

# Module: Performance & pilotage des programmes

Élaboré par:

- Mme Olfa Chammeri
- Mr Anis Zekri
- Mr Karim Bouamoud

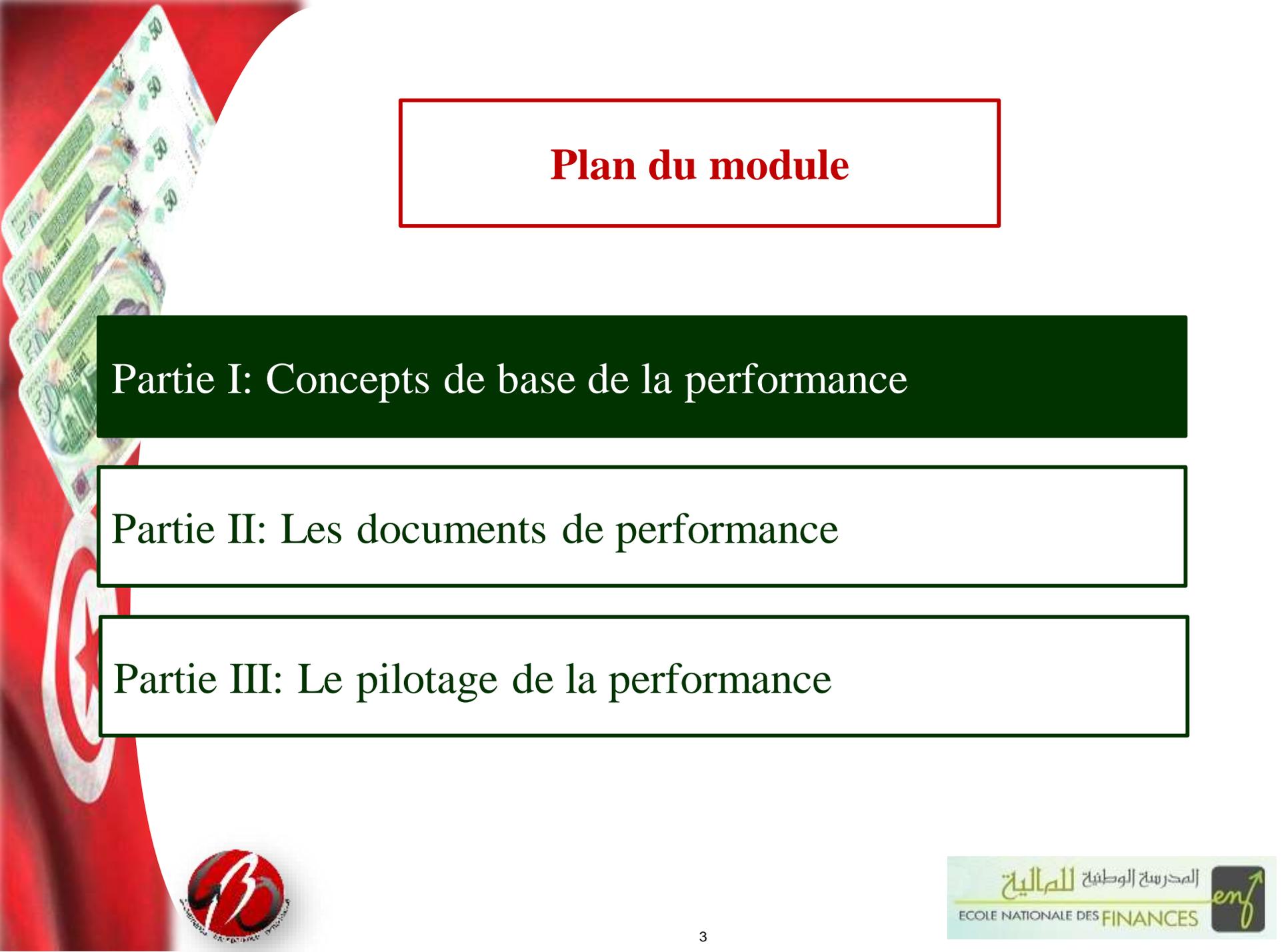




## Objectif du module

Maîtriser les **concepts** liés à la **performance** et positionnement dans le contexte du mode de mangement public prévu par la **GBO**





## Plan du module

Partie I: Concepts de base de la performance

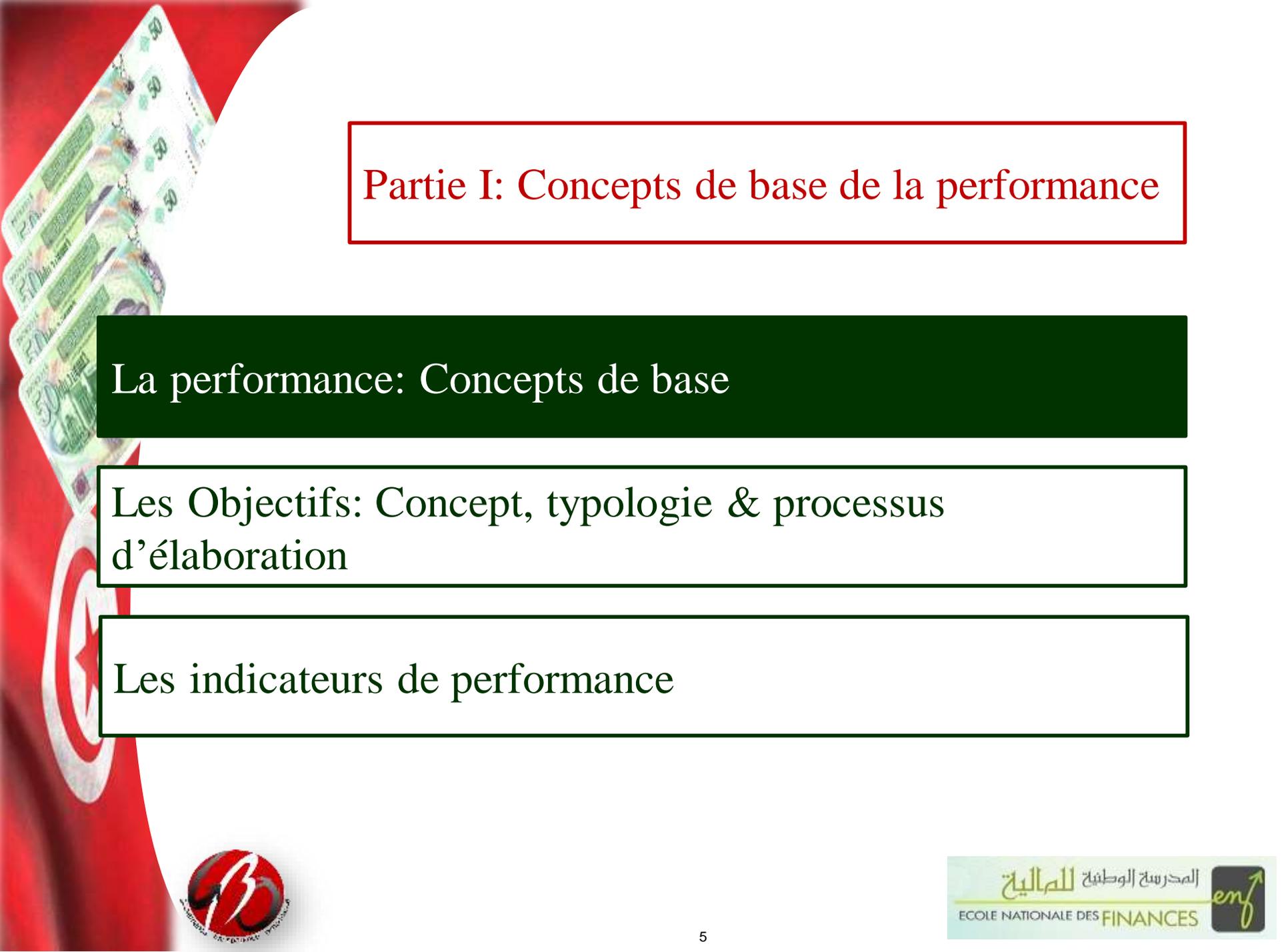
Partie II: Les documents de performance

Partie III: Le pilotage de la performance



# Performance Et pilotage des programmes «Partie I: cadre de la performance»





## Partie I: Concepts de base de la performance

La performance: Concepts de base

Les Objectifs: Concept, typologie & processus d'élaboration

Les indicateurs de performance





Si vous avez à exprimer le concept de **performance** en 3 mots que retiendrez vous?



# La performance

## Définition

La performance d'un organisme/programme:  
 « **est la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés d'une manière optimale** »

## Contexte public

La performance s'inscrit dans un dispositif de pilotage des administrations pour l'atteinte des résultats prévus

## Cadre de la performance

1. Stratégie
  2. Objectifs
  3. Indicateurs
- Suivi et évaluation
-

## LA STRATEGIE

= étape préalable à la définition des objectifs et des indicateurs.

- réflexion globale
- perspective pluriannuelle
- choix des priorités
- finalités d'intérêt général

## LES OBJECTIFS

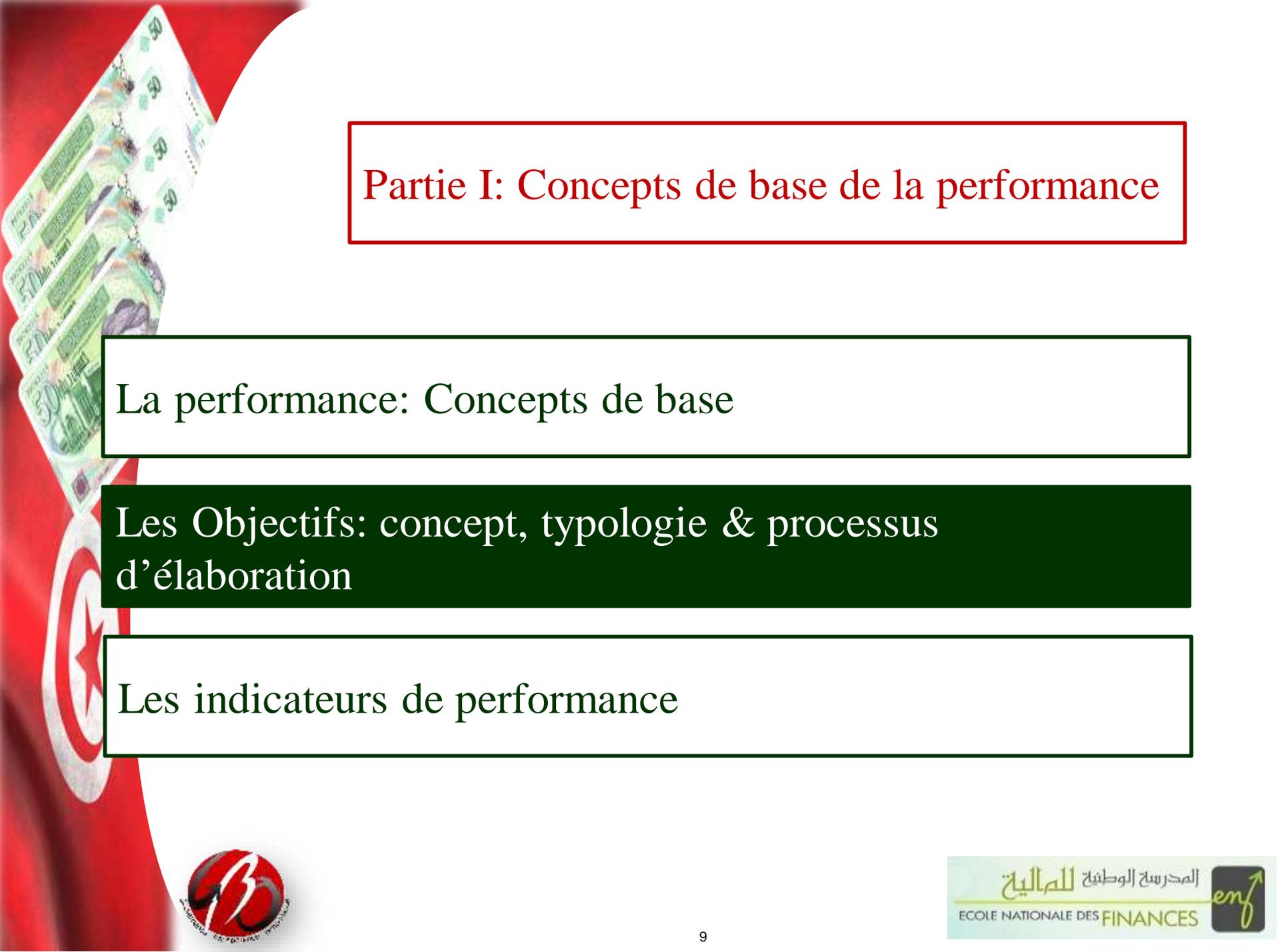
= le but déterminé d'une action, l'expression de ce que l'on veut faire

- exprime ce qu'on veut réaliser et produire
- vise un effet, un bénéfice pour la clientèle
- s'inscrit dans un processus plus vaste de management et de pilotage (DP)

## LES INDICATEURS

- représentation chiffrée
- mesure la réalisation d'un objectif

- permet d'apprécier l'atteinte d'une performance ou d'un résultat obtenu



## Partie I: Concepts de base de la performance

La performance: Concepts de base

Les Objectifs: concept, typologie & processus d'élaboration

Les indicateurs de performance



Dans votre département, définissez vous des **objectifs**? Si oui, pouvez vous en citer le plus important







## 1- Définition

= but déterminé d'une action  
= l'expression de ce que l'on veut faire.

---

## 2- Utilité

### Sur le plan organisationnel/programme

- Clarifient les attentes
- Constituent un repère pour la fixation des priorités
- Renforcent la cohésion autour de buts
- Améliorent la communication
- Augmentent la performance des individus et des équipes de travail

### Sur le plan individuel

- Augmentent le niveau d'exigence des individus face à leur travail
- Incitent à l'action, à l'innovation et au changement,
- Renforcent la motivation individuelle
- Canalisent les énergies autour de résultats précis
- Diminuent le sentiment de stress par un meilleur suivi des priorités



## Lignes directrices pour la définition des objectifs

1- La sélection d'un nombre restreint d'objectifs traduisant les priorités assignées à chaque programme

2- La recherche d'un équilibre entre les trois dimensions de la performance de l'action publique

3- L'association à chaque objectif d'un nombre restreint d'indicateurs de performance pertinents et fiables

## La rédaction des objectifs

**Objectif = Verbe d'action + Quoi + Qui + Combien + Quand**

# Classification des objectifs

Objectif  
opérationnel

Objectif  
de  
performance

Objectif  
intermédiaire

Objectif  
de moyens

Objectif  
Stratégique

Objectif  
d'impact



# Classification des objectifs: 1- la hiérarchisation

15

▪ **1<sup>ère</sup> classification:** La hiérarchie de l'objectif par rapport à la place qu'il occupe dans le dispositif de pilotage de la performance

## Objectifs stratégiques OS

- Finalité de politique publique,
- Les priorités stratégiques de l'organisation/ programme,
- Long terme (3 à 5 ans),
- Résultats globaux retranscrits dans des documents stratégiques.

## Objectifs opérationnels

- Déclinaison pratique des objectifs stratégiques,
- Correspondent aux actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques,
- Moyens et court terme (1 à 3 ans),
- Résultats sectoriels retranscrits dans des documents opérationnels.

## Objectifs intermédiaires

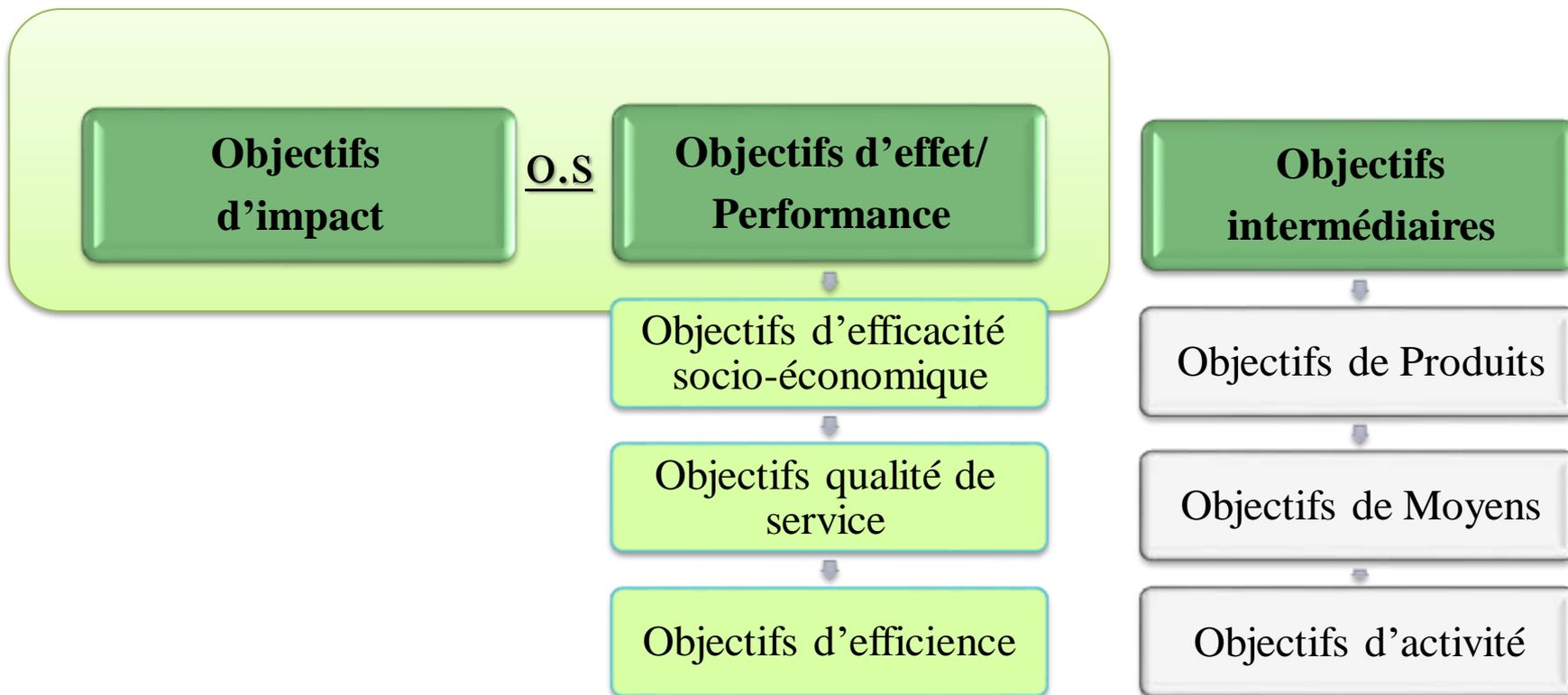
- Produits,
- Moyens,
- Activités.



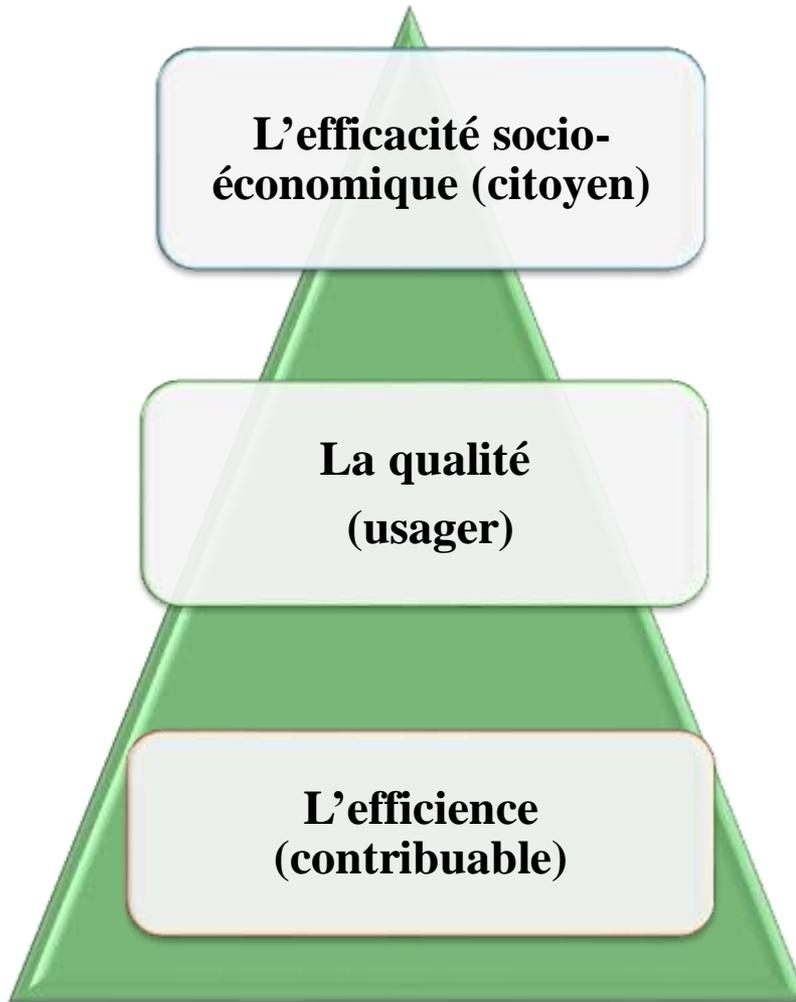
## Classification des objectifs: 2- typologie ou niveaux d'objectifs

16

- **2<sup>ème</sup> classification:** la typologie d'objectifs, elle se rapporte à la correspondance avec les différents niveaux d'élaboration et d'exécution des politiques publiques



# Les trois dimensions de la performance de l'action publique

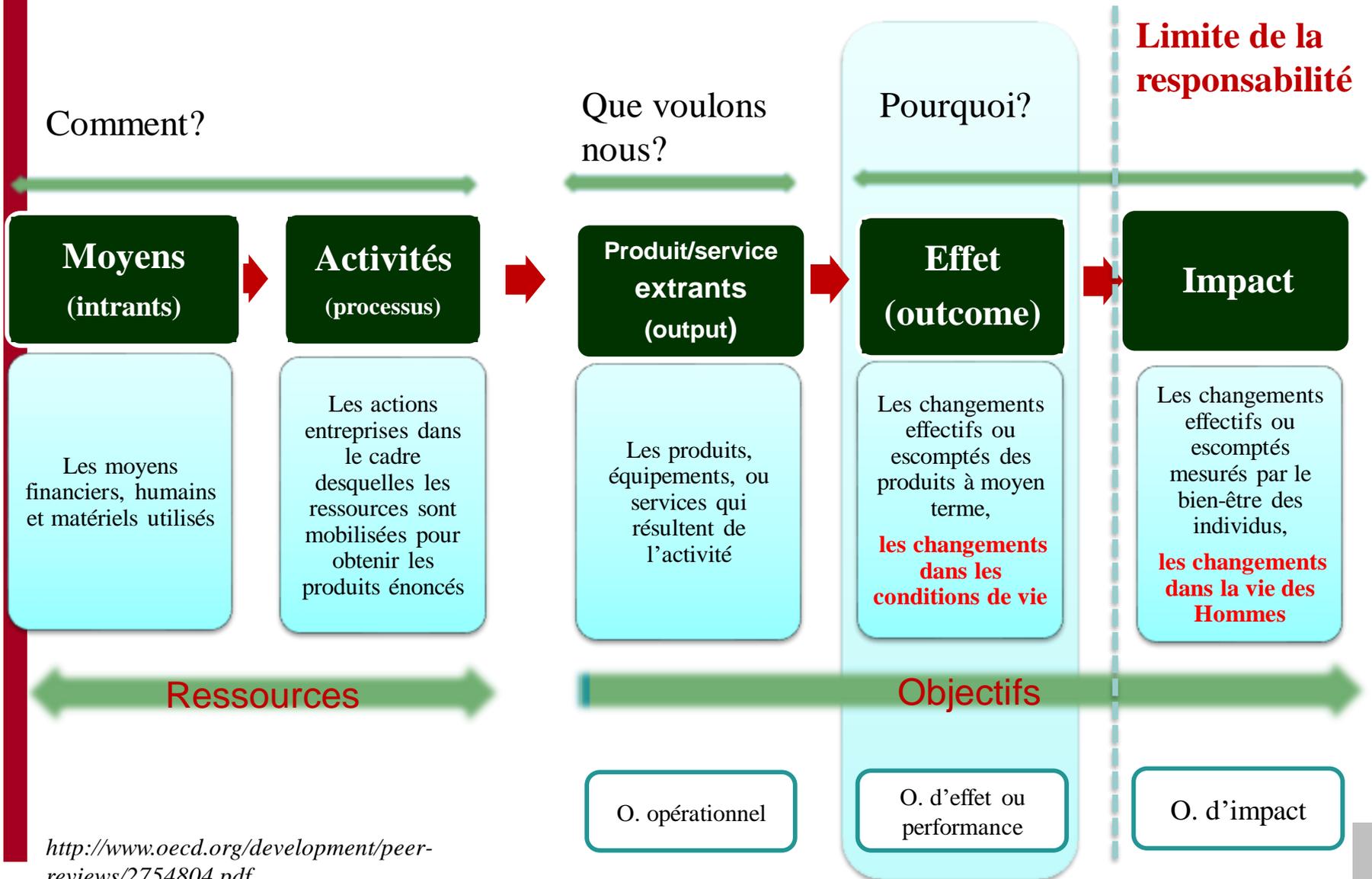


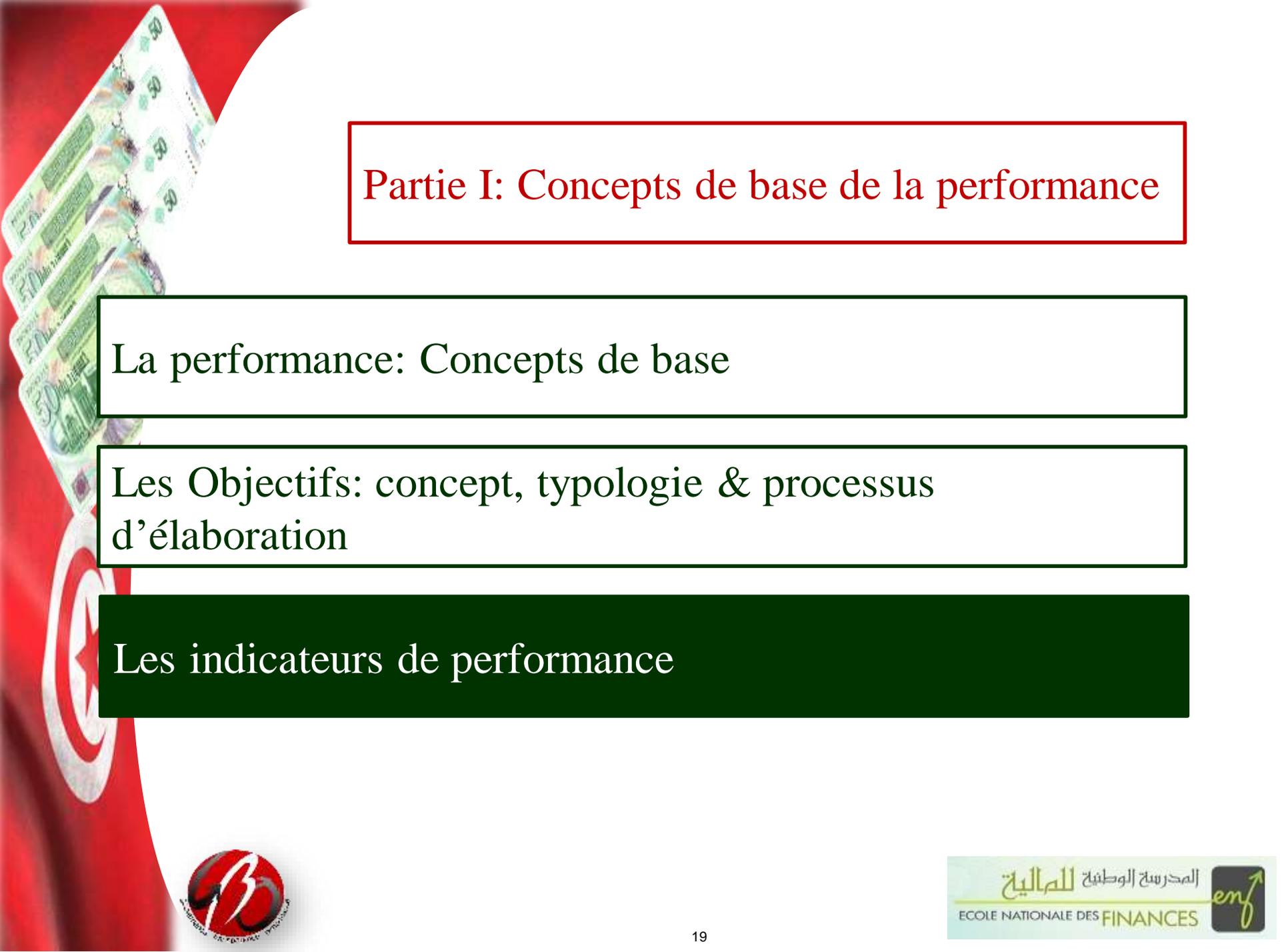
**Finalités ultimes/ effets attendus**  
**« QUOI? »**

**Les modalités**  
**« COMMENT? »**

**L'optimisation des moyens**  
**« COÛT? »**  
 productivité des services, l'économie des moyens en rapport avec les résultats attendus

# La chaîne des résultats





## Partie I: Concepts de base de la performance

La performance: Concepts de base

Les Objectifs: concept, typologie & processus d'élaboration

Les indicateurs de performance



# La mesure de la performance

20

- **La performance financière** dont l'objectif de rentabilité économique est au cœur des attentes des actionnaires. (optimisation des services rendus)
- **La performance technique** qui porte sur les niveaux opérationnels de l'exécution des politiques publiques.

**Caractéristiques  
d'un bon  
indicateur**

Souvent  
rassemblées  
sous l'acronyme  
anglais **SMART**



**Spécifique**

**Mesurable**

**Atribuable**

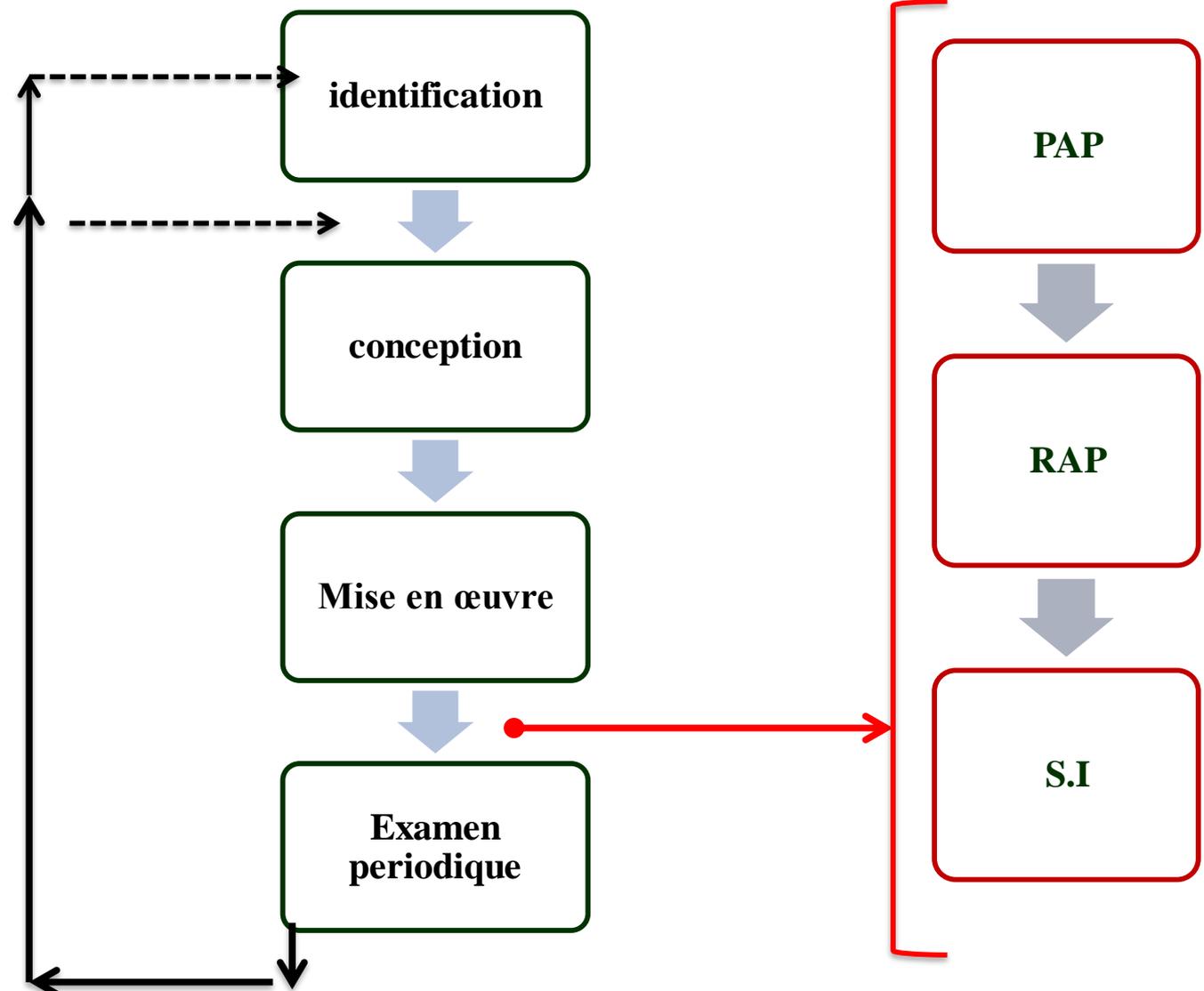
**Réalisable**

**Temporel**

Données d'entrées

Processus de sélection et  
d'établissement des indicateurs

Exploitation/  
gestion/suivi



# L'identification

22

- Mesurer quoi?
- Finalité du programme

Identifier les clients/structures

- Indicateurs existants,
- Eviter une profusion d'indicateurs

Pourquoi?

Pour qui?

Etat des lieux

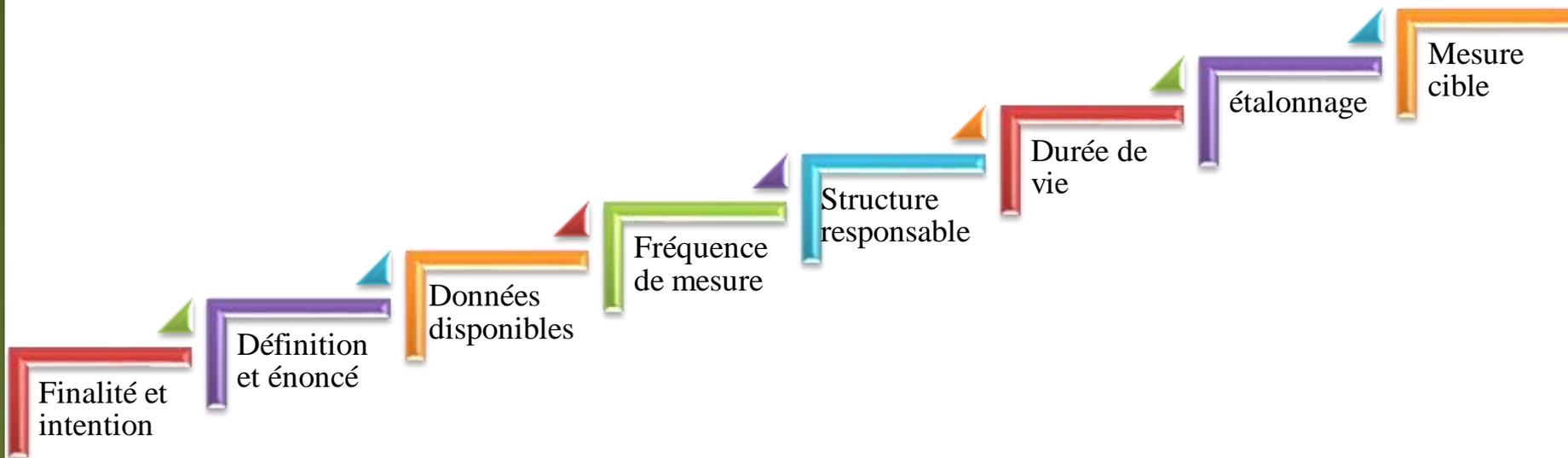
Par qui?

Quoi?  
Champ de mesure



- Sur quoi veut-on faire porter la mesure?
- Déterminer le cadre et les limites dans lesquelles va s'appliquer la mesure
- Objectifs stratégiques (PAP)

# La conception



## La mise en œuvre

1- Valider

2- Communiquer et diffuser

3- Former les acteurs impliqués

## Examen et actualisation

La gestion des indicateurs doit s'inscrire dans un processus d'amélioration continue => Améliorés, modifiés ou abandonnés

Facteurs internes

Facteurs externes

# La gestion et le suivi des indicateurs de performance

25

Une fois identifié, élaboré et validé, l'indicateur entre dans un processus de gestion et d'exploitation



**Alimenter les différents systèmes d'information (tableaux de bords, documents de performances, analyses...)**

- Appuyer le processus de planification stratégique et opérationnelle,
- Prise de décision,
- Allocation des ressources...

**Outils de gestion des indicateurs (fiches indicateurs, registre des indicateurs...)**

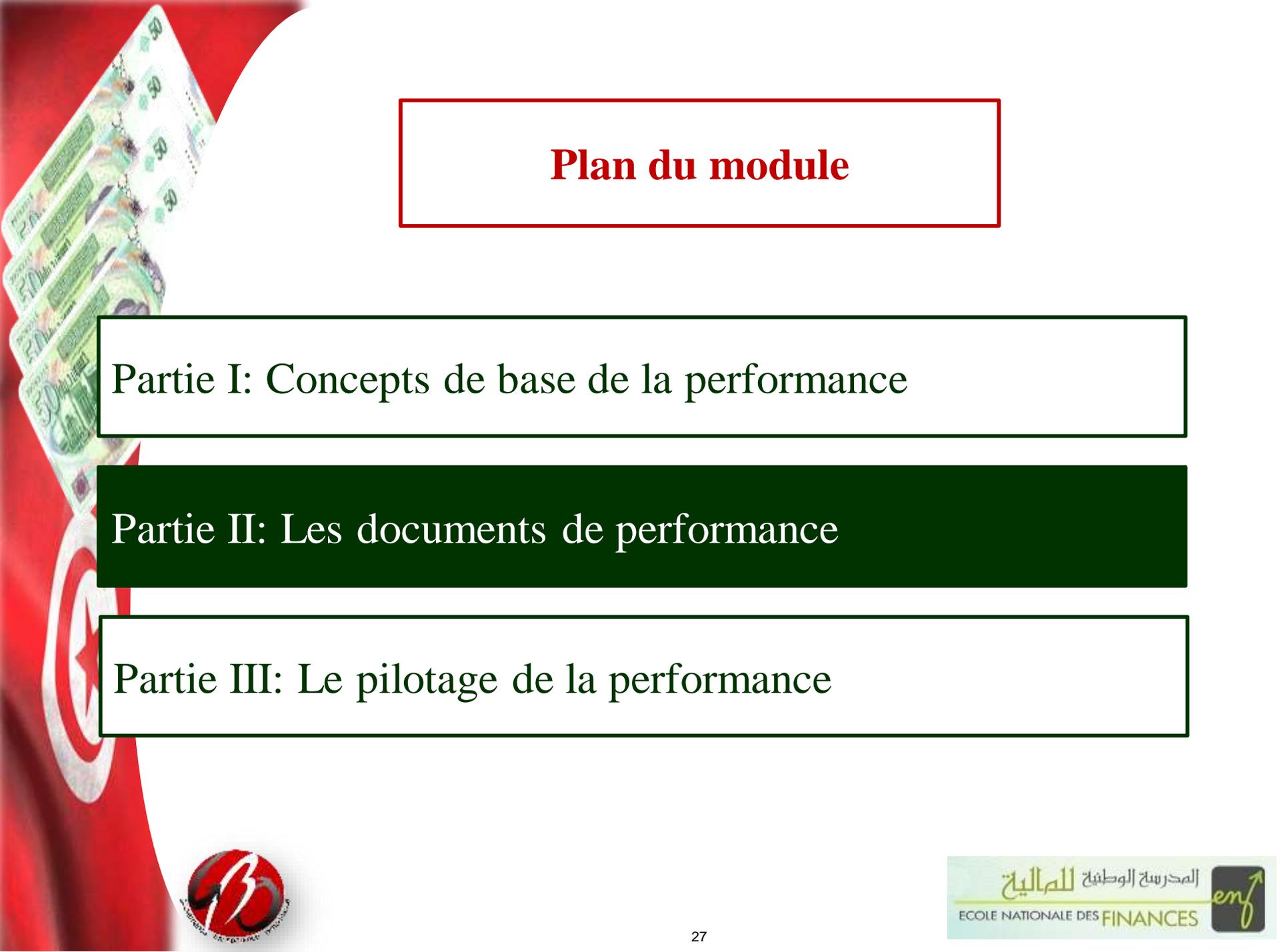
- La qualité, la cohérence, la pérennité des indicateurs,





**Qui peut nous présenter le cadre de performance de la mission à laquelle il est rattaché?**





## Plan du module

Partie I: Concepts de base de la performance

Partie II: Les documents de performance

Partie III: Le pilotage de la performance



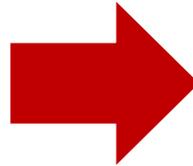
**Performance  
Et pilotage des programme  
«Partie II: Les documents de la  
performance»**



## Les exigences de la GBO à l'origine des documents de performance

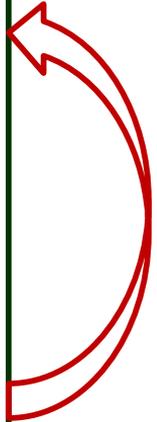
### Approche **classique** fondée sur les moyens:

Les objectifs sont définis en fonction des **moyens** ⇒ **Appréciation** en fonction du degré **d'exécution des crédits** et du **respect** des autorisations budgétaires et de la législation en vigueur



### Approche **GBO** fondée sur les résultats:

- ⇒ Les objectifs sont définis en fonction des **besoins et des priorités**
- ⇒ La mobilisation des ressources nécessaires
- ⇒ Evaluation en fonction de l'atteinte des objectifs et de leur impact



**La gestion du budget**

Traduit les **orientations stratégiques** en **objectifs** spécifiques mesurables via des **indicateurs de performance** qui permettent le suivi et l'évaluation

## Les exigences de la GBO à l'origine des documents de performance

Passage à une  
approche fondée  
sur les **résultats**

Affectation des  
ressources selon  
les **priorités** pour  
la réalisation des  
**politiques  
publiques**

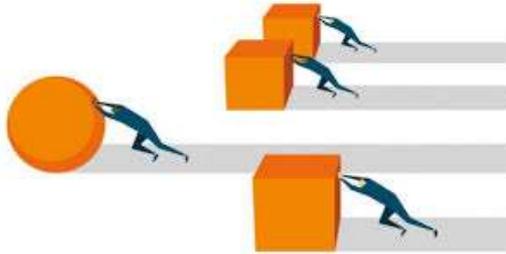
Vision sur **3 ans**

La consolidation  
de la  
**gouvernance** et  
de la  
**transparence**  
dans la gestion  
des finances  
publiques

# Le Projet Annuel de Performance



Présenté par chaque mission à l'appui du projet de loi de finances



Constitue le socle de la redevabilité et de la responsabilité par rapport aux politiques publiques



Présente, sur un horizon triennal la cohérence entre la stratégie, les objectifs, les activités et les résultats du ministère

# Composantes du PAP

## Présentation du ministère et de sa stratégie

---

### Par programme :

- ✓ La stratégie du programme
  - ✓ Tableau résumé des objectifs et des indicateurs
  - ✓ Présentation sommaire de chaque objectif
- 



## Tableau détaillé des objectifs et des indicateurs

- ✓ Indications méthodologiques sur les indicateurs
- 

## Cadre des Dépenses à Moyen Terme CDMT

---

### En annexe:

- ✓ Fiches indicateurs
- ✓ Projets d'investissement

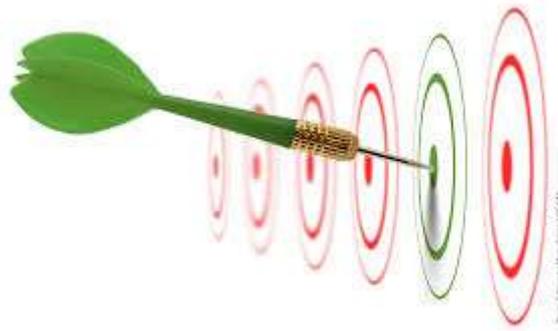
# Présentation stratégique du programme

- ✓ La stratégie synthétise:
  - Les finalités fondamentales du programme
  - Les priorités de la politique du gouvernement
  - Les démarches de réforme engagées par le ministère.



- 
- ✓ Résumé de la stratégie, exposé des axes stratégiques et des priorités
- 
- ✓ Présentation des objectifs du programme
- 
- ✓ Examen de la cohérence des objectifs du programme avec le programme du gouvernement et les stratégies sectorielles.

# Présentation sommaire de chaque objectif



- ✓ Description de l'objectif par référence aux axes stratégiques du programme

---

- ✓ Justification des indicateurs choisis

---

- ✓ Description des leviers d'action pour atteindre l'objectif

# Le Rapport Annuel de Performance

- ✓ Accompagne la loi de règlement est à la loi de finances



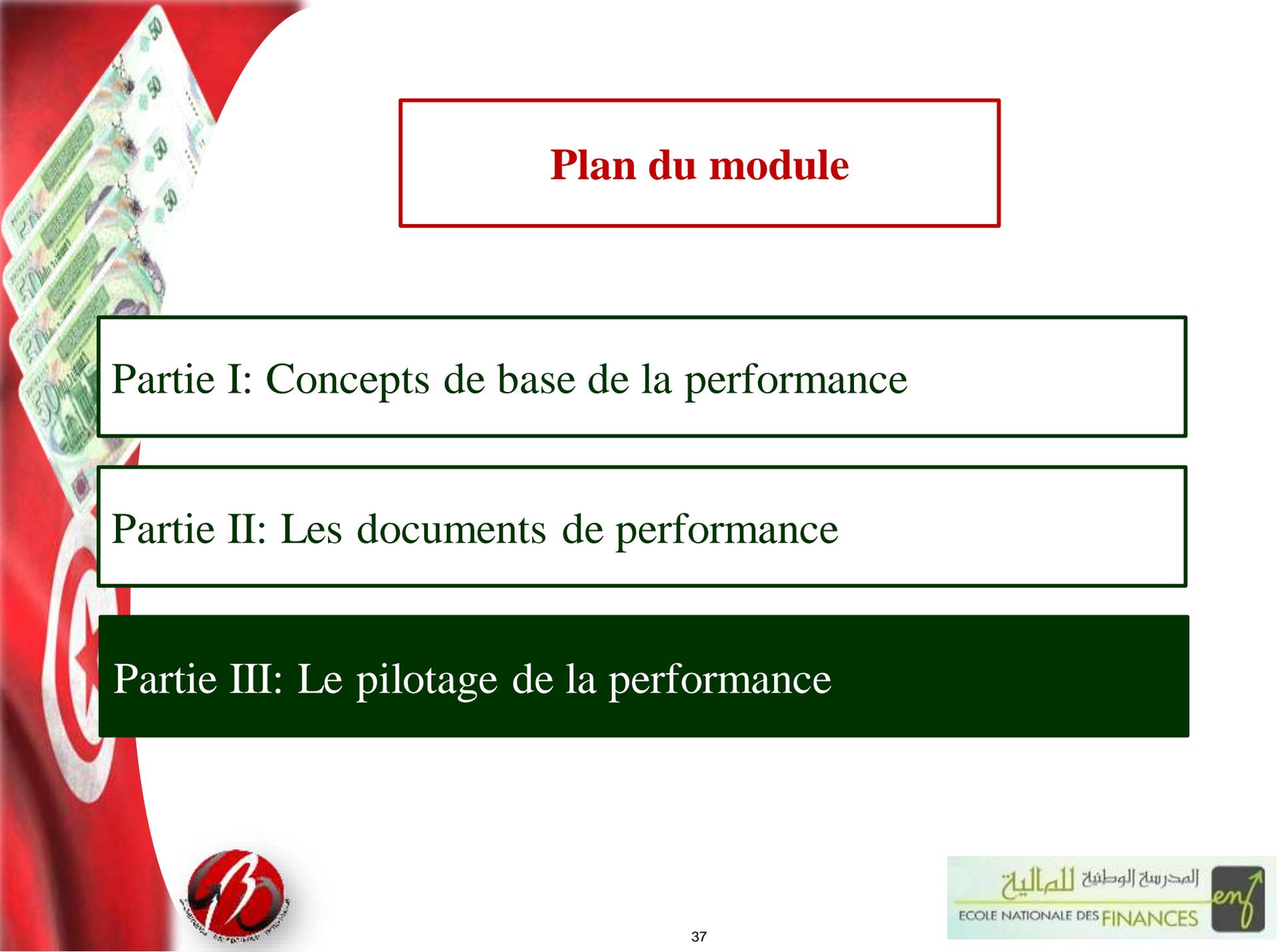
- 
- ✓ Est relative aux réalisations (performance, budget)

- 
- ✓ Combine de façon équilibrée:
    - Un bilan stratégique
    - Les résultats atteints
    - La consommation du budget
    - Une auto-évaluation de la performance

# Le Rapport Annuel de Performance



- ✓ Synthèse pour le ministère:  
-----
- ✓ Aspects majeurs de l'activité du ministère pendant l'année  
-----
- ✓ Tableau résumé des résultats (par programme, objectif et indicateur)  
-----
- ✓ Tableau résumé de l'exécution budgétaire  
-----
- ✓ Puis, par programme: Analyse détaillée et explication des résultats



## Plan du module

Partie I: Concepts de base de la performance

Partie II: Les documents de performance

Partie III: Le pilotage de la performance



# Performance Et pilotage des programme Partie III : Pilotage de la performance





**Selon vous, les documents de performance sont ils suffisants pour asseoir la GBO en tant que nouveau mode de management des politiques publiques?**





## Partie III: Pilotage de la performance

### Le Pilotage des Programmes

### Le Dialogue de Gestion

### Le Contrôle de Gestion



# Le dialogue de Gestion: Pourquoi?

Le pilotage des programmes nécessite l'évolution des modalités de la gestion administrative vers:

**Participation**

**Responsabilité**

**Redevabilité**



# Pilotage des programmes



**Engagement** de  
tous les  
intervenants

GBO

Définition des  
**responsabilités**  
et **répartition**  
claire des rôles

**Appropriation**  
des priorités et  
des objectifs des  
programmes

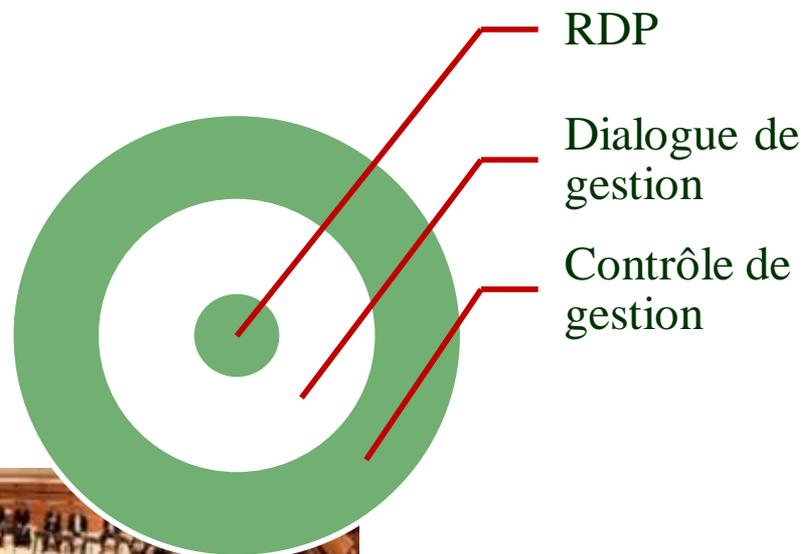


# Pilotage des programmes

**Découpage  
programmatique**

**Chaîne de  
responsabilité**

**Responsable de  
programme**



# Pilotage des programmes

## Le RdP

**Pilotage du programme**  
= réalisation des **objectifs**,  
amélioration de la  
**performance** dans le  
cadre de la **stratégie**  
approuvée



**Maillon essentiel de la  
chaîne de performance**



# Le Responsable de Programme

45



**Coordination** avec les services de la **Présidence du Gouvernement**, du **Ministère des Finances**, du **Programme de Pilotage et Appui** ainsi que des différents **Intervenants**

**Rôle de pilotage:**  
Sous l'égide du **Chef de Mission**

1. La **programmation** du cadre de performance et des dépenses du programme
2. **L'exécution** et le **suivi** du programme
3. Dans le cadre de la **redevabilité**:
  - La transmission au chef de mission de rapports périodiques
  - La discussion du budget et du cadre de performance avec les service du ministère en charge des finances et l'ARP
  - Préparation du RAP du Programme



# Le RdP **Appui et Pilotage**

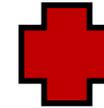
46



**Coordination** avec les services de la **Présidence du Gouvernement**, du **Ministère des Finances**, du **Programme de Pilotage et Appui** ainsi que des différents **Intervenants**

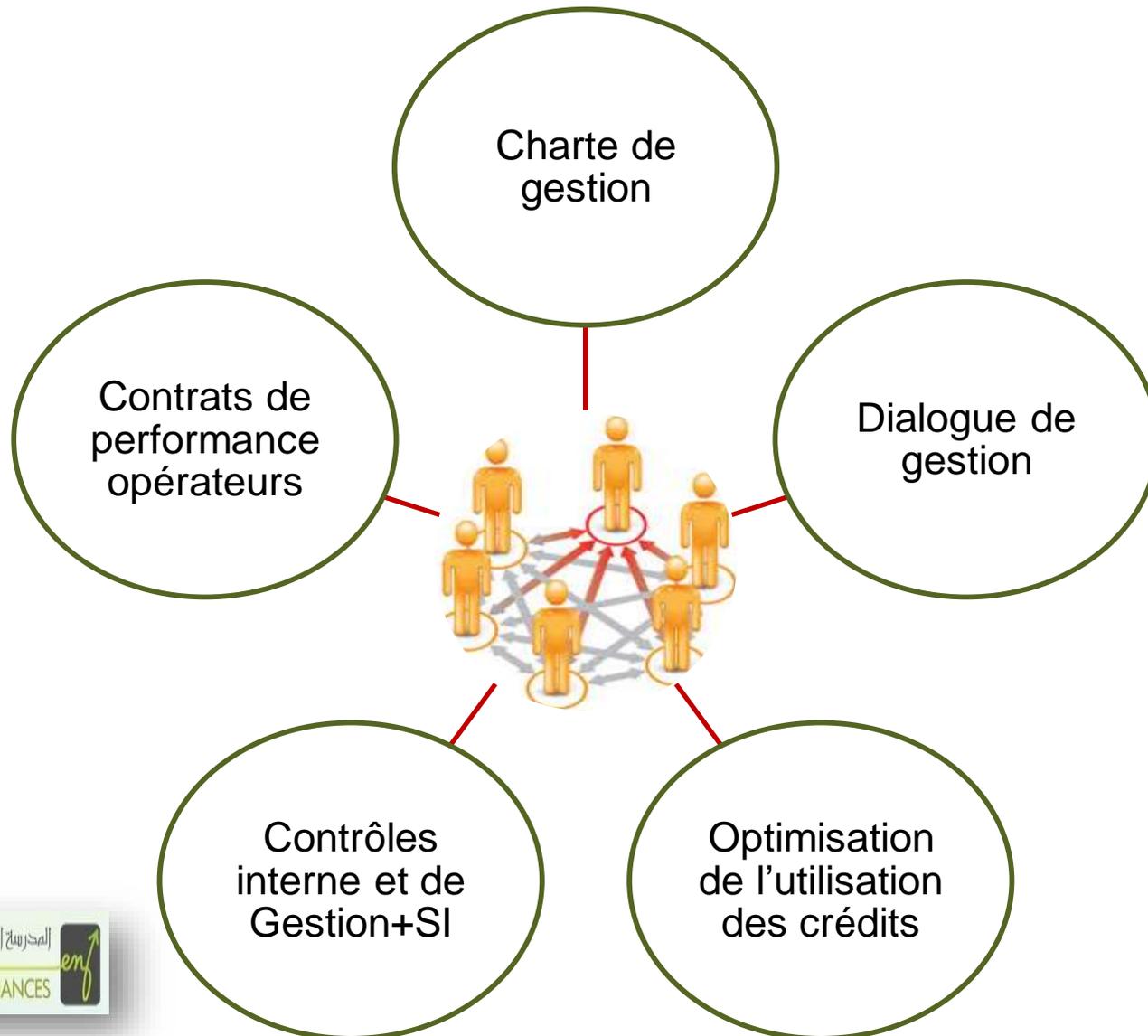


**Rôle de pilotage:**  
Sous l'égide du **Chef de Mission**



- 4. Appui** des programmes **opérationnels** en ce qui concerne:
- La prospection, la planification stratégique et la programmation à moyen et long termes
  - Le suivi et l'évaluation des programmes
  - La préparation du budget, du CDMT de la mission + l'appui méthodologique et logistique ainsi que la mise à disposition des informations utiles

# Fondements du pilotage des programmes





## Partie III: Pilotage de la performance

Le pilotage des programmes

Le dialogue de gestion

Le contrôle de gestion



# La déclinaison des objectifs

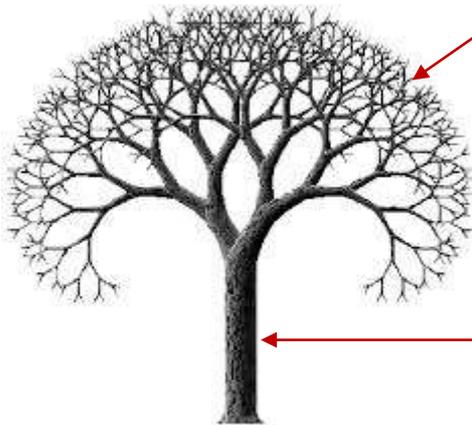
## Modèle « décliné »

Les objectifs du programme se déclinent selon les sous-programmes. Les sous-programmes peuvent avoir des objectifs spécifiques, plus opérationnels, en plus de ceux du programme,

---

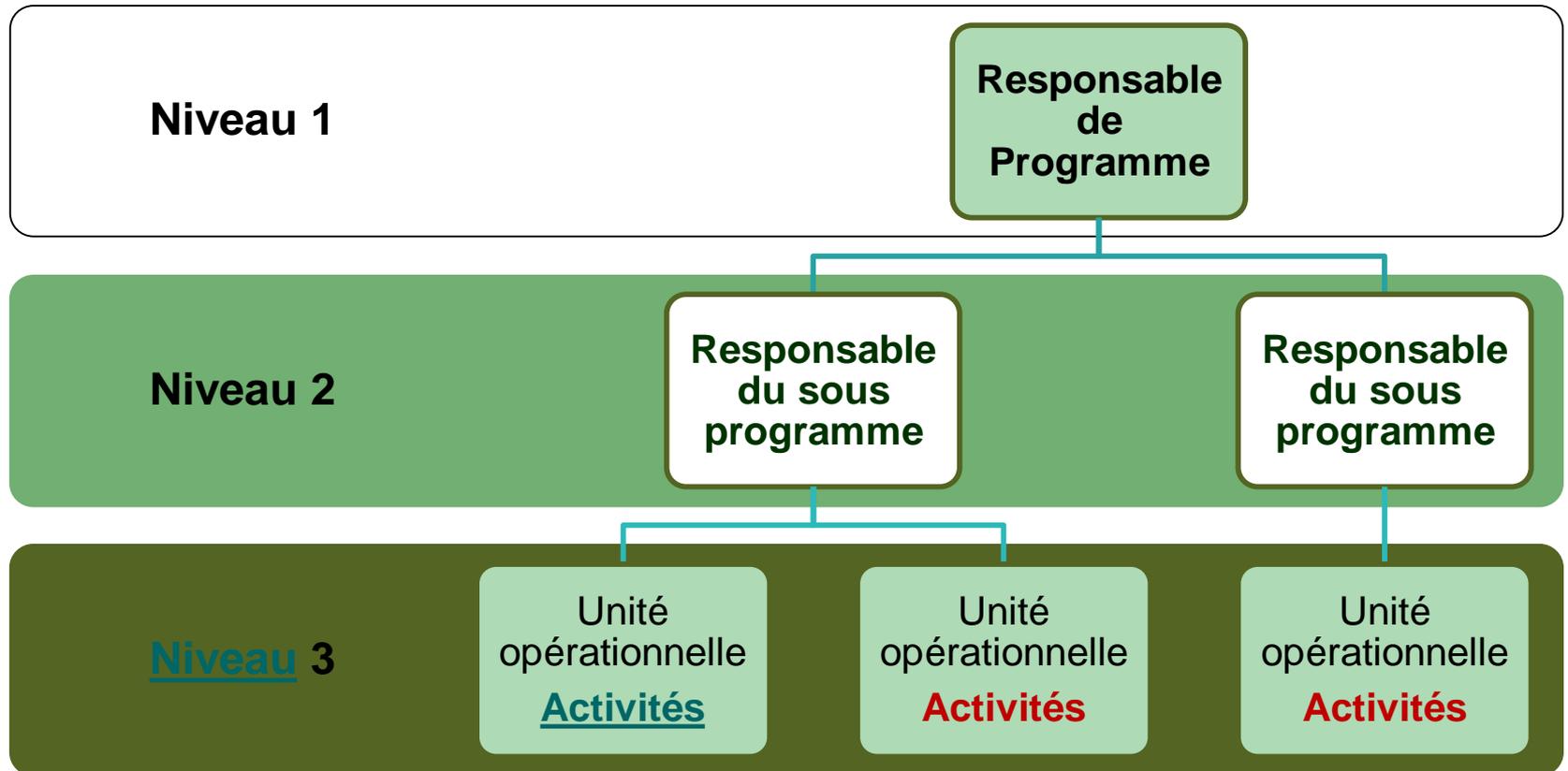
## Modèle « agrégé »

Le programme est le rassemblement des sous-programmes, qui représentent des sous-fonctions spécifiques du programme. Ses objectifs et indicateurs sont les objectifs et indicateurs des sous-programmes.



# Déclinaison opérationnelle

## Article 18 de la Loi Organique du Budget



# Les activités

51

- Le niveau de déclinaison le plus fin et le plus proche des bénéficiaires

---

- Correspond à un segment de programmation spécifique

---

- Peut recouvrir des contenus très divers selon les programmes : un projet, un dispositif d'intervention...

---

- Une enveloppe budgétaire lui est destinée

---

- En lien direct avec les tâches opérationnelles menées par unités opérationnelles



# Le Dialogue de Gestion

52

## Définition

- L'ensemble des procédures et process qui permettent l'échange
- Appui à la préparation du cadre de performance et à la préparation et l'exécution du budget du programme et des sous programmes

## Organisation

- Dialogue de gestion Horizontal = coordination pour atteindre les objectifs de la politique sectorielle :
  - ✓ entre les RdP opérationnels et celui de l'appui et pilotage
  - ✓ peut dépasser le ministère
- Dialogue de gestion vertical:
  - ✓ Généralement au niveau de la hiérarchie administrative
  - ✓ Nécessite plus d'efforts pour coordonner les politiques et déterminer les objectifs communs avec le niveau régional ou local des unités opérationnelles et des établissements publics



## Formalisation

- Charte de gestion
- Contrats performance

# Formalisation du dialogue de Gestion

- L'opérationnalisation du dialogue de gestion sur les plan vertical et horizontal nécessite sa formalisation via une **charte de gestion**
- La charte de gestion comporte:
  - ✓ la définition des **rôles** des différents intervenants et vise à garantir leur clarté et leur harmonie
  - ✓ le **calendrier** et les **supports documentaires** à établir en concordance avec le calendrier budgétaire et de performance
- Le RdP organise le dialogue de gestion au niveau de son **programme** et établit la **charte de gestion** y afférente
- La **déclinaison opérationnelle** des programmes correspond à mise sous tension de la chaine de responsabilités depuis le RdP aux responsables du sous programmes jusqu'aux au unités opérationnelles et les opérateurs



# Les contrats de performance

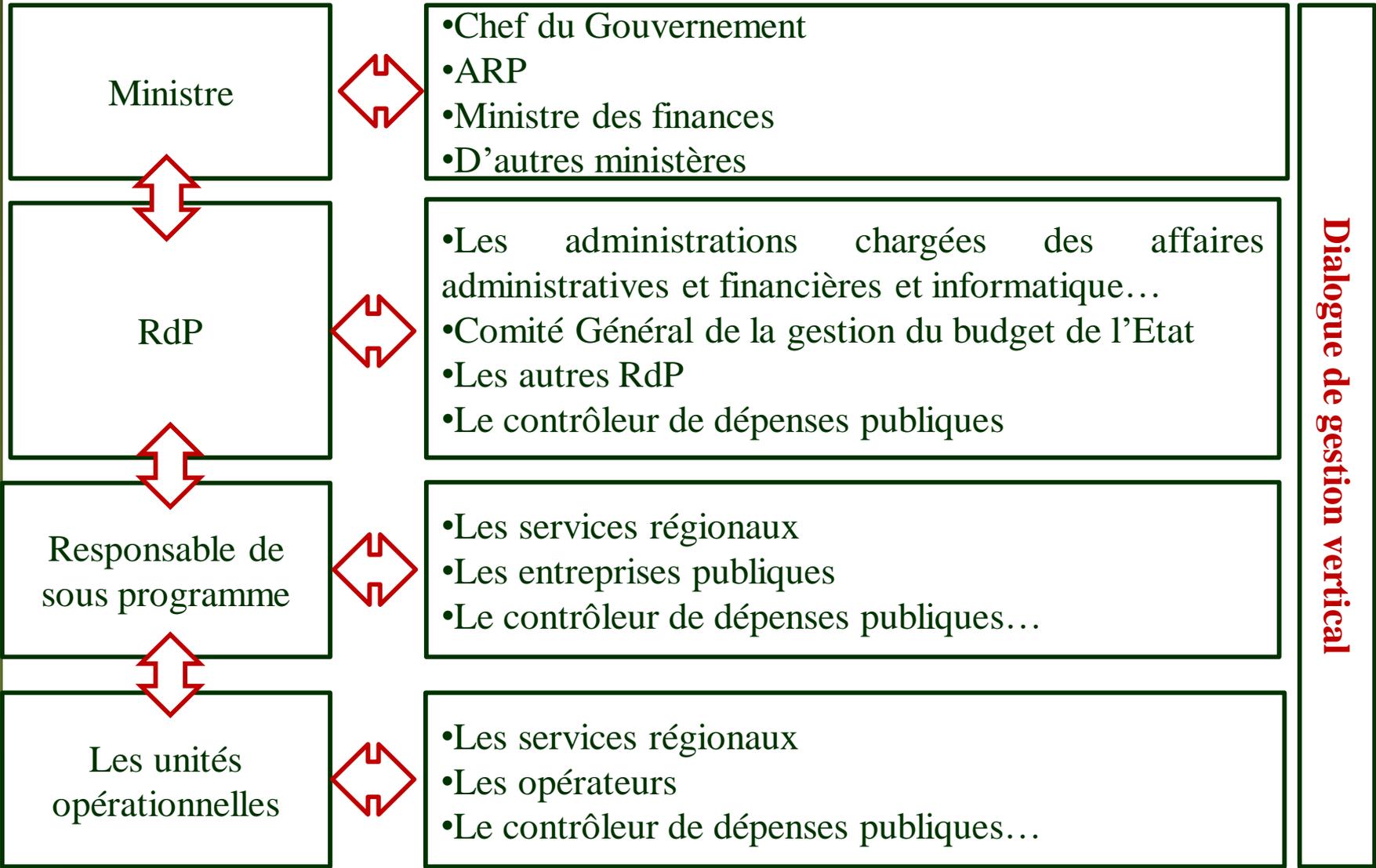
La relation entre le RdP et le Rd sous programme doit être formalisée sous la forme d'un contrat de performance englobant entre autres:

- La fixation d'objectifs traduisant le concours aux objectifs des programmes et la détermination d'indicateurs propres pour mesurer les résultats,
- 
- La définition de procédures d'échanges d'informations financières et relatives aux effectifs selon un calendrier dans le cadre d'un dialogue de gestion

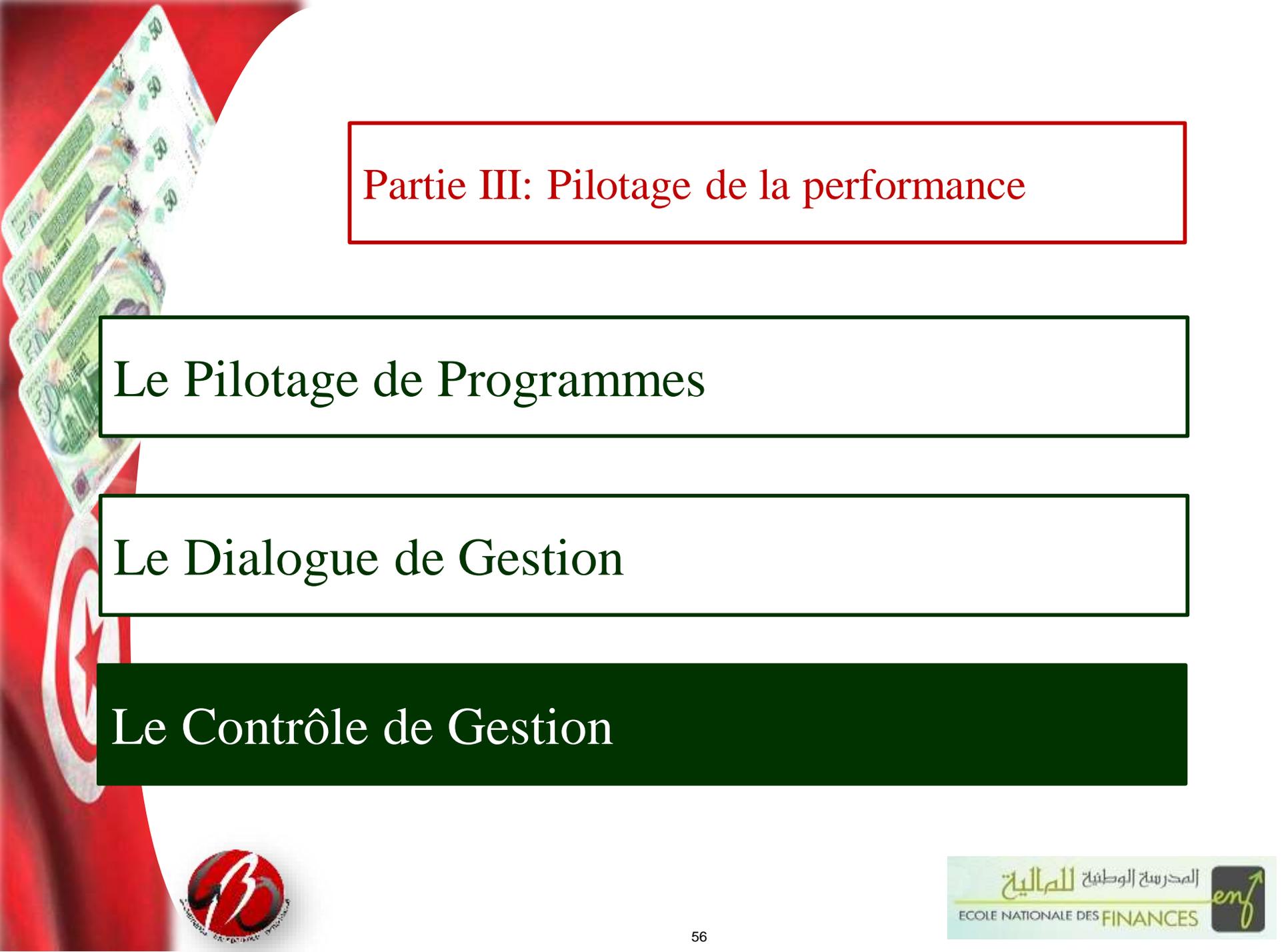


# Organisation du dialogue de gestion

55



**Dialogue de gestion horizontal**



## Partie III: Pilotage de la performance

### Le Pilotage de Programmes

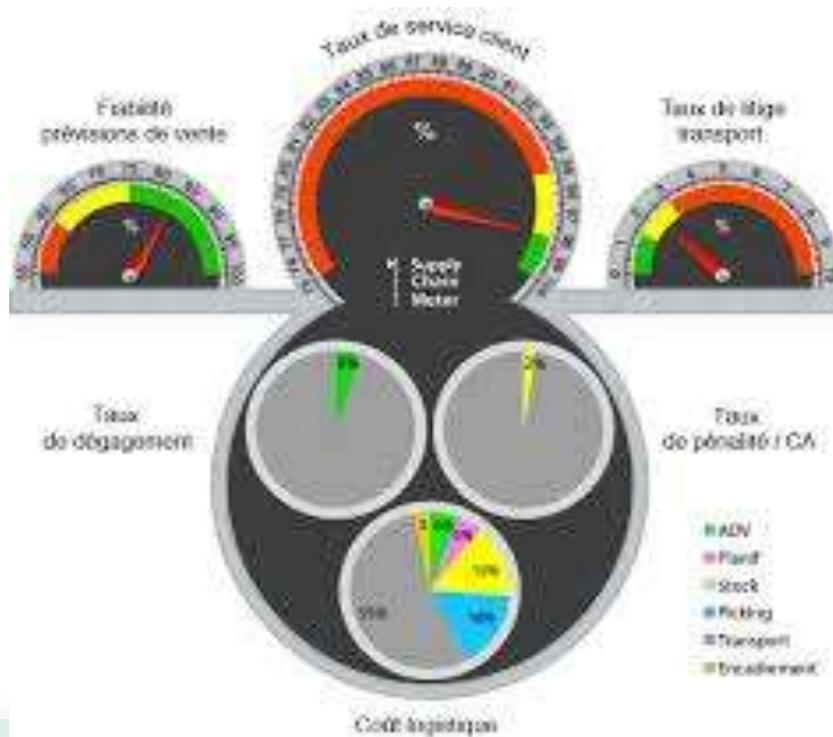
### Le Dialogue de Gestion

### Le Contrôle de Gestion



# Contrôle de gestion

- L'ensemble des outils mis à disposition au chef de l'administration et des RdP permettant le pilotage des programmes:
  - Suivi de la réalisation des objectifs et analyse des résultats
  - Amélioration de l'efficacité de l'affectation des moyens aux activités et sa liaison avec les résultats réalisés



**Pilotage et maîtrise du processus de performance**

**Merci de votre attention!**

**... Le travail de mise en place continue**

