut intervenir à priori, au cours et à postériori de la gestion. Les audits internes de performance se déroulent suivant un calendrier préalablement défini de commun accord avec les audités.

Le démarrage d'un audit est toujours acté par une lettre de mission ou un ordre de mission signé par le Président de la Commission. Les audits de performance sont planifiés, exécutés et communiqués conformément aux normes professionnelles d'audit interne et conformément aux référentiels métiers des domaines objet des audits.

Les rapports d'audit interne de performance sont soumis au Président de la Commission pour approbation avant transmission aux audités pour application des recommandations.

## 5.2. Contrôle de Gestion



Le Contrôle de Gestion est un système de pilotage qui vise à améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'action développée et les résultats obtenus par un Responsable de Programme, un Responsable de Budget Opérationnel de Programme, un Responsable d'Unités opérationnelles, ...

Les missions dévolues au Contrôle de Gestion sont notamment :

- l'analyse de la performance des activités dans le but d'optimiser leur pilotage en apportant des outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus ;
- la participation au dialogue de gestion entre les différents niveaux de responsabilité (RPROG, RBOP et RUO, ...) par la mise à disposition d'éléments d'appréciation objectifs ;
- 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.

## 5.3. Gestion des risques



La gestion des risques contribue à la réalisation des objectifs par un processus dynamique d'identification, d'appréciation, d'évaluation, de hiérarchisation et de contrôle des risques.

Elle permet à la Commission de mieux se prémunir contre l'incertitude et les aléas qui leur sont associés. Elle ne peut donc être dissociée des mécanismes de planification, de fixation des priorités et de gestion de la performance.

Dans le cadre du processus de gestion de la performance, la gestion des risques contribue notamment à :

- identifier et évaluer les risques susceptibles de compromettre la performance tant organisationnelle que celle des réformes, Programmes et Projets ;
- définir et mettre en œuvre les actions de mitigation appropriées pour contrôler et/ou atténuer les risques liés aux différentes activités ;
- suivre la mise en œuvre des actions de mitigation.

## 5.4. Audit de performance de la Cour des Comptes



La Cour des Comptes exerce un contrôle sur la gestion de la Commission en charge des Programmes. Notamment, 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 ;
- évalue les Rapports Annuels de Performance ;
- conduit des audits de performance visant à évaluer l'efficacité et l'efficience des actions de la Commission.

## 5.5. Conseil des Ministres



Le Conseil des Ministres de l'Union assure la mise en œuvre des orientations générales définies par la Conférence des Chefs d'État et de Gouvernement. Il se réunit une fois l'an au cours de sa dernière session consacrée à l'examen et à l'adoption des budgets des Organes de l'Union.

L'examen de la performance, en son sein, se réalise à travers une analyse des informations contenues dans la Note d'Orientation Stratégique, les Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD), les Projets Annuels de Performance (PAP) et les Rapports Annuels de Performance (RAP) consolidés au niveau de la Commission. En dehors de la Note d'Orientation Stratégique, les documents consolidés soumis au Conseil des Ministres représentent une synthèse intelligente de l'ensemble de ces documents qui sont produits au niveau des Programmes, des Départements et des Organes de l'Union.

Le Conseil des Ministres est l'Organe qui approuve le budget de la Commission lors d'une session ordinaire spéciale qui se tient généralement en décembre de chaque année.



# PARTIE 6

## SYSTÈME DE SUIVI ET ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE

## 6.1. Évaluation de la lettre de mission



La lettre de mission adressée à chaque Gestionnaire de Programme fait l'objet d'évaluation périodique.

## 6.2. Évaluation du Contrat d'Objectifs et de Performance (COP)



Au terme du contrat, le COP doit faire l'objet d'une évaluation tridimensionnelle. Elle porte, en effet, (i) sur l'atteinte des résultats immédiats, (ii) sur la mise en œuvre des engagements et (iii) sur la mise en œuvre des recommandations faites par le Gestionnaire de Programme tout au long de la mise en œuvre du contrat. Il s'agit d'une évaluation bipartite par le RPROG et le Gestionnaire de Programme au plus tard à la fin de la troisième semaine du mois de février suivant la fin du contrat.

Le rapport d'évaluation est structuré comme indiqué dans l'encadré ci-dessous.

### Encadré n°13 : Rapport d'évaluation du COP

#### TABLE DES MATIÈRES

Liste des sigles et abréviations

#### RÉSUMÉ

#### INTRODUCTION

- État des lieux avec focus sur les éléments de contexte ayant influencé la mise en œuvre du COP ;
- Énoncé du plan du rapport d'évaluation du COP.

#### 1. PRÉSENTATION DES OBJECTIFS

- 1.1. Rappel des objectifs du Programme
- 1.2. Rappel des objectifs opérationnels du RPROG
- 1.3. Présentation du cadre de performance de la période couverte par le COP

#### 2. PRÉSENTATION DES INDICATEURS

Il s'agit des indicateurs d'activité (mesure le volume d'activités), d'efficacité socio-économique, d'efficience et de qualité rattachés aux objectifs opérationnels et retenus dans le COP

**Tableau n°1 : Cibles relatives aux résultats immédiats du COP**

Programme	Objectifs opérationnels	Indicateurs	Cibles			Commentaires
			An n+1	An n+2	An n+3	
Objectif 1						
Objectif i						
...						
Objectif n						

### 3. ÉVALUATION DU COP

L'évaluation du contrat porte sur :

- l'évaluation de l'atteinte des résultats ;
- l'évaluation de la mise en œuvre des engagements ;
- l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations issues des séances de rendez-vous stratégiques avec le Gestionnaire de Programme et des séances d'examen des rapports périodiques.

#### 3.1. Évaluation de l'atteinte des résultats immédiats

Cette section est consacrée à l'évaluation de l'atteinte des résultats immédiats retenus dans le COP. Le RPROG fournit les commentaires/analyses sur les écarts entre les valeurs cibles et les valeurs réalisées. Une attention particulière sera accordée aux écarts liés à la variation des ressources mises à disposition, aux événements exogènes, ...

**Tableau n° 2 : Réalisations des indicateurs relatifs aux résultats immédiats**

Programme	Objectifs opérationnels	Indicateurs	Cibles			Réalizations			Commentaires
			An n+1	An n+2	An n+3	An n+1	An n+2	An n+3	
Objectif 1									
Objectif i									
...									
Objectif n									

### 3.2. Évaluation de la mise en œuvre des engagements

Cette section est destinée à la mise en œuvre des engagements des deux parties, à savoir le Gestionnaire de Programme et le RPROG. Les tableaux ci-dessous seront élaborés et accompagnés d'analyses subséquentes.

Le tableau relatif à l'évaluation des engagements du Gestionnaire de Programme sera rempli dans le cadre d'un dialogue de gestion entre celui-ci et le RPROG.

**Tableau n°3 : Évaluation de la mise en œuvre des engagements du RPROG**

N°	Engagements	État de mise en œuvre				Observations
		Bien mis en œuvre	Moyennement mis en œuvre	Faiblement mis en œuvre	Pas du tout mis en œuvre	

**Tableau n°4 : Évaluation de la mise en œuvre des engagements du Gestionnaire de Programme**

N°	Engagements	État de mise en œuvre				Observations
		Bien mis en œuvre	Moyennement mis en œuvre	Faiblement mis en œuvre	Pas du tout mis en œuvre	

### 3.3. Évaluation de la mise en œuvre des principales recommandations issues des séances de rendez-vous stratégique et des séances d'examen des rapports périodiques

*Cette section est destinée à renseigner sur l'intérêt porté par le RPROG sur les deux sources de recommandations suscitées.*

*Le tableau ci-dessous sera élaboré et sera accompagné de commentaires et d'analyses requis.*

**Tableau n°5 : Évaluation de la mise en œuvre des principales recommandations**

N°	Recommandations	État de mise en œuvre				Observations
		Entièrement mises en œuvre	Partiellement mises en œuvre	Faiblement mises en œuvre	Pas du tout mises en œuvre	

## 4. RECOMMANDATIONS

*Les recommandations porteront sur les aspects de l'évaluation du COP.*

- 4.1. Recommandations relatives aux résultats immédiats
- 4.2. Recommandations relatives à la mise en œuvre des engagements par les parties
- 4.3. Recommandations relatives à la mise en œuvre des conclusions des diverses séances

Ces recommandations sont rassemblées dans le tableau ci-dessous

N°	Recommandations	Échéances pour la mise en œuvre	Responsables	Acteurs impliqués	Observations
<b>1.</b>	<b>Recommandations relatives aux résultats immédiats</b>				
1.1.					
1.2.					
...					
<b>2.</b>	<b>Recommandations relatives à la mise en œuvre des engagements par les parties</b>				
<b>2.1.</b>	<b>Recommandations relatives à la mise en œuvre des engagements par le RPROG</b>				
2.1.1					
2.1.2					
...					
<b>2.2.</b>	<b>Recommandations relatives à la mise en œuvre des engagements par le RPROG</b>				
2.2.1					
2.2.2					
...					
<b>3.</b>	<b>Recommandations relatives à la mise en œuvre des conclusions des diverses séances</b>				
3.1.					
3.2.					
...					

## 5. ANNEXES DU CONTRAT

- 5.1. COP signé
- 5.2. Plan de Travail de la période du COP
- 5.3. Fiches des indicateurs opérationnels

## 6.3. Évaluation de la performance des Programmes



Plusieurs indicateurs sont utilisés à la Commission pour évaluer les performances<sup>4</sup>. Il s'agit :

- du taux d'exécution physique ;
- du taux d'exécution financière ;
- du taux d'atteinte des résultats.

L'appréciation globale s'apprécie comme indiqué dans le tableau de l'encadré sur une échelle de cinq (5) niveaux d'appréciation :

- Très performant ;
- Performant ;
- Moyennement performant ;
- Faiblement performant ;
- Non performant.

### Encadré n°14 : Méthodologie d'évaluation de la performance des Programmes

Quatre (4) principaux indicateurs sont utilisés pour analyser les performances :

- **les taux d'exécution physique** : ils sont calculés avec les paramètres de pondération issus des travaux d'étalonnage des activités types qui sont menées à la Commission, et qui constituent les algorithmes fonctionnels du SIPSE. Les différentes agrégations sont faites par des moyennes pondérées des taux d'exécution physique des activités prévues par résultat, Projet, Programme et politique. Ces taux ont été calculés en rapportant le niveau de réalisation de l'activité à la cible prévue.
  - ♦ **Exemple** : considérons une activité de réalisation d'une étude. La grille d'étalonnage de la Commission indique ce qui suit :
    - élaboration des TDR : 20
    - recrutement de consultant/prestataire de services : 25
    - exécution du mandat/production du rapport provisoire : 30
    - validation du rapport : 15
    - dépôt du rapport final : 10

4 Des travaux d'affinement de ces critères d'évaluation sont en cours et permettront de rendre disponible une méthodologie actualisée d'évaluation des performances avec l'intégration des préoccupations relatives à la qualité des produits fournis par les différents Programmes.

Le taux d'exécution physique est le cumul des niveaux atteints dans la réalisation de l'activité. Ainsi :

- si vous avez recruté le consultant, le taux est 20+25, soit 45% ;
- si le rapport provisoire est déposé, le taux est 20+25+30, soit 75% ;
- si le rapport final est déposé, alors l'activité est réalisée à 100%.

- **les taux d'exécution financière** : ils sont calculés en rapportant le montant décaissé (engagé) au montant prévu au budget pour la réalisation de l'activité, du résultat, du Projet, du Programme ou de la politique. Ils mesurent la capacité d'absorption des crédits.

♦ **Exemple** : il a été prévu un budget de 150 pour le semestre et engagé 100, le taux d'exécution financière est de  $100/150$ , soit 66,67%.

- **les taux d'atteinte des résultats** : à l'instar des taux d'exécution physique, ils font le rapport entre les valeurs réalisées (atteintes) des indicateurs de résultats immédiats et les cibles prévues sur la même période.

♦ **Exemple** : supposons qu'il est prévu d'équiper 9 localités frontalières en électricité solaire pendant le trimestre et que seulement 4 l'ont été. Le taux d'atteinte des résultats est  $4/9$ , soit 44,44%.

- **les ratios d'efficience des résultats atteints** : ces ratios qui mesurent l'efficience des moyens utilisés pour atteindre les résultats obtenus au cours de l'année sont calculés en rapportant le taux d'atteinte du résultat au taux de consommation des crédits du résultat.

♦ **Exemple** : sur la base des deux précédents exemples, le ratio d'efficience des résultats atteints est  $44,44/66,67$ , soit 66,66%.

Aussi un **coefficient de pondération budgétaire** a-t-il été utilisé, dans la méthodologie, pour l'estimation des taux moyens de certaines variables d'analyse comme le taux d'atteinte des cibles de résultats annuels des Programmes et des politiques afin de lier les ressources allouées aux résultats atteints. Ce coefficient de pondération budgétaire est calculé comme étant le rapport entre le montant des dépenses de chaque Programme par rapport au niveau des dépenses globales de la politique dont il relève (pour les Programmes) et le rapport entre le montant des dépenses de chaque politique par rapport au niveau des dépenses globales de toutes les politiques communes et sectorielles mises en œuvre par la Commission (pour les politiques).

Pour les actions de pilotage institutionnel et de gestion administrative et financière, l'appréciation de leur performance est faite sur la base du rapprochement des taux d'exécution financière et physique.

Quant aux interventions des Programmes opérationnels réalisées dans le cadre de la mise en œuvre des politiques communautaires, l'appréciation de leur niveau de performance est faite sur la base de l'analyse de différents indicateurs présentés dans le tableau ci-après :

Taux d'exécution physique	Taux d'atteinte des résultats	Taux d'exécution financière des résultats	Ratio d'efficacité des résultats	Appréciation de la performance
≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	1 et plus	Très performant
≥ 80%	≥ 80%	≥ 80%	<1 et ≥ 0,60	Performant
≥ 80%	≥ 80%	< 80% et ≥ 60%	<1 et ≥ 0,60	
< 80% et ≥ 60%	< 80% et ≥ 60%	< 80% et ≥ 60%	<1 et ≥ 0,60	
< 80% et ≥ 60%	< 80% et ≥ 60%	< 80% et ≥ 60%	<1 et ≥ 0,60	
≥ 80%	≥ 80%	<60%	< 0,60 et ≥ 0,50	Performance moyenne
< 80% et ≥ 60%	< 80% et ≥ 60%	< 60%	<0,60 et ≥0,50	
<60% et ≥50%	<60% et ≥ 50%	≥ 80%	< 0,60 et ≥ 0,50	
<60% et ≥50%	<60% et ≥ 50%	< 80% et ≥ 60%	< 0,60 et ≥ 0,50	
<60% et ≥50%	<60% et ≥ 50%	<60% et ≥ 50%	< 0,60 et ≥ 0,50	
<60% et ≥50%	<60% et ≥ 50%	<50%	< 0,50 et ≥ 0,30	Performance faible
<50% et ≥30%	<50% et ≥30%	Quelle que soit la valeur	< 0,50 et ≥ 0,30	Non performant
<30%	<30%	Quelle que soit la valeur	< 0,30 et ≥ 0	

Source : Rapport de performance 2019 de la Commission de l'UEMOA



## 6.4. Suivi de la performance

La gestion de la performance requiert qu'un suivi rigoureux soit effectué sur l'évolution des indicateurs d'évaluation présentés dans la section précédente. Le suivi doit permettre :

- d'apprécier l'évolution de l'efficacité dans l'utilisation des ressources affectées aux Programmes ;
- d'identifier les Programmes dans lesquels les efforts sont constamment faits pour fournir les meilleurs produits à un coût moindre ;
- d'apprécier l'évolution de la qualité des produits issus de la mise en œuvre des Programmes.

Il est nécessaire que ces critères soient utilisés dans le Rapport Annuel de Performance. À la fin de chaque cycle, une analyse de l'évolution de ces indicateurs d'évaluation sera effectuée et les leçons et recommandations subséquentes tirées pour améliorer les indicateurs d'efficacité socio-économique, d'efficacité et de qualité des Programmes mis en œuvre dans les Départements.



# PARTIE 7

## SYSTÈME D'INFORMATION

La gestion de la performance requiert que les données fiables sur les indicateurs de performance soient disponibles. Ces indicateurs de performance tels que ressortis des Cadres de Mesure des Performances (CMP) sont nombreux. Le nombre de ces indicateurs démontre la quantité de données à rendre disponibles pour les apprécier.

Les données sur les indicateurs de performance proviennent du système d'information qui se nourrit de plusieurs sources :

- les données sur les prévisions et les réalisations budgétaires ;
- les autres données produites par les Services de la Commission.

## 7.1. Données sur les prévisions et les réalisations budgétaires



Les données sur les prévisions et les réalisations budgétaires sont produites par les Services en charge de la Gestion Administrative et Financière dans chaque Département, à travers des extractions depuis le système d'information. Ce sont des données administratives, c'est-à-dire produites à partir des documents administratifs. Lesdites données sont (i) produites mensuellement, trimestriellement et annuellement, et (ii) utilisées dans le processus d'élaboration du budget, dans les rapports de suivi périodique, dans les Rapports Annuels de Performance (RAP) et dans les Contrats d'Objectifs et de Performance (COP).

La qualité des données budgétaires est assurée :

- au niveau des Départements par les RPROG avec l'appui des Services en charge de la Gestion Administrative et Financière ;
- au niveau de la Commission et des autres Organes par la DB/DSAF.

## 7.2. Autres données produites par les Services de la Commission



Les Services de la Commission produisent des données administratives dites secondaires et des données d'enquêtes dites primaires.

### 7.2.1. Données administratives produites par les services de la Commission

Ce sont les données portant sur les produits réalisés dans le cadre de la mise en œuvre des PAP. Il s'agit de données administratives dont la qualité et la fiabilité sont garanties par le RPROG dont le Programme abrite le produit concerné.

Ces données sont utilisées pour alimenter les CMP, les PAP, les rapports périodiques de suivi, les RAP et les COP.

**Exemple de données administratives produites par les Services de la Commission :** Nombre de Centres de Ressources renforcés pour en faire des centres d'excellence régionale Cf. Programme de Développement de l'Industrie et de l'Artisanat du DEMEN.

### 7.2.2. Données compilées par les Services de la Commission à partir des données provenant des États

Ce sont les données agrégées à partir des données fournies par chaque État. Elles sont destinées à rendre compte de la situation de l'Union au plan de la convergence macro-économique et des situations sectorielles. Ce sont des données administratives ou données d'enquêtes.

Les données portent sur les indicateurs de performance des Programmes constitutifs des DPPD & PAP des Départements de la Commission. Elles sont utilisées pour renseigner les CMP et pour alimenter les RAP.

La qualité et la fiabilité des données inputs provenant des États sont garanties par les services compétents dans chaque État membre.

Chaque RPROG est responsable de la collecte des données relatives à son Programme et provenant des États.

Ces données sont utilisées pour décrire la situation de l'Union par rapport aux secteurs couverts par les Départements et les autres Organes, notamment pour la description du contexte dans les DPPD & PAP, dans les RAP au niveau des Programmes, des Départements et de la Commission.

**Exemple de données compilées :**

- Part de crédits bancaires et des systèmes financiers allouée à l'agriculture dans le portefeuille global de crédits à l'économie (Cf. Programme Agriculture du DAREN) ;
- Taux de mortalité générale et par sexe (Cf. Programme Développement humain du DDH).

### 7.2.3. Données d'enquêtes initiées par les Services de la Commission

Les données d'enquêtes produites par les Services de la Commission sont celles qui ne sont pas ou qui ne peuvent pas être disponibles dans les divers documents et rapports.

Dans ces cas, les Services sont amenés à réaliser ou à commanditer des enquêtes pour collecter lesdites données.

Les dispositions seront prises par ses services compétents pour réunir les conditions requises afin de valider les résultats d'enquêtes, notamment :

- suivre une méthodologie rigoureuse de réalisation incluant l'approche méthodologique, la validation des outils de collecte, le recrutement d'agents enquêteurs expérimentés, la réalisation d'une enquête pilote, le contrôle de la qualité des travaux de terrain, l'apurement des bases de données ;
- définir un échantillon représentatif de la cible à enquêter.

Toutes ces dispositions permettent de produire des données de qualité. Pour cette raison, le Service concerné à la Commission doit prendre toutes les dispositions pour s'assurer que toutes les conditions ci-dessus énumérées sont remplies dans le cadre des enquêtes à commanditer.

#### **Exemple de données d'enquêtes initiées ou à initier :**

Indice de perception des prestataires et fournisseurs sur les processus d'acquisition de biens, de services courants, de travaux et prestations intellectuelles (sondages annuels) (Cf. DPPD & PAP du DSAF).

# ANNEXE

## Annexe : Glossaire

**Autorisations d'Engagement (AE)** : limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées au cours de l'exercice pour la réalisation des dépenses prévues par le budget de l'Union.

**Budget Opérationnel de Programme** : le BOP décline les objectifs et les résultats attendus d'un programme selon un critère fonctionnel. Les crédits du Programme et, le cas échéant, ses autorisations d'emplois sont répartis entre un ou plusieurs Budgets Opérationnels de Programme (Direction/Cellule/Division/Unité de Projet).

**Budget programme** : cadre de dépense sectoriel à court et à moyen termes liant les ressources aux résultats attendus des divers centres de responsabilité d'une organisation. C'est un outil de planification et de gestion qui vise à renforcer la capacité à formuler, exécuter, suivre et évaluer les Programmes de développement.

**Crédits de Paiement (CP)** : limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées ou payées au cours de l'exercice.

**Dotation** : ensemble de crédits globalisés destinés à couvrir des dépenses spécifiques auxquelles ne peuvent être directement associés des objectifs de politiques publiques ou des critères de performance.

**Gestionnaire de programmes** : Coordonnateur de l'ensemble des Programmes de son Département, il gère les crédits y relatifs. Il a sous son autorité un ou plusieurs Responsables de Programme (RPROG) qui lui rendent compte de l'exécution de leurs Programmes respectifs. Le Gestionnaire de Programme s'engage sur les résultats identifiés dans le PAP et certifie la fiabilité des données du RAP. Il transmet, par note, ces documents au Président de la Commission.

**Nomenclature budgétaire** : classifications administrative, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique du budget de l'Union.

**Programme** : Il 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.

Un Programme peut regrouper, tout ou partie des crédits d'une Direction, d'un Service, d'un ensemble de Directions ou de Services d'un même Département. Les crédits de chaque Programme sont décomposés selon leur nature en crédits de : personnel, biens et services, investissements et transferts. Les crédits de personnel sont assortis, par Département, de plafonds d'autorisation d'emplois rémunérés par la Commission. Les crédits sont spécialisés par Programme ou par Dotation.

**Projet Annuel de Performance (PAP)** : document annexé au budget de l'Union et présentant les objectifs des Programmes, les actions institutionnelles des Organes de l'Union et les résultats attendus mesurés au moyen d'indicateurs de performance. C'est un engagement du gestionnaire sur les résultats. Il présente les objectifs stratégiques et les cibles chiffrées pour les indicateurs stratégiques qui leur sont liés ainsi que les objectifs opérationnels les plus significatifs. Il implique un dialogue de gestion entre les différents acteurs lors de la préparation budgétaire.

**Rapport Annuel de Performance (RAP)** : annexé au projet de budget de l'Union, il rend compte, pour chaque Programme, de l'exécution des engagements pris dans le Projet Annuel de Performance (PAP) au moment de l'examen du projet de budget. Il présente et explique les réalisations effectives concernant l'ensemble des moyens regroupés et alloués à un Programme et permet ainsi d'apprécier la qualité de la gestion des politiques publiques.

**Responsable de Programme** : sous l'autorité du Gestionnaire de programme dont il relève, le Responsable de Programme élabore la stratégie du Programme dont il a la charge et définit ou révisé les objectifs et les indicateurs de résultats. « Il propose la formulation et l'actualisation des objectifs et des indicateurs, la répartition des crédits et des emplois, le projet de Rapport Annuel de Performance. » Il est garant de l'exécution du Programme conformément aux objectifs fixés dans le Projet Annuel de Performance.

**Responsable du Budget Opérationnel de Programme** : responsable de Direction/Cellule/Division/Projet intervenant dans la mise en œuvre des activités du Programme, 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 de RAP et de PAP du Programme dans lequel il intervient.

## **Septembre 2023**

Ce Guide 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