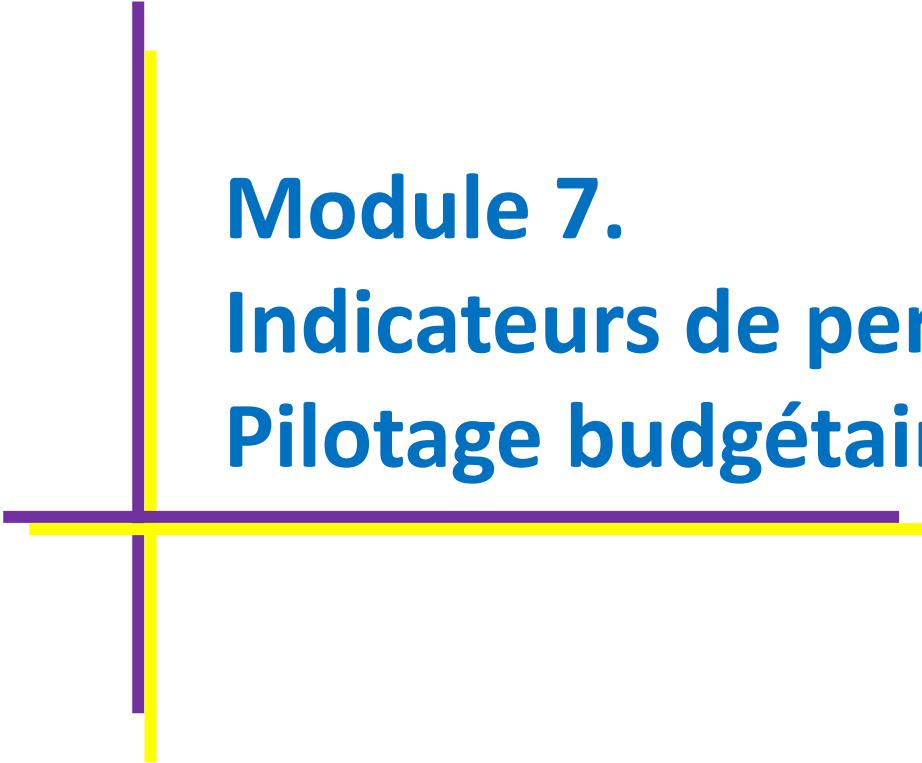




Module 7.

Indicateurs de performance & Pilotage budgétaire



Module 7. Indicateurs de performance & Pilotage budgétaire

Introduction générale

- La performance est devenue un pilier central de la gestion moderne des finances publiques.
- Le pilotage budgétaire ne se limite plus au respect des autorisations de dépenses, mais vise l'atteinte de résultats mesurables au regard des objectifs des politiques publiques.
- Les indicateurs de performance constituent ainsi des outils essentiels pour orienter la décision publique, améliorer l'efficacité de la dépense et renforcer la redevabilité envers les citoyens et les institutions de contrôle.



Module 7. Indicateurs de performance & Pilotage budgétaire

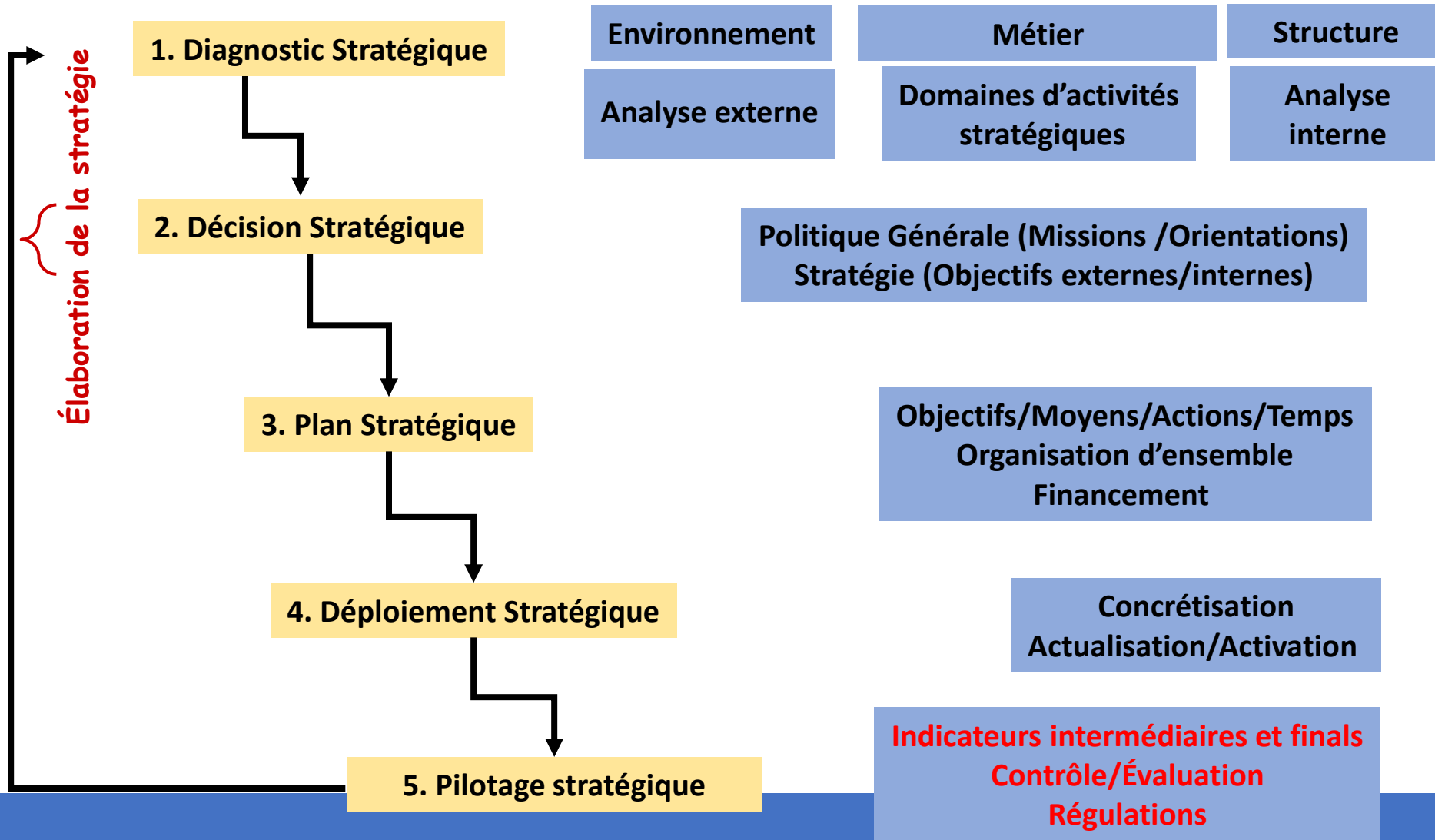
Notion de performance dans le secteur public

La performance publique se décline selon trois dimensions complémentaires :

- **Efficacité** : degré d'atteinte des objectifs.
- **Efficienne** : rapport entre les résultats obtenus et les ressources mobilisées.
- **Qualité du service public** : satisfaction des usagers et accessibilité.



Cadre conceptuel : Le processus stratégique



Renforcement de la performance de la gestion publique

- ❖ Mise en œuvre de la programmation pluriannuelle glissante;
- ❖ Orientation de la dépense publique vers la logique des résultats :
 - Refonte de la nomenclature budgétaire autour des programmes avec la consolidation de la dimension régionale : Présentation des dépenses du budget général, des SEGMA et des CAS, à l'intérieur de programmes, régions et projets ou actions;
 - Pilotage par les objectifs et les indicateurs de performance.
- ❖ Consécration des principes de l'évaluation et de la reddition des comptes (PDP, RDP et audit de performance);
- ❖ Prise en compte de la dimension genre dans la démarche de performance (réduction des inégalités de genre);



Clarification des concepts liés à la performance

Article 39 :

Un programme est un ensemble cohérent de projets ou actions relevant d'un même département ministériel ou d'une même institution et auquel sont associés des objectifs définis en fonction des finalités d'intérêt général ainsi que des indicateurs chiffrés permettant de mesurer les résultats escomptés et faisant l'objet d'une évaluation qui vise à s'assurer des conditions d'efficacité, d'efficience et de qualité liées aux réalisations.

Un responsable par programme, désigné au sein de chaque département ministériel ou institution, est chargé de définir les objectifs et indicateurs dudit programme et d'assurer le suivi de sa mise en œuvre.

Les objectifs d'un programme et les indicateurs y afférents sont repris dans le projet de performance élaboré par le département ministériel ou l'institution concerné.

Ledit projet de performance est présenté à la commission parlementaire concernée, en accompagnement du projet du budget dudit département ministériel ou institution.

L'aspect genre est pris en considération lors de la fixation des objectifs et des indicateurs cités ci-dessus.



Quelques exemples des objectifs stratégiques des départements préfigurateurs (PDP)

MEN

Rapport du CSE :

- Amélioration continue du rendement interne et externe de l'École ;
- Passage de la logique de la transmission linéaire du savoir et de la mémorisation à une logique de l'apprentissage, du développement du sens de la critique.

HCEFLCD

- La sécurisation de tout le domaine forestier (9 millions d'hectares) à l'horizon 2025 ;
- La maîtrise de l'érosion hydrique sur une superficie de 1.5 millions d'ha ;
- La contribution des espaces forestiers à l'amélioration des conditions de vie des populations riveraines ;

EAU

Le plan national de l'eau : une politique publique l'horizon 2030 :

- Explorer 32 nappes profondes à l'horizon 2030;
- Mobiliser un volume additionnel de près de 1 milliards de mètre cube par an à l'horizon 2030.

Cadre conceptuel : Quelques exemples des objectifs stratégiques des départements préfigurateurs (PDP)

MEF

- Amélioration du recouvrement des ressources;
- Rationalisation des dépenses publiques à travers notamment la réduction du train de vie de l'Etat et l'optimisation des dépenses de personnel.

SANTE

Stratégie 2012-2016 :

- Réduire la mortalité maternelle et néonatale;
- Assurer l'autosuffisance en produits sanguins pour tous les établissements de transfusion sanguine.

Agriculture

Stratégie 2012-2016 :

- Moderniser les réseaux collectifs d'irrigation;
- Augmenter le revenu agricole des exploitants les plus fragiles.

Cadre conceptuel : Quelques exemples des programmes des départements préfigurateurs (PDP)

MEN

- Obligation de scolarité garantissant équité et qualité;
- Scolarisation de l'ensemble des élèves d'une génération jusqu'à la fin de l'école primaire et les conduire à la maîtrise des compétences

HCEFLCD

- Lutte contre la désertification et protection de la nature;
- Protection et Sécurisation du Domaine Forestier

EAU

- Gestion, Préservation et Développement de l'Eau;
- Météorologie



Cadre conceptuel : Quelques exemples des programmes des départements préfigurateurs (PDP)

MEF

- Facilitation Sécurisation des échanges et protection du consommateur ;
- Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales .

SANTE

- Santé reproductive, santé de la mère, de l'enfant, du jeune et des populations à besoins spécifiques ;
- Surveillance épidémiologique, veille et sécurité sanitaires, prévention et contrôle des maladies.

Agriculture

- Développement des filières de production;
- Préservation du patrimoine animal et végétal et sécurité sanitaire des produits alimentaires.

Module 7. Indicateurs de performance & Pilotage budgétaire

Typologie des indicateurs de performance

Les indicateurs s'inscrivent dans une logique de chaîne de résultats :

- **Indicateurs de moyens** : ressources mobilisées.
- **Indicateurs d'activités** : actions réalisées.
- **Indicateurs de produits** (outputs) : biens ou services fournis.
- **Indicateurs de résultats** (outcomes) : effets directs sur les bénéficiaires.
- **Indicateurs d'impact** : changements structurels à long terme.

Indicateurs quantitatifs et qualitatifs

- Quantitatifs : taux, ratios, volumes.
- Qualitatifs : enquêtes de satisfaction, appréciations..



Cadre conceptuel : Quelques exemples d'indicateurs (Pdp)

Département	Objectif	Indicateur	Catégorie
MEN	Scolariser les enfants de l'âge de 4 à 5 ans	Taux net de scolarisation au préscolaire (4ans à 5ans)	Performance ESE
	Scolariser les élèves d'une génération	Taux d'abandon	Performance ESE
Formation professionnelle	Améliorer la qualité de formation et la performance des opérateurs	Coût de la formation par opérateurs	Moyens
	Améliorer la qualité de formation et la performance des opérateurs	Taux d'insertion (taux d'emploi) par mode de formation	Performance ESE

Cadre conceptuel : Quelques exemples d'indicateurs (Pdp)

Département	Objectif	Indicateur	Catégorie
HCEFLCD	Reconstitution des écosystèmes forestiers	Taux de la superficie reboisée annuellement	Performance ESE
	Créer des conditions favorables pour l'exécution des programmes métiers	Ratio de jours de formation consacrée aux métiers de production	Moyens
EAU	Améliorer la gestion de l'eau	Taux de satisfaction de la demande en eau par les barrages	Performance Qualité
	Optimiser l'efficacité de la gestion des RH	Ratio d'efficacité de la gestion des ressources humaines	Performance

Cadre conceptuel : Quelques exemples d'indicateurs (Pdp)

Département	Objectif	Indicateur	Catégorie
MEF	Consolider les systèmes d'information et garantir leur disponibilité	Taux de disponibilité des systèmes d'information	Moyens
	"Politique économique et stratégie des finances publiques"	Taux de satisfaction des parlementaires membres des commissions des finances à l'égard de la qualité des documents accompagnant la Loi de Finances	Performance Q
	Cadrage macro-économique et suivi de la conjoncture	Nombre de notes de conjoncture réalisées	Activités

Cadre conceptuel : Quelques exemples d'indicateurs (Pdp)

Département	Objectif	Indicateur	Catégorie
SANTÉ	Améliorer l'accès à la prise en charge en oncologie et en psychiatrie	Nombre d'établissements de soins de santé de base lieu de consultations psychiatriques	Moyens
	Renforcer le dispositif de veille et dévaluation des risques liés aux déterminants environnementaux	Nombre de plaintes relatives aux infractions environnementales traitées	Performance Q??
	Contribuer à l'extension de la couverture médicale à toutes les catégories de la population	Pourcentage de la population bénéficiaire de l'AMO	Performance ESE
Agriculture	Renforcer la surveillance et la protection sanitaire du cheptel national et améliorer la salubrité et la qualité des produits animaux	Taux d'animaux identifiés	Activités
	Amélioration de l'efficience des systèmes d'irrigation	Superficie irriguée modernisée	Moyens

En plus d'autres indicateurs globaux accompagnant le PLF

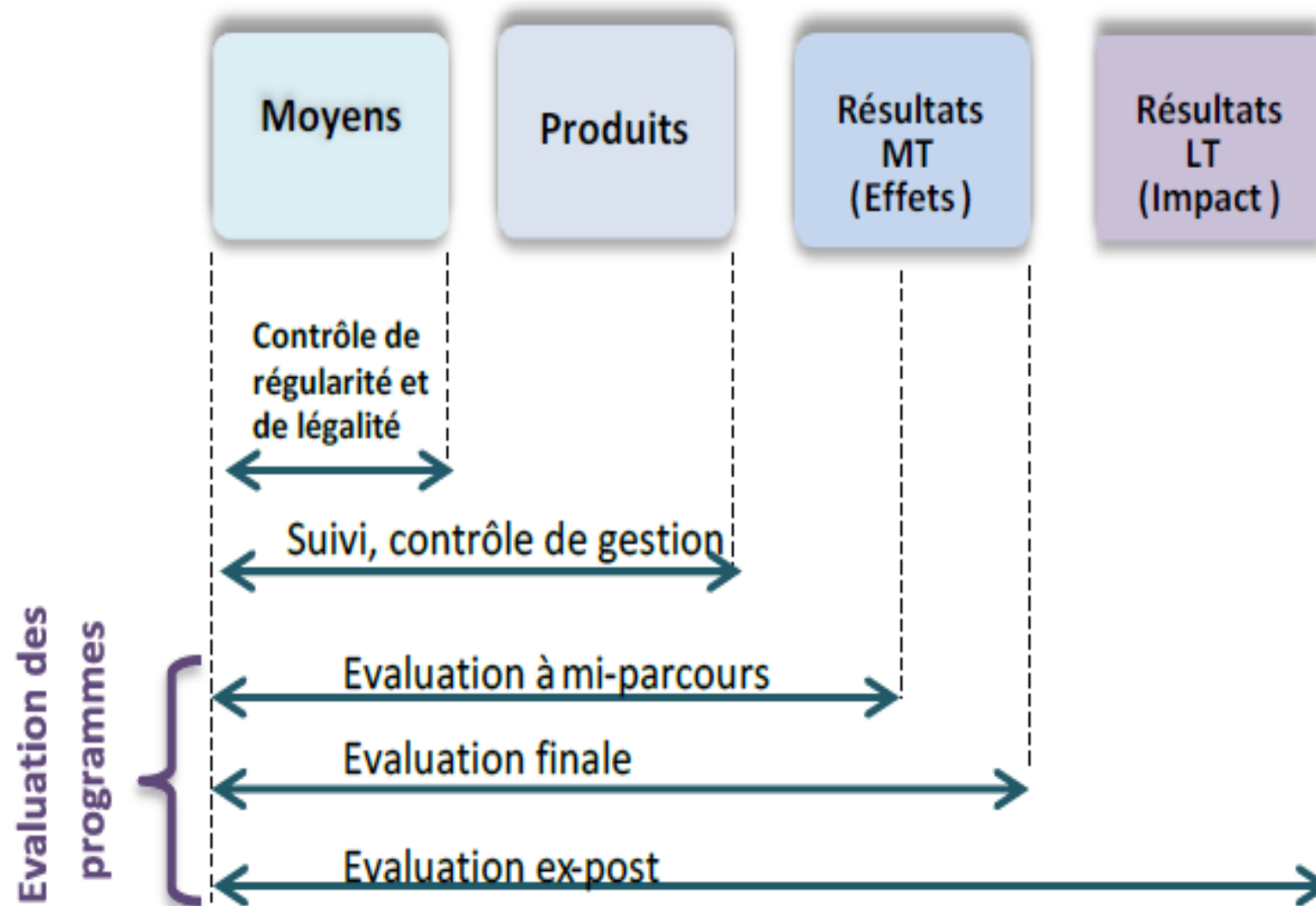
Module 7. Indicateurs de performance et pilotage budgétaire

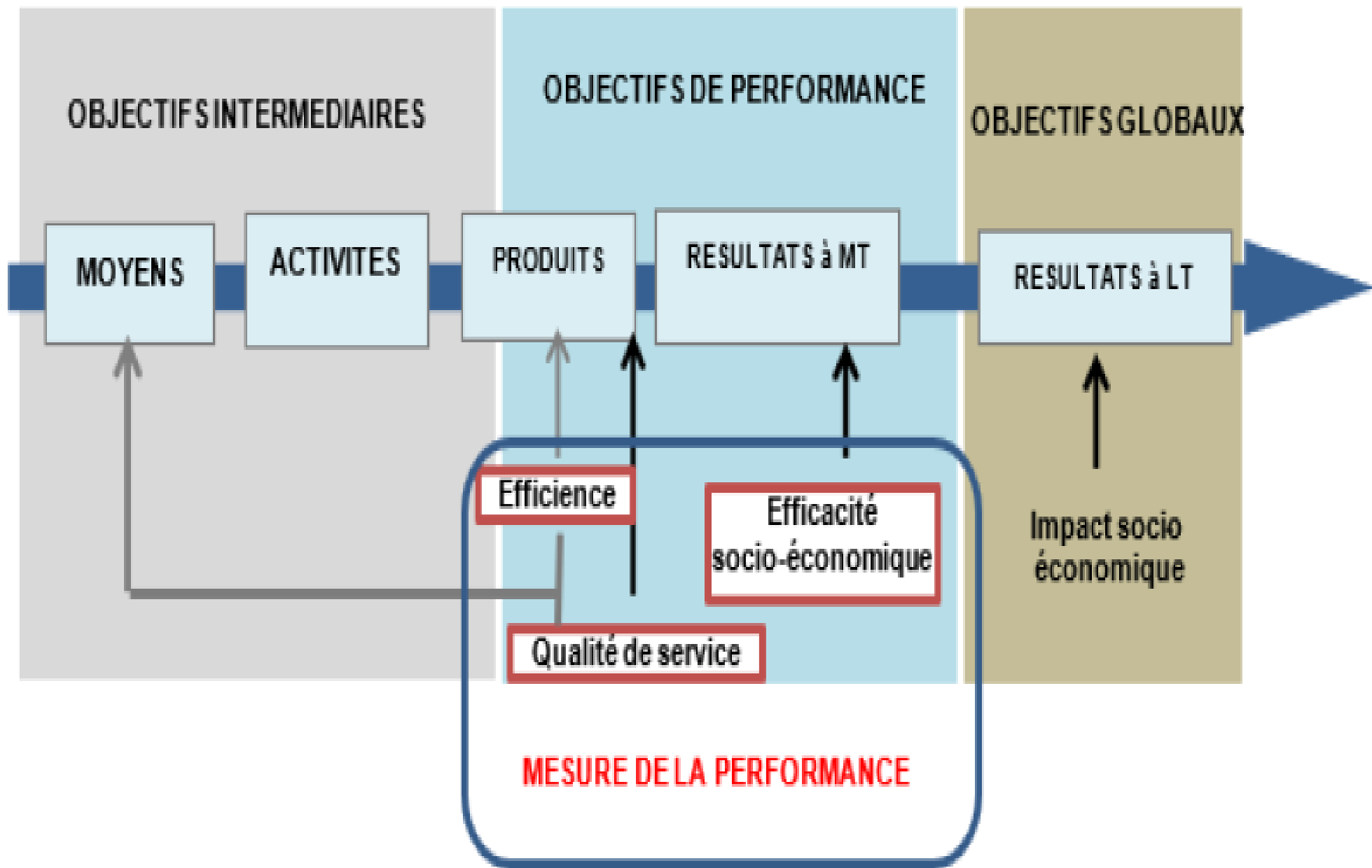
Le suivi de la performance

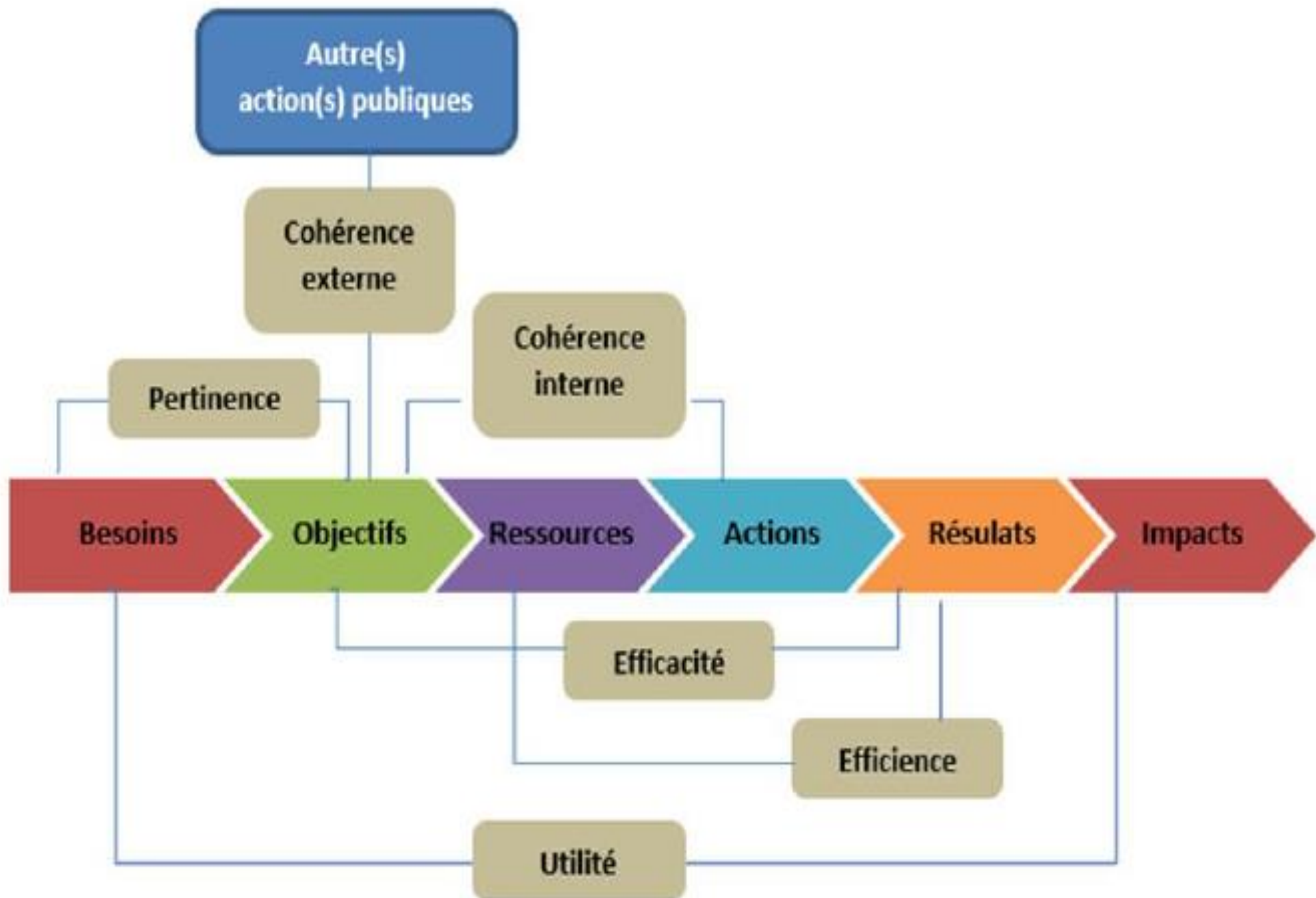
- Un processus continu et partagé au service de la performance
- Implication de toutes les parties prenantes (personnel, managers publics, CA, parlement...)
- Appropriation des concepts de la performance
- Audit de performance
- Contrôle de gestion
- Evaluation ex-post



Le schéma suivant présente les différentes démarches et leur articulation :







	Inspection	Audit	Contrôle interne	Contrôle de gestion
Périodicité	Ponctuelle	Périodique	Permanente	Permanente
Rattachement	Direction générale	Direction générale	Intégré au sein de chaque service	DAF ou Secrétariat général
Objet	Régularité des opérations et honnêteté des personnes	Organisation, conformité, états financiers et performance	Maîtrise des risques	Suivi des coûts et des résultats
Référentiel	Guides et circulaires internes	Normes IIA et ISA	COSO et référentiels CI internes	Stratégie interne de l'organisation
Livrables	Sanctions	Recommandation	Cartographies des risques et plans d'action	Analyse des indicateurs et comptabilité analytique
Métiers	Inspecteur	Auditeur	Manager et référent CI	Contrôleur de gestion