



**« Les Rendez-vous de la réforme de la  
gestion des finances publiques » – 4 –**

**- Séance de travail –  
L'ELABORATION DES RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCE (RAP)**

-

Diamniadio, le 16 mars 2020

*Guy Cercellier*

# Plan

## Introduction

### 1. Généralités

*1.1 Rappel des textes*

*1.2 Fondements du RAP*

*1.3 Finalité du RAP*

### 2. RAP du ministère Présentation générale

*2.1 Contexte*

*2.2 Présentation du ministère et de ses programmes*

*2.3 Evolution de quelques indicateurs stratégiques*

*2.4 Résumé de l'exécution financière*

### 3. RAP de chacun des programmes

*3.1 Le bilan et les résultats*

*3.2 Présentation détaillée des objectifs et des résultats*

*3.3 Exécution financière du programme*

### 4. Rôle et responsabilité des acteurs

## Conclusion

# Introduction

- La réforme budgétaire en cours a instauré un nouveau cadre de gestion : la **gestion axée sur les résultats**, avec comme principes fondamentaux, la **transparence** et la **reddition de comptes** à l'Assemblée nationale.
- Dans le cadre de la mise en œuvre de cette réforme, les **budgets** sont élaborés sous forme de **budgets-programmes**.
- Pour rendre compte de l'exécution du budget-programme de l'année  $n$ , chaque ministère est tenu d'élaborer au cours de l'année  $n+1$ , le **rapport annuel de performance (RAP)** du budget-programme de l'année  $n$ .

# Introduction

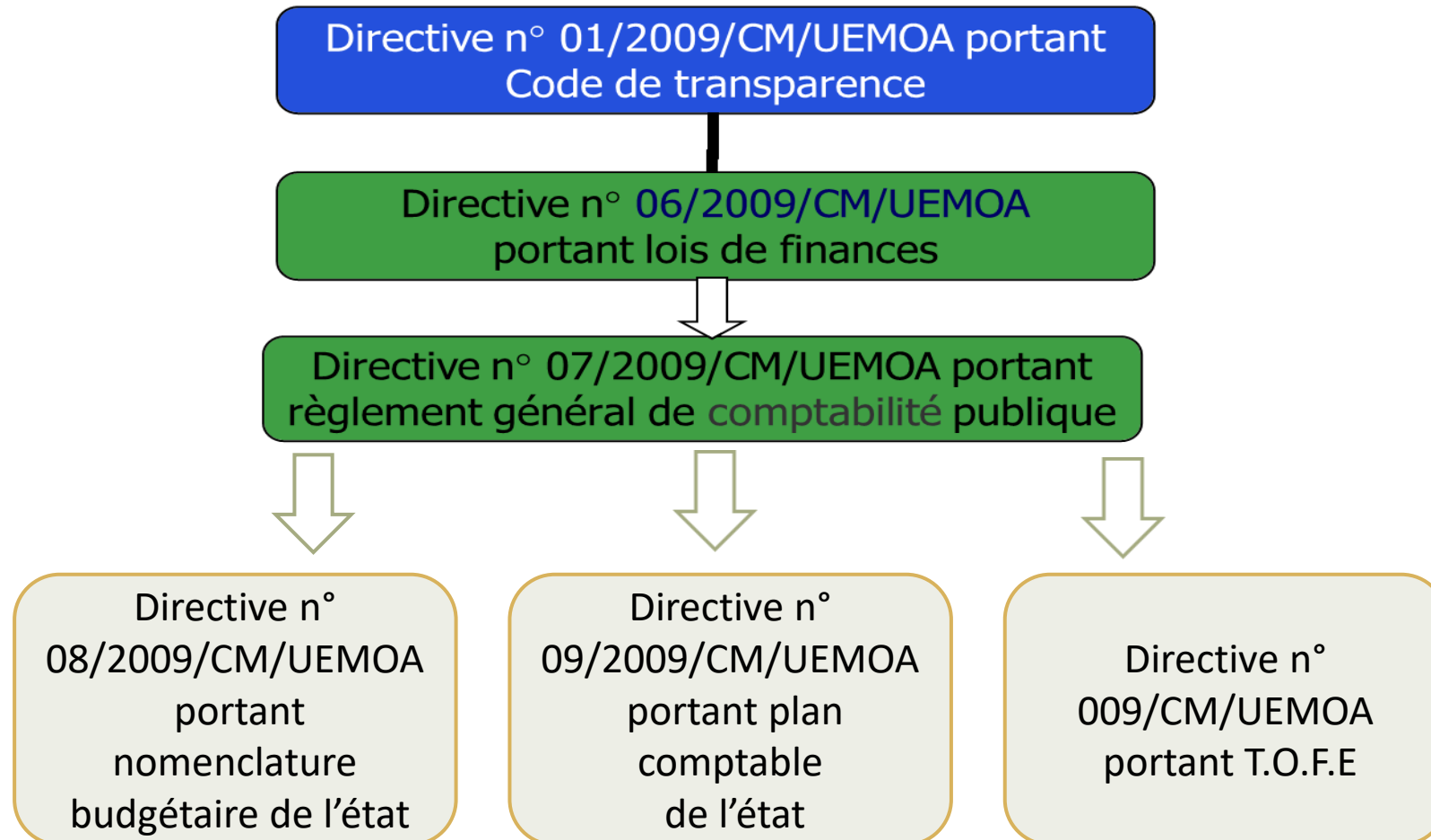
- La **production du RAP** est un **exercice collégial** qui fait intervenir **plusieurs acteurs** aux rôles et responsabilités différents.
- Ces **différents acteurs** interviennent directement ou indirectement dans la **chaîne d'exécution des programmes**.

# 1. Généralités

## 1.1 Rappel des textes

5

### Le nouveau cadre harmonisé des la réforme au sein de l'UEMOA



# 1. Généralités

## 1.1 Rappel des textes

6

La transposition des directives au Sénégal:

- LOI ORGANIQUE RELATIVE AUX LOIS DE FINANCES

Loi n° 2011-15 du 8 juillet 2011 portant loi organique relative aux lois de finances modifiée par la loi organique 2016-34

- CODE DE TRANSPARENCE DANS LA GESTION DES FINANCES PUBLIQUES

- Loi n° 2012-22 du 27 décembre 2012 portant code de transparence dans la gestion des finances publiques

- REGLEMENT GENERAL DE LA COMPTABILITE PUBLIQUE

Décret n° 2011-1880 du 24 novembre 2011 portant règlement général sur la comptabilité publique

# 1. Généralités

## 1.1 Rappel des textes

7

La transposition des directives au Sénégal

- NOMENCLATURE BUDGETAIRE DE L'ETAT

Décret n° 2012-673 du 4 juillet 2012 portant nomenclature budgétaire de l'Etat modifié par le décret 2018-1932

- PLAN COMPTABLE DE L'ETAT

Décret n° 2012-92 du 11 janvier 2012 portant plan comptable de l'Etat

- TABLEAU DES OPERATIONS FINANCIERES DE L'ETAT (TOFE)

Décret n° 2012-341 du 12 mars 2012 portant Tableau des Opérations Financières de l'Etat

- REGLEMENTATION SUR LA COMPTABILITE DES MATIERES

Décret n° 2018-842 du 09 mai 2018

# 1. Généralités

## 1.2 Fondements du RAP

8

### ***1.2.1- Fondement juridique***

**L'élaboration du rapport annuel de performance (RAP) a un fondement juridique: la loi portant loi organique relative aux lois de finances (LOLF),**

### ***1.2.2 Fondement technique***

Sur le plan technique, l'élaboration du RAP est une étape incontournable dans le processus de mise en place du Budget programme.

Les **gestionnaires** s'engagent dans le **projet annuel de performance (PAP)**; il est donc justifié de **vérifier les résultats atteints au moyen du RAP.**



# 1. Généralités

## 1.3 La finalité du RAP.

9

### *1.3.1 Le RAP permet :*

- au **Parlement** d'exercer son **contrôle** et d'avoir une plus grande **lisibilité du budget** et une **transparence** sur son exécution
- à **l'exécutif** :
  - ❑ de **tirer les leçons** sur l'exécution du budget de l'année N-1 afin de préparer avec plus de **rigueur** et de **sincérité**, le budget de l'année N+1 ;
  - ❑ de **rendre compte de l'emploi des crédits** ouverts l'année N-1 et des résultats à travers l'évaluation des indicateurs de performance
- au **contribuable** de **s'assurer de la bonne utilisation des ressources fiscales** collectées pour financer les politiques publiques.

# 1. Généralités

## 1.3 La finalité du RAP

10

Les RAP **rendent compte de l'exécution des engagements pris dans les PAP** : afin de permettre les comparaisons entre les réalisations des RAP et les prévisions des PAP, le RAP suit une présentation analogue à celle du PAP.

### **1.3.2 Le RAP a deux fonctions**

- il permet de tirer les leçons sur la mise en œuvre des actions et des activités au sein des programmes
- il, permet au responsable de programme de rendre compte des résultats atteints en matière de performance

### **1.3.3 Le RAP comprend trois parties:**

- bilan général et résultats
- présentation détaillée des objectifs et des résultats obtenus
- exécution financière du programme.

# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.1 Contexte

Description des développements et événements imprévus qui ont surgi en cours de réalisation.

La performance d'un ministère / institution étant examinée suivant l'année budgétaire, il importe d'ajuster les éléments du contexte abordés dans le document PAP.

Une description des principaux problèmes et défis rencontrés liés à l'environnement externe durant la réalisation complète cette partie.

# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.2 Présentation du ministère et de ses programmes

12

- Présentation des programmes, des objectifs et des unités responsables
- Bilan de la programmation pluriannuelle du ministère : analyse des indicateurs globaux du ministère

Cette partie présente un **bref résumé de la programmation et des objectifs** qui étaient inscrits au titre du PAP.

C'est dans cette partie que doivent être **spécifiés les éléments du plan stratégique** sur lesquels le ministère a mis une attention particulière au cours de la période concernée par le rapport de performance.

Cette partie précise aussi la **structure et les unités responsables des principaux objectifs et résultats** du secteur / ministère.

# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.2 Présentation du ministère et de ses programmes

Une partie des tableaux est remplie automatiquement par le système d'information SIGIF qui a enregistré les données initiales de la loi de finances et toutes les données d'exécution de l'année.

Certaines données et surtout, les commentaires afférents, doivent être apportés par le responsable de programme et ses gestionnaires.

# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.3 Evolution de quelques indicateurs stratégiques

14

Présentation de certains résultats/indicateurs stratégiques ou globaux sous forme de tableau ou sous forme de graphique.

**Tableau 1 – Évolution de certains indicateurs stratégiques (globaux) du Ministère**

Indicateurs stratégiques (globaux du ministère)	Référence		Prévu	Réel	Écart	
	n-3	n-2	n-1	n-1	n-1	%
	A	B	C	D	E=C-D	E/C

- Description de l'évolution de l'indicateur ;
- Brève analyse et explication de l'écart entre la cible prévue de n-1 et le réel atteint de n-1 ;
- Description des défis rencontrés
- Survol des mesures correctrices .

# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.4 Résumé de l'exécution financière

15

Présentation de tableaux financiers d'un point de vue ministériel.

Les causes des écarts seront approfondies dans la section par programme. L'information peut également être présentée à l'aide de graphique.

**Tableau 2 – Présentation des crédits LFI, actes modificatifs et crédits ouverts et taux d'allocation par grande catégorie de dépenses**

Titre de dépenses	Crédits LFI	Report de crédits	Virement de crédits	Dotation LFR	Actes modificatifs	Crédits ouverts	Taux d'allocation %
	A	B1	B2	B3	$C = B1+B2+B3$	$D = A + C$	$E = D/A$
Personnel							
Biens et services							
Transferts courants							
Investissements							
Transferts en capital							
<b>Total général</b>							

***Brève analyse et explication de l'évolution du crédit ouvert par rapport au crédit voté.***





# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.4 Résumé de l'exécution financière

17

**Tableau 3 bis - Détail par types de financement**

Ministère	Réel N-3	Réel N-2	Prévu N - 1	Réel N - 1	Écart	%
Investissements	A	B	C	D	E = C - D	F= E /C
Ressources internes						
Ressources externes						
Total général	0	0	0	0	0	

- Brève analyse et explication des écarts entre la dépense prévue et la dépense réelle ;
- Commentaires sur l'évolution, les proportions et l'exécution des ressources internes et externes.

# 2. RAP du Ministère Présentation générale

## 2.4 Résumé de l'exécution financière

18

**Tableau 4 – Exécution financière par programme de N – 3 à N - 1**

Programmes	Réal N - 3		Réal N - 2		Prévu N - 1		Réal N - 1		Écart		%	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
	A		B		C		D		E = C - D		F = 100 * E / C	
Programme 1												
Programme 2												
Programme 3												
Programme 4												
<b>Total général</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

- Brève analyse et explication des écarts entre la dépense prévue et la dépense réelle
- Description des défis rencontrés
- Survol des mesures correctrices

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.1 Le bilan et les résultats

- Il s'agit du **bilan stratégique du programme**, tel que présenté dans le Projet annuel de performance (PAP). Le bilan stratégique repose sur **l'évaluation de la mise en œuvre du plan d'action** (principales activités) du programme, de la **mise en œuvre des réformes**, et des **écarts** par rapport aux objectifs stratégiques du programme.
- Une **synthèse de l'analyse des résultats** illustrée par des représentations graphiques retrace les **atouts et les faiblesses** de la mise en œuvre de la stratégie définie dans le PAP pour atteindre les objectifs et les cibles fixés initialement.

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.2 Présentation détaillée des objectifs et des résultats obtenus

20

- **Présentation** de chaque **objectif** et de chacun des **indicateurs rattachés** à l'objectif avec les sources de données et de collecte, les modes de calcul et les biais éventuels.
- Elle donne les **résultats obtenus avec une justification des écarts** par rapport aux prévisions.
- Elle doit permettre de dégager une **appréciation globale de la performance** du programme et **fixer les orientations stratégiques à inscrire au prochain PAP**.
- La **collecte et la consolidation des données** sont faites selon le processus Button up c'ad que les données sont collectées à la base pour remonter jusqu'au niveau de la coordination des programmes.
- Les **résultats des indicateurs de performance du programme sont renseignés** selon des tableaux organisés de la même façon que pour le PAP.

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.2 Présentation détaillée des objectifs et des résultats obtenus

### Les principes de collecte :

- **désagrégation des données**, par service, par région, par caractéristique des bénéficiaires, par mode d'intervention, etc. Il s'agit de trouver les ventilations utiles à la compréhension des résultats ;
- **comparaisons des résultats** non seulement par rapport à la cible mais avec d'autres éléments (entre services, périodes précédentes, d'autres pays, des normes nationales ou internationales, des données du secteur privé pour mieux cerner la performance);
- **analyse combinée de plusieurs indicateurs**, quand elle apporte un éclairage supplémentaire ;
- **analyse en détail des anomalies** (contre-performance).

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.2 Présentation détaillée des objectifs et des résultats obtenus

22

**Tableau 1 : Comparaison des résultats obtenus par rapport aux objectifs de l'année n-1**

Objectifs spécifiques (impact)	Indicateurs	Réalisation n-2	Cibles prévues n-1	Réalisation n-1	Comparaison n-1 / n-2		Comparaison/cible n-1	
					Ecart exécution n-1 / n-2	Evolution en %	Ecart/référence	Taux d'exécution
		A	B	D	$E=D-A$	$100 * E/A$	$D-B$	$100 * D/B$
Obj . 1	Indicateur 1 :							
	Indicateur 2 :							

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

- Cette partie présente la **situation d'exécution budgétaire des programmes** en utilisant des tableaux qui **retracent les prévisions initiales et révisées** de la loi de finances et **les écarts constatés**.
- Les **tableaux** sont conçus pour permettre une **lecture de la prévision et de l'exécution** budgétaire
- On **compare les réalisations de l'année n-1 aux prévisions du budget initial** corrigé des modifications apportées par la LFR ou tout acte réglementaire. Les écarts entre les réalisations et les prévisions sont expliqués par action ou par activité.
- **L'analyse de l'exécution se base sur l'exploitation de graphiques et de divers tableaux** rendant compte des évolutions.

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.1 Présentation de l'exécution financière par action

24

- Cette partie présente et commente l'exécution financière par actions et grandes catégories de dépense de la Nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE).
- Les écarts entre le budget initial et les réalisations sont expliqués.
- Les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget seront identifiées et commentées.
- Les modifications budgétaires intervenues au cours de l'année n-1 pour le programme sont retracées dans un tableau détaillé par actions et par catégorie de dépenses.
- Les réalisations sont comparées aux crédits ouverts sur l'année et des commentaires sont apportés sur les actes modificatifs (décret d'avance, annulation ou autre acte modificatif).



# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.1 Présentation de l'exécution financière par action

25

Au cas où des ressources provenant des partenaires techniques ou financiers ou d'autres acteurs intervenant dans le secteur, ont été reçues en cours de gestion, une **situation détaillée indiquant la provenance des ressources et la destination**, devra être faite.

Ainsi, l'ensemble des ressources qui ont permis d'atteindre les cibles fixées, seront quantifiées.

L'exécution financière du programme est analysée à travers les tableaux 2 et 3.

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.1 Présentation de l'exécution financière par action

26

**Tableau 2 : Taux d'exécution financière (base ordonnancement) par action de l'année n-1**

<i>Actions</i>	<i>Crédits LFI n-1</i>	<i>Modifications n-1</i>	<i>Crédits ouverts n-1</i>	<i>Crédits engagés n-1</i>	<i>Crédits liquidés n-1</i>	<i>Crédits pris en charge au n-1</i>	<i>Taux d'exécution n-1</i>
<b>Action 1</b>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C = A+B</i>	<i>D</i>	<i>E</i>	<i>F</i>	<i>H=F/C*100</i>
<b>AE</b>							
<b>CP</b>							

- Analyse et explication des écarts entre la dépense prévue dans le PAP et la dépense réalisée ;
- Description des défis rencontrés ;
- Description des mesures correctrices.

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.1 Présentation de l'exécution financière par action

27

**Tableau 3 : Taux d'exécution financière par actions et par natures économiques de n – 3 à n – 1 (base prise en charge)**

Actions	Exécution N - 3		Exécution N - 2		Crédits ouverts N - 1		Exécution N - 1		Écart N-1		Taux d'exécution N-1	
	A		B		C		D		E = C - D		F= 100*D/C	
Action 1	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Personnel												
Biens et services												
Transferts courants												
Investissements												
Transferts en capital												
<b>Total général</b>												

Un tableau par action

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.1 Présentation de l'exécution financière par action

28

Le tableau est commenté par :

- l'analyse approfondie et l'explication des écarts entre la dépense prévue et la dépense réelle ;
- la description des défis rencontrés ;
- la description des mesures correctrices



# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.1 Présentation de l'exécution financière par action

30

Ce tableau figure parmi les plus importants du RAP, car il doit **expliquer et justifier l'emploi effectif des crédits** par action, par rapport à l'année précédente.

Le responsable de programme doit également expliquer dans ses commentaires **la différence entre les réalisations de l'année et les prévisions qu'il avait justifiées**, l'année précédente, dans le tableau équivalent figurant dans le PAP.

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.2 Exécution financière des activités

31

Pour chaque action, l'exécution des activités est décrite en renseignant le tableau 5 et en procédant à :

- **L'analyse approfondie et explication de l'écart** entre les crédits prévus et les crédits réels,
- L'analyse de l'évolution,
- La description des défis rencontrés,
- La description des mesures correctrices





# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.3 Mesure et analyse des écarts sur l'exécution des emplois

33

Les tableau 6 doit permettre de procéder à une :

- Analyse et explication de l'écart entre les plafonds d'emploi prévus et les emplois réels
- Analyse de l'évolution
- Description des défis rencontrés
- Description des mesures correctrices

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.3 Mesure et analyse des écarts sur l'exécution des emplois

34

**Tableau 6 : Plafonds d'emploi prévus par catégorie et emplois réels par catégorie de n- 3 à n- 1**

Catégorie	Effectifs au 31 décembre					
	Réel	Réel	Prévu	Réel	Écart	%
	n-3	n-2	n-1	n - 1		
A	B	C	D	E = C-D	100 * E/C	
Catégorie A						
Catégorie B						
Catégorie C						
Autres Catégories						
Total des effectifs du programme						

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.4 Exécution des autorisations d'engagement (AE) et crédits de paiement (CP)

35

**Tableau 7 - Exécution des crédits de paiement et consommation des autorisations d'engagement de N – 3 à N – 1**

Actions	n-3 réel											
	Dépense de personnel		Dépenses d'acquisition de biens et services		Transferts courants		Transferts en capital		Dépenses d'investissement		Total	
	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP	AE	CP
Action 1												
Action 2												
Action 3												
total des actions												

Le même tableau est rempli pour l'année n-3 réalisation, n-2 réalisation, n-1 prévu, n-1 réalisation, calcul des écarts et écarts en pourcentage (6 tableaux en tout)

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.5 Exécution par les organismes extérieurs rattachés au programme

36

**Tableau 8 : Contribution des organismes extérieurs à la mise en œuvre des actions du programme de N – 3 à N - 1**

Actions de rattachement	Activités ou projets réalisés par un organisme extérieur (EPA, Agence, etc)	Nom de l'organisme responsable	Réel N - 3	Réel N - 2	prévu N - 1	réel N - 1	écart	%
			A	B	C	D	E = C - D	E/C
	Activité 1							
	Activité 2							
	Activité 3							
	Activité 4							
	Activité n							
	Projet 1							
	Projet 2							
	Projet 3							
	• Projet 4							
	Projet n							
	total							

- Analyse et explication de l'écart
- Analyse de l'évolution par rapport à l'année précédant n-1
- Description des défis rencontrés
- Description des mesures correctrices

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.5 Exécution par les organismes extérieurs rattachés au programme

37

**Tableau 9 : Exécution des transferts par organisme du secteur parapublic**

Actions	Nom de l'organisme bénéficiaire du transfert	Nature des transferts	Nature des crédits	Montant du transfert prévu en n-1	Montant du transfert exécuté en n-1	Ecart	Taux d'exécution n-1
Action 1	Organisme 1	Transfert courant	AE				
			CP				
		Transfert en capital	AE				
			CP				
Action 2	Organisme 2	Transfert courant	AE				
			CP				
		Transfert en capital	AE				
			CP				

Commentaires

# 3. RAP de chacun des programmes

## 3.3 Exécution financière du programme

### 3.3.5 Exécution par les organismes extérieurs rattachés au programme

38

**Tableau 9- 1 programme : Exécution des transferts par organisme autre que ceux du secteur parapublic**

Actions	Nom de l'organisme bénéficiaire du transfert	Nature des transferts	Nature des crédits	Montant du transfert prévu en n-1	Montant du transfert exécuté en n-1	Ecart	Taux d'exécution n-1
Action 1	Organisme 1	Transfert courant	AE				
			CP				
		Transfert en capital	AE				
			CP				
Action 2	Organisme 2	Transfert courant	AE				
			CP				
		Transfert en capital	AE				
			CP				

Commentaires

# 4. Rôle et responsabilité des acteurs

Le rôle et la responsabilité des acteurs intervenant dans l'élaboration du RAP devront être précisés à chaque étape de l'élaboration.

Les étapes de l'élaboration du RAP sont les suivantes

- 1: Collecte des données de base
- 2: Consolidation des données par programme
- 3: Elaboration du projet de RAP
- 4: Contrôle de qualité
- 5: Vérification du projet de RAP et transmission à l'organisme chargé de l'examen du projet
- 6: Examen du projet de RAP
- 7: Pré-validation du projet de RAP
- 8: Validation et transmission au MF

# Conclusion

Le Rapport annuel de performance est un document qui rend compte de la gestion de la tranche annuelle du budget-programme.

Il fait la comparaison entre les activités planifiées et réalisées, les crédits alloués et dépensés, ainsi que les résultats et objectifs attendus et réalisés pour chaque programme au cours de l'exercice écoulé.

Il exprime notamment les performances obtenues par rapport aux objectifs fixés, aux indicateurs définis, et aux valeurs cibles retenues dans le document du budget-programme afin d'apprécier la qualité de la gestion des politiques publiques

Les indications et tableaux donnés dans ce diaporama sont la base de l'élaboration du RAP; ils peuvent être complétés par d'autres tableaux et développements jugés utiles en fonction des ministères.





**des  
questionnements ?**

*Discussions*



AT-PSE

Projet d'Assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent



*Merci pour votre aimable attention !*