

La performance et le pilotage de la performance dans la réforme GBO

Préparé et présenté par: BACHARI Imen et ZAIEM Riadh

IFID, 05&09 et 19&23 juin 2021
Tunis, le 5 et 9 juin 2021

Exprimez vos attentes



Objectifs du module



Maitriser la démarche de la performance et approfondir la réflexion sur les enjeux liés à sa procédure

Appréhender les différents instruments de pilotage de la performance

Tirer les conclusions de l'expérience mutuelle de l'expérimentation de la GBO et de la mise en œuvre effective de la LOB

Introduction

Partie 1 : La démarche de la performance

1. Présentation de la démarche de la performance
2. La déclinaison de la performance
3. Les documents de performance



Partie 2: Le pilotage par la performance et ses instruments

1. **Chaine de responsabilités et dialogue de gestion**
2. **Les outils du dialogue de gestion**
 - **Charte de gestion**
 - **Contrat de performance**
 - **SISP**
3. **Le métier «contrôle de gestion» outil d'aide au pilotage des programmes**

Par une logique de pilotage des programmes publics par la performance
L'Administration publique :

Cherche à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers des résultats

s'engage à réformer sa culture, ses modes de fonctionnement et ses méthodes de travail.

L'amélioration de la performance est l'objectif majeur de la GBO

- La préparation d'un cadre de performance par programme
- sa déclinaison opérationnelle,
- son exécution, son suivi et son évaluation

Axes majeurs d'un pilotage du programme axé sur la performance

Partie 1 : La démarche de la performance

1. Présentation de la démarche de la performance

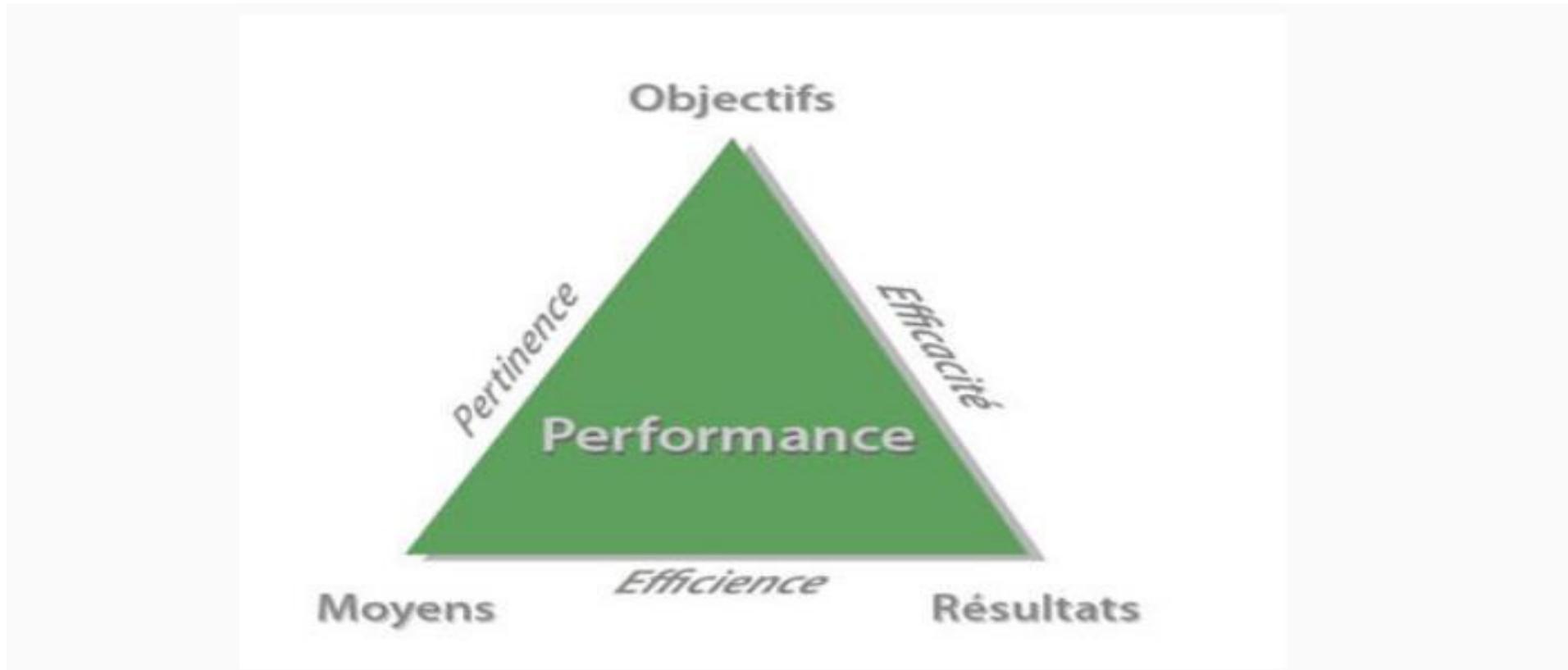
2. La déclinaison de la performance

3. Les documents de performance

La performance

« C'est la capacité de chaque organisme ou administration à exploiter d'une manière efficace les ressources mises à sa disposition afin de réaliser des objectifs tracés »

(article 1 de la LOB)



Stratégie: étape préalable à la définition des objectifs et des indicateurs.

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

Objectif: 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

Indicateur de performance

- représentation chiffrée
- mesure la réalisation d'un objectif
- permet d'apprécier l'atteinte d'une performance ou d'un résultat obtenu

Principales étapes de la démarche de la performance



Présentation de la **stratégie** du ministère;

Fixation des **objectifs** par programme traduisant les priorités;

Identification des **indicateurs** permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs

Identification des **activités** permettant d'atteindre les objectifs

Elaboration des documents de la performance (**PAP** et **RAP**).

- Améliorer la gestion des services et activités
 - En mieux définissant et suivant ce que l'on fait
 - En encourageant la performance
- Améliorer la transparence
 - En rendant des comptes sur les résultats aussi bien que sur les dépenses effectuées
- Améliorer la Budgétisation
 - En justifiant mieux les crédits demandés par les résultats obtenus et attendus

Les résultats peuvent être améliorés en agissant sur les modalités de mise en œuvre des crédits et des activités (avec des moyens constants)

**Un budget
éclairé par la
performance**

Un budget dépendant des contraintes macroéconomiques (enveloppes globales préfixées)

L'appréciation d'un résultat ne doit pas entraîner une réduction ou un accroissement «mécanique» des ressources

1. Sélection d'un nombre restreint d'objectifs traduisant les priorités assignées à chaque programme
2. Recherche d'un équilibre entre les trois dimensions de la performance de l'action publique
3. Association à chaque objectif d'un nombre restreint d'indicateurs de performance pertinents et fiables

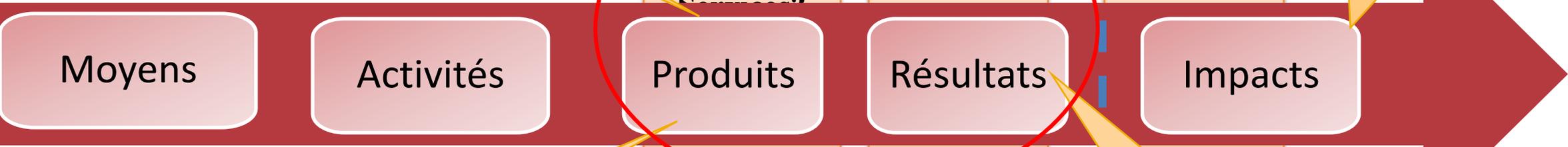
Le cadre de la performance

Objectifs stratégiques et chaîne de résultats

Pour les **USAGERS** :
Qualité de service

Objectifs généraux
impacts socio-économiques dépendants de nombreux facteurs : taux de chômage

COMMENT



Quels produits / Services ?

Pourquoi?

Quels changements ?

Objectifs Opérationnels

Objectifs Stratégiques

Pour les **CONTRIBUABLES** :
Efficacité de la gestion des moyens

- Objectifs de moyens
- Objectifs d'activités
- Objectifs de produit

Pour les **CITOYENS** :
Efficacité socio-économique
modification de la réalité économique, sociale, environnementale, culturelle, sanitaire

Limite de responsabilité

Caractéristiques d'un bon indicateur

Souvent rassemblées sous l'acronyme anglais SMART



Spécifique

Mesurable

Atribuuable

Réalisable

Temporel

Indicateur de performance doit permettre de:

- Fixer des cibles traduisant les objectifs ;
- Mesurer les réalisations par rapport à ces cibles ;
- Comprendre et analyser ces réalisations ;
- Orienter les décisions des gestionnaires dans le but d'améliorer la performance ;
- Nourrir le dialogue de gestion entre les différents niveaux hiérarchiques.

Classification par
type d'indicateurs



Basée sur le processus de
production des services
publics

Classification par
nature d'indicateurs



Basée sur les profils des
bénéficiaires de l'action
publique

Classification par type

indicateurs
de moyens

Exp: Nombre d'équipes mobilisées pour les projets de réhabilitation du réseau d'irrigation

indicateurs
d'activités

Exp: Taux de réalisation des projets de réhabilitation du réseau d'irrigation

indicateurs
de produits

Exp: Longueur du réseau d'irrigation réhabilité

indicateurs
de résultats

Résultats intermédiaires: Exp: Taux de rendement du réseau d'irrigation.

Résultats finaux (impacts): Exp: Taux de croissance de la production agricole.

Du point de vue du citoyen

- **Indicateurs d'efficacité socio-économique:** visant l'amélioration de la réalité économique, sociale, environnementale, culturelle, sanitaire des citoyens.

Du point de vue de l'utilisateur

- **Indicateur de qualité de service:** visant l'amélioration de la qualité de service rendu à l'utilisateur

Du point de vue du contribuable

- **Indicateurs d'efficacité de la gestion:** visant l'optimisation des moyens employés, qui rapportent les produits obtenus (ou les activités) aux ressources consommées.

Classification par nature: Exemples

Point de vue

Catégories d'objectif

Exemples d'objectifs

Exemples d'indicateurs

Citoyen

efficacité
socio-économique

Accroître l'insertion
professionnelle
des jeunes diplômés

% des diplômés ayant
un emploi 6 mois après
l'obtention de leur diplôme

Usager

qualité du service
rendu

Accélérer les
décisions judiciaires

Durée moyenne des
décisions rendues

Contribuable

efficience
de la gestion

Réduire la consommation
d'électricité dans les foyers
universitaires

Coût annuel de consommation
d'électricité dans les foyers

Quels types d'indicateurs choisir?

Types	caractéristiques
indicateurs de moyens Et indicateurs d'activités	S'intéressent aux moyens et au processus et non aux usagers et bénéficiaires de l'action publique (citoyens, contribuables, ...)
indicateurs d'impact	Ne renseignent pas directement sur la contribution d'un programme dans l'atteinte des résultats car ils dépendent en partie de facteurs étrangers au programme.
indicateurs de produits et indicateurs de résultats intermédiaires	Les plus appropriés à mettre en valeur et à suivre les mesures visant à améliorer la performance.

La gestion et le suivi des indicateurs de performance

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,...)

- La qualité, la cohérence, la pérennité des indicateurs

Exercice : Comment jugez-vous un indicateur SMART?

- Contexte: fiches indicateurs perfectibles, un nombre important d'indicateurs d'activités et de moyens
- Intervenants: Programme, sous programme, UO, structures de pilotage et d'appui, ministère des finances
- **TAF: identifier les principales défaillances enregistrées/ou risques encourus au niveau de chaque indicateur et proposer les actions à entreprendre pour y remédier.**

Indicateurs	Couverture de l'objectif (1 à5)	Nnature _type de l'indicateur	Appréciation du mode de calcul (1 à5)	Temporalité (disponible à temps?) (1 à5)	Autres critères?

Échelle: de 1 (très bas) à 5 (très élevé)

Suite à cette appréciation quelles actions à entreprendre pour chaque indicateur examiné??

Partie 1 : La démarche de la performance

1. Présentation de la démarche de la performance
- 2. La déclinaison de la performance**
3. Les documents de performance

UNE NOUVELLE ARCHITECTURE PROGRAMMATIQUE

*NOUVELLE CHAÎNE DE
RESPONSABILITÉS*

2

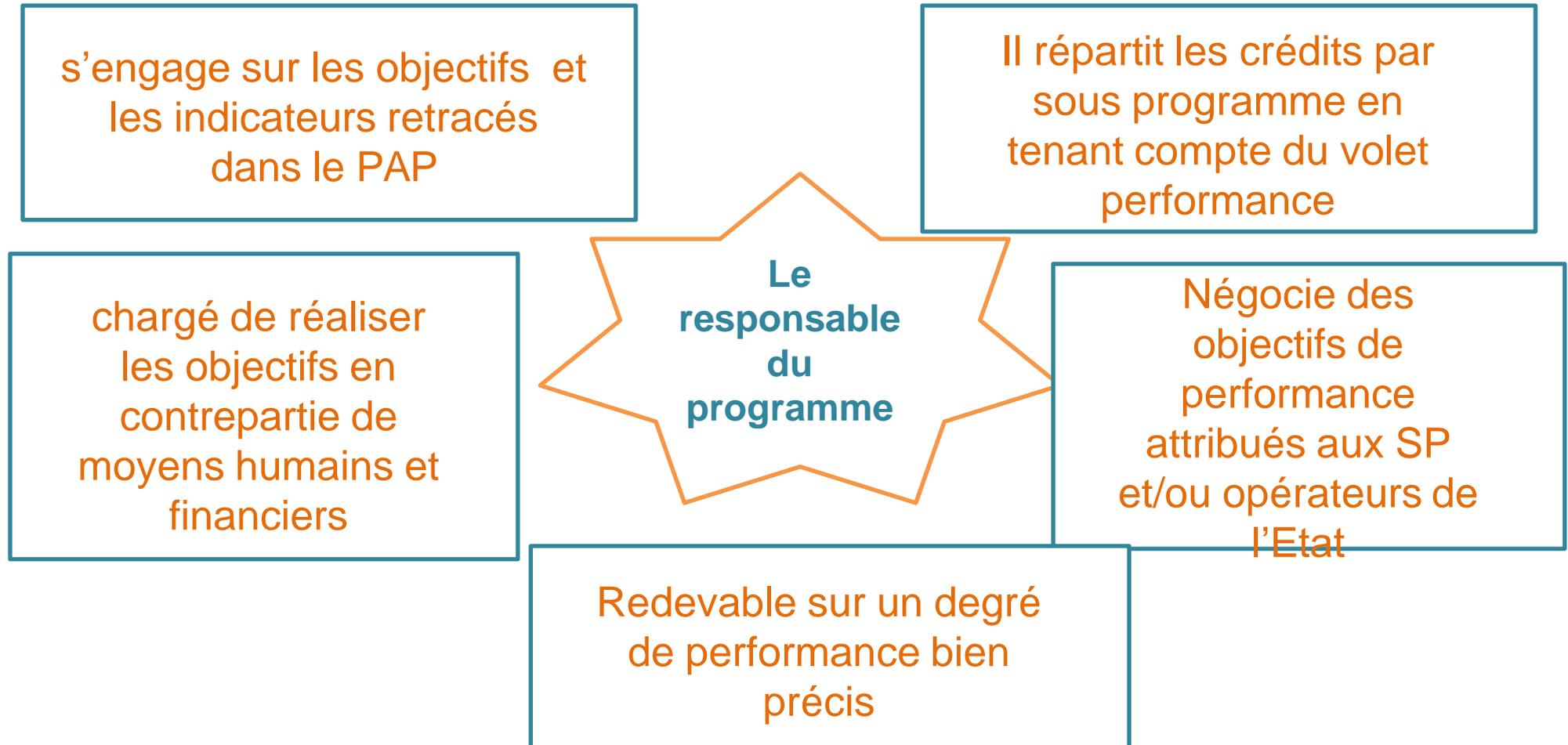


*DÉCLINAISON DE LA
PERFORMANCE*

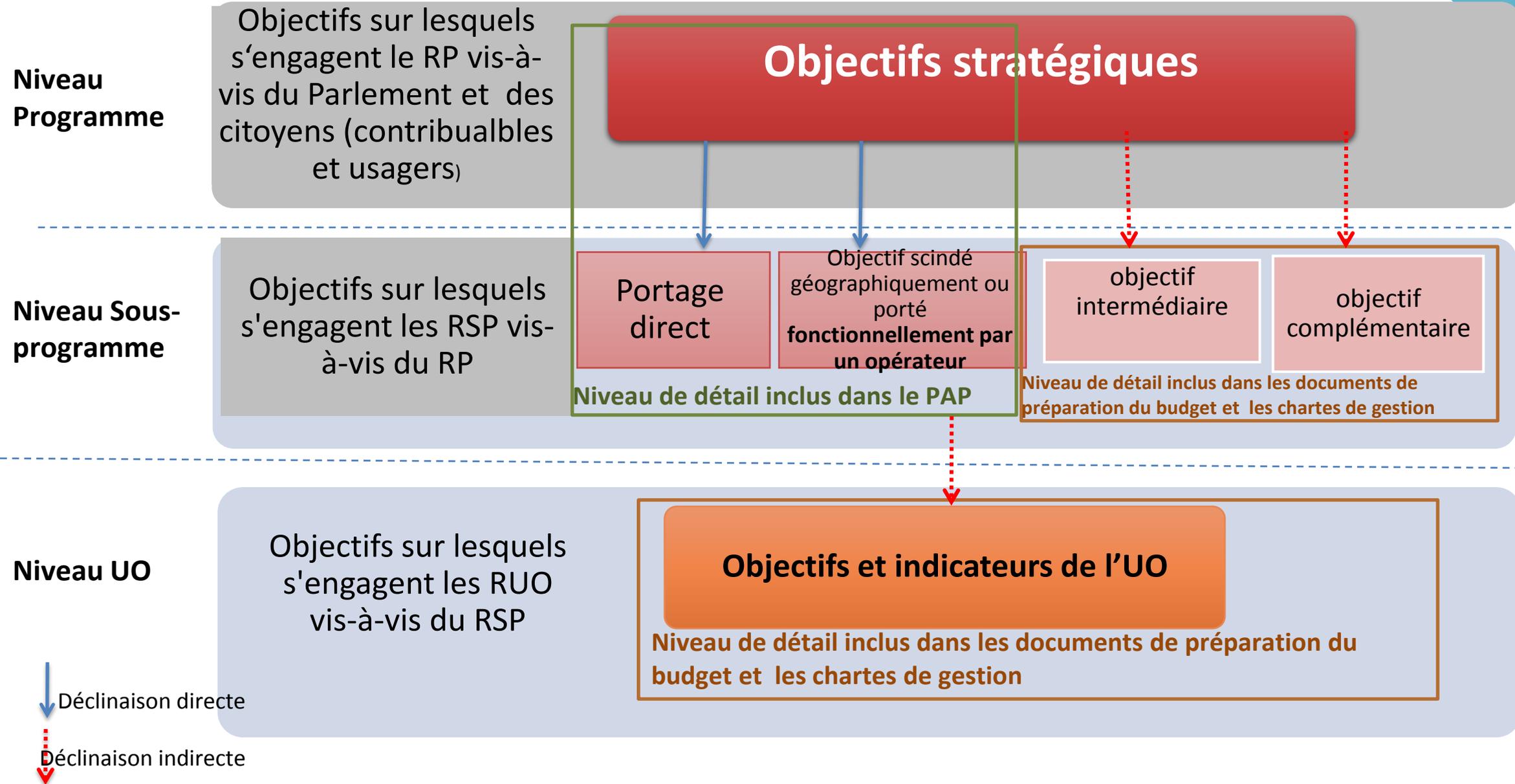
3

Déclinaison opérationnelle

La déclinaison de la performance d'un programme



Déclinaison des objectifs



Les indicateurs du programme

- Pourront être déclinés en sous-indicateurs, mais ceci n'est valable que pour les objectifs déclinés directement

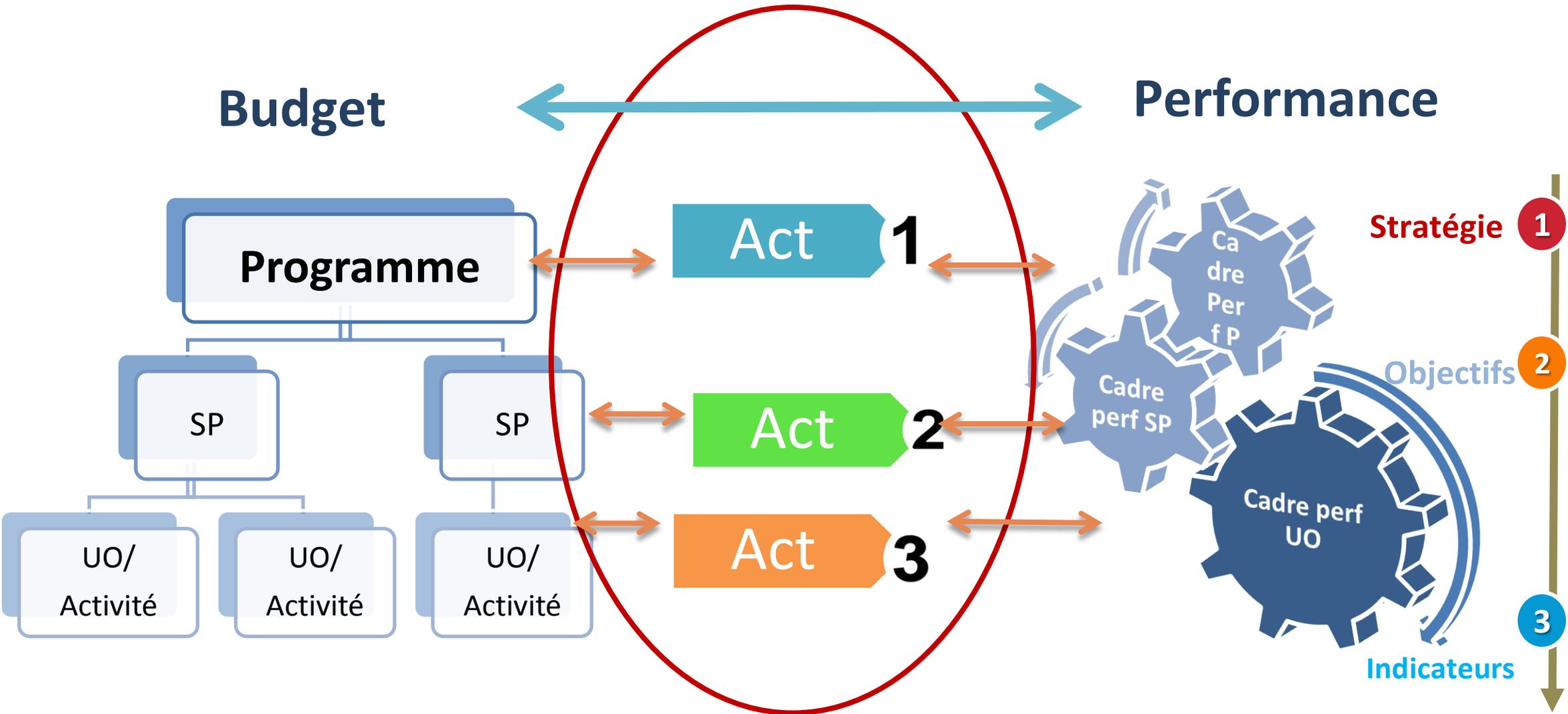
Au niveau du sous-programme ou de l'entité déconcentrée

- Des indicateurs déclinés permettent par agrégation d'obtenir les indicateurs nationaux

Pour les programmes supports

- Des indicateurs transversaux communs aux programmes (indicateurs des fonctions support) dont il faut veiller à uniformiser, partager, suivre la même approche, les mêmes méthodes de construction des indicateurs et de collecte de données.

Les activités: lien entre performance et budget



- 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 les unités opérationnelles

Stabilisation du cadre de performance?

Appréciation des participants (problématiques et recommandations)

Partie 1 : La démarche de la performance

1. Présentation de la démarche de la performance

2. La déclinaison de la performance

3. Les documents de performance

Les documents de la performance:

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:

**Préparation du
budget**

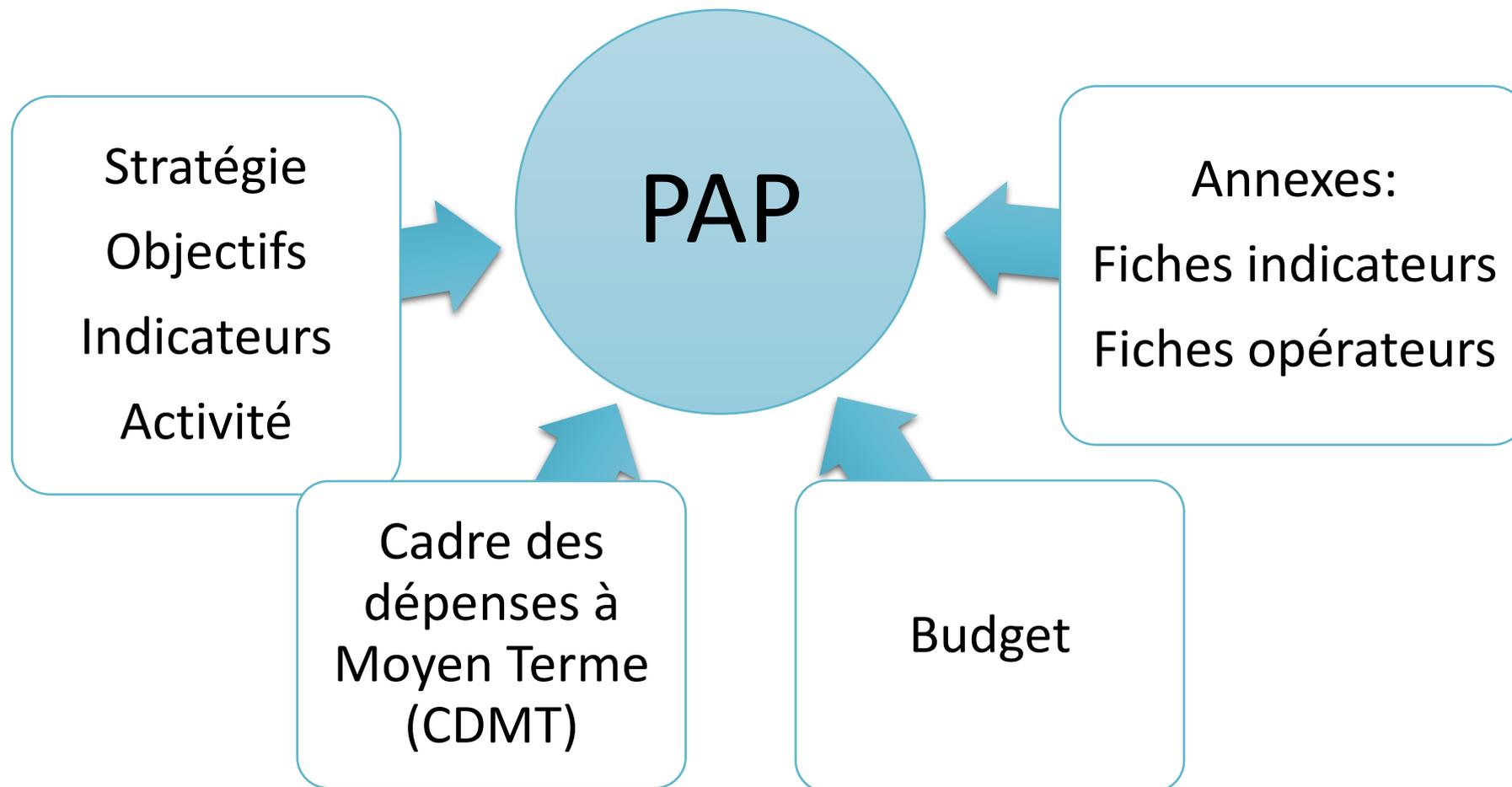
**Le Projet Annuel
de Performance
(PAP)**

**Evaluation de l'année
budgétaire**

**Le Rapport Annuel
de Performance
(RAP)**

Les documents de la performance:

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:



Structure du PAP:

Partie 1: Présentation Générale de la mission

- 1. Présentation de la stratégie de la mission**
- 2. Présentation des programmes**
- 3. Le budget et la programmation des dépenses à moyen terme de la mission**

Partie 2: Présentation des programmes de la mission

- 1. Présentation du programme et de sa stratégie**
 - 2. Objectifs et indicateurs de performances du programme:**
 - 2.1 Les objectifs et des indicateurs de performances
 - 2.2 les activités du programme
 - 3. Cadre des dépenses à moyen du programme**
- Annexes**
- **Fiches indicateurs**
 - **Fiches opérateurs**

Contribution des acteurs dans la préparation du PAP



Partie 1 : Présentation générale de la mission

- Responsables de programme
- Responsables des fonctions de pilotage et d'appui
- Responsables financiers

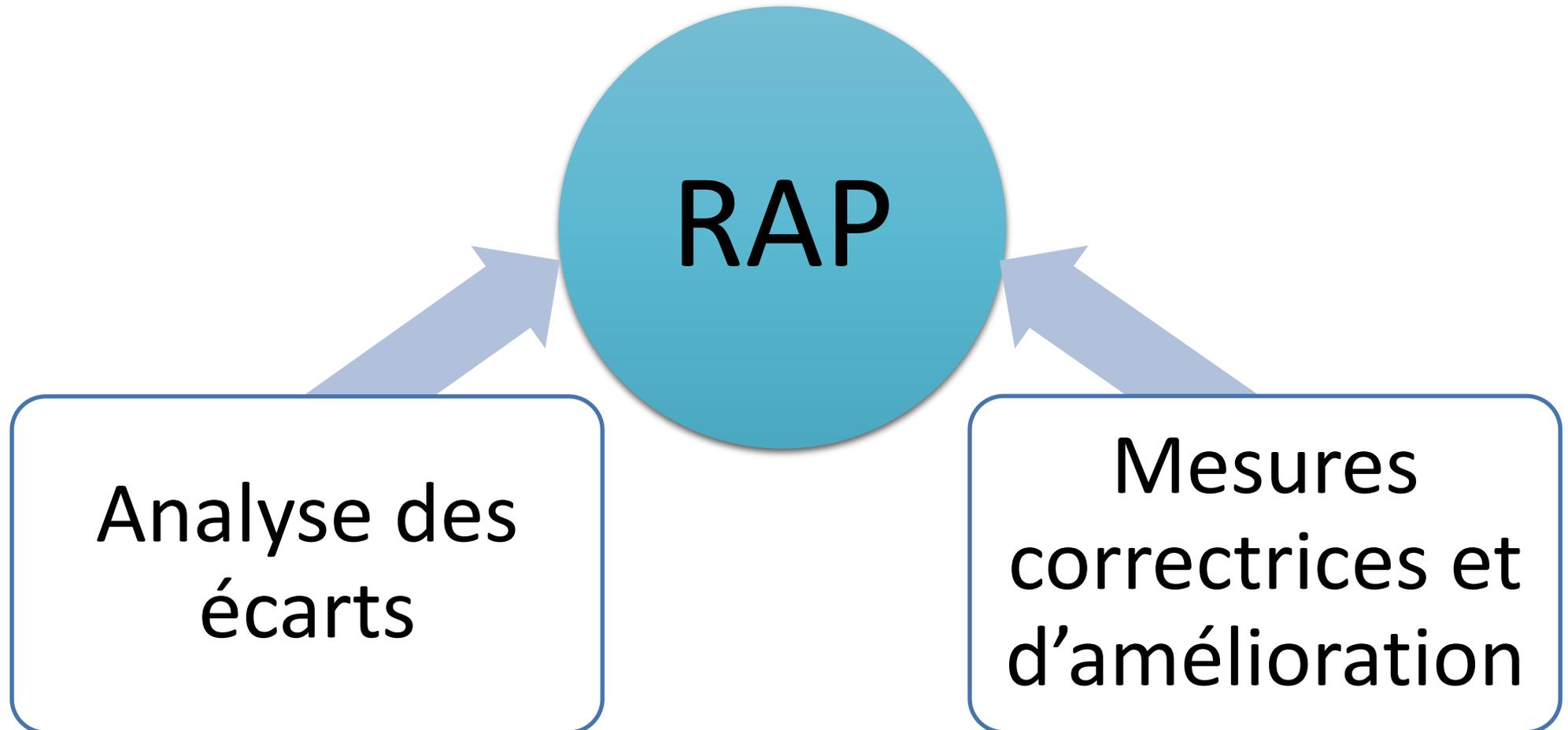
Partie 2: Présentation de chaque programme

- Responsables de programme
- Responsables de sous programme
- Responsables financiers et RH

Annexes

- Responsables de programme
- Responsables des opérateurs

Art 1 & 46 & 62 & 63 & 64 de la LOB:



Partie 1: Présentation Générale	Partie 2: Présentation des réalisations des programme
<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="79 425 997 554">1. Résultats de la performance de la mission de l'année n-1<li data-bbox="79 654 842 782">2. Exécution du budget de la mission de l'année n-1	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="1096 425 2309 554">1. Présentation et analyse des résultats de la performance du programme l'année n-1<li data-bbox="1096 654 2262 782">2. Présentation de l'exécution du budget du programme pour l'année n-1 <p data-bbox="1096 882 2215 1011">Défis et difficultés et orientations futures pour l'amélioration de la performance</p>

Partie 1 : Présentation générale de la mission

- Responsable de programme
- Responsables des fonctions de pilotage et d'appui
- Responsables financiers et RH
- UGBO

Partie2: Présentation de chaque programme

- Responsable de programme
- Responsables de sous programme
- Responsables des fonctions financières et RH

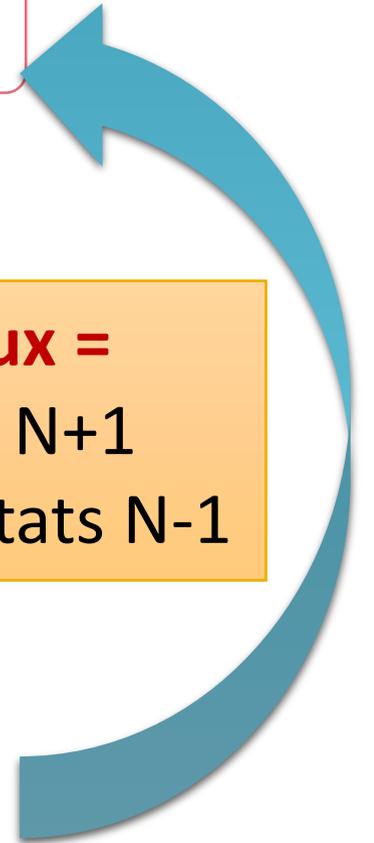
un engagement sur les RESULTATS

le Projet Annuel de Performances (PAP)

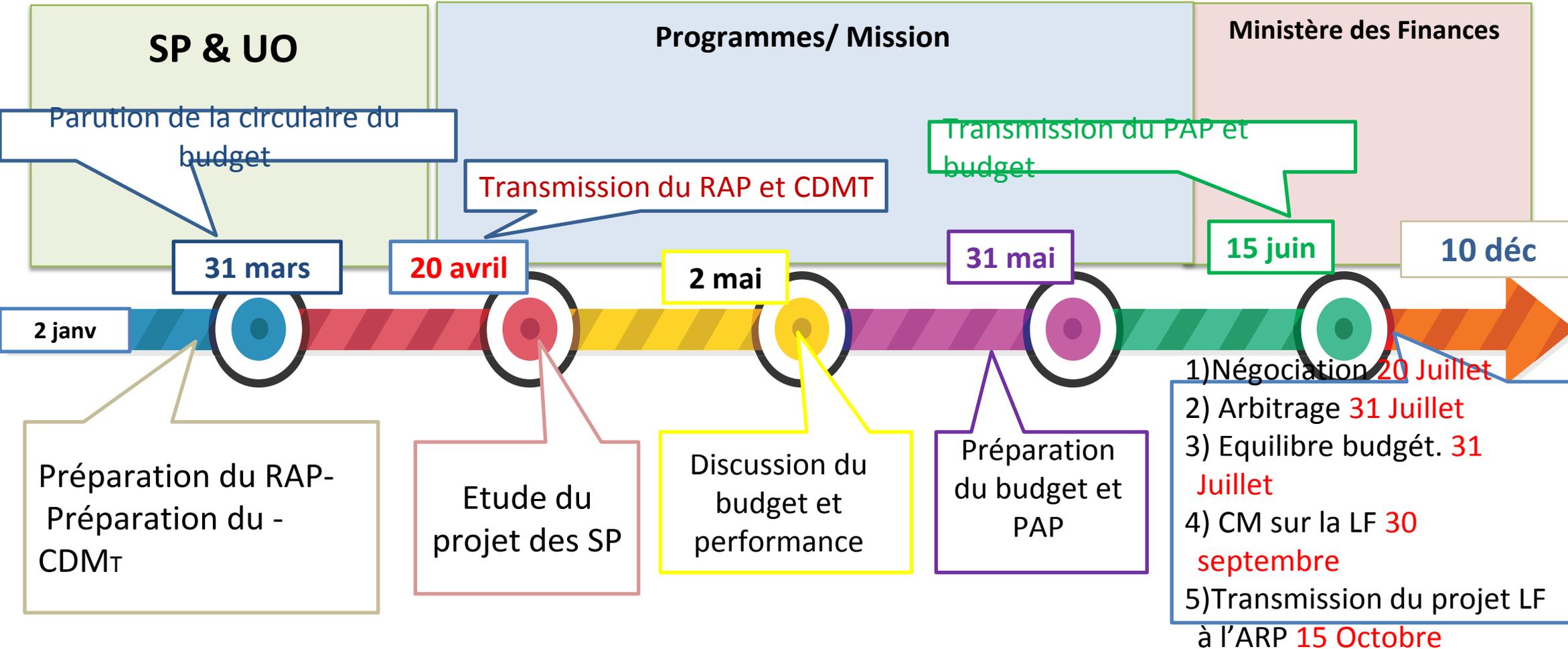
Chaînage vertueux =
réorienter l'action N+1
en fonction des résultats N-1

le compte rendu des RESULTATS

le Rapport Annuel de Performances (RAP)



Etapes de préparation des documents de la performance



Question de réflexion

En se basant sur votre expérience en matière d'élaboration du RAP, pourriez-vous donner un avis sur le degré d'utilité de ce document à l'égard des différents usagers:

- Internes
- Externes

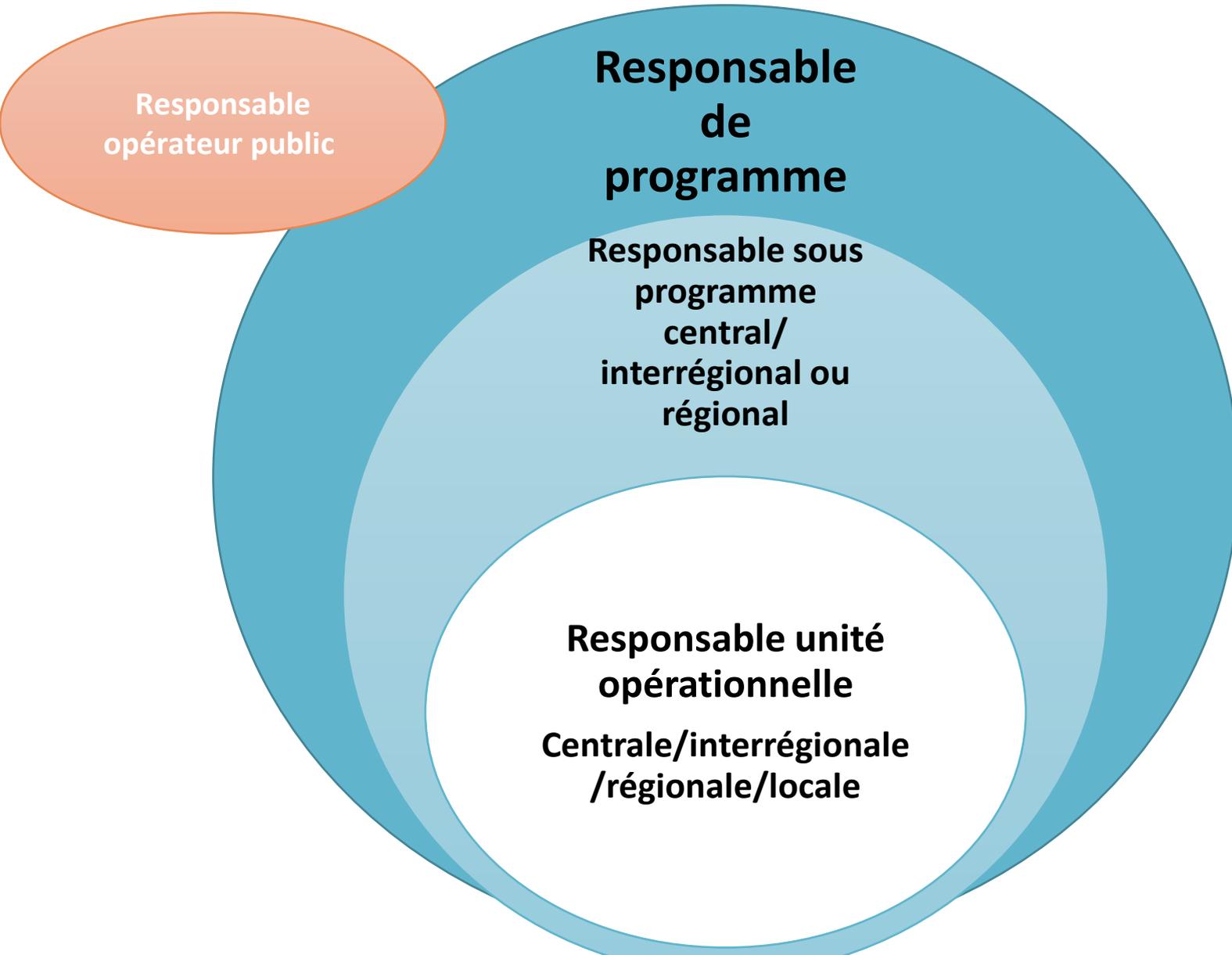
Partie 2: Le pilotage par la performance et ses instruments

1. Chaîne de responsabilités et dialogue de gestion

2. Les outils du dialogue de gestion

- Charte de gestion
- Contrat de performance
- SISP

3. Le métier «contrôle de gestion» outil d'aide au pilotage des programmes



GBO induit la construction d'une nouvelle chaîne de responsabilités qui favorise la mobilisation des agents à tous les niveaux autour de la notion de performance

Le nouveau décret du Responsable de programme (paru le 14 novembre 2019 modifié en 2020)

Article 1:

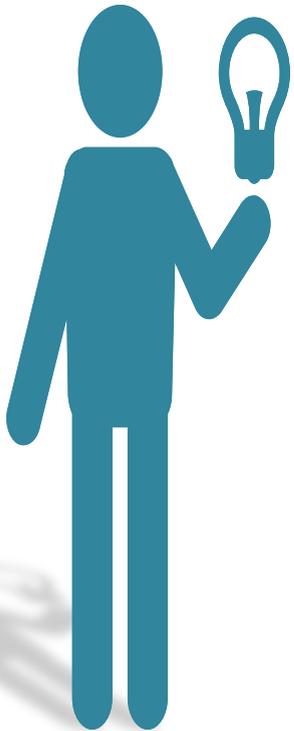
Le RdP a pour mission **le pilotage de son programme** pour atteindre les objectifs assignés et **améliorer la performance** dans le cadre de la stratégie définie.

Article 4:

Le chef de mission délègue une partie de ses attributions en tant qu'**ordonnateur** pour le RdP.

Article 6:

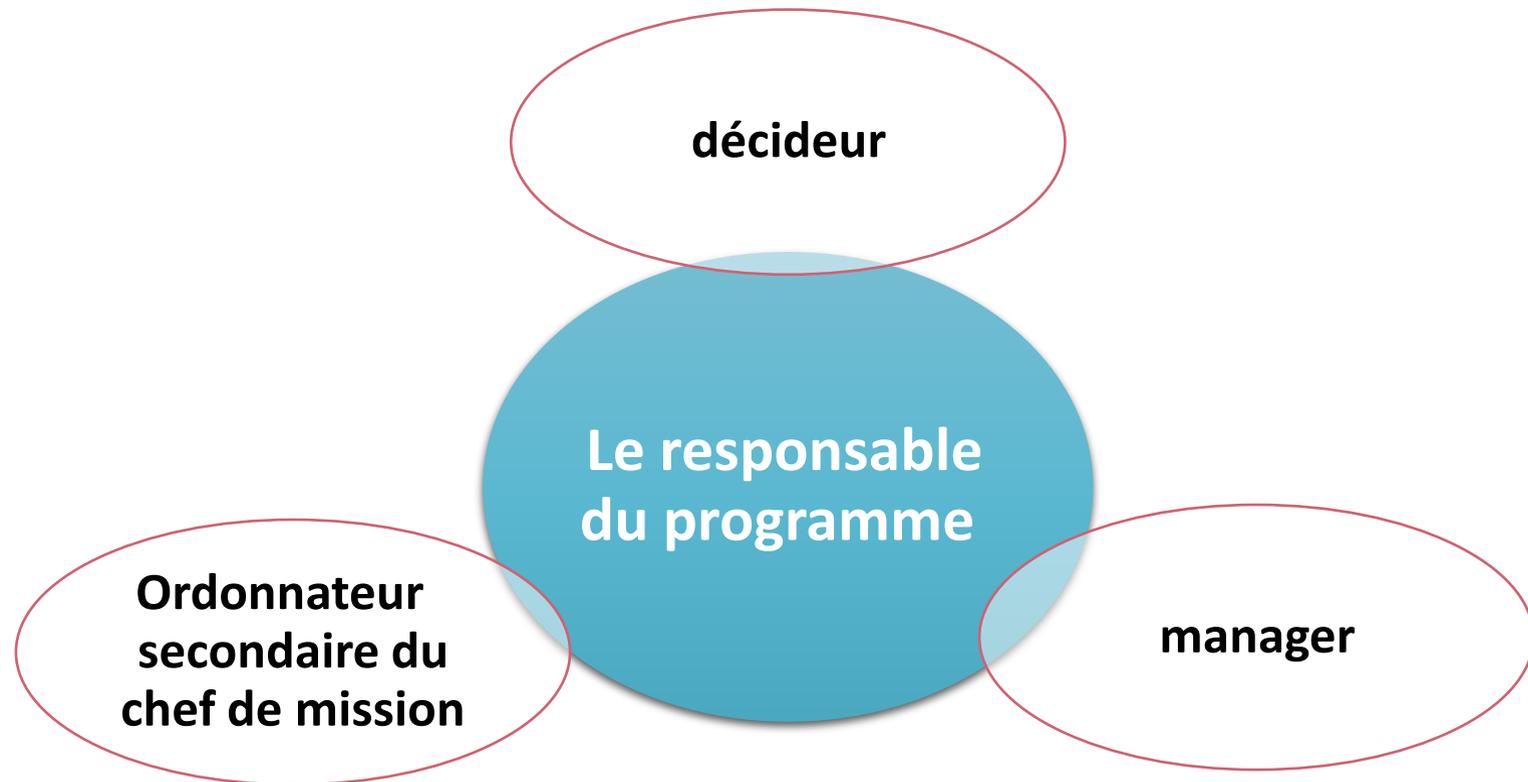
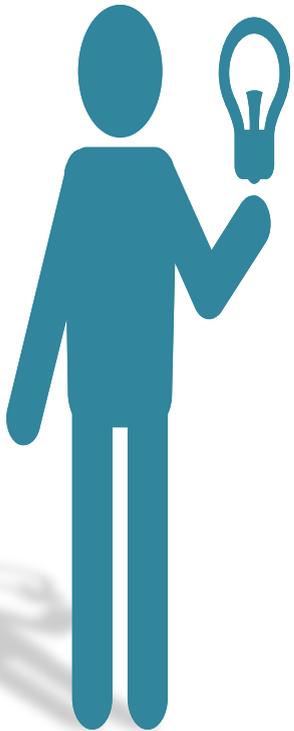
Le RdP est chargé en coordination avec le MF, la PG, le RdP Pilotage et Appui et les différents acteurs dans son programme **de préparer, de suivre et de rendre compte sur l'exécution du budget et de la performance en se basant sur les objectifs prévus.**



Article 8:

Le RdP organise et pilote le DG entre les différents acteurs.

Il est responsable de l'utilisation efficace des ressources allouées et du pilotage de son programme via **la mise en place du contrôle interne et du contrôle de gestion et des systèmes d'information.**



RSP

(Ordonnateur
Secondaire
délégué)

- **Pilote le SP : Assure une fonction managériale à son niveau sous l'autorité du RDP**
- **s'engage sur des objectifs opérationnels**

RUO

- Met en œuvre les activités définies pour le sous programme.
- s'engage sur des objectifs opérationnels

RO

- Mène un dialogue de gestion avec RDP formalisé par les **contrats performance**
- **contribue à la réalisation des objectifs du programme**

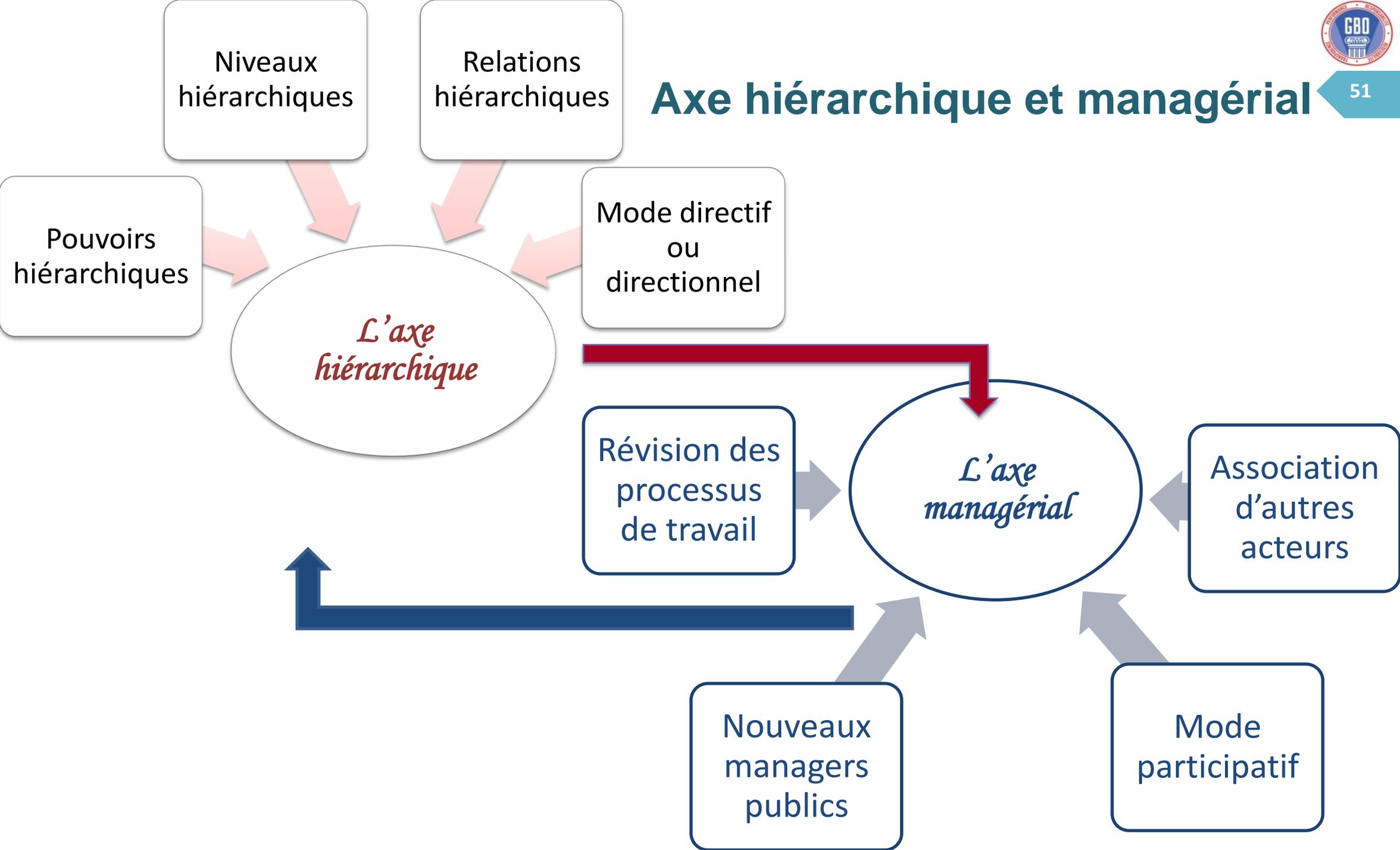
Le fonctionnement efficace de la nouvelle chaîne de responsabilité à la recherche de la performance des politiques publiques se base sur un **dialogue de gestion permanent**.

Le dialogue de gestion est un ensemble de **processus d'échange** entre deux niveaux hiérarchiques ou managériaux sur les moyens et les objectifs assignés.

Il conduit à:

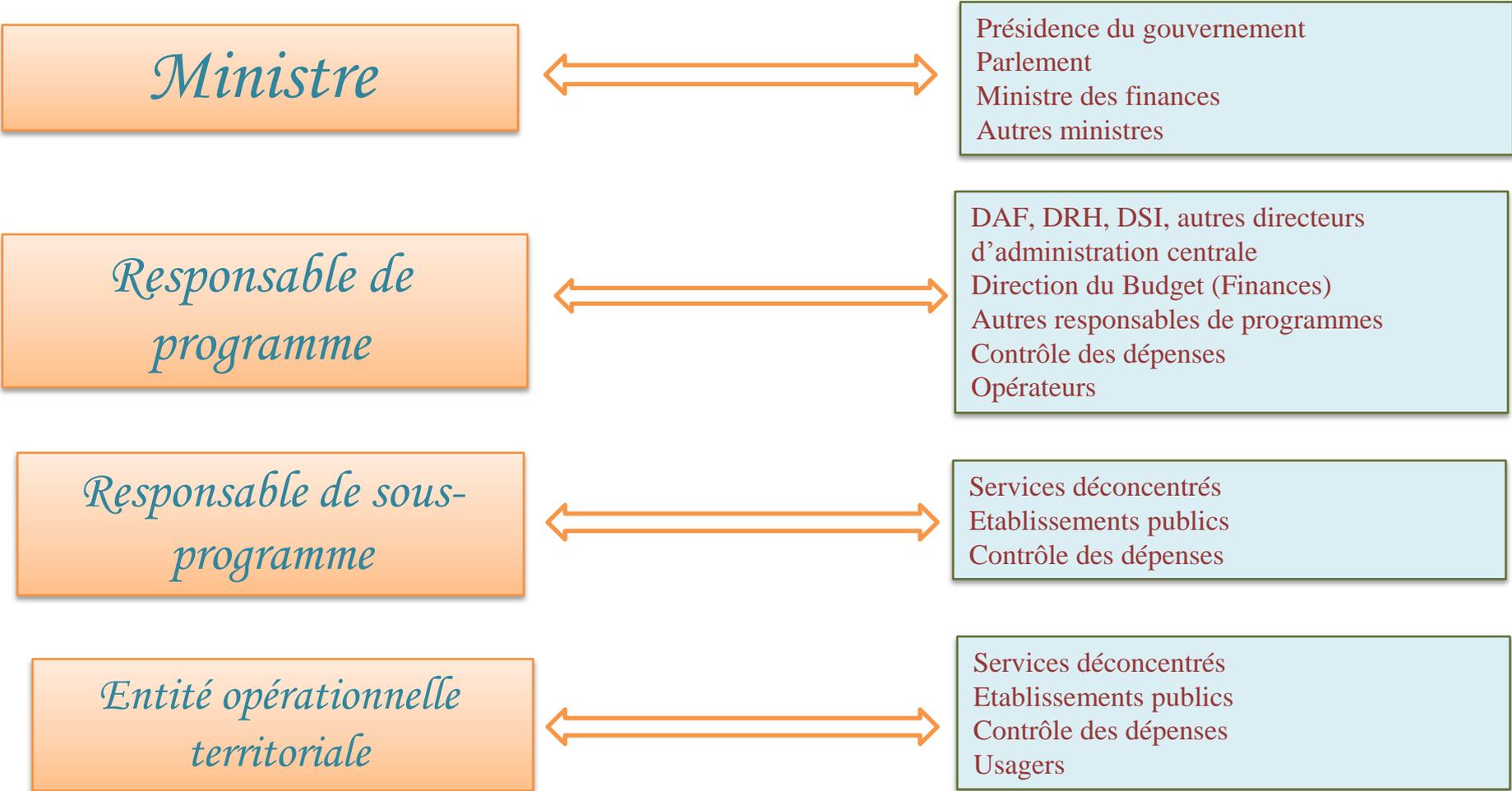
- L'optimisation de la gestion.
- La définition des objectifs à réaliser et les ressources nécessaires.
- L'établissement d'un lien entre la performance et les ressources disponibles.

Axe hiérarchique et managérial



Axe Horizontal et vertical

DIALOGUE VERTICAL

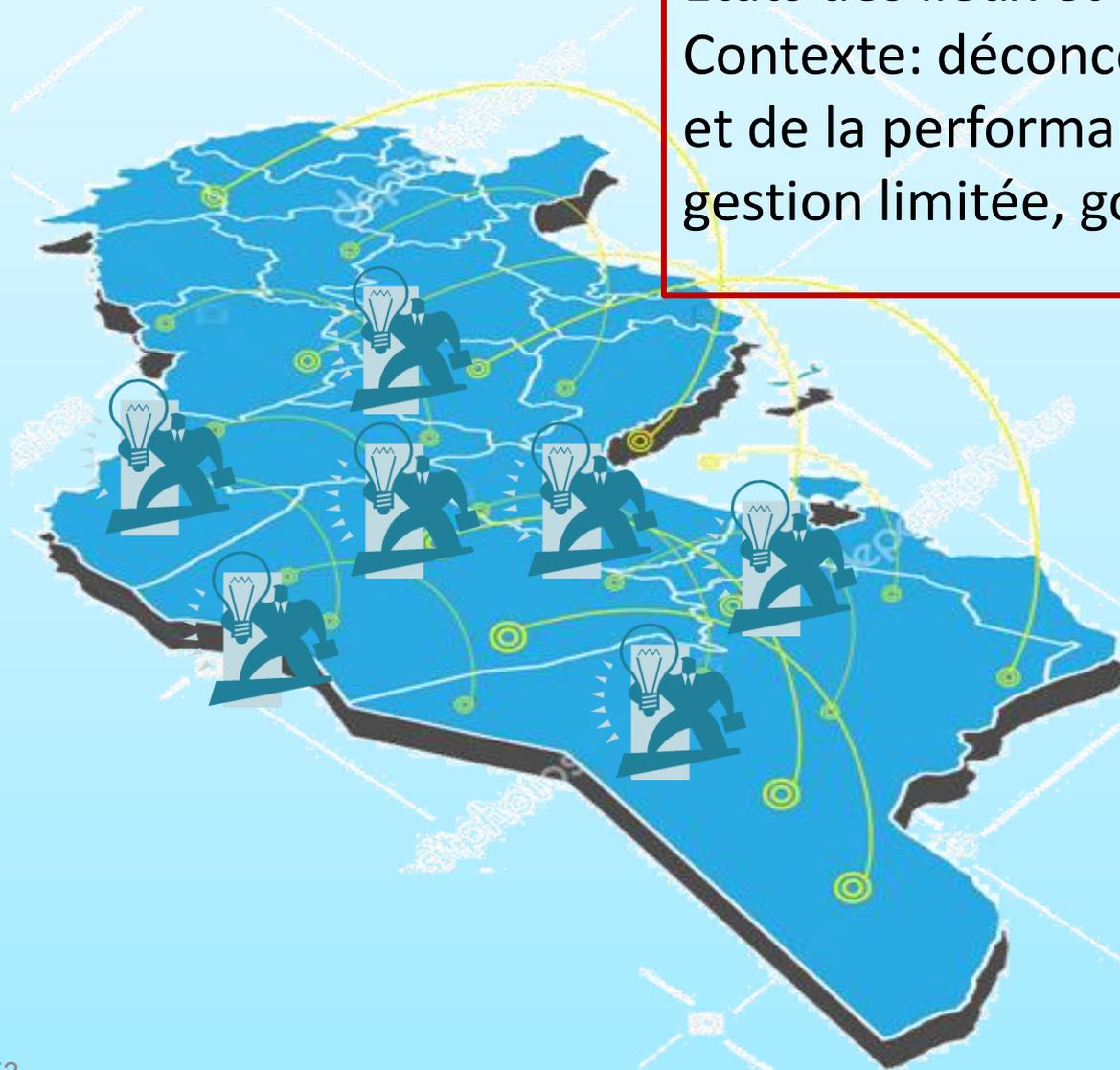


DIALOGUE HORIZONTAL

Problématique 3: La GBO dans les régions:

Etats des lieux et attentes?

Contexte: déconcentration, déclinaison de programme/et de la performance à l'échelle régionale, capacité de gestion limitée, gouvernance locale..



-Comment concilier vision programmatique/sectorielle et orientations régionales/locales?

- Rôle du RSP et modalités de dialogue vertical (avec le RdP) et transverse (avec les Autorités régionales et locales)?

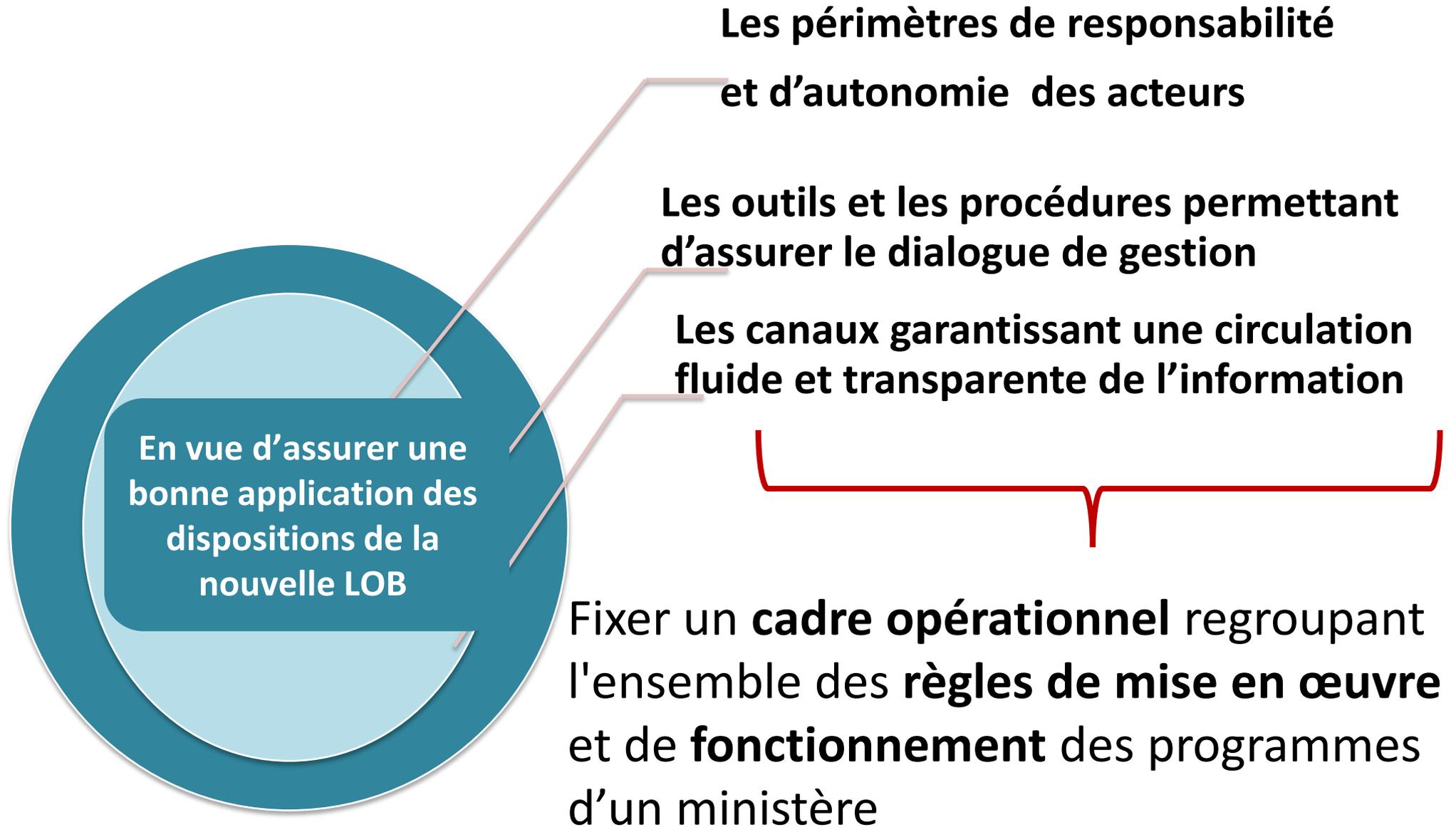
Partie 2: Le pilotage par la performance et ses instruments

1. Chaîne de responsabilités et dialogue de gestion

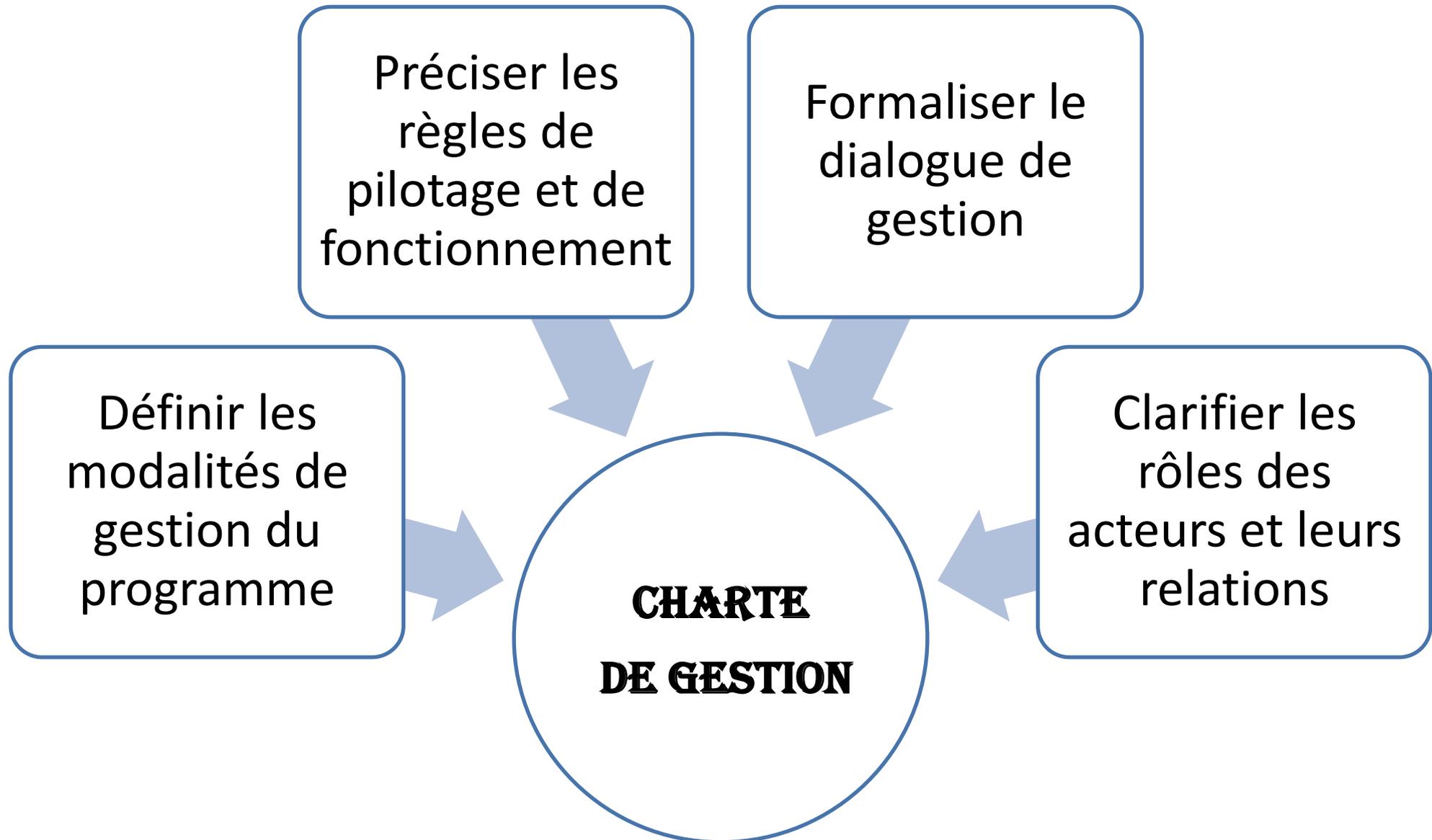
2. Les outils du dialogue de gestion

- **Charte de gestion**
- **Contrat de performance**
- **SISP**

3. Le métier «contrôle de gestion» outil d'aide au pilotage des programmes



La charte de gestion



- 1- La présentation du programme**
 - 2- La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale**
 - 3- La relation du RDP avec les acteurs transverses**
- 

Les Annexes:

- Tableau de bord stratégique (du responsable de programme)**
- Un calendrier de gestion**
- Compte rendu du Sous-Programme**
- Délégation de gestion du programme,**

Commission Ministérielle de suivi et d'évaluation

- Chef de la mission ou son représentant
- Les RDP
- Les responsables opérateurs
- Les responsables FF/RH/aide au pilotage
- Administrateur du budget
- Contrôleur des dépenses publiques
-

- Responsable de programme
- R opérateurs
- R SP
- Responsables FF/RH/aide au pilotage
- A B
- CDP

Comité de pilotage du programme

- RSP
- RUO
- Les responsables FF/RH/aide au pilotage

Comité de pilotage du SP

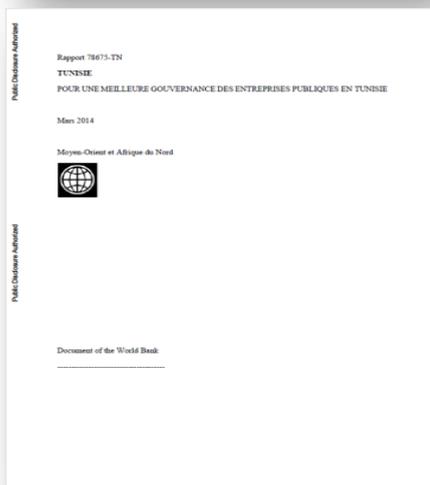
- RUO
- Représentants des différentes structures et relevant de l'UO

UO: Equipe de coordination et de suivi de l'exécution des activités

Problématique 6: La mise en œuvre de la charte de gestion

Niveau	Difficultés rencontrées	Mesures à envisager
Mission		
Programmes		
Structures de pilotage et appui	- - -	
Interministériel transverse	- - -	

Etat des lieux des contrats de performance



- Les contrats-programmes sont établis par quelques personnes désignées par le PDG de l'entreprise puis discutés lors d'un conseil d'administration,
- ils ne sont pas systématiques;
- ils ne sont pas contraignants;
- la qualité de ces contrats-programmes est parfois médiocre et témoigne du peu d'attention que portent certaines entreprises publiques dans l'élaboration,
- La fonction contrôle de gestion est souvent sous structurée, Il n'y a pas de textes institutionnels ou juridiques qui obligent la mise en place du contrôle de gestion dans les entreprises publiques tunisiennes.

Engagements de l'État :

- favoriser toute mesure d'ordre organisationnel et ou juridique facilitant l'accomplissement des missions de l'opérateur;
- Appuyer l'opérateur à développer ses propres ressources ;
- suivre les projets d'investissement de l'opérateur;
- assurer la représentativité de l'État dans les instances de gouvernance;

Engagements de l'opérateur:

- compte-rendu annuel de la réalisation des objectifs;
- définir le programme de travail annuel et atteindre les objectifs opérationnels fixés;
- informer la tutelle sur les difficultés éventuelles rencontrées ;
- optimiser la valorisation des actifs qui lui sont confiés.

Organisation du dialogue de gestion dans le cadre des contrats de performance



Le responsable de programme

L'émission d'une lettre d'objectifs annuelle

un rôle consultatif lors de la nomination des responsables des opérateurs

prépare et envoie un rapport annuel à l'ARP fixant la liste des opérateurs publiques et les subventions qui leur sont accordées.

L'opérateur

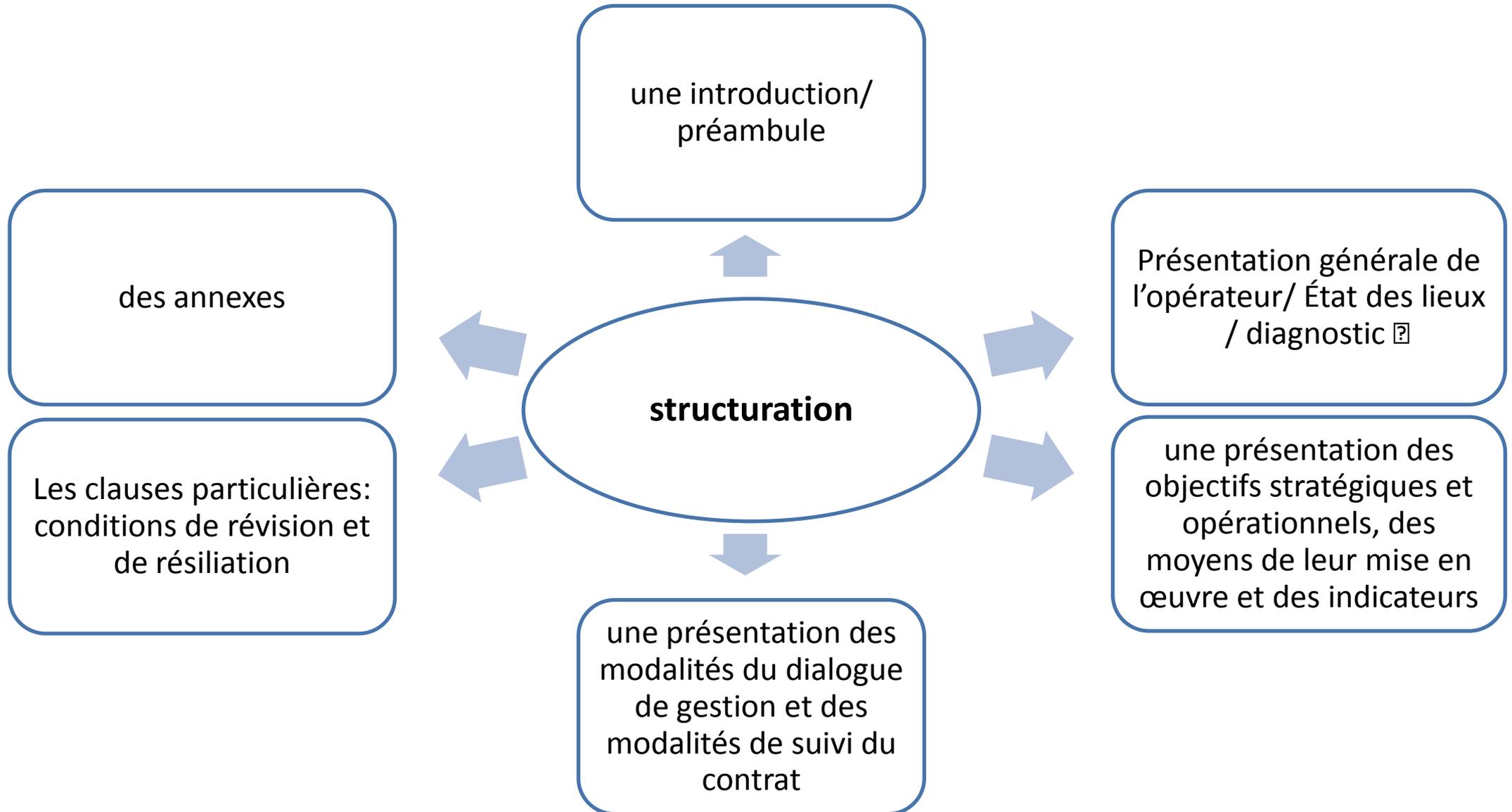
Alignement aux orientations stratégiques du programme (Contrat/fiche opérateur)

La désignation d'un interlocuteur unique (contrôle de gestion)

2- بطاقات الفاعلين العموميين المتدخلين في البرنامج

II- الإستراتيجية والأهداف:

1. الإستراتيجية: تحديد أهم المحاور الإستراتيجية الخاصة بالفاعل العمومي مع بيان مدى توافقها مع إستراتيجية البرنامج.
2. أهم الأولويات والأهداف الإستراتيجية : تحديد أهم الأهداف الخاصة بالفاعل العمومي ومدى توافقها مع أهداف وأولويات البرنامج.
3. تحديد المساهمة في أهداف البرنامج: ضبط الأهداف الموكولة للفاعل العمومي (مساهمة مباشرة أو غير مباشرة) ومؤشرات قيس الأداء الكفيلة بتحقيقها.
4. أهم الأنشطة: تقديم أهم الأنشطة التي سيتولى الهيكل تنفيذها (أهم الاستثمارات والمشاريع الكبرى...) والتي تساهم مباشرة في تحقيق أداء البرنامج.
5. الإجراءات المصاحبة:(مساندة مالية، المصادقة على بعض النصوص التنظيمية، تدعيم الهيكل بالموارد البشرية الضرورية...)



Le suivi des contrats de performance: Cas français

Un rendez-vous stratégique

- avant la fin du 1er semestre de chaque exercice
- dégager les priorités de l'organisme.

Un point d'étape

- organisé une fois par an, entre l'opérateur et sa tutelle :
- présentation de la réalisation des objectifs et indicateurs du contrat, commentaires sur les écarts ;
- actualisation des objectifs ou des cibles si nécessaire;
- évaluation de la mise en œuvre des actions.

Un compte-rendu

- Il est remis généralement avant la fin du 1er trimestre N+1.

L'évaluation des contrats est **annuelle**.

Le contrat fait l'objet également d'**une évaluation générale** lorsqu'il arrive à son terme et avant l'engagement des travaux d'élaboration d'un nouveau contrat.

Nécessité de prévoir la création d'un comité de pilotage ou d'un comité de suivi et d'évaluation des contrats.

Ce comité se réunit au moins une fois par an.

Problématique 4: La tutelle sur les opérateurs

- Contexte: cadre juridique en cours de révision, variétés de formes et de mode de tutelle, situation critique de plusieurs opérateurs publics (situation financière, absence de vision , ...)
- **TAF: Comment mettre en œuvre le dialogue de gestion avec les opérateurs?**
- **Références juridiques: circulaire 38-97, loi 96-74 complétant la loi 89-9, décrets 2002-2197 et 2002-2198, circulaire 17-2020, note d'orientation du MF de 2018.**

Axes	Etat des lieux	Recommandations
Cohérence entre stratégie de l'opérateur et de la mission		
Documents à fournir et synergie avec les contrats objectifs/programmes		
Intervenants et structures de dialogue (phases de préparation , de suivi et évaluation)		
Fréquence du DG et délais (préparation des budgets, discussion..)		

SISP: Système d'Information de suivi de la Performance



Le SI
Pourquoi?



- Le SISP a pour objectif de mettre à disposition des principaux acteurs intervenants dans la mise en œuvre du programme **un outil de pilotage** et de suivi de la performance du programme.
- L'architecture du SISP reflète la nouvelle déclinaison opérationnelle des programmes et de la performance.

Le SI performance

- Comment visualiser la chaîne de déclinaison de mon programme ?
- Comment assurer un dialogue de gestion avec les différents acteurs de mon programme ?
- Comment assurer un reporting sur la réalisation des objectifs et les indicateurs qui lui sont rattachés ?

Architecture de la Déclinaison opérationnelle

The screenshot displays a web application interface for the Ministry of Higher Education and Scientific Research. The interface is divided into a dark sidebar on the left and a main content area on the right.

Sidebar (Left):

- Logo: GBO (Général de Bénéfice Opérationnel)
- User: Talbi Habiba, Responsable UNITE GBO
- Menu items:
 - Architectre de la Déclinaison opérationnelle
 - Programmes
 - Sous Programmes
 - Unités Opérationnelles
 - Opérateurs
 - Objectifs
 - Activités
 - Indicateurs
 - Gestion des utilisateurs

Main Content Area (Right):

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Architectre de la Déclinaison opérationnelle

Déclinaison opérationnelle

Ministère

Structure de l'arbre de déclinaison opérationnelle :

- Programme
- Sous Programme

Unité Opérationnelle (represented by a square icon)

Opérateur (represented by a circle icon)

Architecture de la déclinaison opérationnelle

- 2 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
 - 2.1 Enseignement Supérieur
 - 2.2 Recherche Scientifique
 - 2.3 Oeuvres Universitaires
 - 2.3.1 Pilotage des Oeuvres universitaires en Tunisie et à l'étranger
 - 2.3.1.1 La Direction des bourses et des prêts
 - 2.3.2 Oeuvres universitaires au Nord
 - 2.3.2.1 Oeuvres universitaires au Nord et ses établissements
 - 2.3.3 Oeuvres universitaires au Centre
 - 2.3.4 Oeuvres universitaires au Sud
 - 12 La Maison de Tunisie à Paris
 - 2.4 Pilotage et Appui
 - 2.4.1 Pilotage et Appui

Liste des Sous-Programme

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Deconnexion

Talbi Habiba
Responsable UNITE GBO

Architectre de la Déclinaison opérationnelle

Programmes

Sous Programmes

- Central
- Interrégional
- Régional
- Liste**

Unités Opérationnelles

Opérateurs

Objectifs

Activités

Indicateurs

Liste des sous programmes

Sous Programmes / Liste

Liste des sous programmes

Afficher 50 éléments

Rechercher :

Copy CSV Excel PDF Print

Affichage de l'élément 1 à 22 sur 22 éléments

Code Désignation	Type	Objectifs Stratégiques: Opérationnels	Activités: Sous Activités
Oeuvres Universitaires			
<u>2.3.1 Pilotage des Oeuvres universitaires en Tunisie et à l'étranger</u>	Central	3.1 Améliorer la prise en charge des étudiants: 2 Optimiser la gestion des bourses et des aides sociales en Tunisie et à l'étranger 3 Améliorer la gestion financière des bourses et prêts	A1 Pilotage des œuvres universitaires et gestion des bourses et des prêts: A1.1 gestion des bourses et prêts en Tunisie A1.2 Gestion des bourses à l'étranger A1.3 Gestion des aides sociales A1.4 Gestion financière des bourses et prêts
<u>2.3.2 Oeuvres universitaires au Nord</u>	Interrégional	3.1 Améliorer la prise en charge des étudiants: 1 Améliorer la prise en charge des étudiants 4 Gestion des bourses et des prêts universitaires au Nord	A2 Prestations universitaires au Nord: A2.1 Equipement des DR A2.2 Formation du personnel des DR

Objectifs Stratégiques/Opérationnels



Talbi Habiba
Responsable UNITE GBO

- Architectre de la Déclinaison opérationnelle
- Programmes
- Sous Programmes
- Unités Opérationnelles
- Opérateurs
- Objectifs**
 - Objectif Stratégique
 - Objectif Opérationnel
 - Liste**
- Activités
- Indicateurs
- Gestion des utilisateurs

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

0 Déconnexion

Objectifs Stratégiques
Objectifs Stratégiques / Liste

Liste des objectifs stratégiques

Afficher 50 éléments

Rechercher :

Copy CSV Excel PDF Print

Affichage de l'élément 1 à 12 sur 12 éléments

Code Désignation	Objectifs Opérationnels
Enseignement Supérieur	
1.1 Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail	1.1 Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail dans les universités
1.2 Améliorer la qualité de la formation universitaire	1.2 Améliorer la qualité de la formation universitaire dans les universités
1.3 Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement	1.3 Améliorer la bonne gouvernance et l'ouverture de l'université sur l'environnement dans les universités
Oeuvres Universitaires	
3.1 Améliorer la prise en charge des étudiants	1 Améliorer la prise en charge des étudiants 10 Améliorer les services d'hébergement universitaire dans les EOUCentre 11 Améliorer l'assistance médicale de l'étudiant dans les EOUCentre 12 Amélioration du système de restauration universitaire dans les EOUCentre 13 Améliorer la gestion financière et logistiques de la prise en charge des étudiants au centre 14 Gestion des bourses et des prêts universitaires au sud 15 Améliorer les services d'hébergement universitaire dans les EOUSud

Indicateurs



Talbi Habiba
Responsable UNITE GBO

- Architectre de la Déclinaison opérationnelle
- Programmes
- Sous Programmes
- Unités Opérationnelles
- Opérateurs
- Objectifs
- Activités
- Indicateurs**
- Indicateur
- Liste
- Gestion des utilisateurs

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Déconnexion

Liste des indicateurs

Indicateurs / Liste

Liste des indicateurs

Afficher 50 éléments Rechercher : [Copy](#) [CSV](#) [Excel](#) [PDF](#) [Print](#)

Affichage de l'élément 1 à 50 sur 112 éléments

Objectif Opérationnel	Code Désignation	Unité	Valeur Réalisée 2019	Prévision 2020	Prévision 2021	Prévision 2022	Valeur Cible (Année)
Enseignement Supérieur							
Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail dans les universités	2.1.1.1.1.1 Taux d'évolution du nombre d'étudiants inscrits dans les filières co-construites	Pourcentage		10	10		10 (2022)
Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail dans les universités	2.1.1.1.1.2 Pourcentage des étudiants certifiés	Pourcentage		26.8	30.7		32.8 (2022)
Préparer les étudiants à l'insertion au marché du travail dans les universités	2.1.1.1.1.3 Nombre d'étudiants qui ont participé à des sessions de formation	valeur		63000	96000		11500 (2022)
Améliorer la qualité de la formation universitaire dans les universités	2.1.1.2.1.2.1 Moyenne du nombre d'années d'études pour l'obtention du diplôme de licence	valeur		3.44	3.32		3.2 (2022)
Améliorer la qualité de la formation universitaire dans les universités	2.1.1.2.1.2.2 Pourcentage des Professeurs et maîtres de conférences par rapport au nombre total des enseignants chercheurs	Pourcentage		19.5	19.6		19.8 (2022)
Améliorer la qualité de la formation universitaire dans les universités	2.1.1.2.1.2.3 Nombre d'enseignants qui ont participé à des Sessions de formation	valeur		7000	10000		11000 (2022)
Améliorer la qualité de la	2.1.1.2.1.2.4 Nombre d'établissements	valeur		23	27		30

Activités/Sous Activités



Talbi Habiba
Responsable UNITE GBO

- Architectre de la Déclinaison opérationnelle
- Programmes
- Sous Programmes
- Unités Opérationnelles
- Opérateurs
- Objectifs
- Activités**
 - activité
 - sous activité
 - Liste
- Indicateurs
- Gestion des utilisateurs

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

0 Déconnexion

Liste des Activités

Activités / Liste

Liste des activités

Afficher 50 éléments

Rechercher :

Copy CSV Excel PDF Print

Affichage de l'élément 1 à 47 sur 47 éléments

Code Désignation	Sous Activités
Enseignement Supérieur	
<u>A1 Gestion de carrière des enseignants et technologues</u>	
<u>A10 Enseignement et formation à l'université de Sousse</u>	A10.1 Pilotage des structures d'enseignement à l'université de Sousse A10.2 Pilotage et Soutien aux activités d'enseignement à l'université de Sousse A10.3 Enseignement et formation universitaire à l'université de Sousse
<u>A11 Enseignement et formation à l'université de Monastir</u>	A11.1 Pilotage des structures d'enseignement à l'université de Monastir A11.2 Pilotage et Soutien aux activités d'enseignement à l'université de Monastir A11.3 Enseignement et formation universitaire à l'université de Monastir
<u>A12 Enseignement et formation à l'université de Kairouan</u>	A12.1 Pilotage des structures d'enseignement à l'université de Kairouan A12.2 Pilotage et Soutien aux activités d'enseignement à l'université de Kairouan

Synergie du SISP avec les autres applications existantes à l'échelle ministérielle et interministérielle?

Appréciation des participants (problématiques et recommandations)

Partie 2: Le pilotage par la performance et ses instruments

1. Chaîne de responsabilités et dialogue de gestion

2. Les outils du dialogue de gestion

- Charte de gestion
- Contrat de performance
- SISP

3. Le métier «contrôle de gestion» outil d'aide au pilotage des programmes

Le Contrôle de gestion

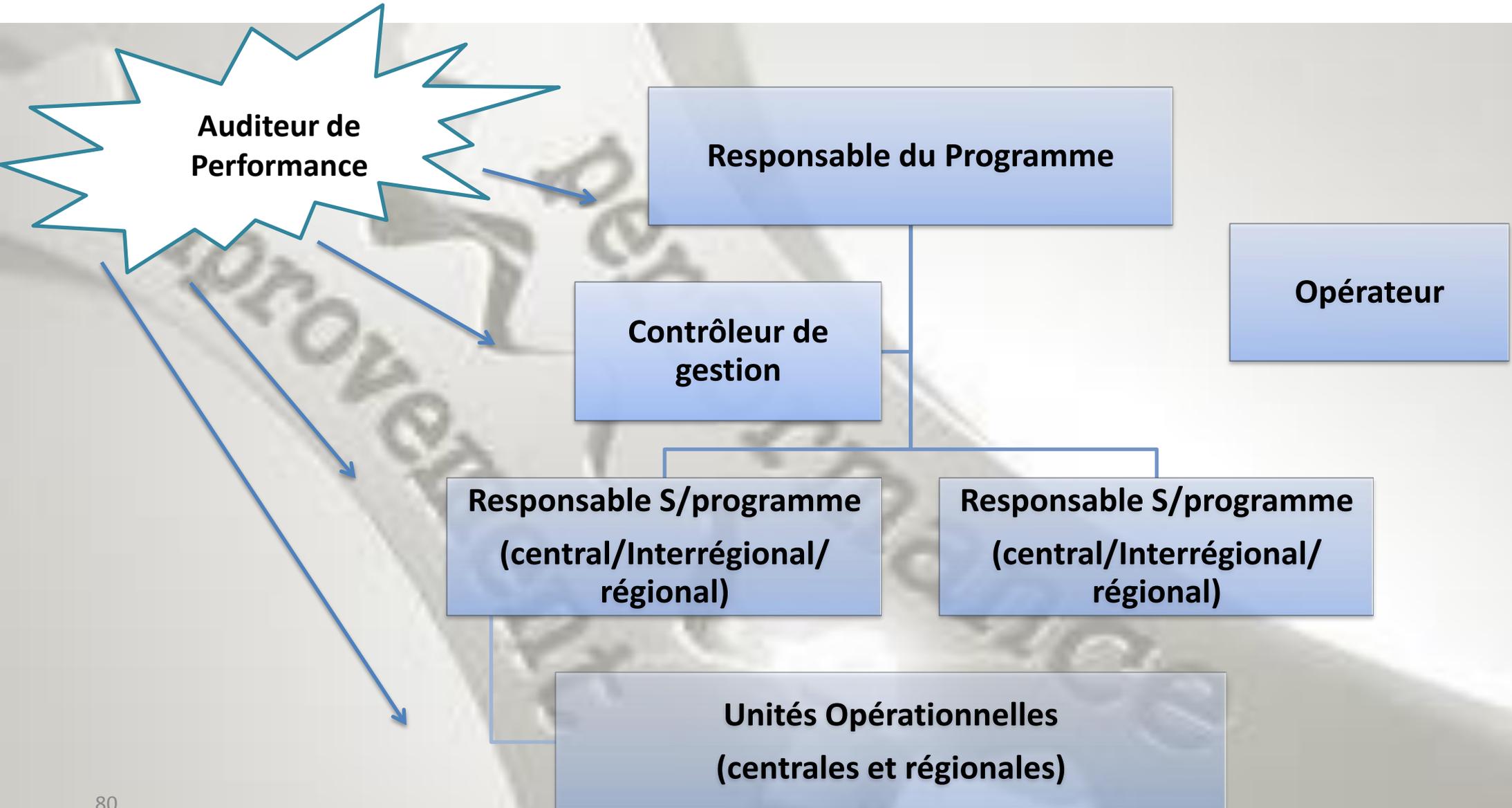
Une fonction organisée, en tant que métier,
pour aider au pilotage de la performance des programmes

- ✓ un appui au pilotage de la performance plus que d'un contrôle.
- ✓ Vise à mieux maîtriser l'efficacité et l'efficience de la gestion d'une institution.



De nouveaux rôles ... de nouveaux métiers

Une nouvelle chaîne de responsabilité, engagée sur la performance

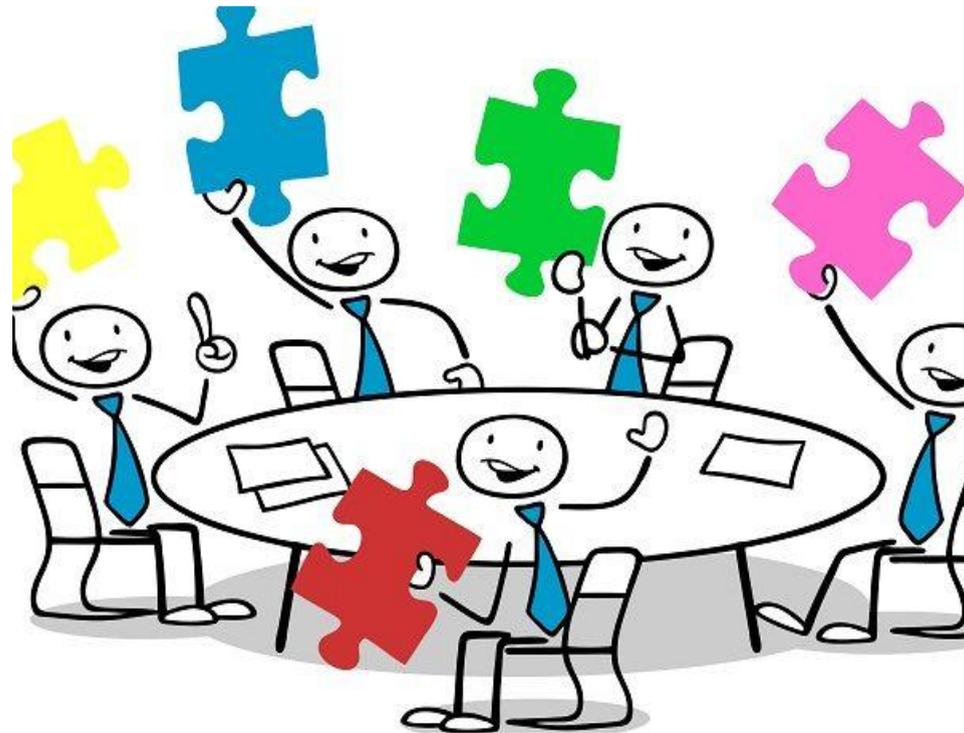


Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

La participation à la définition de la stratégie de chaque programme .

La préparation et l'appui à l'animation du dialogue de gestion pour la préparation des objectifs et des indicateurs de performance.



La coordination de la formalisation et déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau des sous-programmes et au niveau opérationnel

L'élaboration des fiches méthodologiques des indicateurs de performance

Le Contrôle de gestion

Dans la phase initiale de mise en place de pilotage de la Pce

Fournir un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leur activité et de leur efficacité.

La supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs et de « reporting » vers l'administration centrale

La conception d'une maquette de compte-rendu de gestion.



Le Contrôle de gestion

en amont à la gestion

Outre les taches du CG en phase initiale de mise en place d'un système de pilotage de la performance

L'agrégation des prévisions de la performance des entités opérationnelles territoriales

L'animation des réunions dans le cadre du DG pour la finalisation des données à insérer dans le PAP

La coordination pour la rédaction du volet performance lié à chaque programme/SP

L'élaboration du PAP final/ Projet Université

Le Contrôle de gestion

En cours de gestion

La production de tableaux de bord à destination des Rdp et des R/sprg

L'analyse des écarts entre réalisations et objectifs (ou prévisions)

L'identification des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la pce (formation, ress.hum, processus opérationnels)

Alimenter et objectiver le dialogue de gestion en apportant les outils de connaissance des activités, des coûts, des résultats



Le métier de contrôleur de gestion: positionnement et compétences?

L'exemple du MEFA/ DAAG au Maroc

Exemple

Chef de division de l'organisation et contrôle de gestion

Famille professionnelle	: Organisation et Méthodes de Gestion																																										
Emploi	: Manager organisation et contrôle de gestion																																										
Rattachement Structurel	: DAAG																																										
Formation de référence	: Economie - Gestion																																										
Diplôme requis	: Bac + 4 et plus																																										
Finalité / Mission	Veiller à la mise en place d'une organisation optimale des structures du Ministère et à la modernisation de la gestion des ressources en coordonnant la mise en place d'outils de gestion et de pilotage et de dispositif de maîtrise des processus.																																										
Environnement (interne/externe)	Ministère ; Structures DAAG - Autres départements ministériels -																																										
Descriptif des principales activités	<ul style="list-style-type: none"> Piloter l'élaboration des documents stratégiques et veiller à leur cohérence ; - Concevoir et participer à la mise en œuvre des actions de modernisation et de promotion des méthodes de management par projet ; - Veiller à l'harmonisation et à l'amélioration des méthodes de travail et des procédures de gestion des ressources ; - Développer et coordonner l'action en matière d'audit interne ; - Veiller à la mise en place d'un système de contrôle de gestion lié aux domaines de la gestion des ressources et en développer les outils ; - Coordonner la mise en place d'une démarche de contractualisation et de performance ; - Développer et mettre en place les outils de pilotage et d'aide à la décision ; - Coordonner et accompagner les actions en matière de déconcentration administrative ; - Piloter et développer les actions de partenariat avec les organismes nationaux et internationaux en terme d'échange des bonnes pratiques métiers et managériales ; - Concevoir et mettre en œuvre les outils et les indicateurs pour l'encadrement, le suivi et l'évaluation des activités de la division ; - Elaborer le plan d'actions opérationnel correspondant aux orientations retenues, et préciser les objectifs et les moyens alloués à chaque Service ; - Contrôler la qualité des prestations et la performance des services ; - Gérer, motiver et évaluer les collaborateurs, favoriser leur professionnalisation et leur progression. - 																																										
Compétences // Niveau requis	<table border="0"> <tr><td>Gestion de projets</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Management d'équipe</td><td>-</td><td>2</td></tr> <tr><td>Capacité d'analyse</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Management des risques et contrôle interne</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Contrôle de gestion</td><td>-</td><td>4</td></tr> <tr><td>Technique d'audit</td><td>-</td><td>4</td></tr> <tr><td>Dépense publique et gestion budgétaire</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Conseil et accompagnement du changement</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Connaissance de l'organisation et du contexte</td><td>-</td><td>4</td></tr> <tr><td>Systèmes et normes de qualité</td><td>-</td><td>4</td></tr> <tr><td>Techniques de communication</td><td>-</td><td>2</td></tr> <tr><td>Techniques de négociation</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Management par objectif</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Tableaux de bord et indicateurs</td><td>-</td><td>2</td></tr> </table>	Gestion de projets	-	3	Management d'équipe	-	2	Capacité d'analyse	-	3	Management des risques et contrôle interne	-	3	Contrôle de gestion	-	4	Technique d'audit	-	4	Dépense publique et gestion budgétaire	-	3	Conseil et accompagnement du changement	-	3	Connaissance de l'organisation et du contexte	-	4	Systèmes et normes de qualité	-	4	Techniques de communication	-	2	Techniques de négociation	-	3	Management par objectif	-	3	Tableaux de bord et indicateurs	-	2
Gestion de projets	-	3																																									
Management d'équipe	-	2																																									
Capacité d'analyse	-	3																																									
Management des risques et contrôle interne	-	3																																									
Contrôle de gestion	-	4																																									
Technique d'audit	-	4																																									
Dépense publique et gestion budgétaire	-	3																																									
Conseil et accompagnement du changement	-	3																																									
Connaissance de l'organisation et du contexte	-	4																																									
Systèmes et normes de qualité	-	4																																									
Techniques de communication	-	2																																									
Techniques de négociation	-	3																																									
Management par objectif	-	3																																									
Tableaux de bord et indicateurs	-	2																																									
Résultats attendus/indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Mise en œuvre d'outils d'aide à la décision, de pilotage et d'évaluation des résultats - Mise en œuvre d'outils de programmation et planification stratégique - Amélioration de la gestion - 																																										
Conditions de travail	Conditions normales																																										
Moyens de travail	Bureau, Tél. Ligne interne, Tél. Ligne directe, GSM, Fax, PC, PC Portable, connexion Internet																																										

Contrôleur de gestion

Famille professionnelle	: Organisation et Méthodes de Gestion																																				
Emploi	: Contrôleur de gestion																																				
Rattachement Structurel	: DAAG/DOCG/SCG																																				
Formation de référence	: Economie - Gestion, Statistiques																																				
Diplôme requis	: Bac + 4 et plus																																				
Finalité / Mission	Concevoir et mettre en œuvre des méthodes et outils de gestion et d'aide à la décision permettant de garantir l'utilisation efficiente des ressources et l'exercice des fonctions de pilotage de la performance.																																				
Environnement (interne/externe)	Structures DAAG ; Ministère																																				
Descriptif des principales activités	<p>1. Aider au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuer à l'élaboration des objectifs des structures de la direction Elaborer les outils décisionnels nécessaires au suivi (indicateurs de gestion, de suivi et de pilotage) Collecter et analyser les données qui nourrissent les échanges entre les différents niveaux de responsabilité dans le cadre du dialogue de gestion Assister les structures à l'élaboration de leurs propres tableaux de bord Participer à la définition des indicateurs d'activité, d'efficacité et d'efficience par domaine d'activité Assurer l'étude des propositions exprimées et leur opportunité <p>2. Assurer la mesure des activités, des coûts et des résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> Exercer une surveillance des indicateurs de gestion mis en place pour évaluer l'activité Comparer et analyser les écarts entre les prévisions et les résultats Proposer des actions pour corriger les écarts Concevoir, mettre en place et exploiter les états de reporting sur l'exécution physique et budgétaire des projets Rédiger des synthèses et rapports d'analyse <p>3. Organiser et animer le dialogue de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> Animer le dialogue de gestion en préparant les éléments d'analyse nécessaires à la négociation budgétaire Elaborer les rapports et revues analytiques <p>4. Elaborer des rapports et études ponctuels</p> <ul style="list-style-type: none"> Participer aux études de projection et de prévision relatives à la gestion des ressources Elaborer des analyses ponctuelles approfondies 																																				
Compétences // Niveau requis	<table border="0"> <tr><td>Tableaux de bord et indicateurs</td><td>-</td><td>4</td></tr> <tr><td>Analyse fonctionnelle</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Techniques de traitement et d'analyse de données</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Comptabilité analytique</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Méthodes d'analyse fonctionnelle et d'estimation budgétaire</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Techniques d'enquête</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Management des risques</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Techniques de rédaction</td><td>-</td><td>3</td></tr> <tr><td>Gestion de projet</td><td>-</td><td>2</td></tr> <tr><td>Capacité d'analyse</td><td>-</td><td>2</td></tr> <tr><td>Techniques de communication</td><td>-</td><td>2</td></tr> <tr><td>Sens de l'organisation</td><td>-</td><td>2</td></tr> </table>	Tableaux de bord et indicateurs	-	4	Analyse fonctionnelle	-	3	Techniques de traitement et d'analyse de données	-	3	Comptabilité analytique	-	3	Méthodes d'analyse fonctionnelle et d'estimation budgétaire	-	3	Techniques d'enquête	-	3	Management des risques	-	3	Techniques de rédaction	-	3	Gestion de projet	-	2	Capacité d'analyse	-	2	Techniques de communication	-	2	Sens de l'organisation	-	2
Tableaux de bord et indicateurs	-	4																																			
Analyse fonctionnelle	-	3																																			
Techniques de traitement et d'analyse de données	-	3																																			
Comptabilité analytique	-	3																																			
Méthodes d'analyse fonctionnelle et d'estimation budgétaire	-	3																																			
Techniques d'enquête	-	3																																			
Management des risques	-	3																																			
Techniques de rédaction	-	3																																			
Gestion de projet	-	2																																			
Capacité d'analyse	-	2																																			
Techniques de communication	-	2																																			
Sens de l'organisation	-	2																																			
Résultats attendus/indicateurs	<ul style="list-style-type: none"> Assurer la maîtrise de l'allocation et de l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs en s'inscrivant dans un processus d'amélioration continue Aide à la décision 																																				
Conditions de travail	Conditions normales																																				
Moyens de travail	Bureau, Tél. Ligne interne, PC, imprimante, connexion Internet																																				



Merci pour votre attention



La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale

1- Responsable du programme / Chef de la mission :

- ❑ Le Chef de la mission met à la disposition du RDP les crédits (arrêté de répartition du budget de la mission) et lui délègue une partie de son pouvoir.
- ❑ En concertation avec le chef de la mission (ou du chargé de la fonction pilotage ministériel), le responsable de programme arrête le mode opératoire avec les acteurs transverses ministériels et interministériel.
- ❑ Le RdP est tenu de rendre compte au chef de la mission sur la gestion des crédits alloués et le degré d'atteinte de la performance dans ses rapports de suivi élaborés **chaque 4 mois** et dans le RAP



La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale

2- Responsable du programme / Responsable de sous-programme:

Début de l'année

- Arrêté de répartition des crédits du RdP (entre les parties et les sous-programmes)
- Délégué et transfère les crédits aux RSPs
- Peut mettre à la disposition des RSP une partie des crédits selon la nature des dépenses (exemple 50%, 30% puis 20%).

Début avril

- Etablit dans le premier compte rendu de gestion un premier bilan du déroulement de la gestion
- Procède aux réallocations et peut mettre à la disposition des RSPs une tranche supplémentaire de crédits.

15 septembre

- Procède aux ajustements d'allocation ainsi qu'à la mise à disposition des crédits disponibles suite au deuxième compte rendu de gestion des RSPs



La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale

3- Responsable de sous-programme/Responsable UO:

RSP délègue la responsabilité d'exécution des activités aux UO en se basant sur l'enveloppe budgétaire allouée aux activités dont il a la charge et du cadre de performance du sous-programme.

Rôle des UO

- Participer à l'élaboration du budget du SP
- Définir les modalités de mise en œuvre du plan d'actions avec le RSP
- Mettre en œuvre les activités au niveau de l'UO
- Faire remonter les informations au RSP
- Evaluer en interne le niveau d'exécution des activités attribuées à l'UO
- Communiquer les résultats de sa gestion au RSP en vue de la préparation du RAP



La relation du responsable de programme avec la chaîne managériale

3- Responsable du programme/Responsable Opérateur:

Le RO participe aux réunions des comités de pilotage des programmes. Ce dialogue de gestion pourrait être formalisé à travers :

- Un contrat de performance
- Une lettre d'objectifs adressée annuellement au responsable de l'opérateur, pour définir les objectifs et pour la mise au point et le suivi du contrat
- Une présentation en annexe des PAP /RAP d'un volet opérateur décrivant pour chacun d'eux ses missions, ses principaux objectifs de performance, les moyens financiers prévisionnels ainsi qu'une synthèse de ses résultats.



La relation du responsable de programme avec avec les acteurs transverses:

Relation RDP- ACTEURS MINISTERIELS TRANSVERSES

Relation RDP – Le Responsable de la fonction financière

Relation RDP avec les responsables de la fonction Aide au Pilotage notamment l'unité de gestion du budget par objectifs

Relation RDP – Le responsable de la fonction ressources humaines

Relation RDP avec le RDP Pilotage et Appui

Relation RDP- ACTEURS INTER- MINISTERIELS TRANSVERSES

Relation RDP - Le contrôleur des dépenses publiques

Relation RDP -L'administration du budget

Relation RDP-comptable