



Ministère des Finances  
Tunisien



Ce projet est réalisé avec  
la participation financière  
de l'Union Européenne

# Concepts de la GBO: Approfondissement

Introduction à la GBO

A4

**Gestion Budgétaire par Objectifs**



- La nouvelle approche budgétaire résultant de la GBO
  - Une approche programmatique
  - Une approche pluriannuelle
- L'objectif de la performance
  - Le cadre de la performance
  - Le pilotage de la performance

# Qu'est ce que la GBO?

Le système de gestion budgétaire par objectifs s'inscrit dans le cadre de la mise en place d'un nouveau mode de gestion du budget de l'Etat fondé sur le principe de la bonne gouvernance permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficience des programmes publics et garantissant la transparence des objectifs du budget de l'Etat.

# Implications des objectifs de la GBO

- Remplacer le budget de moyens par un budget axé sur les résultats et la performance.
- Accent mis sur plus de responsabilité et de liberté des gestionnaires.
- Rendre des comptes sur la performance
- Améliorer l'efficacité des services.

# La performance

- La performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés.
- Elle vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire vers l'atteinte de résultats cohérents avec les objectifs.
- Dans le cadre de moyens prédéterminés, matérialisés par le budget de ce ministère.

# La nouvelle approche budgétaire résultant de la GBO

- Les points à examiner :
  - Une approche programmatique
  - Une approche pluriannuelle

# L'approche programmatique

Les points examinés:

- Structurer l'activité en programmes
- La présentation budgétaire programmatique

# L'approche programmatique

Structurer l'activité en programmes

- La présentation budgétaire programmatique

# Structurer l'activité en programmes

Le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats à travers la GBO conduit à la restructuration du budget en **programmes** traduisant les politiques publiques poursuivies: les **missions** et les objectifs assignés.

# Qu'est ce qu'une mission?

- Une mission comprend un ensemble de programmes concourants à une politique publique définie. Sauf exception une mission correspond à un département ministériel. Par exemple :La santé publique

# Qu'est ce qu'un programme?

- Le programme: c'est l'ensemble d'actions homogènes relevant d'un même ministère et qui concourent à la réalisation d'une mission d'intérêt public .
- Le programme est considéré en mode GBO comme l'unité de spécialisation des crédits.
- Exemple: programme eau au ministère de l'Agriculture

# Exemple de cartographie des programmes

Programme	Responsable du programme	Structures rattachées
Enseignement supérieur	Directeur général de l'enseignement supérieur	Service relevant de la DGES, DGRU, DGAJC.
Recherche scientifique	Directeur général de la recherche scientifique	Direction relevant de la DGRS + DGIT + centre de recherche + universités
Œuvres universitaires	Directeur Général des affaires estudiantines	Office des œuvres universitaires Nord, Sud, Centre + universités
Administration générale	Direction générale des services communs	Direction relevant de la direction générale des services communs DGBE Structure du Cabinet.

# L'approche programmatique

- Structurer l'activité en programmes

La présentation budgétaire programmatique

# Programme et budget

- Le budget en mode G.B.O sera présenté par missions, programmes et sous programmes.
- Le choix de la structure de programmes est donc le choix de la principale rubrique budgétaire.

# Programme et budget

- Ainsi on est passé d'une présentation du budget par chapitre (ministère) et par partie à une présentation par programme et sous programme.

# La nouvelle nomenclature matricielle met en relief la nature et la destination de la dépense

Nature de la dépense programmes		Rémunérations publiques	Moyens de services	Interventions publiques	Dépenses d'investissement	Total
Eau						
Sous programmes	Les ressources en eau					
	Les barrages et les grands travaux hydrauliques					
	La génie rurale et l'exploitation					
Total						

# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

Les points examinés:

- - La démarche
- - Les instruments
- - La procédure

# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

La démarche

- Les instruments
- La procédure

# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

Le cadre de dépenses à moyen terme (CDMT) est un instrument de programmation pluriannuel glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle afin de mieux remplir les objectifs d'une bonne gestion budgétaire:

- Assurer la discipline budgétaire globale
- Allouer les ressources entre secteurs de manière efficace



# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

- Améliorer la performance opérationnelle
- Il couvre une période de 3 ans et détaille les dépenses totales selon leur destination ou leur fonction
- Il couvre toutes les dépenses totales selon leur destination ou leur fonction. Il couvre toutes les dépenses quel que soit leur nature économique



# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

- La démarche



- La procédure

# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

- Cadrage global: TOFE prévisionnel ,il présente les projections des grandes masses budgétaires et les objectifs budgétaires globaux.
- CDMT global (ou Cadre Budgétaire à Moyen Terme -CBMT): Allocation interministérielle/intersectorielle des ressources et de cadrage budgétaire.
- CDMT ministériel: Allocation intra-ministérielle des ressources.



*TOFE prévisionnel*  
*Définition des agrégats budgétaires*

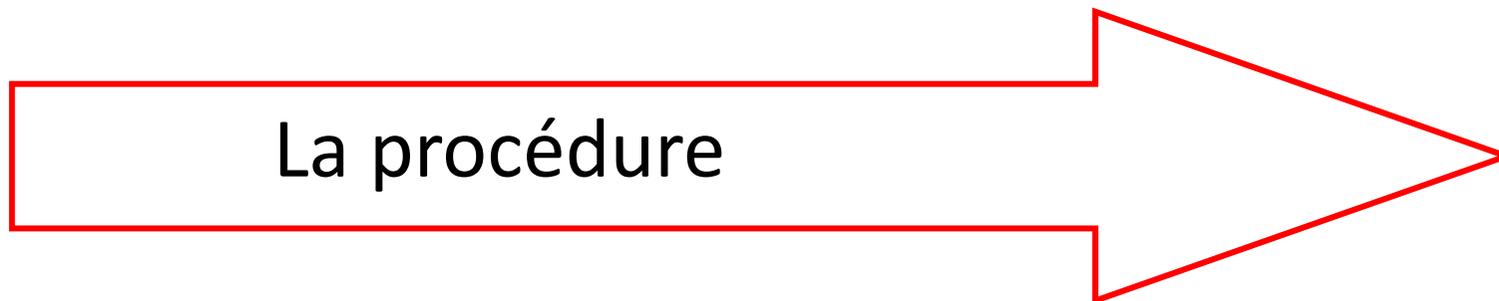
*CDMT global*  
*Allocation interministérielle/ intersectorielle des ressources ; cadrage budgétaire*

*CDMT ministériel*  
*Allocation intra ministérielle des ressources ; (degré de détail variable)*

	t-3	t-2	t-1	t	t+1	t+2	t+3
	Réalizations			Budget	Projection		
<b>Cadre macro-économique à moyen terme</b>							
Secteur réel ; situation monétaire ; balance des paiements							
<b>Tableau des opérations financières de l'Etat (TOFE) prévisionnel</b>							
Recettes et dons							
Dépenses totales							
Personnel							
Biens et services et transferts							
Intérêts							
Capital							
<b>CDMT global (ou Cadre budgétaire à moyen terme -CBMT)</b>							
Défense							
Personnel							
Biens, services et transferts							
Capital							
Santé							
Personnel							
Biens, services et transferts							
Capital							
Administration/Appui							
Personnel							
biens, services et transf.							
Capital							
Soins de santé de base							
Personnel							
Biens, services et transf.							
Capital							
Hôpitaux régionaux							
Personnel							
biens, services et transf.							
Capital							
Etc.							
Etc.							
Déficit/surplus							23
Financement							23

# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

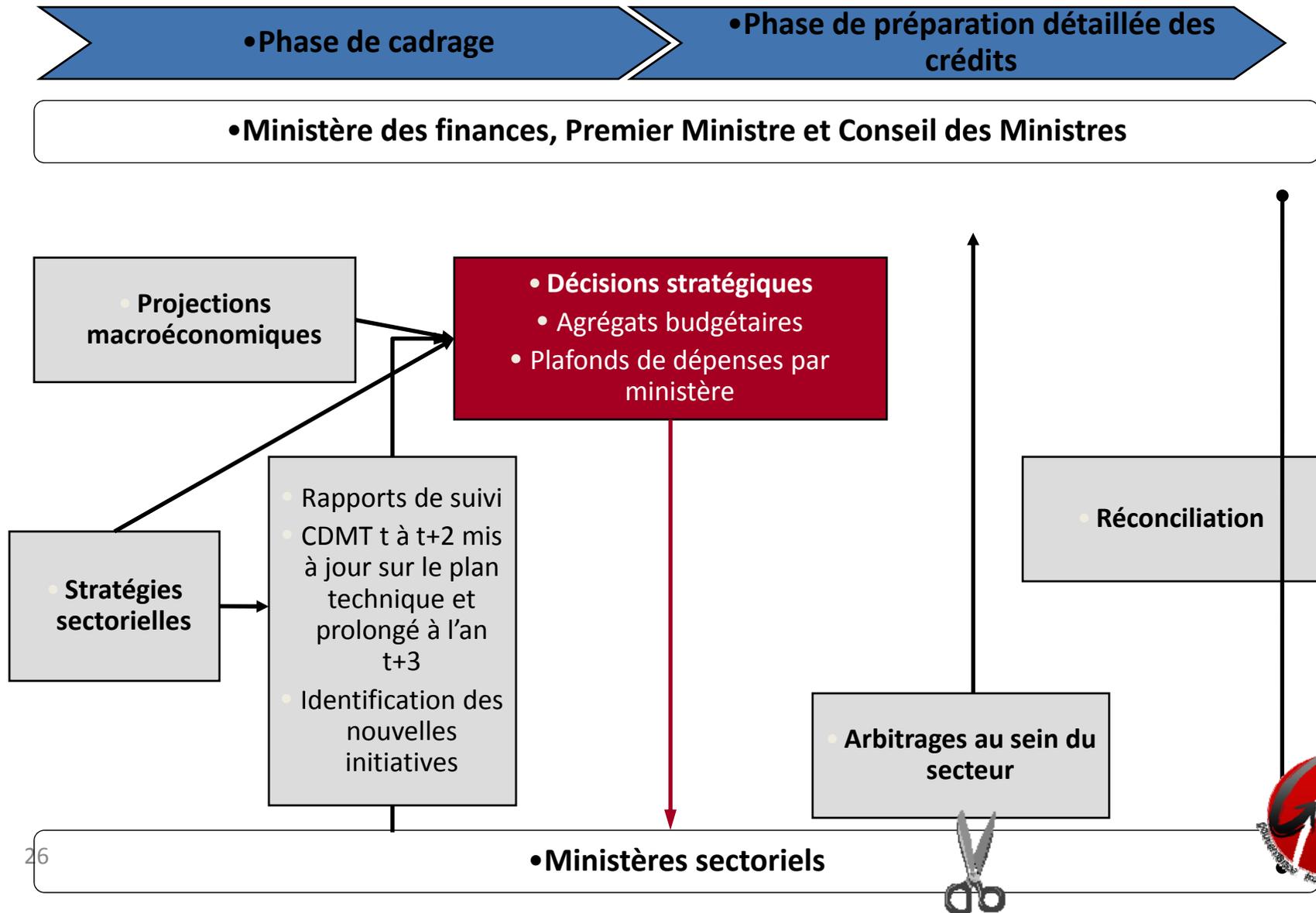
- La démarche
- Les instruments



# L'approche budgétaire pluriannuelle (CDMT).

- Le CDMT est un élément d'une procédure de budgétisation en deux temps (descendante)
  - Une phase stratégique ou de cadrage,
  - Une phase de préparation des prévisions budgétaires et des CDMT sectoriels finaux
- La procédure CDMT vise à encourager les arbitrages et la discipline financière.

# Budgétisation en 2 temps



# L'objectif de performance

Les points à examiner :

- -Le cadre de performance
  
- -Le pilotage de la performance

# Le cadre de performance

- Outils de la performance
- Documents de la performance

# Les concepts de base de la performance



Outils de la performance

- Documents de la performance

# La stratégie

Elle est le fruit d'une réflexion globale qui préside au choix des objectifs présentés dans les projets annuels de performance .

Elle fonde le choix des priorités de l'action publique sur un diagnostic d'ensemble de la situation du programme, tenant compte de ses finalités d'intérêt général , de son environnement(attentes et contraintes)

# Objectif

- Un objectif est le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire. A chaque programme sont associés un ou plusieurs objectifs stratégiques, qui doivent être arrêtés en cohérence avec les politiques publiques.
- Il est mesuré au moyen d'indicateurs de performance.



# Principes d'élaboration des objectifs

- Ils doivent être en nombre limité;
- Ils doivent être représentatifs des aspects essentiels du programme;
- Ils doivent être annoncés en termes clairs, simples et faciles à comprendre par tous;
- Leurs réalisations ne doivent pas dépendre trop fortement de l'environnement socioéconomique;

# Principes d'élaboration des objectifs

- Ils doivent être traduits par des leviers d'action ;
- Ils doivent être mesurables par des indicateurs chiffrés auxquels sont conférés des valeurs cibles.

# Programme : comptabilité publique

- Objectif 1 : Améliorer le recouvrement des créances publiques
- Objectif 2 : Améliorer les procédures de paiement des dépenses de l'Etat
- Objectif 3 : La tenue d'une comptabilité fiable et présentée dans les délais
- Objectif 4 : Assurer une bonne gestion de la trésorerie et des valeurs
- Objectif 5 : améliorer la qualité des prestations

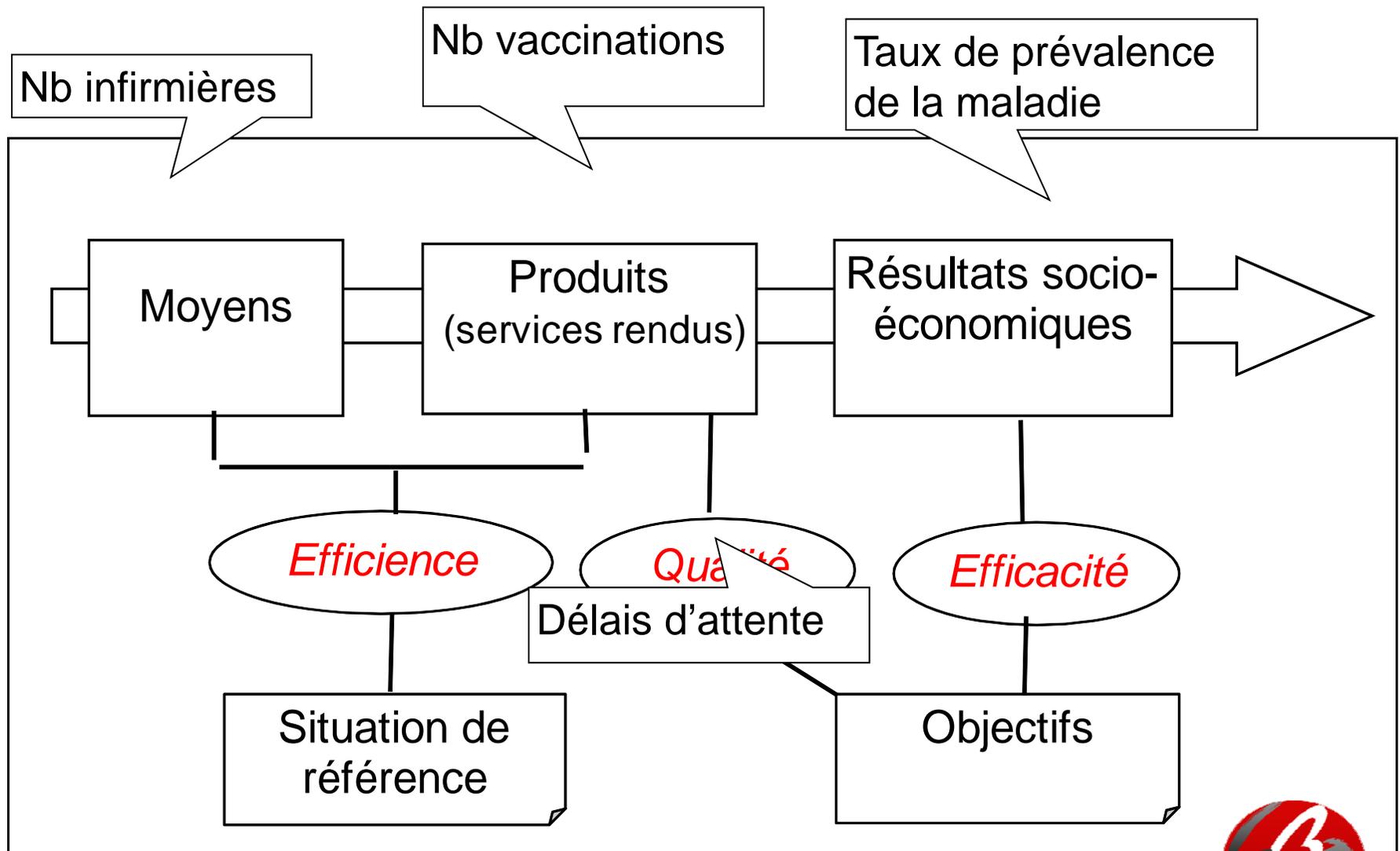
# Indicateurs de performance

- Un indicateur est une représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance.
- La performance est suivie à l'aide d'indicateurs de performance (IP) qui comprennent des indicateurs de:

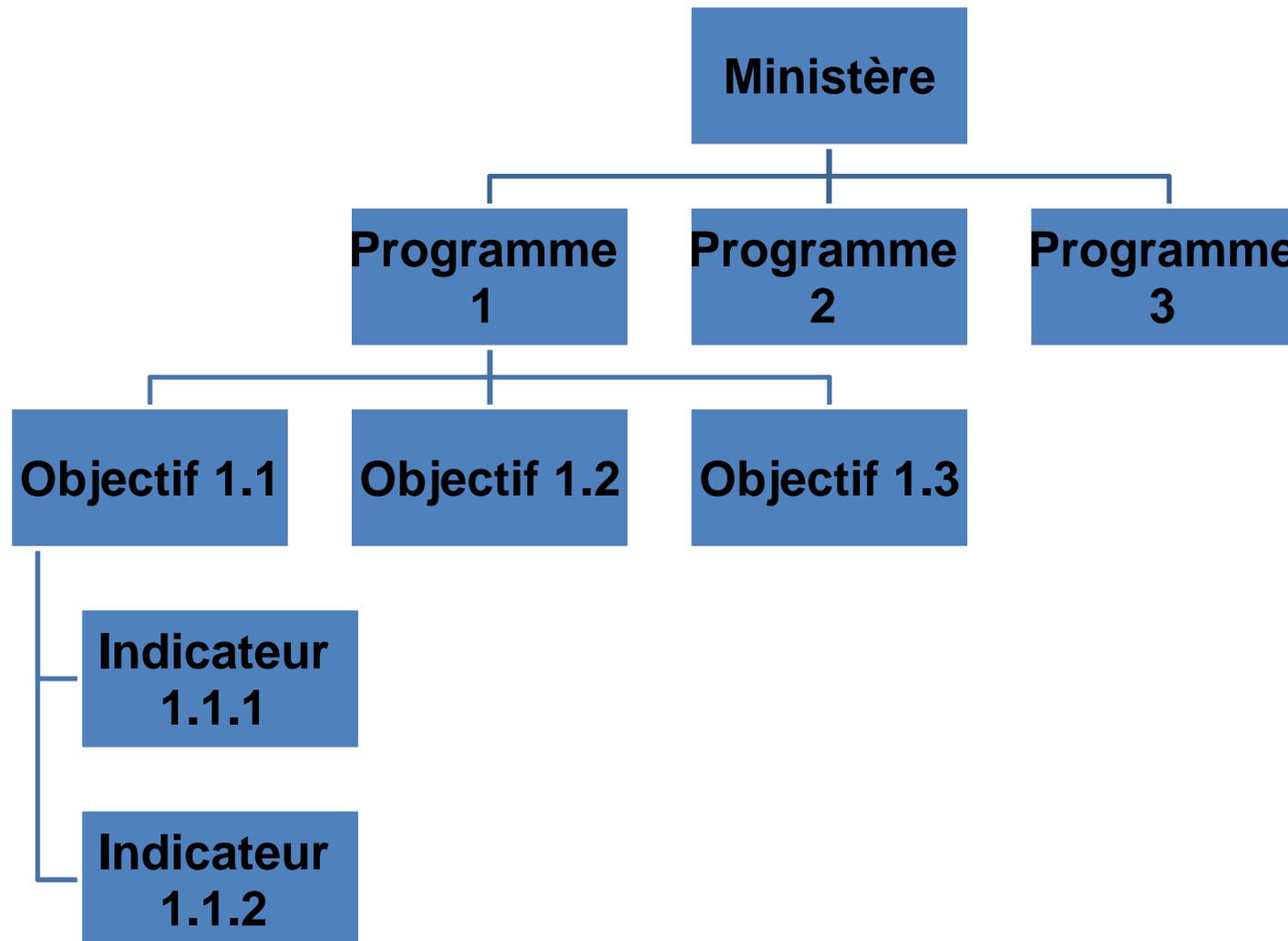
# Indicateurs de performance

- moyens (ex. : nombre d'infirmières)
- qualité (ex. : délais d'attente)
- produits (ex. : nombre de vaccinations)
- résultats socio-économiques intermédiaires (taux de prévalence d'une maladie)
- résultats socio-économiques finaux (ex. : longévité)

# Indicateurs de performance



# Programmes, objectifs et indicateurs



Unité Gestion Budgétaire par Objectifs



# Le cadre de performance:

- Outils de la performance

Documents de la performance

# Projet annuel de performance (PAP)

- Le projet annuel de performance (PAP) de chaque ministère accompagne le projet de budget de l'année n+1 et constitue une annexe à la loi de finances.
- La présentation du PAP suit de découpage par programme, avec les orientations stratégiques, les objectifs et les indicateurs de performance correspondants.

# Rapports annuels de performances (RAP)

- Les rapports annuels de performances (RAP), établis pour chaque programme, sont annexés au projet de loi de règlement du budget.
- Ils expriment notamment les performances obtenues par rapport aux objectifs, indicateurs et valeurs cibles qui figuraient dans le projet annuel de performance (PAP) relatif au même exercice.
- Les RAP sont présentés selon une structure identique à celle des PAP afin de faciliter les comparaisons.

# Le pilotage de la performance

Les points à examiner:

- Le responsable du programme.
  
- Le dialogue de gestion
  
- Les outils du dialogue de gestion:
  - La contractualisation
  - Les tableaux de bord
  - Le contrôle de gestion

# Le pilotage de la performance

Le responsable du programme.

- Le dialogue de gestion
- Les outils du dialogue de gestion:
  - La contractualisation
  - Les tableaux de bord
  - Le contrôle de gestion

# Responsable de programme

- Le responsable de programme est le maillon central de la nouvelle gestion axée sur la performance.
- Il est désigné par le ministre compétent pour assurer le pilotage du programme.
- Il concourt à l'élaboration des objectifs stratégiques du programme et de son budget sous l'autorité du ministre.

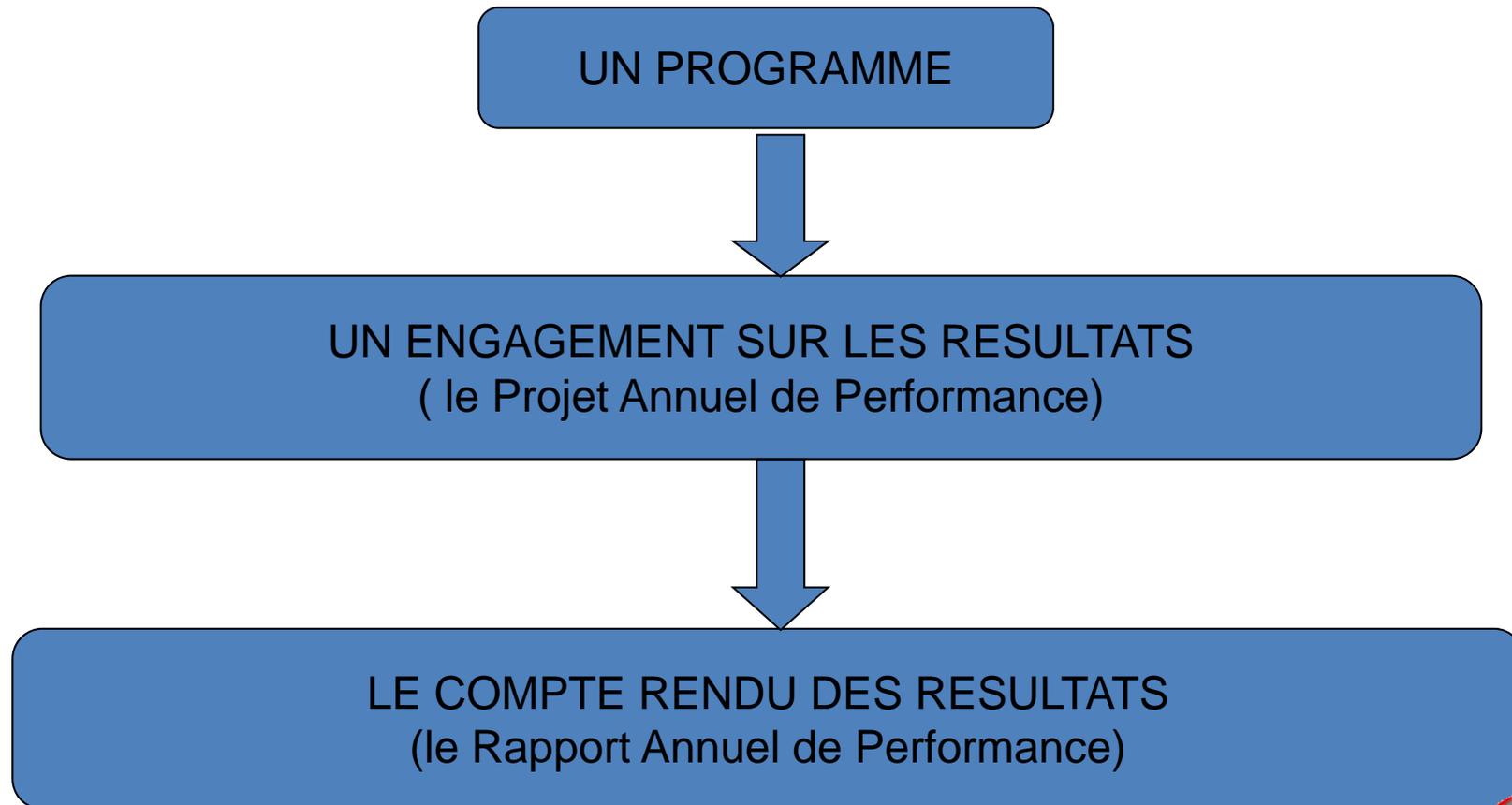
# Responsable de programme

Il organise et conduit le dialogue de gestion nécessaire à l'élaboration de son budget et au suivi de la performance.

Il pilote les services et opérateurs chargés d'exécuter la politique du programme.

# Engagements, responsabilité

Responsabilisation des acteurs:



# Le pilotage de la performance

- Le responsable du programme.

Le dialogue de gestion

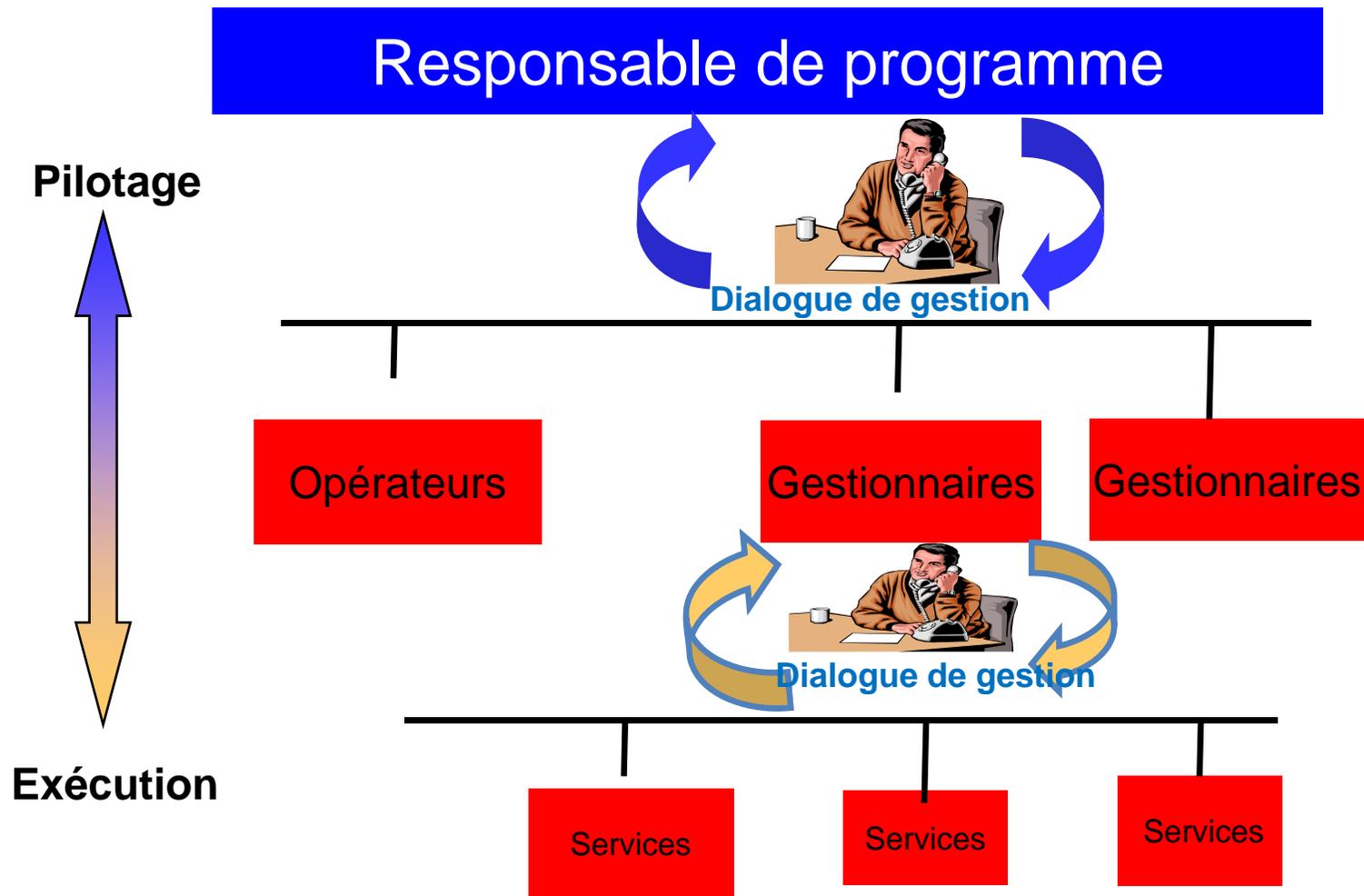


- Les outils du dialogue de gestion:
  - La contractualisation
  - Les tableaux de bord
  - Le contrôle de gestion

# Le dialogue de gestion

- Le dialogue de gestion est un ensemble de processus d'échange entre deux niveaux hiérarchiques ou managériaux relatifs au niveau des moyens et des objectifs assignés.
- Il conduit à l'élaboration des budgets, à la programmation des activités, aux moyens mis en place pour atteindre la performance.

# Dialogue de gestion Du pilotage à l'exécution



Unité Gestion Budgétaire par Objectifs



# Le pilotage de la performance

- Le responsable du programme.
- Le dialogue de gestion

Les outils du dialogue de gestion

# La contractualisation

C'est un acte écrit, non juridique, passé entre deux (ou plusieurs) parties, fixant les objectifs et les obligations de chacune d'entre elles pour la période à venir.

Toutefois, les contrats de performance ne sont pas « exécutoires », c'est-à dire les litiges ne sont ni soumis aux tribunaux ni à l'arbitrages ( comme pour certains contrats relationnels)

# Le tableau de bord

- Outil de lecture synthétique globale et rapide , il a vocation à aider les responsables à prendre les décisions et à connaître l'état d'avancement des activités dont il a la charge ,il est centré sur :
  - Les points clés dans la réalisation des objectifs ,
  - Les points critiques et l'état des leviers de commande disponibles.

# Le contrôle de gestion

- C'est un système de pilotage mis en œuvre par le responsable en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés ,l'activité développée et les résultats obtenus.
- Il vise à alimenter et objectiver le dialogue de gestion en apportant les outils de connaissance des coûts des activités et des résultats.

# Conclusion

- A travers les différents concepts de la GBO on peut déduire que celle-ci n'est pas seulement une nouvelle démarche qui nécessite de nouvelles techniques mais aussi une nouvelle organisation, un nouveau cadre réglementaire approprié et surtout l'instauration d'une nouvelle culture.