

**AVIS DE LA COUR DES COMPTES  
SUR LES RAPPORTS ANNUELS DE PERFORMANCE  
(RAP) 2021**

*Novembre 2023*

# SOMMAIRE

<b>Délibéré</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Introduction</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Fondements juridiques</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Etendue des travaux et critères</b> .....	<b>6</b>
3.1 Etendue des travaux .....	6
3.2 Choix et validation des critères .....	7
<b>4. Principales constatations</b> .....	<b>8</b>
4.1 <i>Au regard du critère de pertinence</i> .....	8
4.2 <i>Au regard du critère de compréhensibilité</i> .....	9
4.3 <i>Au regard du critère de comparabilité</i> .....	11
<b>Annexes</b> .....	<b>14</b>
Annexe 1 : Liste des programmes sous revue .....	14
Annexe 2 : Situation des objectifs des PAP non repris dans les RAP .....	14
Annexe 3 : Portrait des critères d’appréciation des RAP .....	17
Annexe 4 : Grille d’évaluation des RAP .....	19

## Délibéré

Conformément aux dispositions de la loi organique sur la Cour des Comptes, les Chambres réunies ont adopté le présent avis sur les rapports annuels de performance 2021 en sa séance du **7 novembre 2023**.

Etaient présents :

Monsieur Abdoul Madjib GUEYE, Président de la Chambre des Entreprises publiques, Président ;

Monsieur Babacar BAKHOUM, Président de la Chambre des Affaires budgétaires et financières ;

Monsieur Amadou Bâ MBODJI, Chef de la Section Pôle territoriale A ;

Monsieur Macoumba COUME, Chef de la Section Jugement ;

Monsieur Mamadou DJITE, Chef de la Section Comptes et Affaires budgétaire ;

Monsieur Thierno Idrissa Arona DIA, Chef de la Section Certification et Evaluation ;

Monsieur Malick LY, Chef de la Section Instruction ;

Monsieur Papa Gallo LAKH, Chef de la Section Administration générale et Economie ;

Monsieur Seydina Issa SOW, conseiller maître ;

Madame Oulimata DIOP, conseiller référendaire ;

Madame Khady NDAO, conseiller référendaire ;

Monsieur Abdoulaye SECK, conseiller, rapporteur ;

Monsieur Aly NDIAYE, conseiller.

Monsieur René Pascal DIOUF, Premier Avocat général ;

Avec l'assistance de Maître Issa GUEYE, Greffier en Chef.

## 1. Introduction

L'adoption de la loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n°2011-15 modifiée par la loi organique n°2016-34 portant lois de finances consacre la préparation et l'exécution du budget de l'Etat suivant l'approche budget programme. Cette dernière instaure la démarche de performance dans la conduite de l'action publique.

*Aux termes des dispositions de l'article 12 de la loi susvisée « Un programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatif d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. Chaque programme est assorti d'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 de performance élaboré en fin d'exercice par les ministères et institutions constitutionnelles concernés ».*

Ainsi, dans le cadre du contrôle de l'exécution des lois de finances, outre les travaux relatifs à l'analyse des résultats généraux, la gestion des autorisations budgétaires, la Cour des Comptes, en vertu des dispositions de l'article 50 de la LOLF, « donne son avis sur le système de contrôle interne et le dispositif de contrôle de gestion, sur la qualité des procédures comptables et des comptes ainsi que sur les rapports annuels de performance ».

Le présent avis relève les messages clés pour améliorer la qualité de la reddition et les recommandations qu'il contient se veulent à « effet domino ». En effet, les manquements relevés dans certains programmes doivent profiter à l'ensemble des responsables de programmes en vue d'apporter les corrections nécessaires.

Ainsi, bien que le Ministre des Finances et du Budget en soit le destinataire principal, les recommandations contenues dans l'avis s'adressent à l'ensemble des responsables de programmes ministériels.

Cet avis fait suite à la procédure contradictoire sur le rapport de synthèse de l'examen des RAP conformément à l'article 64 de la loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des Comptes.

Le Ministère des Finances et du Budget a pris bonne note des recommandations formulées par la Cour et prendra les dispositions pour les porter auprès des responsables de programme.

## 2. Fondements juridiques

Le présent avis est rendu en application des normes juridiques ci-après.

- Constitution du 22 janvier 2001 modifiée qui dispose, en son article 68 : « *la Cour des Comptes assiste le Président de la République, le Gouvernement et l'Assemblée nationale dans le contrôle de l'exécution des lois de finances* » ;
- loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 abrogeant et remplaçant la loi organique n°99-70 du 17 février 1999 sur la Cour des comptes notamment en son article 30 « *(..) Elle donne son avis sur le système de contrôle interne et le dispositif de contrôle de gestion, sur la qualité des procédures comptables et des comptes ainsi que sur les rapports annuels de performance. Cet avis est accompagné de recommandations sur les améliorations souhaitables* » ;
- loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 relative aux lois de finances notamment en ses articles 49,50 et 71;
- décret n°2013-1449 du 13 novembre 2013 fixant les modalités d'application de la loi organique n°2012-23 du 27 décembre 2012 sur la Cour des Comptes notamment en ses articles 7 et 40 ;
- décret n°2018-1932 du 11 octobre 2018 modifiant le décret n°2012-673 du 04 juillet 2012 portant Nomenclature budgétaire de l'Etat ;
- décret n°2020-978 du 23 avril 2020 portant Règlement général sur la Comptabilité publique notamment en son article 217;
- décret n°2020-1020 du 06 mai 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'Etat notamment en son article 69 : « *Chaque responsable de programme produit un rapport annuel de performance qui est annexé à la loi de règlement afin de rendre compte de la mise en œuvre du projet annuel de performance et des résultats obtenus* » ;
- décret n°2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion.

### 3. Etendue des travaux et critères

#### 3.1 Etendue des travaux

Le budget 2021 est réparti en 127 programmes (33 supports et 94 métiers), 10 dotations et 7 programmes CST.

Dans le cadre de l'approche graduelle mise en œuvre par le Gouvernement, les travaux de vérification menés portent sur les programmes des neuf (09) ministères retenus pour l'expérimentation de la déconcentration de l'ordonnancement soit au total 28 programmes (9 supports et 19 métiers).

Au total, 21 RAP ont été produits et transmis à la Cour. Il convient de souligner que les RAP des programmes du Ministère de l'Economie numérique et des Télécommunications ainsi que ceux du Ministère de l'Artisanat et de la Transformation du Secteur informel ne sont pas transmis. Il s'y ajoute que le RAP du programme « *Promotion de la Diplomatie économique* » du Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'extérieur n'a pas été produit. La situation de ces programmes se décline ainsi qu'il suit :

**Tableau n°1 : Situation des RAP non transmis à la Cour**

N°	Ministère	Programme
01	Ministère de l'Economie numérique et des Télécommunications	Pilotage Coordination et gestion administrative
02		Economie numérique
03		Secteur postal
04	Ministère de l'Artisanat et de la Transformation du Secteur informel	Pilotage Coordination et gestion administrative
05		Développement de l'artisanat
06		Transformation encadrement économique informelle
07	Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'extérieur	Promotion de la Diplomatie économique

Il convient de relever également que pour les RAP du Ministère des Affaires étrangères et des Sénégalais de l'extérieur qui ont été produits l'examen n'a pu se faire en raison de l'indisponibilité des PAP dudit ministère. L'examen porte sur 17 programmes dont la liste est jointe en **annexe n°1**.

La Cour rappelle qu'en vertu de l'article 69 du décret relatif à la gestion budgétaire de l'Etat : « *Chaque responsable de programme produit un rapport annuel de performance qui est annexé à la loi de règlement afin de rendre compte de la mise en œuvre du projet annuel de performance et des résultats obtenus (...) Dans chaque ministère, le coordonnateur des programmes centralise les rapports annuels de performance, procède à leur validation technique et les soumet à son Ministre pour transmission au Ministre chargé des Finances avant le 31 mars de l'année suivant celle dont les rapports sont produits* ».

La production et la transmission des RAP constituent une exigence légale et instaurent une culture de redevabilité et de transparence dans la gestion des finances publiques.

### 3.2 Choix et validation des critères

Les RAP sont examinés sur la base de critères jugés pertinents. Ces critères émanent principalement de la grille d'évaluation de l'UEMOA et du guide d'audit d'attestation de performance de la Cour des Comptes.

Les travaux consistent à apprécier les RAP selon les critères relatifs à *la pertinence, la compréhensibilité, l'équilibre et l'exactitude, la comparabilité et l'utilité des informations contenues dans le rapport de performance.*

Les critères relatifs à l'exactitude, l'équilibre et l'utilité sont exclus du champ d'analyse. En effet, pour l'exactitude et l'équilibre, l'essentiel des diligences y afférentes sont mises en œuvre dans le cadre du Rapport sur l'exécution des lois de finances (RELF).

En ce qui concerne, le critère d'utilité, il est jugé encore prématuré d'évaluer les RAP étant entendu que 2021 constitue la première expérience de mise en œuvre et que ce critère ne saurait être apprécié adéquatement que dans une perspective pluriannuelle.

Les critères **retenus au titre de la gestion 2021** portent sur la **pertinence, la compréhensibilité et la comparabilité**. Ils se déclinent ainsi qu'il suit :

- ✓ **Pertinence** : *les RAP rendent compte des réalisations concrètes et importantes au regard des objectifs ;*
- ✓ **Compréhensibilité** : *les informations contenues dans les RAP sont claires et explicites ;*
- ✓ **Comparabilité** : *les informations présentées dans le RAP permettent de réaliser une rétroaction à la prise de décision et une analyse comparative avec d'autres secteurs similaires.*

Les critères et les diligences minimales effectués pour l'examen des RAP sont fixés dans la grille d'évaluation jointe à l'annexe n°4.

## 4. Principales constatations

L'examen des rapports annuels de performance suivant les critères retenus permet d'établir les constatations suivantes :

### 4.1 Au regard du critère de pertinence

*Les RAP ne rendent pas adéquatement compte des réalisations concrètes au regard des objectifs définis et des ressources utilisées.*

#### Qu'avons-nous constaté ?

- ✓ les objectifs définis dans les Projets annuels de Performance ne sont pas correctement repris dans la plupart des RAP examinés ;
- ✓ les actions retenues dans certains PAP ne sont pas identiques à celles spécifiées dans les RAP ;
- ✓ les cadres de performances sont incomplets avec une prédominance des indicateurs d'activités ;
- ✓ les RAP n'établissent pas de liens entre les ressources et les résultats atteints ;

#### Pourquoi c'est important ?

- ✓ Le critère de pertinence permet d'apprécier si les objectifs et les indicateurs de performance prévus par le programme ont été tous rappelés, le rapport rend effectivement compte du niveau d'exécution des activités prévues dans le PAP et (si) les résultats décrits sont mesurables ;

#### Ce qui appuie le constat

- *Les objectifs définis dans les Projets annuels de Performance ne sont pas correctement repris dans la plupart des RAP examinés.*

Sur les 17 RAP passés en revue, 10 ne reprennent pas exactement les objectifs contenus dans les PAP, soit 58,82%. La situation des objectifs des PAP non repris dans les RAP est jointe à l'annexe n°2.

La Cour constate que les objectifs définis dans le PAP de plus de la moitié des programmes passés en revue (58%) ne sont pas exactement repris dans le RAP.

Des glissements sémantiques sont souvent relevés dans la formulation des objectifs.

Il s'y ajoute que des objectifs non-inscrits dans le PAP sont retrouvés dans le RAP.

Par ailleurs, s'agissant des actions, des décalages sont notés entre les PAP et les RAP. Il s'agit notamment des programmes « *Economie sociale solidaire* », « *Promotion de la Microfinance* » et « *Mines* ». Les deux premiers indiquent, respectivement dans leur RAP, les actions relatives à « *pilotage, coordination et gestion administrative* » et « *pilotage de la microfinances* », alors que les PAP n'en font pas référence.

Concernant le programme « Mines », l'action relative à la « modernisation du contrôle et du suivi des opérations minières » figurant au PAP n'est pas reprise et renseignée dans le RAP.

Ces incohérences altèrent la qualité de la reddition et ne militent pas en faveur d'une évaluation adéquate de la performance des programmes budgétaires.

- ***Les cadres de performance sont incomplets avec une prédominance des indicateurs d'activités.***

L'évaluation des performances des programmes à travers les RAP suppose la mise en place d'un cadre de mesure de résultats cohérent, complet et rendant compte de l'atteinte des résultats.

L'examen des RAP fait ressortir, pour certains programmes, des cadres de performances incomplets : soit les cibles de référence ne sont pas indiquées, soit les indicateurs ne sont pas renseignés, comme le montre le tableau qui suit.

**Tableau n°2 : Situation des indicateurs non repris dans les RAP**

<b>Programmes</b>	<b>Indicateurs non repris dans les RAP</b>
Economie sociale et solidaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>pourcentage de CT disposant d'outils de planification intégrant l'ESS</i></li> </ul>
Promotion de la microfinance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Volume de financement mobilisé en fonds de garantie</i></li> <li>• <i>Nombre d'institutions financières locales formés</i></li> </ul>
Défense du territoire national	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre de promotions formées</i></li> <li>• <i>Nombre de pilotes formés</i></li> <li>• <i>Nombre de cantonnements construits et /ou réhabilités</i></li> </ul>
Gouvernance du marché du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Sur les 6 indicateurs retenus dans le PAP, seul le « nombre d'établissements contrôlés » a été repris.</i></li> </ul>
Protection sociale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nombre de services de directions équipés</i></li> <li>• <i>Nombre de CHST installés</i></li> </ul>

Par ailleurs, le choix d'indicateurs d'activités plutôt que ceux de résultats prédomine encore.

Cette pratique compromet la mesure des performances des programmes et limite les possibilités d'interroger objectivement la pertinence et l'efficacité des outils de pilotage de la performance utilisés.

- ***Les RAP n'établissent pas de liens entre les ressources et les résultats atteints***

Les performances réalisées ne sont pas commentées dans certains RAP, ce qui ne permet pas d'établir les liens entre ressources mobilisées et les résultats atteints et d'apprécier l'efficacité dans la réalisation des objectifs.

Hormis, les situations décrites relatives aux effets induits par la pandémie à Covid 19, les RAP ne renseignent pas sur les facteurs explicatifs de l'atteinte ou non des résultats fixés.

#### ***4.2 Au regard du critère de compréhensibilité***

***Les RAP ne fournissent pas de manière suffisante les informations relatives à la stratégie du programme et les dispositifs de gestion des risques mis en place ne sont pas clairement indiqués.***

#### **Qu'avons-nous constaté ?**

- ✓ la stratégie du programme n'est pas rappelée et décrite de manière sommaire dans la plupart des RAP examinés ;

- ✓ les écarts entre les résultats obtenus et les cibles prévues ne sont pas expliqués dans les RAP ;
- ✓ l'absence d'informations sur les dispositifs de gestion de risques mis en place ;

### **Pourquoi c'est important ?**

- ✓ le critère de compréhensibilité signifie que les informations contenues dans le rapport doivent être claires et explicites. Le rapport doit contenir toutes les données susceptibles de le rendre intelligible.
- ✓ le rapport doit également présenter de façon lisible et sans ambiguïté les résultats obtenus ainsi que les écarts entre les prévisions et les réalisations.
- ✓ le rappel sommaire de la stratégie du programme permet aux destinataires du rapport (ou aux parties prenantes) de faire une analyse comparative et dynamique entre les objectifs et les résultats atteints et d'apprécier les progrès réalisés et les améliorations souhaitables.
- ✓ le pilotage de la performance requiert la mise en place de dispositif de contrôle gestion et de maîtrise des risques pour garantir l'atteinte des résultats.

### **Ce qui appuie le constat**

- *la stratégie du programme n'est pas rappelée et décrite de manière sommaire dans la plupart des RAP examinés.*

Sur les 17 programmes passés en revue, seuls 5 rappellent de manière sommaire leur stratégie, soit 29,41%. Il s'agit notamment des programmes :

- ✓ *Economie sociale solidaire ;*
- ✓ *Promotion de la microfinance ;*
- ✓ *Défense du territoire national ;*
- ✓ *Sécurité publique et maintien de l'ordre ;*
- ✓ *Géologie.*
- *les écarts entre les résultats obtenus et les cibles fixées ne sont pas expliqués dans les RAP examinés.*

Les écarts entre les résultats obtenus et ceux prévus ne sont pas expliqués dans les RAP. Cette situation est relevée dans 11 RAP sur les 17, soit 64,71% des programmes examinés. Le tableau ci-dessous en liste les RAP des programmes ministériels concernés.

**Tableau n°3 : Situation des programmes dont les écarts sont non justifiés**

N°	Ministère	Programme
01	Ministère de la Microfinance	Pilotage Coordination et gestion administrative
02		Microfinance
03	Ministère de la Fonction publique et du Renouveau du Service public	Fonction publique
04		Pilotage Coordination et gestion administrative
05	Ministère des Forces armées	Défense du Territoire national
06		Pilotage Coordination et gestion administrative
07		Sécurité et maintien de l'ordre
08	Ministère des Mines et de la Géologie	Mines
09	Ministère du Travail	Pilotage Coordination et gestion administrative
10		Gouvernance du Travail
11	Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération	Coopération et Développement des PPP et du Secteur privé

- *l'absence d'informations sur les dispositifs de gestion de risques mis en place*

Les RAP n'indiquent pas les dispositifs de gestion de risques aménagés pour garantir l'atteinte des résultats. En effet, le pilotage de la performance requiert la mise en place de système de contrôle interne et de dispositifs de contrôle de gestion appropriés pour maîtriser les risques et s'assurer de l'atteinte des résultats.

En effet, à la faveur du décret n°2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion notamment en son article 6, il est institué une cellule de coordination du contrôle de gestion, placée sous l'autorité du Secrétaire général, du Ministère coordonnateur des programmes ou de l'institution.

La cellule de coordination du contrôle de gestion et les contrôleurs de gestion des programmes budgétaires logés au sein des institutions constitutionnelles doivent élaborer, chaque année, un rapport sur l'état de mise en œuvre du dispositif conformément à l'article 7 du décret susvisé.

Il convient de rappeler que la LOLF en son article 13 précise « (...) *Sur la base des objectifs généraux fixés par le Ministre ou le Président d'institution constitutionnelle, le responsable de programme détermine les objectifs spécifiques, affecte les moyens et contrôle les résultats des services chargés de la mise en œuvre du programme. Il s'assure du respect des dispositifs de contrôle interne et de contrôle de gestion (...)* »

Aucun RAP examiné ne fait mention de l'existence de ces dispositifs au sein du programme. **Cette situation met la Cour dans l'impossibilité d'apprécier la qualité des dispositifs de contrôle interne et de gestion et les actions mises en œuvre pour mitiger les risques de non atteinte des résultats.**

Cependant, la Cour relève l'adoption du décret n°2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion, mais n'a aucune lisibilité sur l'application effective des dispositions prévues, notamment la mise en place dans chaque ministère d'une cellule de coordination du contrôle de gestion et la nomination, dans chaque programme, d'un contrôleur de gestion.

### ***4.3 Au regard du critère de comparabilité***

***Les informations contenues dans les RAP ne facilitent pas, en l'état, la prise de décision.***

#### **Qu'avons-nous constaté ?**

- ✓ une absence de comparaison entre les résultats de l'année avec ceux des gestions précédentes;
- ✓ une absence de rétroaction sur la gestion précédente ;

#### **Pourquoi c'est important ?**

- ✓ *Le critère de comparabilité signifie que les informations contenues dans le rapport permettent la comparaison dans le temps et avec d'autres secteurs similaires ;*
- ✓ *Les résultats contenus dans l'information présentée sont mis en comparaison avec d'autres entités ou des standards reconnus et avec ceux des exercices précédents ;*

## **Ce qui appuie le constat**

- ***Absence de comparaison entre les résultats de l'année N avec ceux des gestions précédentes***

Les résultats de l'année N ne sont pas comparés avec ceux de l'année n-1 en termes de résultats. L'analyse comparative dressée ne repose que sur les aspects financiers. Sur les 17 programmes examinés, seuls 4 ont fait l'effort de montrer les progrès réalisés. Il s'agit notamment de :

- ✓ *Pilotage, gestion et coordination administrative du Ministère du Travail ;*
- ✓ *Coopération et Développement des PPP et du secteur privé du Ministère de l'Economie, du Plan et de la Coopération ;*
- ✓ *Pilotage économie productive, compétitive et créatrice d'emploi ;*
- ✓ *Economie sociale solidaire.*

- ***Absence de rétroaction sur la gestion précédente***

Les RAP ne rendent pas compte des rétroactions effectuées pour améliorer la gestion. L'ensemble des programmes est concerné par cette situation.

La Cour souligne l'importance de la perspective pluriannuelle de la planification induite par la mise en œuvre du budget programme. En effet, l'appréciation des résultats atteints à l'aune de la programmation pluriannuelle déclinée dans le DPPD constitue un ressort important pour apprécier les progrès réalisés et relever les écarts éventuels constatés.

***Au regard de tout ce qui précède, la Cour émet l'avis dont la teneur suit :***

Les informations contenues dans les dix-sept (17) RAP examinés dans le cadre du contrôle de l'exécution des lois de finances au titre de la gestion 2021 présentent des insuffisances par rapport aux critères de pertinence, de compréhensibilité et de comparabilité.

1. Les RAP ne rendent pas adéquatement compte des réalisations concrètes au regard des objectifs définis et des ressources utilisées ;
2. Les RAP ne rendent pas compte de manière suffisante des informations relatives à la stratégie du programme et les dispositifs de gestion des risques mis en place ne sont pas clairement indiqués ;
3. Les informations contenues dans les RAP ne facilitent pas, en l'état, la prise de décision.

En conséquence, la Cour recommande :

- au Ministre des Finances et du Budget de veiller à la complétude et à la transmission, dans les délais, des rapports annuels de performance ;
- aux responsables de programme de :
  1. veiller à la concordance des objectifs et actions contenus dans les PAP avec ceux présentés dans les RAP ;
  2. veiller à la qualité et à la complétude des cadres de performance des programmes budgétaires ;
  3. procéder à l'analyse complète, dans les RAP, des liens entre les ressources mobilisées et les résultats obtenus ;
  4. veiller à une description sommaire, dans les RAP, de la stratégie du programme ;
  5. mentionner, dans les RAP, les facteurs explicatifs des écarts entre les résultats prévus et ceux atteints ;
  6. faire ressortir, dans les RAP, les dispositifs de gestion des risques et de contrôle de gestion mis en place au sein des programmes ;
  7. systématiser l'analyse comparative entre les résultats de l'année sous revue et ceux des gestions précédentes ainsi que des standards reconnus ;
  8. fournir les informations pertinentes sur les mesures prises en cours de gestion pour améliorer les performances.

## Annexes

### Annexe 1 : Liste des programmes sous revue

N°	Libellé section	Code_prog	Libellé programme
01	Ministère Fonction publique et du Renouveau du service public	1005	Pilotage, Coordination et Gestion administrative
02	Ministère Fonction publique et du Renouveau du service public	2017	Fonction publique
03	Ministère Fonction publique et du Renouveau du service public	2018	Renouveau du service public
04	Ministère des Forces Armées	1002	Pilotage coordination et gestion administrative
05	Ministère des Forces Armées	2005	Défense du territoire national
06	Ministère des Forces Armées	2008	Sûreté publique et maintien de l'ordre
07	Ministère du travail du dialogue social et des relations avec les Institutions	1006	Pilotage, Coordination et Gestion administrative
08	Ministère du travail du dialogue social et des relations avec les Institutions	2019	Gouvernance du marché du travail
09	Ministère du travail du dialogue social et des relations avec les Institutions	2107	Protection sociale des travailleurs
10	Ministère de l'Economie du Plan et de la Coopération	2022	Coopération et Développement PPP et Appui Secteur privé
11	Ministère de l'Economie du Plan et de la Coopération	2034	Economie productive compétitive et créatrice d'emplois
12	Ministère de la Microfinance de l'économie sociale et Solidaire	1569	Pilotage, Coordination et Gestion administrative
13	Ministère de la Microfinance de l'économie sociale et Solidaire	2102	Promotion de la microfinance
14	Ministère de la Microfinance de l'économie sociale et Solidaire	2118	Promotion de l'économie sociale et solidaire (ESS)
15	Ministère des Mines et de la Géologie	1566	Pilotage, Coordination et Gestion administrative
16	Ministère des Mines et de la Géologie	2115	Mines
17	Ministère des Mines et de la Géologie	2116	Géologie

### Annexe 2 : Situation des objectifs des PAP non repris dans les RAP

Ministère	Programme	Objectifs retenus dans le PAP	Objectifs repris dans le RAP	Constats et commentaires
<b>Ministère de la microfinance, de l'économie sociale et solidaire</b>	Programme économie sociale et solidaire	Définir le cadre juridique de l'ESS	Disposer d'un cadre réglementaire et institutionnel	Glissement sémantique dans le RAP
		Promouvoir et appuyer les acteurs de l'ESS	Définir le périmètre des acteurs de l'ESS	
		Accompagner les collectivités territoriales pour le développement de l'ESS	Promouvoir les organisations de l'ESS et appuyer leur développement	
	Programme promotion de la microfinance	L'amélioration de l'efficacité du pilotage des activités du Ministère	Renforcer le portefeuille des Institutions financières locales	problèmes de formulation des objectifs dans le PAP (utilisation de substantifs en lieu et place des verbes d'action)
		Renforcement des capacités d'intervention du Ministère	l'appui institutionnel des institutions financières locales	objectifs inscrits dans le RAP différents de ceux du PAP
		Équipement des services du Ministère		Objectif non repris dans le RAP

Ministère	Programme	Objectifs retenus dans le PAP	Objectifs repris dans le RAP	Constats et commentaires
Ministère de la fonction publique et du renouveau du service public	Programme renouveau du service public	Améliorer la qualité du service public rendu aux usagers	Améliorer la qualité du service rendu aux usagers	
		Améliorer la productivité de l'administration publique par la mise en place d'un système de gestion de la performance		Objectif non repris dans le RAP
		Adapter le cadre organisationnel et institutionnel de l'administration publique sénégalaise aux exigences du monde moderne	Adapter le cadre organisationnel et institutionnel de l'administration publique sénégalaise aux exigences du monde	
		Réduire les délais de traitement des dossiers des usagers (parcours de vie) du service public		Objectif non repris dans le RAP
			Coordonner les actions du programme	
	Programme Fonction publique	Renforcer le système d'administration et de gestion des personnels	Moderniser le système d'administration des personnels	Le RAP ne renseigne pas sur l'objectif « <i>Maîtriser les effectifs de la Fonction publique à travers la mise en place d'un système d'information RH fiable</i> » inscrit dans le PAP
		Améliorer la qualité du service public rendu aux usagers	Améliorer la capacité d'intervention du ministère	
		Maîtriser les effectifs de la Fonction publique à travers la mise en place d'un système d'information RH fiable		
	Programme pilotage, gestion et coordination	Améliorer la coordination du Ministère	Améliorer le pilotage stratégique du secteur	
		Renforcer le dispositif de planification et de suivi-évaluation du Ministère		Objectif non repris dans le RAP
		Améliorer la gestion des ressources du Ministère.	Améliorer la gestion des ressources	
	Ministère des forces armées	Programme défense du territoire national	Assurer l'instruction, la formation et l'entraînement des forces terrestres	Assurer l'instruction, la formation et l'entraînement des forces terrestres
Assurer l'instruction, la formation et l'entraînement des forces aériennes				Non repris dans le RAP
Garantir le niveau opérationnel des moyens aériens,			Garantir et développer le niveau opérationnel des moyens aériens	
Réaliser les équipements pour la mobilité et la puissance de feu des forces				Objectif non repris dans le RAP
Garantir le niveau opérationnel des moyens navals			Garantir le niveau opérationnel des moyens navals	
Assurer l'instruction, la formation et l'entraînement des forces				Objectif non repris dans le RAP
Améliorer la mobilité des forces et réaliser les équipements connexes				Objectif non repris dans le RAP
Garantir le niveau opérationnel des unités			Garantir et développer le soutien opérationnel des unités	
Construire et réhabiliter le patrimoine immobilier,				Objectif non repris dans le RAP
Programme sureté publique et maintien de l'ordre		Améliorer la sécurité routière	Améliorer la sécurité routière	
		Renforcer la sécurité des personnes et des biens	Renforcer la sécurité des personnes et des biens	
		Promouvoir la sécurité de proximité,	Promouvoir la sécurité de proximité	
		Assurer la libre circulation des personnes et des biens, Appui aux autres administrations,	Assurer la libre circulation des personnes et des biens,	Objectif non repris dans le RAP
		Réaliser et entretenir les équipements et infrastructures de service nécessaires,	Réaliser et entretenir les équipements et infrastructures de service nécessaires	
		Améliorer les conditions de travail de vie des militaires et de leurs familles		Objectif non repris dans le RAP
		Renforcer les aptitudes techniques et professionnelles des personnels,		Objectif non repris dans le RAP

Ministère	Programme	Objectifs retenus dans le PAP	Objectifs repris dans le RAP	Constats et commentaires
<b>Ministère des Mines et de la Géologie</b>	Programme géologie	Avoir une meilleure connaissance du sol et du sous-sol dans la continuité des mesures visant à renforcer la contribution du secteur minier à l'économie	Avoir une meilleure connaissance du sol et du sous-sol	Glissement sémantique
		promouvoir le patrimoine géologique	Promouvoir le patrimoine géologique	
<b>Ministère du travail, du dialogue social et des relations avec les institutions</b>	Programme protection sociale des travailleurs	Améliorer la coordination sectorielle du programme,		Objectif non repris dans le RAP
		Promouvoir la Sécurité et santé au travail (SST)	Promouvoir la sécurité et la santé dans les lieux de travail,	Objectif différent de celui du PAP
		Renforcer et étendre la protection sociale,	Renforcer et étendre la protection sociale,	
	Programme gouvernance du marché du travail	Améliorer les conditions de travail des services centraux de l'administration du travail,	Renforcer le cadre et les moyens d'intervention de l'administration du travail	Objectif différent de celui du PAP
		Promouvoir et contrôler le respect de la législation sociale,		Objectif non repris dans le RAP
		Améliorer le système d'information sur le marché du travail	Améliorer le système d'information sur le marché du travail	
		Redynamiser le dialogue social et la négociation collective		

### **Annexe 3 : Portrait des critères d’appréciation des RAP**

Les critères retenus dans le présent rapport sont les critères standards tels que définis dans le manuel de vérification à l’usage des juridictions financières de l’UEMOA et repris dans le guide d’audit d’attestation de performance réalisé par la Cour des Comptes du Sénégal.

Ces critères portent sur **la pertinence, la compréhensibilité, l’exactitude, l’équilibre, l’utilité et la comparabilité des informations contenues dans le RAP.**

#### **Critère n°1 : Pertinence des informations**

Le critère de pertinence permet d’apprécier si les objectifs et les indicateurs de performance prévus par le programme ont été tous rappelés et que le rapport rend effectivement compte du niveau d’exécution des activités prévues dans le PAP et si les résultats décrits sont mesurables.

#### **Critère n°2 : Compréhensibilité des informations**

Le critère de compréhensibilité signifie que les informations contenues dans le rapport doivent être claires et explicites. Le rapport doit contenir toutes les données susceptibles de le rendre compréhensible.

Le rapport doit également présenter de façon lisible et sans ambiguïté les résultats obtenus ainsi que les écarts entre les prévisions et les réalisations.

#### **Critère n°3 : Exactitude des informations**

Le critère d’exactitude signifie que les informations présentées ne doivent pas être sujettes à caution, c’est-à-dire doivent correspondre à la réalité. L’information présentée dans le rapport doit être crédible et fiable.

Le RAP doit indiquer les sources d’information et les limites des méthodes de collecte et d’analyse des données.

#### **Critère n°4 : Equilibre des informations**

Le critère d’équilibre permet d’apprécier l’importance des activités, des objectifs et des résultats jugés importants par le rapport et ceux qui ne sont pas jugés comme tels.

Le rapport doit présenter les réalisations prévues comme devant concourir à chaque résultat stratégique. Il doit aussi présenter les activités prévues qui n’ont pas été effectuées en indiquant les raisons appropriées. Le rapport doit être assorti de références claires aux éléments probants et leurs sources de vérification.

#### **Critère n°5 : Utilité des informations contenues dans le rapport de performance**

Le critère d’utilité signifie que les informations contenues dans le rapport sont utilisées pour la prise de décision et l’amélioration de la gestion.

Il met en évidence la perception que les dirigeants de l’organisme ont de la nécessité de produire le rapport d’évaluation des résultats, de le faire en temps utile et de son importance pour le succès

de leur projet/programme. Le rapport doit contenir des informations utiles pour la prise de décisions.

#### **Critère n°6 : Comparabilité des informations**

Le critère de comparabilité signifie que les informations contenues dans le rapport permettent la comparaison dans le temps et avec d'autres secteurs similaires.

Les résultats contenus dans l'information présentée sont mis en comparaison avec d'autres entités ou des standards reconnus et avec ceux des exercices précédents.

L'information **doit** dégager des ratios classiques (taux d'exécution physique et financier) par action et par programme.

**Annexe 4 : Grille d'évaluation des RAP**

ANNEXE N° : GRILLE D'ÉVALUATION DU RAPPORT DE PERFORMANCE du programme .... du ... AU TITRE DE L'EXERCICE ...		
Critères et questions s'y rapportant	0 1 2 3 4 5	Commentaires : 0 : ne s'applique pas 1 : tout à fait en désaccord 2 : plutôt en désaccord 3 : plutôt en accord 4 : tout à fait en accord
<b>1 – PERTINENCE</b>		
<b>L'information présentée dans le rapport de performance doit rendre compte des réalisations concrètes et importantes au regard des objectifs</b>		
1.1 S'assurer que les <b>objectifs et les actions prévus</b> dans le PAP sont repris dans le rapport.		<b>Note :</b>
1.2 S'assurer que le rapport rend compte des <b>résultats prioritaires</b> , au regard du plan stratégique et des documents des politiques du MFB		<b>Note :</b>
1.3 S'assurer que le rapport rend compte des <b>résultats de la période</b> .		<b>Note :</b>
1.4 S'assurer que le rapport de performance <b>établit le lien entre les ressources utilisées et les résultats obtenus</b>		<b>Note :</b>
1.5 S'assurer que les <b>réalisations sont mesurables</b> (X ou X%) et si elles sont qualitatives, s'assurer que les éléments probants existent		<b>Note :</b>
<b>Synthèse du critère de PERTINENCE</b>		
<b>Commentaire sur le critère de PERTINENCE</b>	<b>Principaux aspects positifs :</b>	
	<b>Principales lacunes :</b>	
<b>2 COMPREHENSIBILITE : Les informations contenues dans le rapport doivent être claires et explicites ; le rapport doit contenir toutes les données susceptibles de le rendre compréhensible.</b>		
2.1 S'assurer que le rapport décrit sommairement le plan stratégique, les politiques et programmes mis en œuvre (objectifs, politiques, programmes, activités et ressources)		<b>Note :</b>
2.2 S'assurer que le rapport présente les résultats obtenus, les compare à ceux prévus au budget programme, puis dégage et explique les écarts		<b>Note :</b>
2.3 S'assurer que le rapport contient les informations relatives aux facteurs internes et externes ayant influencé positivement ou négativement les résultats (est ce qu'il y a l'effet d'autres partenaires, d'autres secteurs qui a conduit +/- à l'atteinte des résultats ..)		<b>Note :</b>
2.4 S'assurer que le rapport rend compte des moyens et dispositifs mis en place par le MFB pour contrer les risques ayant influencé l'atteinte des résultats		<b>Note :</b>
<b>Synthèse du critère de COMPREHENSIBILITE</b>		<b>Note :</b>
<b>Commentaire sur le critère de COMPREHENSIBILITE</b>	<b>Principaux aspects positifs :</b>	
	<b>Principales lacunes :</b>	
<b>3 COMPARABILITE : L'information produite doit servir de rétroaction à la prise de décision à travers la comparaison dans le temps et avec d'autres secteurs similaires.</b>		
3.1 S'assurer que les résultats contenus dans l'information présentée sont mis en comparaison avec d'autres entités ou des standards reconnus.		<b>Note :</b>
3.2 S'assurer que les résultats sont mis en comparaison avec ceux des exercices précédents.		<b>Note :</b>
3.3 S'assurer que le rapport fait état des rétroactions effectuées pour améliorer la gestion.		<b>Note :</b>
<b>Synthèse du critère de COMPARABILITE</b>		<b>Note :</b>
<b>Commentaire COMPARABILITE</b>	<b>Principaux aspects positifs :</b>	
	<b>Principales lacunes :</b>	
<b>Commentaire GENERAL</b>	<b>1 - <u>Éléments de conclusion positive</u></b>	
	<b>2 - <u>Éléments de conclusion négative</u></b>	
	<b>3 - <u>Conclusion générale</u></b>	

