

REPUBLIQUE DU SENEGAL



Un Peuple – Un But – Une Foi

**MINISTRE DU TRAVAIL, DU DIALOGUE SOCIAL
ET DES RELATIONS AVEC LES INSTITUTIONS**

SECRETARIAT GENERAL

CHARTRE DE GESTION DES PROGRAMMES BUDGETAIRES

Préambule

En transposant dans son droit positif les directives du Cadre harmonisé des finances publiques de l'Union économique et monétaire Ouest africaine (UEMOA), le Sénégal s'est inscrit dans une démarche de performance à travers une gestion budgétaire axée sur les résultats. Cette réforme intègre un système de gestion budgétaire par programme et un management axé sur la performance.

Le décret n°2020-1020 du 6 mai 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'Etat, qui complète le Règlement général sur la Comptabilité publique (RGCP), en apportant plus de précision sur les modalités d'application de la loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 relative aux lois de finances (LOLF), recommande fortement la consécration d'une Charte de gestion qui définit, dans chaque ministère, les rapports entre les services d'appui et de conseil et les Responsables de programme, d'action et d'activité.

La Charte de gestion est un outil de valorisation et d'organisation du dialogue de gestion et de la recherche de la performance pour une gouvernance budgétaire par programme.

Elle constitue l'un des moyens pour expliciter et formaliser les règles du jeu entre les responsables des programmes et les acteurs qui participent à leur mise en œuvre au plan vertical (intra-programme) comme celui horizontal (inter-programmes).

Elle précise :

- les périmètres de responsabilités et d'autonomie de chaque acteur participant au pilotage et à la gestion des programmes ;
- les règles régissant les relations entre les différents acteurs et permettant l'exercice du dialogue de gestion (Ordonnateur principal, Coordonnateur de Programme, Responsables de programmes, d'actions, d'activités, Responsable de la fonction financière ministérielle, Contrôleur de gestion) ;
- les dispositions en matière d'exercice du contrôle dans la démarche de performance des programmes.

La présente Charte de gestion des programmes budgétaires du MTDSRI a pour objet de préciser, conformément au décret n° 2020-1020 du 06 mai 2020 précité, le cadre global du pilotage de la performance, les règles de gouvernance et de fonctionnement ainsi que les modalités de gestion des programmes.

La Charte s'applique à l'ensemble des services de notre département assurant ainsi une certaine cohérence entre ses différents programmes.

Chaque Protocole de gestion par programme reprend les orientations générales définies dans la présente Charte ministérielle pour les adapter au programme.

I. La cartographie des programmes budgétaires

Le programme est l'unité de gestion des moyens budgétaires alloués et fait l'objet d'un cadre de mesure et d'un projet annuel de performance.

Il regroupe des crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère ou d'une même institution constitutionnelle et représentatifs d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme.

Aux programmes sont associés des objectifs précis définis en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus, mesurés aux moyens d'indicateurs. La mise en œuvre des programmes et leurs résultats font l'objet de suivi et d'évaluation interne et externe.

Le pilotage et la gestion du programme sont assurés par un Responsable de programme nommé es qualité par arrêté du Ministre.

Les programmes du MTDSRI sont divisés en actions et en activités pour en assurer l'opérationnalisation suivant la cartographie ci-après :

PROGRAMMES	ACTIONS	ACTIVITES
1006 : Pilotage, Coordination et Gestion administrative	Coordination administrative	Suivre et coordonner les activités des structures du ministère
	Pilotage stratégique	Gérer les ressources humaines, matérielles et financières
		Planifier suivre et évaluer les projets et activités
		Suivre la passation et l'exécution des marchés publics
		Assurer le suivi de l'information et de la communication
		Assurer le contrôle et la vérification interne
	Coordination et suivi des Relations avec les Institutions	Améliorer la coordination et le suivi des relations avec les Institutions
		Améliorer la communication entre Institutions et l'accès à l'information institutionnelle
	Coordination administrative	Suivre et coordonner les activités du programme
	Redynamisation du dialogue social et de la négociation collective	Instaurer les mécanismes de traitement de suivi évaluation des cahiers de doléances
		Elaborer et mettre en œuvre un nouveau PNSSEE
		Subventionner les organisations professionnelles

2019 : Gouvernance du Marché du Travail		Lutter contre le travail des enfants
		Evaluer PCN2012-2017 travail des enfants /adopter nouveau Plan d'Action
		Promouvoir la négociation collective
		Transferts Haut Conseil du Dialogue Social
		Pacte national de stabilité sociale et d'émergence économique (PNSSEE)
		Plan national de Renforcement du Dialogue social (PNRDS)
	Amélioration du cadre des moyens d'intervention et du Système d'Information du marché du travail	Renforcer les moyens de contrôle des ITSS dans les entreprises
		Elaborer les textes d'application du Code du Travail
		Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation des agents de l'Administration du Travail
		Concevoir et mettre en ligne un portail web pour la DGTSS
		Elaborer et mettre en œuvre le plan de formation des agents de l'Administration du Travail
		Améliorer le cadre des moyens d'intervention et le Système d'Information du marché du travail
		Dématérialiser les procédures administratives /plateforme de gestion en ligne
		Mener une enquête nationale sur l'emploi salarié
		Mettre en place un SOSTE dans 6 régions
		Produire et partager le rapport annuel sur les statistiques du travail
		Promouvoir les Normes Internationales du Travail (NIT)
2107: Protection sociale des Travailleurs	Coordination administrative	Suivre et coordonner les activités du programme
	Renforcement et extension de la Protection sociale	Elaborer les textes d'application du nouveau code unique de sécurité sociale
		Assurance maladie obligatoire
		Opérationnaliser le Régime simplifié de Protection sociale pour les petits contribuables (RSPC)
Promotion de la sécurité et	Intervention en Santé, Sécurité au travail en milieu de travail	

	santé dans les lieux de travail	Harmoniser des outils de collecte de données sur les accidents de travail et maladies professionnelles
		Renforcer le cadre juridique de la sécurité et santé au travail
		Mener une enquête sur le fonctionnement des CHST

I.1. Les actions

Il convient de rappeler qu'une action vise la réalisation d'un objectif intermédiaire du programme dont elle est une composante. Elle est confiée à un Responsable d'action désigné par le Responsable de programme.

L'action peut rassembler des crédits visant un public particulier d'usagers ou de bénéficiaires ou un mode particulier d'intervention du ministère.

Toutes les actions sont clairement déclinées dans la cartographie ci-dessus. Les Responsables de programme ont déjà procédé à la désignation des Responsables d'action.

L'action est divisée en activités qui permettent de préciser la destination des crédits.

I.2. Les activités

Il importe de rappeler qu'une activité est une tâche ou un ensemble de tâches opérationnelles mises en œuvre par les services concourant à la réalisation des objectifs du programme. Elle est placée sous l'autorité d'un Responsable d'activités désigné par le Responsable de programme.

II. Les documents fondamentaux de la Programmation budgétaire

II.1 Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD)

Ce document prévoit pour une période minimale de trois ans, à titre indicatif, l'évolution des crédits et des résultats attendus de chaque programme en fonction des objectifs poursuivis.

Les crédits et les autorisations d'emplois prévus pour la première année du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses correspondent aux autorisations budgétaires inscrites au projet de loi de finances initiale.

Le Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses présente les orientations stratégiques et la répartition par programme et par catégorie de dépenses ainsi que les autorisations budgétaires inscrites au projet de loi de finances initiale.

II.2 Le Projet Annuel de Performance (PAP)

Pour chaque programme, il est établi un Projet Annuel de Performance (PAP) qui précise :

- la stratégie du programme ;
- le cadre de performance qui comprend les objectifs spécifiques et les cibles dont l'atteinte annuelle est mesurée par des indicateurs de performance et est expliquée dans le rapport annuel de performance ;
- la répartition, par action et par activité, des crédits inscrits au projet de loi de finances initiale et leur justification au premier franc ;
- les échéanciers des crédits de paiements associés aux autorisations d'engagement inscrits au projet de loi de finances initiale ;
- la répartition prévisionnelle par catégorie des emplois rémunérés par l'État et la justification des variations par rapport à la situation existante.

III. Les intervenants du processus budgétaire

III.1. Les Rôles et responsabilités des acteurs décisionnels

a. Le Ministre

Le Ministre chargé du Travail et des Relations avec les Institutions est l'ordonnateur principal des crédits mis à sa disposition, à l'exception des dépenses de personnel et des dépenses financées sur ressources extérieures dont le Ministre chargé des Finances reste l'ordonnateur principal unique.

Toutefois, il peut déléguer au sein de son ministère ses attributions au Directeur de l'Administration Générale et de l'Équipement (DAGE), Responsable de la fonction financière ministérielle qui revêt la qualité d'ordonnateur délégué au niveau central et aux Gouverneurs de région au niveau déconcentré en qualité d'ordonnateur secondaire. Il nomme les ordonnateurs délégués et secondaires par arrêté.

Le Ministre est chargé :

- de valider la définition des programmes en veillant à leur cohérence avec la stratégie sectorielle ;
- de nommer les Responsables de programme ;
- d'arbitrer la répartition des crédits mis à sa disposition entre les programmes ;
- de valider les documents budgétaires qui relèvent de ses attributions ;
- de produire et transmettre les Rapports Annuels de Performance et le compte administratif au Ministre chargé des Finances.

b. Le Coordonnateur des programmes

Le Coordonnateur des programmes assure une mission générale de coordination des programmes du département.

La fonction de Coordonnateur des programmes est assurée par le Secrétaire général du Ministère.

Le Coordonnateur des programmes est chargé :

- de coordonner la préparation du document de programmation pluriannuelle des dépenses, des projets annuels de performance et des rapports annuels de performance des programmes ainsi que de veiller à leur transmission au Ministre chargé des Finances dans les délais réglementaires ;
- de soumettre au Ministre les propositions de répartition des autorisations d'emplois et des crédits des programmes ;
- de valider le plan d'engagement trimestriel ;
- de garantir le respect du plafond d'autorisations d'emplois rémunérés par l'État;
- d'élaborer la Charte de gestion ministérielle et de veiller à la qualité du dialogue de gestion entre les différentes parties prenantes ;
- de mettre en place les dispositions de Contrôles internes et de gestion et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre ;
- de mettre en place les dispositions de contrôles interne et de gestion et d'assurer le suivi de leur mise en œuvre ;
- de veiller à la cohérence des dispositifs de contrôle interne, budgétaire et comptable ;
- d'assurer le suivi, l'analyse et l'évaluation de l'exécution budgétaire du ministère et d'en valider les propositions de modifications ;
- d'assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations et mesures correctrices formulées par les organes de contrôle et d'audit.

Il convoque et préside les réunions de suivi trimestriel du DPPD avec l'appui de la Cellule des Etudes, de la Planification et du Suivi-Evaluation (CEPSE).

Pour l'exercice de ses missions, le Coordonnateur des programmes dispose des structures d'appui et de conseil aux programmes notamment les services chargés des affaires administratives et financières, des études de la planification et du suivi-évaluation, de la gestion des ressources humaines, des systèmes d'information, des archives, de la passation des marchés ainsi que le contrôle interne et le contrôle de gestion.

c. Le Responsable de programme (RPROG)

Sous l'autorité du Ministre, le Responsable de programme assure le pilotage et la gestion du programme dont il a la charge.

Sur la base des objectifs généraux définis par le Ministre, le Responsable de programme fixe les objectifs spécifiques, affecte les moyens et veille à l'atteinte des résultats attendus des services chargés de la mise en œuvre des activités du programme.

Le Responsable de programme s'appuie sur les Responsables d'action et d'activité à qui il affecte les crédits budgétaires nécessaires à la réalisation des objectifs spécifiques fixés.

En outre, il :

- produit les documents nécessaires au pilotage, au suivi et à l'évaluation du Programme (cadre stratégique de performance du Programme, chaîne de résultats, Projet Annuel de Performance (PAP), Rapport Annuel de Performance (RAP), etc.) ;
- centralise les plans d'engagement trimestriels des actions de son programme ;
- met en place, avec l'appui du contrôleur de gestion, un dispositif de pilotage et de contrôle de gestion du programme et de ses outils (tableau de bord du programme, fiche d'indicateur, fiche de suivi, cartographie du programme, etc.) ;
- anime et organise le dialogue de gestion au sein du programme ;
- participe au dialogue de gestion entre les programmes ;
- rend compte des résultats infra-annuels et annuels du programme ;
- identifie les risques liés à l'exécution du programme, en s'appuyant sur le dispositif de contrôle interne ministériel, et met en œuvre les mesures correspondantes de maîtrise et d'atténuation des risques.

Sur la base d'une large concertation avec les acteurs concernés, le Responsable de programme arrête la stratégie et le budget du programme ainsi que ses objectifs et cibles de performance sur lesquels il s'engage. Il suit les aspects de mise en œuvre opérationnelle et rend compte des résultats annuels du programme. Au-delà de son propre champ, il participe aux travaux permettant de perfectionner progressivement les outils de gestion et du pilotage de la performance du ministère.

Le Responsable de programme est un maître d'œuvre qui prend des décisions pour le programme et qui s'implique personnellement. Aussi, suscite-t-il, une large concertation, en facilitant la mobilisation de divers acteurs et en organisant une coordination efficace entre les différents aspects de la gestion de la performance.

III.2. Les Rôles et responsabilités des acteurs en appui à la performance

a. Le Responsable de la fonction financière ministérielle

La fonction financière ministérielle est assurée par le Directeur de l'Administration générale et de l'Équipement.

Sur la base des objectifs généraux fixés par le Ministre et sous l'autorité du Coordonnateur des programmes, le Responsable de la fonction financière ministérielle coordonne la préparation, la présentation et l'exécution du budget du ministère. .

Au titre de la préparation budgétaire, le Responsable de la fonction financière ministérielle est, notamment, chargé :

- de proposer une programmation pluriannuelle sincère et soutenable du budget du ministère dans la limite des enveloppes budgétaires notifiées par le Ministre chargé des Finances ;
- d'appuyer la préparation du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses et, le cas échéant, des Projets Annuels de Performance ;
- de veiller au respect des règles de préparation et de présentation du budget et de s'assurer de leur correcte prise en compte dans le système d'information financière de l'État.

Au titre de l'exécution budgétaire, le Responsable de la fonction financière ministérielle est, notamment, chargé :

- de consolider les plans d'engagement trimestriels des dépenses des programmes ;
- de suivre l'exécution des dépenses des programmes, en relation avec leurs responsables ;
- de fournir l'information financière dans le cadre de la coordination des programmes ;
- d'apporter un soutien technique aux Responsables de programme dans l'exécution du budget et ses modifications en cours de gestion.

Au titre de la reddition des comptes, le Responsable de la fonction financière est, notamment, chargé de :

- coordonner et préparer les travaux de fin de gestion et le compte administratif qui incombent à l'ordonnateur principal ;
- procéder à la centralisation des Rapports Annuels de Performance produits par les Responsables de programme.

b. Le Contrôleur de gestion

Sous l'autorité du Coordonnateur des programmes, le Coordonnateur de la Cellule du Contrôle de gestion facilite le pilotage de la performance des programmes.

Il a pour mission principale d'assister le Responsable de programme dans la définition des objectifs qui lui sont fixés, la détermination des indicateurs, cibles et résultats, l'allocation des ressources, ainsi que la réallocation et la reprogrammation des crédits en cours de gestion. Il permet également d'orienter, en permanence, les administrations et/ou services vers les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de performance.

A ce titre, il exerce la fonction de « conseiller à la performance » du Responsable de programme et est chargé :

- d'élaborer et de mettre en œuvre la stratégie ministérielle de contrôle de gestion;

- de piloter la Cellule de Contrôle de gestion ;
- d'établir un système de contrôle de la mise en œuvre du programme à travers des tableaux de bord ;
- d'assurer un suivi des décisions issues du dialogue de gestion ;
- de contrôler et d'analyser les coûts des activités ;
- d'analyser les risques d'écart entre les objectifs et les résultats attendus et de veiller à la prise en charge des mesures d'atténuation de ces risques ;
- de vérifier la fiabilité des informations contenues dans le rapport annuel de performance.

Un Contrôleur de gestion est nommé pour chaque programme, par arrêté du Ministre, sur proposition du Responsable du programme.

c. Le coordonnateur de la Cellule d'Études, de Planification et du Suivi-Evaluation (CEPSE)

La CEPSE aide au pilotage des programmes en fournissant toute la documentation et les données nécessaires au Responsable de programme et appuie l'élaboration et le suivi du cadre de performance de son programme (stratégie, objectifs et indicateurs).

Elle est chargée :

- Au niveau de l'élaboration du budget-programme :
 - d'organiser et de coordonner l'exercice ministériel de planification/bilan stratégique ;
 - d'accompagner le coordonnateur des programmes dans le suivi des performances et d'assurer le secrétariat des réunions de revue trimestrielle et annuelle ;
 - de vérifier la cohérence des démarches stratégiques des différents programmes du ministère au regard des objectifs généraux de la stratégie sectorielle ;
 - d'appuyer principalement les responsables de programme et les responsables d'actions et d'activités dans le processus d'élaboration du document de programmation pluriannuelle des dépenses et du projet annuel de performance ;
 - de participer à l'actualisation de la charte de gestion ministérielle.
- Au niveau du pilotage du programme :
 - d'assister, principalement, les responsables de programme dans le suivi et l'évaluation ;
 - de coordonner la production d'informations statistiques pertinentes au niveau des programmes du ministère ;

- d'assister les Responsables de programme dans le suivi des dossiers relatifs au financement et à la coopération technique.
- Au niveau de la reddition des comptes du programme :
 - d'appuyer, principalement, les Responsables de programme dans l'élaboration des Rapports trimestriels et du Rapport Annuel de Performance ;
 - d'assister le Responsable de programme dans la restitution d'informations statistiques ;
 - d'organiser et de coordonner la réception des plans de travail annuels, notamment la communication du Rapport Annuel de Performance.

Par ailleurs, la Cellule des Etudes, de la Planification et du Suivi-Evaluation assiste les Responsables de programme en méthodologie et sur le fond pour les aider à exprimer, mettre à jour, suivre et évaluer leurs stratégies, objectifs, indicateurs et cibles de leurs programmes respectifs.

La CEPSE apporte un appui technique aux Responsables de programme. Ces derniers s'appuient sur elle pour mettre en place, progressivement, la réforme et assurer la poursuite de la déclinaison de ses dispositifs au sein de son programme.

d. Le Responsable d'action

Sous l'autorité du Responsable de programme, le Responsable d'action assure le pilotage des services chargés d'exécuter les activités qui composent l'action.

A ce titre, il est chargé, notamment :

- de définir les objectifs et indicateurs de performance de l'action qu'il gère et d'assurer la cohérence d'ensemble des activités de l'action ;
- d'assurer le dialogue de gestion avec les Responsables d'activités ;
- de participer à l'élaboration du Projet Annuel de Performance et du Rapport Annuel de Performance du programme dont l'action relève ;
- de consolider les plans d'engagement trimestriels des activités qui composent son action et de transmettre le plan consolidé au responsable du programme ;
- de veiller à la bonne exécution des crédits affectés à la réalisation de l'action ;
- de soumettre au Responsable de programme les propositions de modification des crédits de l'action, conformément à la Charte de gestion ;
- de rendre compte au Responsable de programme de l'exécution de l'action ainsi que des résultats obtenus.

e. Le Responsable d'activité

Sous l'autorité du Responsable d'action, le Responsable d'activité est le chef du service opérationnel responsable de la mise en œuvre de l'activité. Un même chef de service peut être responsable de plusieurs activités.

A cet effet, il est chargé, notamment :

- d'élaborer le plan d'engagement trimestriel des crédits affectés à l'activité et de le transmettre au responsable d'action ;
- d'identifier les indicateurs de suivi de l'activité pour faciliter l'évaluation des progrès vers les résultats ;
- d'exécuter les crédits affectés à la réalisation de l'activité ;
- de rendre compte au responsable d'action de la mise en œuvre de l'activité et des résultats obtenus.

f. Le Responsable de la fonction ressources humaines

Le Responsable des ressources humaines assure la gestion administrative du personnel. Il pilote la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en relation avec les Responsables de programmes qu'il assiste afin de mettre en adéquation les missions des programmes et les moyens humains dont ils disposent.

Selon un calendrier de dialogue de gestion globalement identique à celui établi avec le Responsable de la fonction financière ministérielle, le Responsable de Programme (RPROG) mène un dialogue de gestion avec le Responsable de la fonction Ressources humaines.

A cet effet, le Responsable de la fonction Ressources humaines :

- centralise les besoins en personnel exprimés par le Responsable de programme ;
- transmet au Responsable de programme les données relatives au volet RH nécessaires à la préparation et à l'exécution du budget de son programme (recrutement, nombre d'agents par position, profil dynamique, éligibilité à la promotion, etc.) ;
- assiste le Responsable de programme dans la préparation des projections budgétaires sur le moyen terme concernant les effectifs ;
- assure la mise en œuvre du programme de formation et de renforcement des compétences du personnel du programme élaboré en concertation avec le RPROG.

Les règles relatives aux plafonds d'emplois rémunérés par l'État s'appliquent telles que prévues dans l'article 12 de la LOLF n° 2020- 07 du 26 février 2020 et la section 3 du décret n°2020-1020 du 6 mai 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'État.

g. Le coordonnateur de la Cellule de Passation des Marchés (CPM)

La Cellule de Passation des Marchés a pour principale mission de veiller à la qualité des dossiers de marché ainsi qu'au bon fonctionnement de la Commission des marchés dont elle assure le secrétariat. Elle effectue un contrôle des dossiers de marchés dans la limite des seuils prédéfinis par le Code des marchés publics.

Dans l'exercice de ses missions, la CPM entretient des relations avec le Responsable de programme, acteur principal de la commande publique. Ces relations vont de la phase de préparation du budget à la phase d'exécution des marchés en passant par l'élaboration du Plan de passation des marchés.

Dans la phase de préparation du projet de budget du programme, la CPM appuie, au besoin, le RPROG dans l'estimation des coûts des services et fournitures dont l'acquisition est envisagée. Cet exercice permet au RPROG d'identifier à l'avance les modes et procédures de passation idoines pour chaque inscription budgétaire.

Pour les besoins de l'élaboration du Plan consolidé de passation des marchés, la Cellule assiste le RPROG dans l'élaboration de son programme annuel d'achat, notamment dans la détermination des délais des différentes phases de la procédure.

Au cours de la phase de passation et d'exécution des marchés, la Cellule de Passation des Marchés :

- examine préalablement tout document de marché à soumettre à l'autorité contractante, le Ministre en l'occurrence ;
- examine préalablement tout document de marché à transmettre à des tiers (DCMP, ARCOP, candidats et soumissionnaires aux marchés etc.) ;
- examine préalablement tout document de marché à signer avec des tiers ;
- contrôle et émet, dans la limite des seuils autorisés, un avis sur les différentes phases de passation du marché ;
- élabore et suit pour le compte du RPROG, les tableaux de bord sur les délais de mise en œuvre des différentes étapes des procédures de passation et de réalisation des calendriers d'exécution des marchés ;
- classe et archive tous les documents relatifs aux marchés publics passés par le RPROG.

Au-delà de ces différentes phases, la CPM assure la liaison avec les missions extérieures, notamment celles d'audit des marchés, initiées par l'Autorité de Régulation de la Commande publique (ARCOP).

h. Les organismes bénéficiaires de transferts courants

En collaboration avec le Responsable de programme ayant effectué le transfert de ressources, un dialogue de gestion a lieu avec les organismes bénéficiaires (HCDS, ICAMO) sur les enjeux stratégiques et opérationnels (objectifs stratégiques et

opérationnels) portant sur sa contribution à la réalisation de la politique publique du programme.

Le Responsable de programme exerce, dans ce cadre, un pilotage stratégique effectif sur les organismes, en ce qui concerne le rôle essentiel que ses entités jouent dans la mise en œuvre de la politique publique.

Ces engagements dans la réalisation de la performance des politiques publiques peuvent être formalisés dans :

- un contrat de performance signé entre le Responsable de programme et les organismes bénéficiaires ;
- une lettre d'objectifs adressée, annuellement, aux organismes bénéficiaires, pour définir les objectifs déclinés au niveau desdits organismes et pour la mise au point et le suivi de l'exécution du contrat de performance ;
- une fiche « organisme » en annexe des PAP /RAP décrivant sa mission et sa contribution à la réalisation des objectifs de la politique publique à laquelle il est rattaché.

IV. Les Rôles et les responsabilités des autres services du Ministère des Finances et du Budget

a. Le Rappel des règles portant sur les mouvements de crédits

En cours de gestion, les ordonnateurs et les Responsables de programme peuvent modifier la répartition initiale des autorisations d'engagement et des crédits de paiement dans les limites et les conditions fixées par la section 5 du décret n° 2020-1020 du 06 mai 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'Etat.

Au sein de notre département des crédits peuvent être virés d'un programme à un autre.

Le virement de crédits peut modifier la nature des crédits. Le virement ne peut toutefois majorer les crédits de personnel ni diminuer les crédits d'investissement.

Si le virement de crédits modifie la nature des crédits, il est autorisé par décret de virement sur rapport conjoint du Ministre chargé des Finances et du Ministre en charge du Travail et des Relations avec les Institutions.

Si le virement de crédits ne modifie pas la nature des crédits, il est autorisé par arrêté conjoint du Ministre chargé des Finances et du Ministre en charge du Travail et des Relations avec les Institutions.

Le total cumulé des transferts et des virements affectant en valeur absolue les crédits d'un programme en cours de gestion ne peut dépasser 10 % du montant des crédits

alloués au programme par la loi de finances initiale, sauf nécessité impérieuse dûment justifiée dans le rapport du décret ou la note de présentation de l'arrêté pris à cet effet.

En cas de suppression d'un programme ou d'une dotation, les engagements non soldés par des paiements sont rattachés, pour leur exécution, à un ou des programmes désignés par arrêté conjoint du Ministre chargé des Finances et du Ministre en charge du Travail et des Relations avec les Institutions.

Au sein d'un même programme, des mouvements peuvent modifier la répartition initiale des crédits sur les différents niveaux de classification de la nomenclature budgétaire de l'Etat.

Ces mouvements ne peuvent toutefois majorer les crédits de personnel ni ne peuvent diminuer les crédits d'investissement. Ils ne peuvent porter que sur des crédits devenus sans objet et sont autorisés par arrêté du Ministre chargé du Travail et des Relations avec les Institutions qui en informe le Ministre chargé des Finances.

Ce dernier dispose d'un pouvoir de régulation budgétaire. A ce titre, il peut soit annuler des crédits, soit en subordonner l'utilisation, par blocage temporaire, aux disponibilités de trésorerie de l'Etat.

Les crédits disponibles sur un programme peuvent être annulés lorsqu'ils sont devenus sans objet ou pour prévenir une déléation de l'équilibre budgétaire prévu dans la loi de finances.

Les crédits sont annulés par arrêté du Ministre chargé des Finances après information du Ministre chargé du Travail et des Relations avec les Institutions. Les annulations intervenues en cours de gestion sont régularisées dans la prochaine loi de finance.

Les crédits alloués aux Responsables de programme peuvent être gelés pour prévenir la constitution d'arriérés de paiement, au sens du décret portant tableau des opérations financières de l'Etat, durant la seule période nécessaire pour reconstituer la trésorerie de l'Etat.

Dans ce cas, le Ministre chargé des Finances limite les capacités des ordonnateurs du MTDSRI à engager, liquider et ordonnancer certaines dépenses dans le système d'information financière de l'Etat.

Pour les dépenses du département dont les crédits sont momentanément bloqués, l'ordonnateur peut fixer l'ordre de priorité de ces dépenses en liaison avec le contrôleur budgétaire concerné.

Les dépenses liquidées dont le paiement n'est pas intervenu au 31 décembre de l'exercice budgétaire auquel elles se rattachent, sont payées sur les crédits de paiement de l'année suivante.

Ces dépenses sont payées au vu des états des dépenses engagées, liquidées et ordonnancées arrêtés par l'ordonnateur.

Les dépenses engagées dont le service est fait et dont la liquidation n'est pas intervenue au 31 décembre de l'année sont liquidées, ordonnancées et payées sur les crédits de paiement de l'année suivante.

Ces dépenses sont liquidées, ordonnancées et payées au vu des pièces justifiant l'effectivité du service.

En outre, les autorisations d'engagement disponibles sur un programme à la fin d'une année peuvent être reportées sur le même programme par arrêté du Ministre chargé des Finances, majorant ainsi les crédits ouverts par la loi de finances de l'année suivante.

Ces reports sont effectués par arrêté du Ministre chargé des Finances, après évaluation et justification que les ressources permettent de couvrir leur financement sans dégrader le solde budgétaire autorisé de l'année en cours.

Dans le cadre de la préparation du budget de l'année suivante, l'ordonnateur principal du ministère transmet au Ministre chargé des Finances ses propositions de mises à jour :

- des programmes et actions avant le 1^{er} juin de l'année en cours ;
- des activités et chapitres, avant le 1^{er} novembre de l'année en cours.

b. Le Rappel du rôle de la Direction du Contrôle budgétaire

Sous l'autorité du Directeur général du Budget, la Direction du Contrôle budgétaire est chargée :

- de la vérification pour visa préalable requis à titre de validité de tout acte portant engagement de dépenses ;
- du contrôle, sur pièces et sur place, des dossiers de dépenses ainsi que l'effectivité du service fait et de sa certification avant toute liquidation de dépenses ;
- de la vérification pour visa obligatoirement de tout mandat de paiement avant sa transmission au comptable pour règlement ;
- de l'examen de tout projet de réaménagement budgétaire ou de report de crédit ;
- du suivi du rythme de consommation des crédits, conformément aux plafonds d'engagements trimestriels ;

- du recensement de toutes les difficultés survenues en cours de gestion, ainsi que des incidents rencontrés, aux fins de les analyser et de proposer des solutions en relation avec les services compétents ;
- de la participation aux dialogues de gestion organisés dans le cadre de l'exécution des programmes budgétaires ;
- de l'évaluation à posteriori des résultats et des performances des programmes au regard des objectifs fixés, des moyens utilisés et de l'organisation des services des ordonnateurs.

Au niveau de notre département, l'action de la Direction du Contrôle budgétaire est exercée par le Contrôleur budgétaire ministériel.

c. Le Rappel du rôle de la Direction de la Programmation Budgétaire

Sous l'autorité du Directeur général du Budget, la Direction de la Programmation budgétaire est chargée :

- de l'élaboration en collaboration avec les autres services compétents, de la stratégie pluriannuelle de gestion des finances publiques ainsi que des documents y relatifs ;
- de l'élaboration en relation avec les services concernés, des projets de lois relatifs à la répartition des ressources et des charges de l'Etat ;
- le contrôle de la conformité des documents budgétaires de l'Etat ainsi que des autres organismes publics avec les principes et normes admis en matière de gestion axée sur les résultats ;
- de l'élaboration des programmes pluriannuels d'investissements publics de l'Etat ;
- du pilotage des processus d'examen et d'arbitrage des documents budgétaires pluriannuels ;
- de l'appui aux ordonnateurs dans la préparation de leurs projets annuels de performance ;
- du suivi et de l'analyse des budgets des ordonnateurs ;
- du suivi de l'exécution physique et budgétaire des projets et programmes d'investissements publics ;
- de l'établissement du bilan annuel d'exécution des investissements publics ;
- de l'organisation en début de gestion budgétaire, des conférences de performance ;
- de la préparation des actes de régulation budgétaire relevant de la compétence du Ministre chargé des Finances, notamment les annulations de crédits ;

- de la préparation des projets d'ouverture de crédits par voie réglementaire, notamment les décrets d'avances, les décrets de répartition des crédits ainsi que les actes relatifs au report ou au rétablissement de crédits ;
- de la participation aux dialogues de gestion organisés dans le cadre de l'exécution des programmes budgétaires ;
- de la contribution à la réflexion sur l'amélioration de la qualité des documents budgétaires.

V. Les Dispositifs de contrôle et de suivi de la performance

V.1. Le Contrôle interne

Le Contrôle interne est un dispositif permanent de maîtrise des risques mis en œuvre par le Responsable de programme pour s'assurer que les normes et procédures sont respectées, en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs. Il s'exerce de manière à garantir la qualité de la comptabilité budgétaire d'une part et la soutenabilité de sa programmation et de son exécution d'autre part.

Le MTDSRI met en place un dispositif de contrôle interne dont la mise en œuvre est assurée par un Contrôleur interne qui a, notamment, pour missions :

- de veiller à la conformité des procédures internes aux lois et règlements en vigueur ;
- de suivre la fiabilité des opérations financières et comptables ;
- de promouvoir la bonne exécution et l'optimisation des opérations.

V.2. Le Contrôle de gestion

Le Contrôle de gestion est un instrument orienté vers le progrès et la performance. Il s'exerce en continu sur toute la chaîne PPBSE et il intègre aussi l'analyse des coûts et le reporting. Il s'appuie sur un dispositif de dialogue de gestion cohérent avec la réalité du partage des responsabilités et s'appuie sur des tableaux de bord (TDB).

La mise en place d'un système de contrôle de gestion (ou d'un système de pilotage de la performance) est progressive et comprend notamment : l'élaboration concertée du DPPD et des PAP, accompagnée d'un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs chiffrés, la fixation de cibles et l'adéquation des moyens aux enjeux, l'évaluation (monitoring) en cours d'exercice et a posteriori, la prise de mesures correctrices (sur les objectifs, les activités et les moyens) et à terme l'application de sanctions positives ou négatives.

Le Contrôle de gestion vise à garantir la performance en permettant d'alimenter le dialogue de gestion et d'en appuyer le pilotage et de mobiliser les outils de maîtrise des coûts, des activités et des résultats.

Un dispositif de contrôle de gestion est mis en œuvre à l'interne en vue d'améliorer le rapport entre les ressources engagées et les résultats obtenus au titre de l'exécution d'un programme budgétaire donné, sur la base d'objectifs préalablement définis.

Le contrôle de gestion permet d'assurer le pilotage des programmes sur la base d'objectifs et d'engagements et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. Il est piloté par la Cellule de coordination du Contrôle de gestion, placée sous l'autorité du Secrétaire général du ministère.

La Cellule est chargée :

- de l'organisation et de l'animation du réseau interne des contrôleurs de gestion ;
- de la description des procédures de dialogue de gestion et de pilotage de la performance ;
- de la synthèse des données relatives à la mise en œuvre de chaque programme ;
- de l'élaboration d'un tableau de bord d'alerte pour le suivi des risques liés à l'exécution du programme en relation avec le Responsable de programme.

Les modalités de mise en œuvre du Contrôle de gestion sont fixées par le décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au Contrôle de gestion.

V.3. Le suivi de la performance

Le suivi de la performance est un dispositif mis en place pour assurer l'atteinte des résultats fixés. Il permet de mesurer les réalisations par rapport aux cibles, de comprendre et d'analyser ces réalisations, d'orienter les décisions gestionnaires. Il a pour but d'améliorer la performance et d'alimenter le dialogue de gestion entre les parties prenantes. Le suivi de la performance s'appuie sur les outils tels que les contrats de performance, les plans de travail et les tableaux de bord qui contribuent à l'animation du dialogue de gestion.

Le contrat de performance est un acte par lequel une administration publique confie à une personne physique la réalisation d'une mission, l'atteinte des objectifs et des résultats d'un programme tout en laissant aux gestionnaires la responsabilité des opérations courantes.

Il est passé entre le Ministre et le Responsable de Programme, entre le Responsable de Programme et les responsables d'organismes bénéficiaires de transferts courants. Dans ce contrat, les Responsables de Programme et les Responsables de ces organismes s'engagent à atteindre les résultats qui leurs sont assignés sur la base des moyens requis.

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

Le tableau de bord est un outil de lecture synthétique, global et dynamique permettant au gestionnaire de connaître l'état d'avancement des activités dont il a la charge. Il présente des indicateurs financiers et non financiers et constitue un outil d'aide à la décision. Il doit être disponible après la notification du budget.

Le Responsable de Programme définit à chaque niveau de gestion, les objectifs, les activités et les indicateurs de suivi, dans un tableau de bord dont la mise à jour ne saurait excéder un mois. Le tableau de bord comprend, notamment le titre, le champ couvert, la période, le destinataire, l'émetteur, l'unité responsable du suivi et la date.

VI. Les modalités du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion, tel que défini dans le décret 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion en son article premier, est le processus d'échanges et de décision institué entre les acteurs de la gestion budgétaire et relativement aux volumes des ressources mises à disposition, aux objectifs assignés et, plus généralement, à la performance des politiques publiques considérées. Il porte sur la définition des objectifs, des indicateurs et des cibles de résultats, sur la détermination du niveau d'allocation des ressources ainsi que sur la réallocation et la reprogrammation des crédits en cours de gestion. Il permet également d'orienter, en permanence, les administrations et/ou services vers les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de performance.

Le dialogue de gestion intervient dans les différentes phases de préparation, d'exécution et de compte rendu de l'exécution du budget.

Le Responsable de programme est à la fois le gardien et l'animateur du dialogue de gestion qui s'établit à la fois selon un axe horizontal et selon un axe vertical.

Le dialogue de gestion est établi de manière permanente et fait l'objet d'un dispositif de suivi qui permet à chaque niveau de s'assurer de l'atteinte des objectifs fixés dans les Projets annuels de Performance. Il s'organise à travers les outils que sont les plans de travail, les tableaux de bord.

Le principal enjeu du dialogue de gestion est d'optimiser la gestion publique, de définir la performance recherchée compte tenu du niveau de ressources mises à disposition. Le processus de dialogue de gestion est validé par le Ministre et animé par le Coordonnateur et les Responsables de programme.

Le dialogue de gestion s'inscrit dans une dynamique d'amélioration graduelle de la gestion publique, à partir d'un état des lieux partagé.

Les conditions de réussite du dialogue de gestion impliquent notamment :

- une bonne structure de programmes ;
- une chaîne de responsabilité des programmes resserrée ;
- l'association des personnels, en particulier aux exercices d'élaboration des cadres

- de performance, de programmation des activités et d'analyse des résultats ;
- un dispositif de contrôle de gestion ;
 - un exercice de comparaison des performances dans l'espace et dans le temps.

Le dialogue de gestion, inséré dans une démarche plus large de pilotage par la performance, contribue en effet à optimiser l'exécution au sein des programmes et entre les programmes et à développer le travail en commun autour des priorités.

Il permet ainsi de mieux dépenser, à travers la recherche de meilleures combinaisons de moyens dans la gestion des services et des politiques publiques, et à travers une formulation plus explicite des finalités des activités des programmes.

Le dialogue de gestion porte essentiellement sur trois (3) volets.

VI.1. Le dialogue sur les crédits

a) Le dialogue horizontal porte sur la répartition des crédits entre les programmes au sein du ministère

La répartition est décidée de façon collégiale entre le Coordonnateur de programmes, les Responsables de programme et en accord avec les différents directeurs et Chefs de service du ministère. Cette répartition est soumise au Ministre pour validation.

Le dialogue de gestion horizontal ou transversal doit permettre d'optimiser l'efficacité de la politique générale au niveau territorial par la mise en cohérence des actions et la concertation des acteurs dans la programmation et l'exécution de la gestion.

Le dialogue global des acteurs sur les crédits est un cadre de concertation qui se tient dans le cadre de l'élaboration du budget. Il consiste en une conférence interne qui se tient à la suite de la notification des enveloppes budgétaires et permet aux ministères :

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

b) Le dialogue vertical porte sur la construction et l'exécution des actions et des activités

Les crédits sont répartis par destination et par nature et sont libellés en autorisations d'engagement et crédits de paiement.

La programmation des crédits porte notamment sur :

- le fonctionnement, segmenté plus ou moins précisément selon les sujets ;
- les subventions et transferts, détaillés en cours et nouveaux ;
- les opérations d'investissement.

La programmation est indicative, les responsables devront rendre compte des raisons d'éventuels écarts par rapport aux prévisions.

Le Responsable de programme assure la fongibilité entre crédits ou/et droits à engager délégués aux responsables d'actions et d'activités. Il peut mettre en place des normes prudentielles qui encadrent les marges de décision des gestionnaires.

VI.2. Le dialogue sur les effectifs et la masse salariale

Les Responsables de programme assurent, avec le Responsable de la fonction Ressources humaines, la répartition territoriale interne aux programmes et les règles pour l'exercice de la fongibilité asymétrique pour le réemploi éventuel de la marge générée par une éventuelle sous-utilisation de la dotation.

Cette répartition a valeur d'information : les crédits sont exécutés sur la base des ensembles « administration centrale, services déconcentrés ».

Le partage des effectifs pour l'exercice à venir est préparé à partir des travaux d'analyse des activités.

VI.3. Le dialogue sur le volet des activités et performance

Il porte sur le choix des priorités à respecter dans les activités mises en œuvre.

Pour la performance, le dialogue définit la déclinaison des objectifs nationaux du programme en objectifs opérationnels, qui passe par :

- une adaptation de leur valeur au contexte local ;
- la définition d'éventuels objectifs intermédiaires, (par exemple la segmentation d'un objectif de délais entre différents intervenants sur un processus) ;
- l'ajout éventuel d'objectifs et d'indicateurs complémentaires se rapportant à des orientations complétant les priorités affichées dans les PAP ;
- la détermination des valeurs cibles.

Le dialogue de gestion conduit à un enrichissement du contenu du dialogue entre administrations centrale et déconcentrée et à équilibrer les termes de ce dialogue (équilibre entre préoccupations des services centraux et celles des services déconcentrés, mais aussi entre la problématique budgétaire et les enjeux de performance).

Il permet par ailleurs d'améliorer la coordination entre les directions et services centraux du département.

En vue de faciliter le dialogue de gestion, il est institué au sein de chaque programme au moins une réunion par trimestre portant sur le monitoring de l'exécution du budget.

Cette rencontre trimestrielle convoquée par le Responsable de programme se tient en présence des Responsables d'action et d'activité.

A l'échelle ministérielle, une réunion faisant le point sur l'exécution budgétaire de tous les programmes, les difficultés rencontrées et les mesures envisagées, se tient à la fin de chaque trimestre, sous la présidence du Ministre ou de son représentant, et en présence du Coordonnateur, du Responsable de la fonction financière ministérielle, des Responsables de programme, du Coordonnateur de la Cellule des Etudes, de la Planification et du Suivi-évaluation (CEPSE), du Contrôleur de gestion et du Coordonnateur de la Cellule de Passation des Marchés (CPM).

VII. La Reddition des comptes

VII.1. Les rapports d'exécution trimestriels

A la fin de chaque trimestre, un rapport d'exécution est établi par chaque Responsable de programme en faisant le point sur les dépenses effectuées et les actions réalisées.

Ce rapport contient les points ci-après :

- une brève description du contexte et de son évolution depuis l'approbation du PAP ;
- la présentation des principaux résultats et indicateurs ;
- un graphique des indicateurs contenant les données historiques et actuelles (niveau de la cible de performance et niveau observé de l'indicateur).
- une brève analyse et explication de l'écart entre la cible et le réel ;
- la description des défis rencontrés ;
- la description des leçons apprises ;
- les recommandations de mesures correctives ;
- les priorités du prochain trimestre.

Les différents acteurs devront fournir les informations et documents suivant l'échéancier prévu pour réaliser le rapport.

Les données chiffrées de ces documents sont fournies par la plateforme SYSBUDGEP. Chaque gestionnaire à son niveau fournit les commentaires nécessaires à la compréhension des différents documents.

VII.2. La production du compte administratif

Chaque ordonnateur principal produit un compte administratif retraçant l'exécution des autorisations budgétaires au cours de l'année écoulée.

A ce titre, le compte administratif indique, pour chaque programme ou dotation et par nature de dépenses, le montant :

- des autorisations d'emplois, des autorisations d'engagement et des crédits de paiement ouverts par la loi de finances initiale ;
- des mouvements sur les autorisations budgétaires intervenus en cours de gestion ;
- des autorisations d'emplois consommées au regard du plafond ministériel ;
- des autorisations d'engagement et des crédits de paiement consommés ;
- des crédits de paiement engagés, liquidés, ordonnancés et payés.

Le compte administratif est signé par le Ministre et transmis au Ministre chargé des Finances au plus tard le 30 avril de l'année suivant celle dont les comptes sont produits. Sur la base des comptes administratifs des différents ordonnateurs principaux, le Ministre chargé des Finances établit le compte administratif consolidé.

Le compte administratif consolidé, accompagné des comptes administratifs des ordonnateurs principaux, est transmis, par le Ministre chargé des Finances, à la Cour des comptes au plus tard le 30 juin de l'année suivant celle dont les comptes sont arrêtés.

VII.3. La production du Rapport Annuel de Performance consolidé et par Programme

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.

A cet effet, le Rapport de performance fait ressortir :

- le niveau de réalisation des objectifs sur la base des indicateurs et cibles fixés dans le projet annuel de performance ;
- L'exécution des dépenses par programme action et activités en autorisations d'engagement et en crédits de paiement, ainsi que la consommation des autorisations d'emplois rémunérés par l'Etat ;
- la constatation et l'explication des écarts par rapport aux prévisions.

Le Secrétaire général en sa qualité de 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.

VIII. Durée

La durée de la présente Charte de gestion ministérielle est de trois (3) ans, renouvelable par tacite reconduction.

Toutefois, elle peut être révisée pendant cette période pour tenir compte des modifications intervenues dans le DPPD ou dans l'organisation du ministère.

IX. Exécution

Le Coordonnateur des programmes, le Responsable de la fonction financière ministérielle, les Responsables de programmes, les Responsables d'actions et d'activités sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution de la présente Charte qui entre en vigueur à compter de sa signature.

Fait à Dakar, le 26 septembre 2023

Le Ministre du Travail, du Dialogue social et
des Relations avec les Institutions



Samba SY