



République du Sénégal  
Un Peuple - Un But - Une Foi

Ministère de l'Economie, des Finances et du Plan

**Direction Générale du Budget**



# GUIDE D'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE (RAP)

*Version du 02 juillet 2018*

# TABLE DES MATIERES

<b>GENERALITES LIMINAIRES SUR LE RAP .....</b>	<b>3</b>
<b>LES DIFFERENTES ETAPES D'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 1 BILAN GENERAL ET RESULTATS .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 2 PRESENTATION DETAILLEE DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS OBTENUS.....</b>	<b>4</b>
<b>Chapitre 3 EXECUTION FINANCIERE DU PROGRAMME .....</b>	<b>5</b>
<b>Section 1 PRESENTATION DE L'EXECUTION FINANCIERE PAR ACTION.....</b>	<b>5</b>
<b>Section 2 EXECUTION FINANCIERE DES ACTIVITES DU PROGRAMME.....</b>	<b>7</b>
<b>Section 3 MESURE ET ANALYSE DES ECARTS SUR L'EXECUTION DES EMPLOIS.....</b>	<b>8</b>
<b>SECTION 4 EXECUTION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT .....</b>	<b>8</b>
<b>Section 5 EXECUTION DES DEPENSES DE TRANSFERTS.....</b>	<b>9</b>

## **GENERALITES LIMINAIRES SUR LE RAP**

Le rapport annuel de performance (RAP) rend compte de la mise en œuvre du Projet annuel de performance (PAP) d'un programme. Il présente, en fin de gestion, les réalisations et les résultats du suivi de la performance. Il constitue alors un instrument clef pour apprécier la qualité de l'action publique.

Il est annexé au projet de loi de règlement qui doit être présenté au Parlement au plus tard lors de la session budgétaire suivant l'année sous revue.

Le RAP a deux fonctions :

- au sein des programmes, il permet de tirer les leçons sur la mise en œuvre des actions et des activités;
- annexe du projet de loi de règlement, il répond aux obligations de redevabilité : le responsable de programme rend compte des résultats atteints en matière de performance.

Le RAP décrit les activités conduites au cours de l'année sous revue (n-1) pour rendre compte de l'emploi des crédits ouverts sur cette année. Il présente et interprète les résultats en matière de performance, sur la base du suivi des indicateurs figurant dans le PAP et éventuellement d'autres éléments, permettant ainsi de mesurer le niveau d'atteinte des objectifs fixés par le PAP. Il donne aussi des explications sur l'écart constaté entre les prévisions et les réalisations.

Le RAP suit une présentation analogue à celle du PAP (l'exposé, l'évaluation et l'explication des résultats). Chaque responsable de programme est tenu d'élaborer son RAP. Toutefois, il est souhaitable de consolider les RAP des programmes d'un ministère en un document de synthèse ministériel.

Le RAP doit être structuré en trois grandes parties :

- I- Bilan général et résultats
- II- Présentation détaillée des objectifs et des résultats obtenus
- III- Exécution financière du programme

## **LES DIFFERENTES ETAPES D'ELABORATION DU RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE**

Le Rapport annuel de performance (RAP) comporte différentes parties qui reprennent le schéma du Projet annuel de Performance (PAP), afin de pouvoir comparer la performance des actions et l'exécution des crédits par rapport à leur prévision initiale.

Une partie des tableaux est remplie automatiquement par le système d'information dans lequel ont été saisies les données initiales de la loi de finances, ainsi que toutes les données d'exécution survenues en cours d'année (dite « année n-1 » dans le présent guide). Toutefois, certaines données et surtout, les commentaires afférents, doivent être apportés par le responsable de programme et ses gestionnaires.

### **Chapitre 1 BILAN GENERAL ET RESULTATS**

Cette section présente le bilan stratégique du programme, tel que présenté dans le Projet annuel de performance (PAP). Le bilan stratégique repose sur une synthèse de l'analyse des résultats (illustré par des représentations graphiques) obtenus par le responsable de programme au cours de l'exercice, à la lumière des principaux événements et réalisations intervenus au cours de l'année écoulée.

Cette analyse retrace, en résumé, les atouts et les faiblesses de la mise en œuvre de la stratégie définie dans le PAP pour atteindre les objectifs et les cibles fixés initialement. Elle doit aussi permettre de dégager une appréciation globale de la performance du programme et fixer les orientations stratégiques à inscrire au prochain PAP.

### **Chapitre 2 PRESENTATION DETAILLEE DES OBJECTIFS ET DES RESULTATS OBTENUS**

Le RAP rappelle les objectifs qui ont été fixés par le PAP.

Les résultats des indicateurs de performance du programme sont renseignés selon des tableaux organisés de la même façon que pour le PAP.

En termes de méthodologie dans les analyses, il est nécessaire de s'appuyer sur les orientations suivantes :

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

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

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

### Chapitre 3 EXECUTION FINANCIERE DU PROGRAMME

Cette partie présente la situation d'exécution budgétaire des programmes à travers des tableaux qui retracent les prévisions initiales de la LFI et révisées de la loi de finances rectificative ou des actes modificatifs le cas échéant et les écarts constatés.

On comparera les réalisations de l'année n-1 aux prévisions du budget initial corrigé des modifications apportées par la LFR ou tout acte réglementaire. Les écarts entre les réalisations et les prévisions seront expliqués par action ou par activité.

L'analyse de l'exécution se basera sur l'exploitation de graphiques et de divers tableaux rendant compte des évolutions.

#### Section 1 PRESENTATION DE L'EXECUTION FINANCIERE PAR ACTION

Cette section présente et commente l'exécution financière par actions et grandes catégories de dépense de la Nomenclature budgétaire de l'Etat (NBE).

Les écarts entre le budget initial et les réalisations seront expliqués. Les difficultés rencontrées dans l'exécution du budget seront identifiées et commentées.

Les modifications budgétaires intervenues au cours de l'année n-1 pour le programme seront retracées dans un tableau détaillé par actions et par catégorie de dépenses. Les réalisations seront comparées aux crédits ouverts sur l'année et des commentaires seront apportés sur les actes modificatifs (décret d'avance, annulation ou autre acte modificatif).

Au cas où des ressources provenant des partenaires techniques ou financiers ou d'autres acteurs intervenant dans le secteur, ont été reçues en cours de gestion, une situation détaillée indiquant la provenance des ressources et la destination, devra être faite. Ainsi, l'ensemble des ressources qui ont permis d'atteindre les cibles fixées, seront quantifiées.

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

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

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

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

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

<b>ACTIONS</b>	<i>Exécution n-3</i>	<i>Exécution n-2</i>	<i>Crédits ouverts de l'année n-1</i>	<i>Exécution n-1</i>	<i>Ecart n-1</i>	<i>Taux d'exécution n-1</i>
<i>Action 1</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E=C-D</i>	<i>F=D/C*100</i>
<i>Personnel</i>						
<i>Biens et services</i>						
<i>Transferts courants</i>						
<i>Investissement AE</i>						
<i>Investissement CP</i>						
<i>Transferts en capital en AE</i>						
<i>Transferts en capital en CP</i>						
<b>Total général AE</b>						
<b>Total général CP</b>						

- Analyse approfondie et explication des écarts entre la dépense prévue et la dépense réelle ;
- Description des défis rencontrés ;
- Description des mesures correctrices.

**Tableau 4 : Exécution financière par action au premier franc**

<i>Actions</i>	<i>Exécution n-2</i>	<i>Exécution n-1</i>	<i>Ecart</i>	<i>Variation en %</i>	<i>Justification</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C=B-A</i>	<i>B/A*100</i>	
Action 1					
Action 2					
Action 3					
Action 4					
Total du programme					

Ce tableau figure parmi les plus importants du RAP, car il doit expliquer et justifier l'emploi effectif des crédits par action par rapport à l'emploi de l'année précédente. Le responsable de programme doit également expliquer dans ses commentaires la différence entre les réalisations de l'année et les prévisions qu'il avait justifiées, l'année précédente, dans le tableau équivalent figurant dans le PAP (tableau JPF).

## Section 2 EXECUTION FINANCIERE DES ACTIVITES DU PROGRAMME

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

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

**Tableau 5 : Exécution financière des activités de n-1 (base ordonnancement)**

<i>Action 1 : XXX</i>	<i>Crédits ouverts sur l'année n-1</i>	<i>Exécution n-1</i>	<i>Ecart</i>	<i>Taux d'exécution n-1</i>
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C= B-A</i>	<i>B/A*100</i>
<i>Activité 1.1</i>				
<i>Activité 1.2</i>				
<i>Activité 1.3</i>				
<i>Activité 1.n</i>				
<b>Total de l'action</b>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>

### Section 3 MESURE ET ANALYSE DES ECARTS SUR L'EXECUTION DES EMPLOIS

Il s'agira dans cette section de renseigner les tableaux ci-dessous et de procéder à une :

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

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

Programme	Effectifs au 31 décembre					
	Exécution n-3	Exécution n-2	Crédits ouverts sur l'année n-1	Exécution n-1	Ecart	Taux d'exécution %
	A	B	C	D	E=C-D	D/C
Catégorie A						
Catégorie B						
Catégorie C						
Autres Catégories						
<b>Total des effectifs du programme</b>						

### Section 4 EXECUTION DES AUTORISATIONS D'ENGAGEMENT

Cette section présente l'évolution de la consommation des autorisations d'engagement (AE) en lien avec les crédits de paiement.

#### **Autorisations d'engagement (AE)**

Les autorisations d'engagement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être juridiquement engagées au cours de l'exercice pour la réalisation des investissements prévus par la loi de finances. Elles :

- constituent une autorisation votée par l'Assemblée nationale ;
- ne peuvent être consommées que sur l'exercice en cours en vertu du principe d'annualité du budget ;
- sont consommées au moment de l'engagement juridique de la dépense.

Engagement juridique : acte par lequel l'Etat crée ou constate à son encontre une obligation de laquelle il résultera une dépense.

**Exemple** : un bail, un marché, ....

### Crédits de paiement (CP)

Les crédits de paiement constituent la limite supérieure des dépenses pouvant être ordonnancées ou payées au cours de l'exercice. Ils constituent une autorisation budgétaire votée par l'organe délibérant.

## Section 5 EXECUTION DES DEPENSES DE TRANSFERTS

Pour cette partie, il s'agira, de renseigner :

1. pour les transferts au secteur parapublic (Etablissements publics, agences et structures assimilées) sous la tutelle du programme, le tableau 7 en distinguant, pour chaque organisme, les transferts courants des transferts en capital. Pour ces derniers, les montants sont renseignés en AE/CP ;
2. pour les autres transferts, le tableau 8, en distinguant les transferts par catégorie de subventions (bourse de sécurité familiale, bourse étudiants, subventions aux entreprises privées, etc.).

Les tableaux seront accompagnés d'un commentaire suivant les critères ci-dessous :

- Analyse et explication des écarts par rapport aux prévisions
- Description des défis rencontrés
- Description des mesures correctrices
- Analyse de l'impact des transferts versés sur la politique publique portée par le programme

**Tableau 7 : Montant des transferts par organismes du secteur parapublic**

<i>action</i>	<i>Nom de l'organisme bénéficiaire du transfert</i>	<i>Nature des transferts</i>	<i>Nature des crédits</i>	<i>Montant transfert prévu en n-1</i>	<i>Montant transfert exécuté au 31/12 n-1</i>	<i>Ecart</i>	<i>Taux d'exécution n-1</i>
<i>Action 1</i>	<i>Organisme 1 :</i>	<i>Transferts courants</i>	<b>CP</b>				
		<i>Transferts en capital</i>	<b>AE</b>				
			<b>CP</b>				
<i>Action 2</i>	<i>Organisme 2 :</i>	<i>Transferts courants</i>	<b>CP</b>				
		<i>Transferts en capital</i>	<b>AE</b>				
			<b>CP</b>				

**Tableau 8: Transferts et subventions autres que ceux du secteur parapublic**

<i>action</i>	<i>Catégorie transferts ou de subventions</i>	<i>Nature des transferts</i>	<i>Nature des crédits</i>	<i>Montant transfert prévu en n-1</i>	<i>Montant transfert exécuté au 31/12 n-1</i>	<i>Ecart</i>	<i>Taux d'exécution n-1</i>
<i>Action 1</i>	<i>Catégorie 1 :</i>	<i>Transferts courants</i>	<b>CP</b>				
		<i>Transferts en capital</i>	<b>AE</b>				
			<b>CP</b>				
<i>Action 2</i>	<i>Catégorie 2 :</i>	<i>Transferts courants</i>	<b>CP</b>				
		<i>Transferts en capital</i>	<b>AE</b>				
			<b>CP</b>				