

Management de la performance

**Mission au profit du Cameroun
Novembre 2013**



Pilotage de la performance



La budgétisation par programme introduit la mesure de la performance

- La nouvelle loi « programme » introduit la mesure de la **performance** dans les actes budgétaires :
 - En échange d'un haut degré d'autonomie (globalisation et fongibilité des crédits), les responsables de programmes doivent être totalement impliqués dans l'atteinte de leurs objectifs et sont responsables de leurs actes de pilotage,
 - Pour l'administration, il s'agit de passer d'une culture de moyens à une culture de résultats
- Pour un niveau donné de moyens budgétaires, il est demandé :
 - d'optimiser les résultats sous contrainte budgétaire (enveloppe limitative),
 - de rendre compte de la bonne gestion : apprécier et améliorer la dépense publique et d'une façon plus générale de la gestion des responsables de programme,
- Pour chaque programme, les objectifs stratégiques peuvent être complétés avec des objectifs opérationnels (dits de moyens)

Le management par la performance

- 
- Le Ministre d'État, Ministre de l'économie, des finances et de l'industrie
 - Le Secrétaire d'État au budget et à la réforme budgétaire
 - La Commission des finances de l'Assemblée nationale
 - La Commission des finances du Sénat
 - La Cour des Comptes
 - Le Comité interministériel d'audit des programmes



LA DÉMARCHE DE PERFORMANCE : STRATÉGIE, OBJECTIFS, INDICATEURS

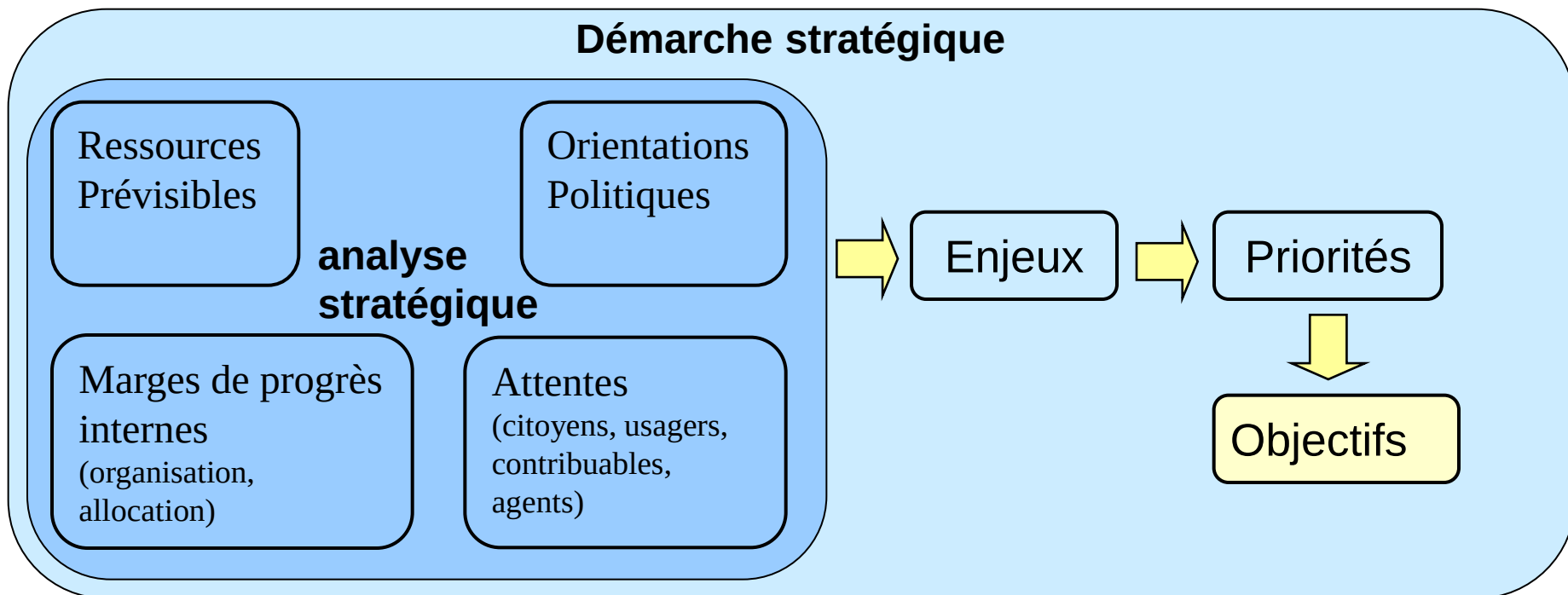
Guide méthodologique pour
l'application de la loi organique relative
aux lois de finances du 1^{er} août 2001

JUIN 2004

AVEC VOUS l'administration
SE MODERNISE

Démarche stratégique (cf guide de la performance de l'Etat juin 2004)

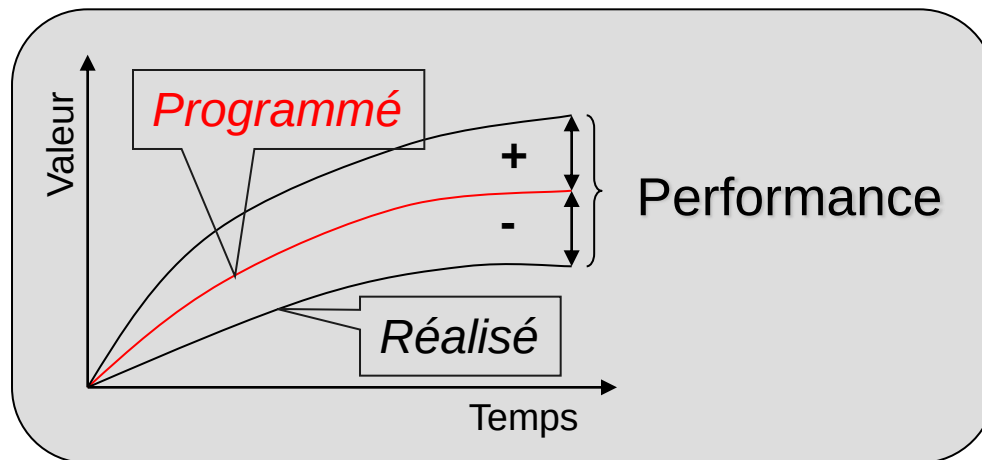
- Démarche stratégique
 - Impérieuse nécessité de définir la **vision**, de formaliser la **démarche stratégique** et de l'inscrire dans le **projet de performance**,
 - Implique des prises de décisions structurantes dans un **horizon pluriannuel**,



- Mission : utilité, finalité, périmètre, tâche confiée, cible, organisation,
- Objectifs : finalités, résultats, se déclinent et se mesurent,
- Stratégie : chemin pour aller à l'objectif.

Définitions et axes de performance

- Performance : la performance est à comprendre comme la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis (analyse d'écarts)



- Exemple : Objectif de courir le 100 m en 12 secondes
 - Discuté préalablement avec le supérieur pour évaluer sa faisabilité
 - Discussion sur les ressources nécessaires : délais, entraînement, alimentation, ...
 - Course test : quantifier une performance intermédiaire
 - Efficace si court les 100 m
 - Performant si court les 100 m en 12 secondes
 - Efficience : efficacité rapportée aux ressources consommées

Axes de performance

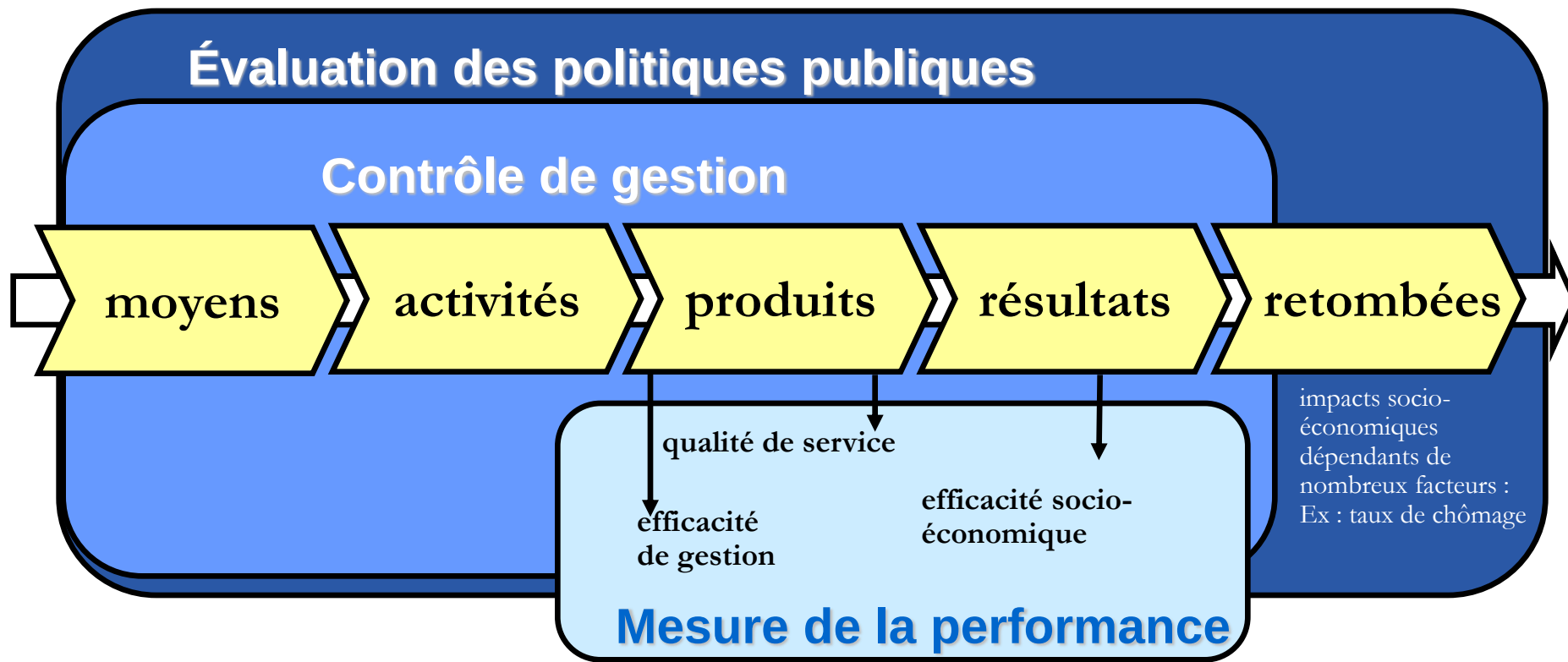
- Performance : la performance est à comprendre comme la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis (analyse d'écart)
- Trois axes stratégiques sont définis (du point de vue des acteurs ciblés) :

Point de vue	Catégorie d'objectif	Exemples d'objectifs	Exemples d'indicateurs *
Citoyen	efficacité socio-économique	Accroître l'insertion professionnelle des jeunes diplômés	% de diplômés ayant un emploi 6 mois après l'obtention de leur diplôme
Usager	qualité du service rendu	Assurer aux usagers un service réactif	% d'usagers recevant une réponse dans un délai inférieur au seuil défini
Contribuable	efficience de la gestion	Réduire le coût de gestion de l'impôt	Coût par redevable d'un impôt

* Indicateurs assortis d'une valeur cible pluriannuelle

2 - Définitions et axes de performance

- La mesure de la performance est à l'intersection du contrôle de gestion et de l'évaluation des politiques publiques,
- La performance stratégique s'inscrit dans une approche par les processus (optimisations de processus de production).



- En LOLF, la performance stratégique répond à la question « comment dépenser mieux ».

3 - Objectifs stratégiques et déclinaison

■ **Performance stratégique :**

- Précise des voies de progrès sur des processus critiques de l'organisation : efficacité, efficience, qualité (ex : objectif de réduire les délais de production des logements sociaux),
- Fixe le but à atteindre, le sens de l'action à horizon pluriannuel mais avec un pilotage infra-annuel,
- Est dé-corrélée des volumes de production (ex : réduire les délais de traitement des dossiers d'indemnisation)

■ **Performance opérationnelle :**

- Strictement corrélée aux ressources avec un suivi physico-budgétaire (ex : nombre de dossiers traités par semaine),
- Définie annuellement et quantifiée sur la base des ressources disponibles (ex : nombre de logement construit / nombre de logement à construire),
- Cohérente avec la stratégie et contexte territorial (ex : concentration des programmes de logements sociaux en zone 2).

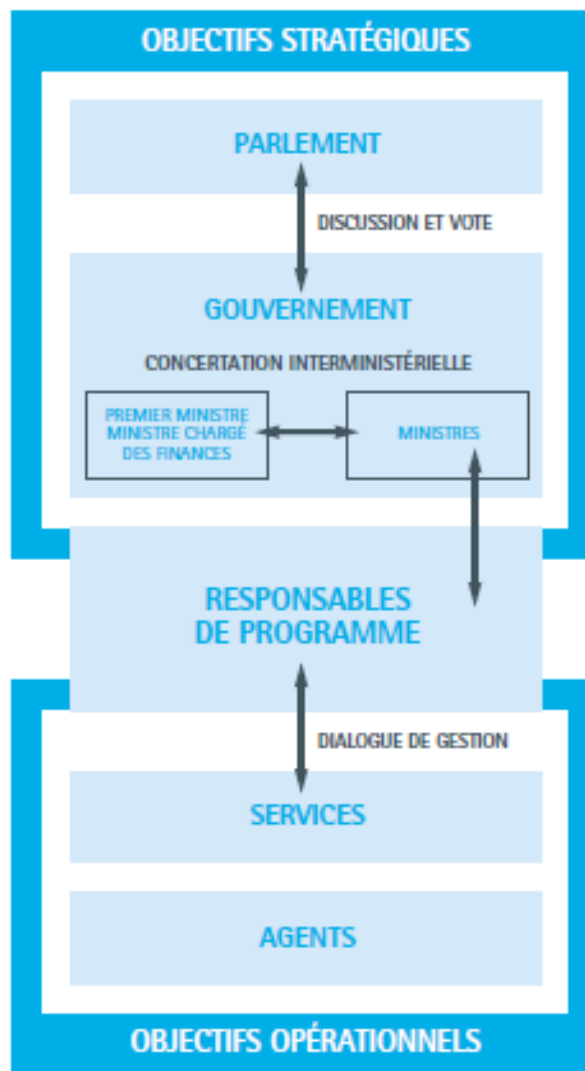
■ **Pour un niveau donné de moyens budgétaires, il est demandé de :**

- Optimiser les résultats sous contrainte budgétaire,
- Rendre compte de la bonne gestion : apprécier et améliorer la dépense publique et la gestion des managers publics.

Objectifs et indicateurs au niveau du programme

Les objectifs associés au budget sont

- des objectifs stratégiques.
- en nombre limité (3),
- Avec une large autonomie donnée aux Responsables de programmes sur la manière de les réaliser, (globalisation des crédits, liberté de gestion et choix des actions en vue d'atteindre les objectifs stratégiques)



Objectifs stratégiques et déclinaison

- Comment établir le lien entre budget et performance ?
 - Modélisation des grands déterminants de la dépense (justification des crédits au premier euro),
 - Programmation des activités et dialogue de gestion,
 - Mesure du rapport coût / efficacité
 - Rapprocher la performance stratégiques aux ressources disponibles et établir le lien avec les indicateurs physico-financiers.

- Quelle sanction de la performance ?

Le contrôle de gestion



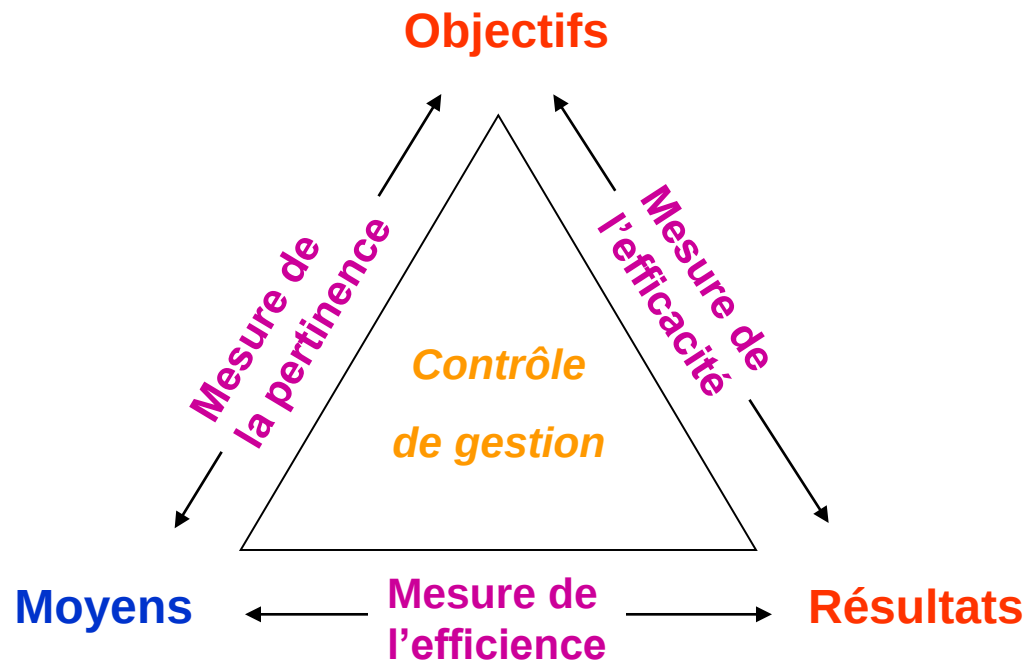
Le contrôle de gestion : appui au pilotage pour améliorer les performances

- Le contrôle de gestion constitue une **aide à la décision**, fondée sur l'analyse et la connaissance objective des résultats, activités, coûts
- « ce qui est compté est géré ! »
- Une définition interministérielle
 - « Circulaire 21/06/2001 : ... un système de pilotage, mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution, en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés - y compris les ressources humaines – et l'activité développée, ou les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations. Il permet d'assurer tout à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services, et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »
 - Une définition opérationnelle, pour le déploiement de la LOLF (*) «... un dispositif permettant d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une administration et d'en assurer le pilotage, en apportant les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats. »

(*) La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs : guide méthodologique pour l'application de la loi organique

L'instrument de pilotage : le contrôle de gestion

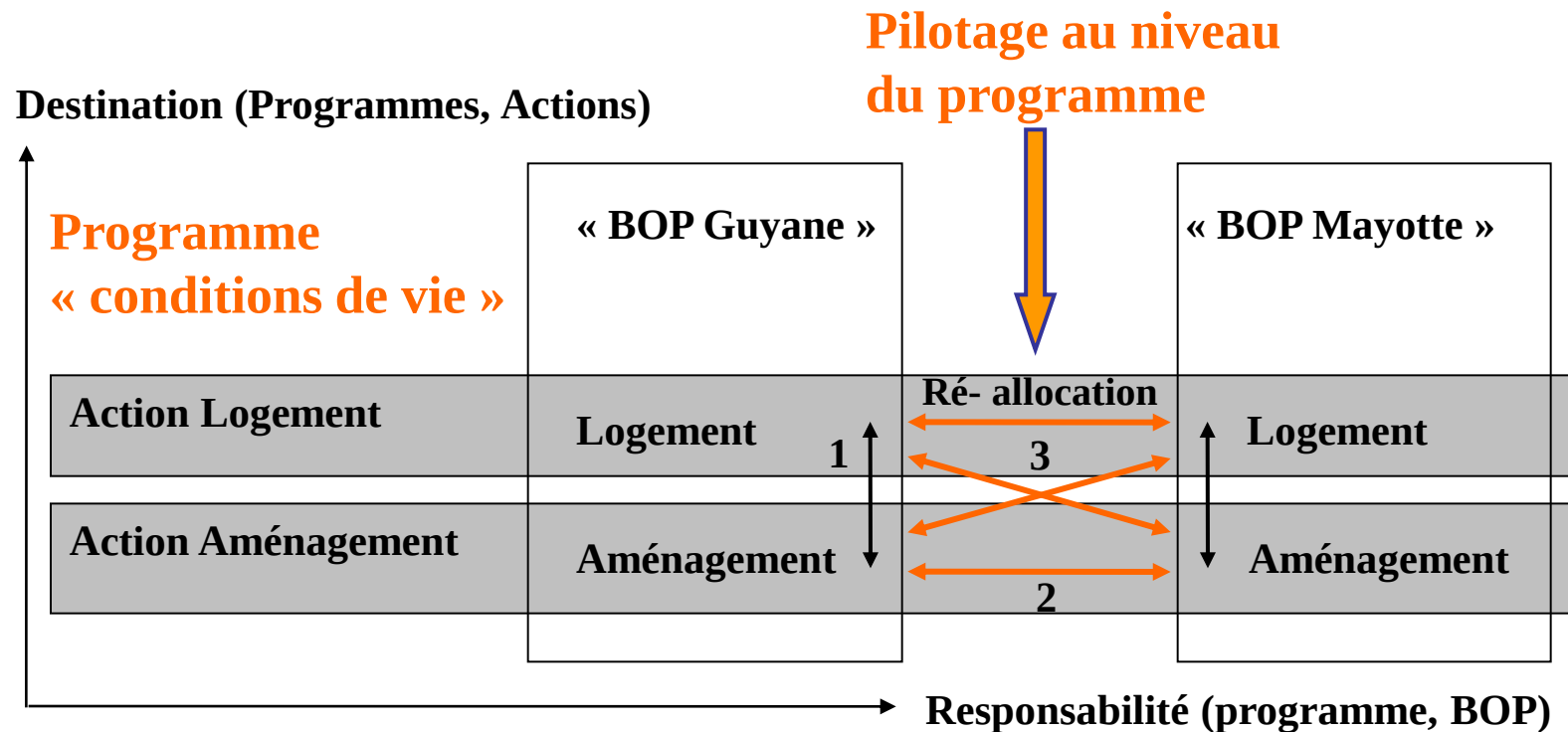
- C'est l'outil qui permet de concilier liberté et responsabilité (maîtrise de la gestion).
- C'est un outil d'aide à la décision pour que le responsable de programme atteigne ses objectifs (efficacité) en optimisant ses ressources (efficience).



- Outil d'« objectivation » du dialogue de gestion

Exemple de pilotage en cours de gestion

- Le pilotage consiste dans la ré-allocation des ressources en cours de gestion en vue de l'atteinte des résultats. Cette ré-allocation peut se faire au niveau du programme entre plusieurs BOP et/ou entre plusieurs actions.
- Exemple :



- **Éléments à définir :**
 - Pertinence et niveau de fongibilité entre les crédits de l'action aménagement et de l'action logement,
 - Chartes de gestion réalisées par programme/action et déclinée dans les BOP.

Organisation et compétence du contrôle de gestion

Positionnement dans l'administration

- **La fonction s'adapte à l'organisation du management**
 - La fonction contrôle de gestion est distincte des services budgétaires, avec lesquels elle doit collaborer.
 - Les contrôleurs de gestion sont de proches collaborateurs des responsables opérationnels
 - **Au niveau ministériel**
 - La coordination du contrôle de gestion est assurée par le DAF et le SG
 - **Au niveau des programmes**
 - Equipes de contrôle de gestion au sein des programmes
- ou
- Equipes dédiées aux programmes, mais regroupées dans une structure ministérielle
- **Au niveau des BOP**
 - Une fonction rattachée au responsable de BOP
- **Au niveau territorial et transversal**
 - Contrôle de gestion régional, départemental auprès du SGAR

Fiche de poste dans le répertoire des métiers de 'Etat

CONTROLEUR DE GESTION		
Positionnement dans la chaîne d'activités financières	Aide au pilotage et expertise	
Type de responsabilité	Expertise ou Encadrement supérieur (selon le niveau d'exercice de la fonction)	
Definition synthétique	Celle fonction se retrouve à chacun des principaux niveaux décisionnels. Elle a en charge la constitution d'un dispositif d'aide au pilotage, visant à améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats. Elle permet d'objectiver le dialogue de gestion et d'assurer le pilotage des résultats et de la performance, sur la base d'objectifs et d'engagements de services, ainsi que la connaissance des coûts, des activités et des résultats.	
Enjeux du métier	L'amélioration de l'efficacité de la dépense publique : les outils et les techniques de contrôle de gestion constituent des leviers à utiliser pleinement pour optimiser, au sein des services, les rapports objectifs / moyens, résultats / objectifs et résultats / moyens.	
	L'approfondissement de la mesure et du pilotage des résultats et de la performance : l'apport du contrôle de gestion en matière de mesure des résultats et de la performance, de déclinaison des objectifs et de pilotage au sein des services dans le cadre d'une stratégie prédéfinie doit faire l'objet d'une appropriation par les acteurs décisionnels de la chaîne financière.	
Activités principales	Développer des systèmes de mesure des résultats et de pilotage adaptés aux enjeux réels : Documenter les objectifs et les facteurs clés de performance (déclinaison et complémentarité des leviers d'action, modèles causaux, cartes stratégiques...) ainsi que les indicateurs de pilotage associés. Elaborer les référentiels d'analyse des coûts et d'analyse de la rentabilité et de la valeur des activités, des projets et des investissements (conception de la CAC - clés de répartition, principes de déversement, comptabilité analytique de gestion, analyses coûts/avantages, etc.) Développer les systèmes d'information décisionnels "métier", relatifs à la mesure et au pilotage des résultats et de la performance	
	Préparer le dialogue de gestion et la définition des objectifs de résultat et de performance : Préparer les échanges entre les niveaux décisionnels, relatifs aux volumes de moyens mis à disposition et aux objectifs. Préparer la partie "performance" des documents budgétaires (PAP, BOP...) et coordonner l'élaboration des documents de contractualisation interne (lettres de missions, conventions de service...) Préparer les tableaux de bord de pilotage, les analyses et les commentaires de gestion : Identifier et qualifier les écarts entre les résultats attendus et les réalisations, et évaluer les mesures correctives envisagées. Préparer les comptes rendus de gestion	
Interlocuteurs clés		
Responsable budgétaire, Responsable de service de gestion financière, Chargé de la tutelle et du pilotage financiers des organismes, Ingénieur financier, Chargé d'évaluation et de prospective		
Compétences requises		
Savoir faire	Connaissances	
	Description	Niveau de maîtrise (1 à 3)
Analyser et qualifier les écarts à un corpus de normes défini	Maîtrise des outils et techniques du contrôle de gestion (analyse des risques, des activités, des coûts)	3
Jouer un rôle de diffusion de l'information	Maîtrise des nouveaux processus budgétaires et comptables - et notamment dépense, recettes, pilotage de la masse salariale et des plafonds d'emplois, restitutions (macroprocessus 3, 4, 5, 7 et 8)	2
Conseiller des décideurs	Principes de la gestion en mode LOLF (pilotage par les résultats, performance)	2
Animer une équipe	Techniques de management	3
Tendances d'évolution du métier		
Facteurs clés à moyen terme	Impacts sur l'emploi référence	
	Qualitatif	Quantitatif
Le passage d'un pilotage par les moyens à un pilotage en fonction des objectifs de performance : la nécessité de prise en compte, par les responsables opérationnels comme les décideurs budgétaires, de l'efficacité socio-économique de l'action publique et de la notion d'efficience tout en améliorant la qualité du service rendu aux citoyens engendre un besoin d'expertise renforcé en matière d'analyse de la valeur et d'optimisation des ressources mobilisées.	Offre de formation interministérielle "gestion publique"	Estimation des besoins de recrutement 2009-2011 en administration centrale
Une nécessité de maîtrise accrue des systèmes et des outils de pilotage et d'aide à la décision : le contrôleur de gestion est appelé à travailler en collaboration étroite avec les responsables budgétaires afin d'appuyer les démarches visant à analyser la valeur des activités et des projets, et objectiver les allocations de ressources, ainsi qu'à produire des tableaux de bord utiles pour la prise de décision.	Offre de formation interministérielle "PGI CHORUS"	Estimation des besoins de recrutement 2009-2011 en services déconcentrés

Les activités du contrôle de gestion

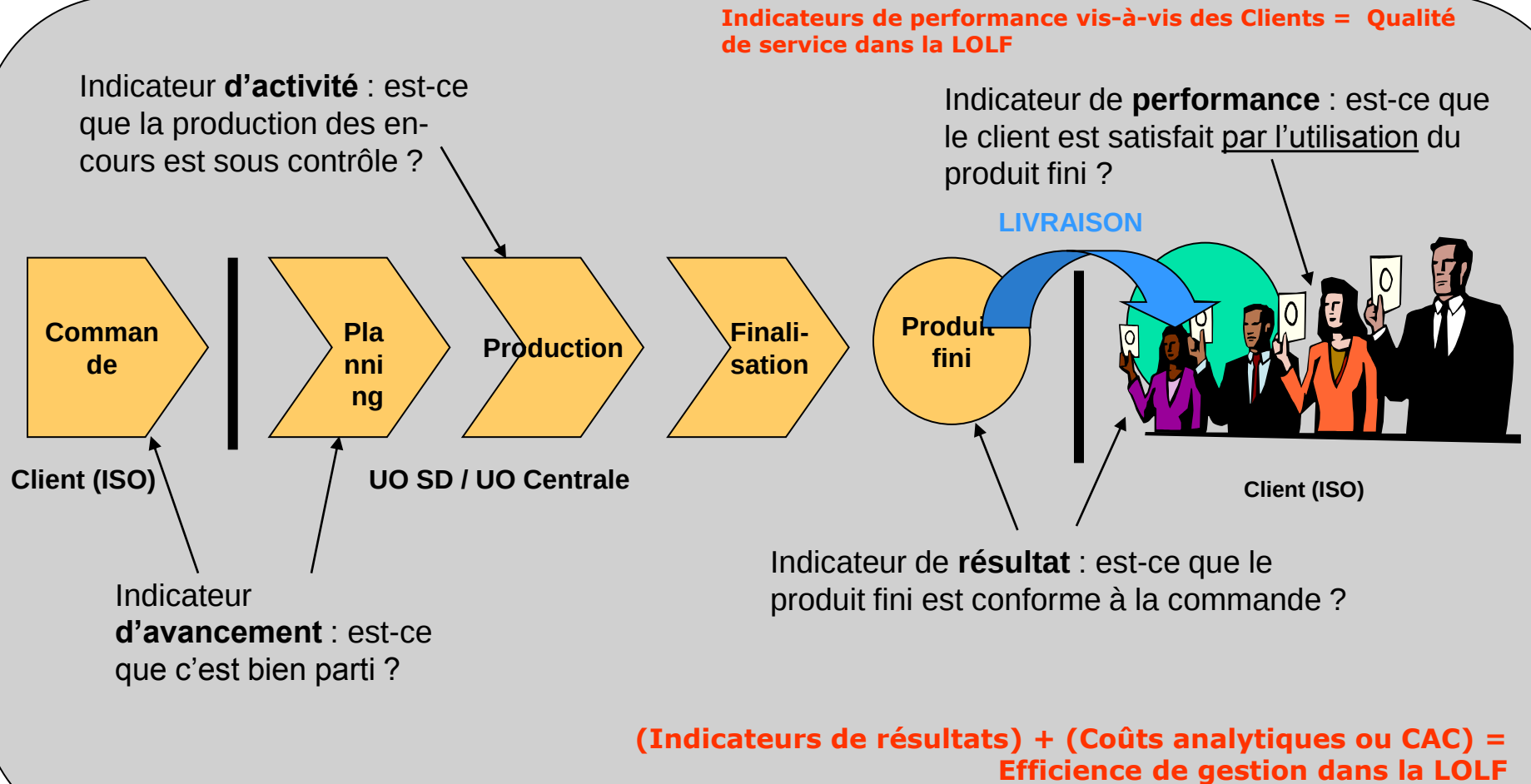
Deux fonctions majeures :

- Aider au pilotage stratégique et opérationnel et à la prise de décision
 - Formaliser les objectifs et les indicateurs de performance, et garantir leur déclinaison.
 - Organiser le dialogue de gestion et contribuer au processus budgétaire.
 - Produire des analyses, des rapports de gestion et des tableaux de bord, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et à l'efficience des processus de management
- Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats
 - Définir les nomenclatures des activités et des produits
 - Mesurer les activités, les produits, les coûts et les résultats
 - Définir et mettre en œuvre les méthodes de comparaisons et d'étalonnage
 - Développer les outils de justification « au premier euro » et de programmation des activités

... et des activités d'organisation et d'animation de la fonction

- Assurer la maîtrise d'ouvrage des SI nécessaires au contrôle de gestion
- Définir et documenter l'organisation, les outils et les procédures de contrôle de gestion
- Mutualiser les bonnes pratiques
- Définir les profils de poste, les référentiels de compétence et les besoins de formation
- Animer les réseaux de contrôle de gestion
- Communiquer et conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction.

Une approche par les processus



Les principes de construction du tableau de bord de pilotage repose sur :

- La forte **sélectivité des objectifs**, des activités et des processus à piloter en priorité selon la stratégie pour l'atteinte de la performance. Le tableau de bord est modulable par objectif.
- Le **pilotage infra annuel dans une perspective pluriannuelle**.
L'information du pilotage permet la réalisation des comptes rendus de gestion et la programmation à venir.
- Les données **homogènes** dans le chaînage managérial « Mission, Programme, BOP, UO » afin de pouvoir réaliser des synthèses, des analyses sur la base de données comparables sur le fond et la forme.
- **L'articulation des niveaux** national / territorial et données du contrôle de gestion opérationnel (niveau infra)
- **L'interaction des composants** de la gestion : performance, ressources, activités, processus, dialogue de gestion et prise en compte des données extérieures.

Parlement

Dialogue
de gestion
RPROG,
RBOP, RUO

BOP UO

Dans le
cadre du
dialogue de
gestion
avec le
RBOP et le
RPROG

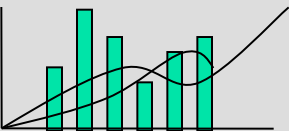
RPROG,
RBOP, RUO
et acteurs,
contextes

Objectifs PROG : xxx
Résultats attendus : ..

Indicateurs PAP/RAP : xxx1, xxx2

Objectifs BOP : aaa1

Indicateurs BOP : xxx1, aaa1, aaa2, aaa3



Performance

Processus

Sélection des dossiers

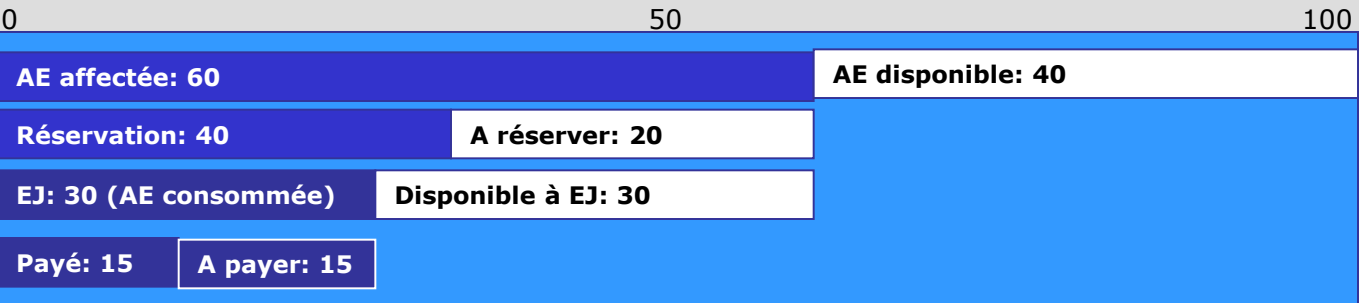
Suivi des cohortes



Activités et processus

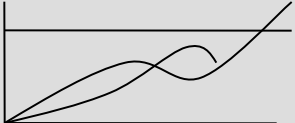
Activités et leviers d'action mis en œuvre :

- P1 : Changement des formulaires des délivrances de licences (action 1) : 55% fini (aaa1)
- P2 : Visite de chantiers de logement (action 3) : 30% fini (aaa3)



Ressources

Masse salariale
Plafond d'emploi



Animation

Animation, coordination, contexte

Module * nb d'objectifs suivis

Constant pour tout le BOP

Deux objectifs majeurs à court terme dans la mise en œuvre du contrôle de gestion

■ Nourrir et objectiver le dialogue de gestion

- Apporter les éléments de mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats
- Le dialogue de gestion se concentre : définition des objectifs et indicateurs et des cibles de résultats, détermination du niveau d'allocation des ressources, réallocation et re-programmation en cours de gestion

■ Développer des outils d'aide au pilotage pour améliorer les performances

- Orienter en permanence les organisations vers les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de performance, évalués selon trois axes : les effets attendus des politiques publiques, l'amélioration de la qualité des services publics, l'économie de moyens mise en œuvre.

Exemple : ex direction générale des impôts

Civisme fiscal :

- Respect par les particuliers de leurs obligations déclaratives 2004 IR 97,8 % (2001 : 94,9%)
- Respect par les professionnels de leurs obligations déclaratives TVA 2004 88,5 % (2001 : 88,4%)
- Paiement dans les délais des impôts professionnels 2004 98,5 % (2001 : 96%)

Indice global de satisfaction des usagers pour la qualité de service : 2003 : 80% ; 2004 : 87 %.

Coût de gestion de l'impôt (montant collecté/coût collecte)

1997 : 1,60% ; 2001 : 1,42 ; 2004 : 1,35%

Management de la performance

**Mission au profit du Cameroun
Novembre 2013**

