

Caravane de partage et de sensibilisation autour de la Loi Organique relative à la loi de Finances

Pilotage opérationnel et dialogue de gestion

M. FIRADI : Adjoint au Directeur des Affaires Administratives et Générales chargé du pôle formation
-Directeur de l'Institut des Finances-

PLAN DE L'INTERVENTION

I- Démarche de performance: cadre global et enjeux

II- Pilotage opérationnel: activités, outils et positionnement

III- Dialogue de gestion

IV- Synthèse, illustrations et facteurs clés de succès

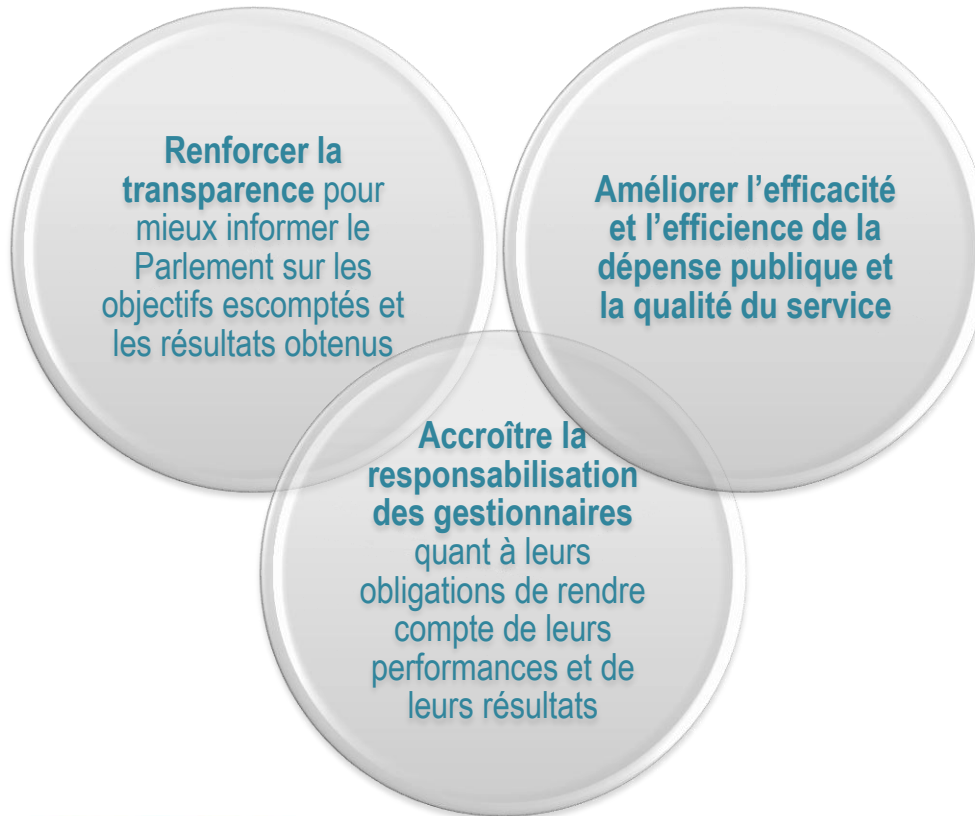




Démarche de performance – les objectifs

La démarche de performance est un **dispositif de pilotage des administrations** pour **l'atteinte des résultats prévus**.

Elle vise les objectifs suivants :

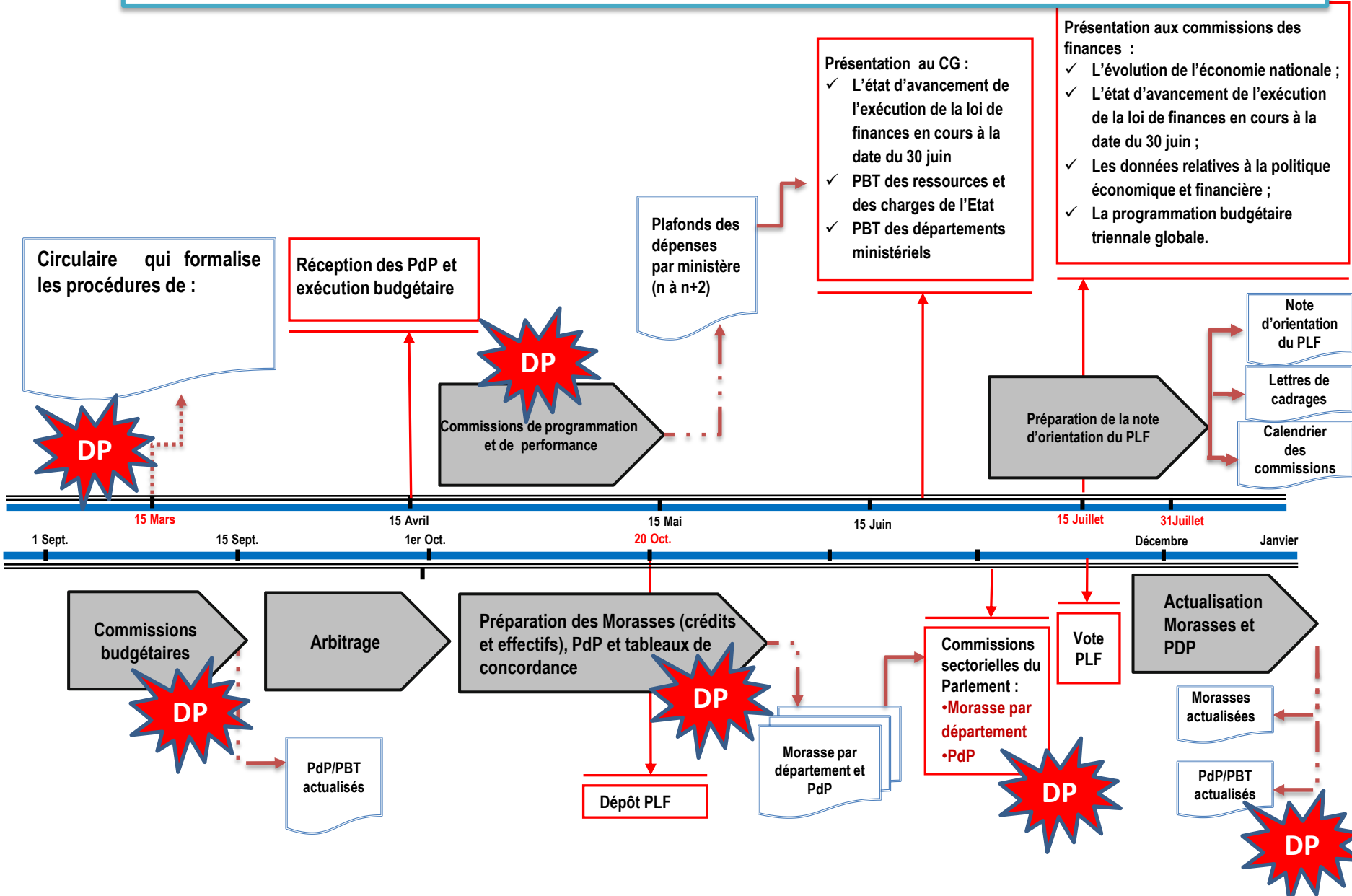


Démarche de performance – Cadre global

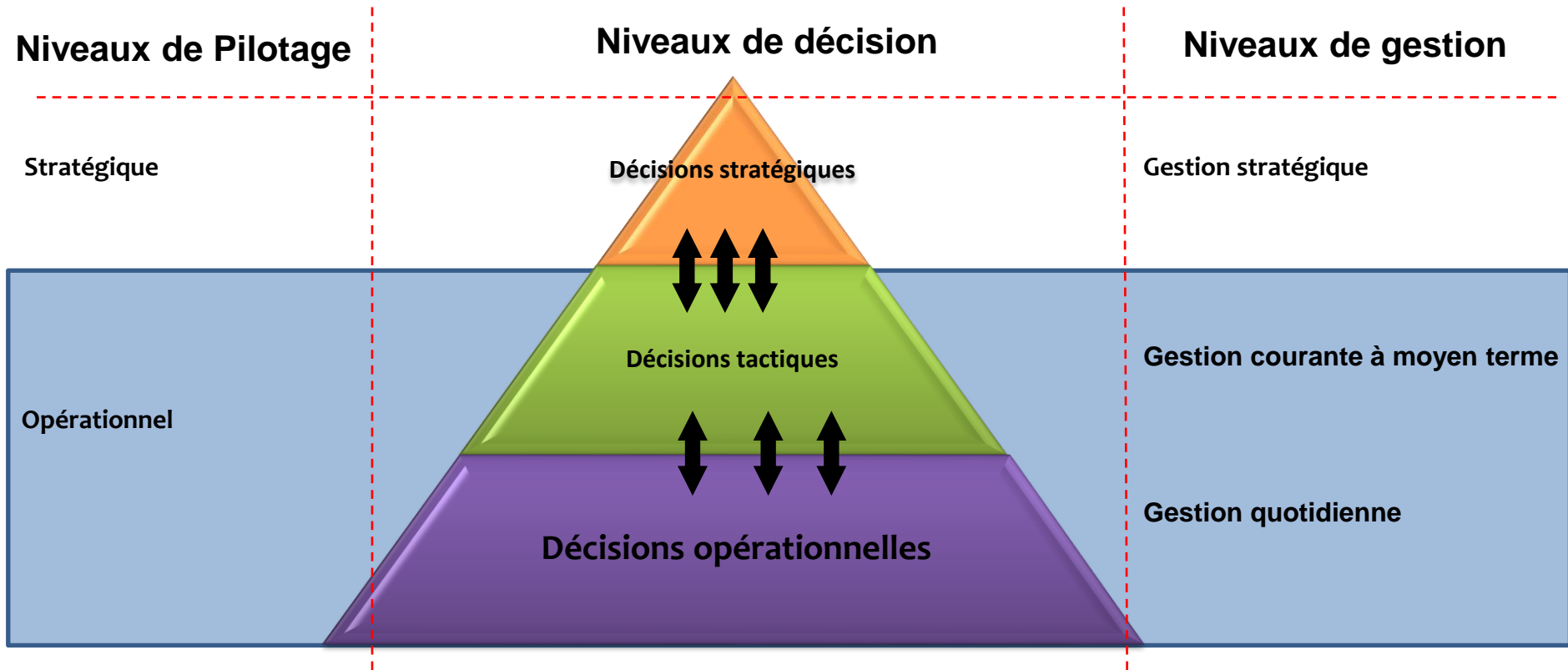
Le cadre de la démarche de performance s'articule autour des **étapes** suivantes:

- Présentation de la **stratégie du ministère**;
- **Traduction** de la stratégie du ministère **en programmes**;
- Définition de la **stratégie des programmes**;
- **Fixation des objectifs** par programme;
- **Identification des indicateurs** par programme permettant d'apprécier le degré d'atteinte des objectifs;
- **Elaboration des projets de performance** pour s'engager sur les objectifs et des rapports de performances de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats;

Démarche de performance – Alignement au calendrier budgétaire

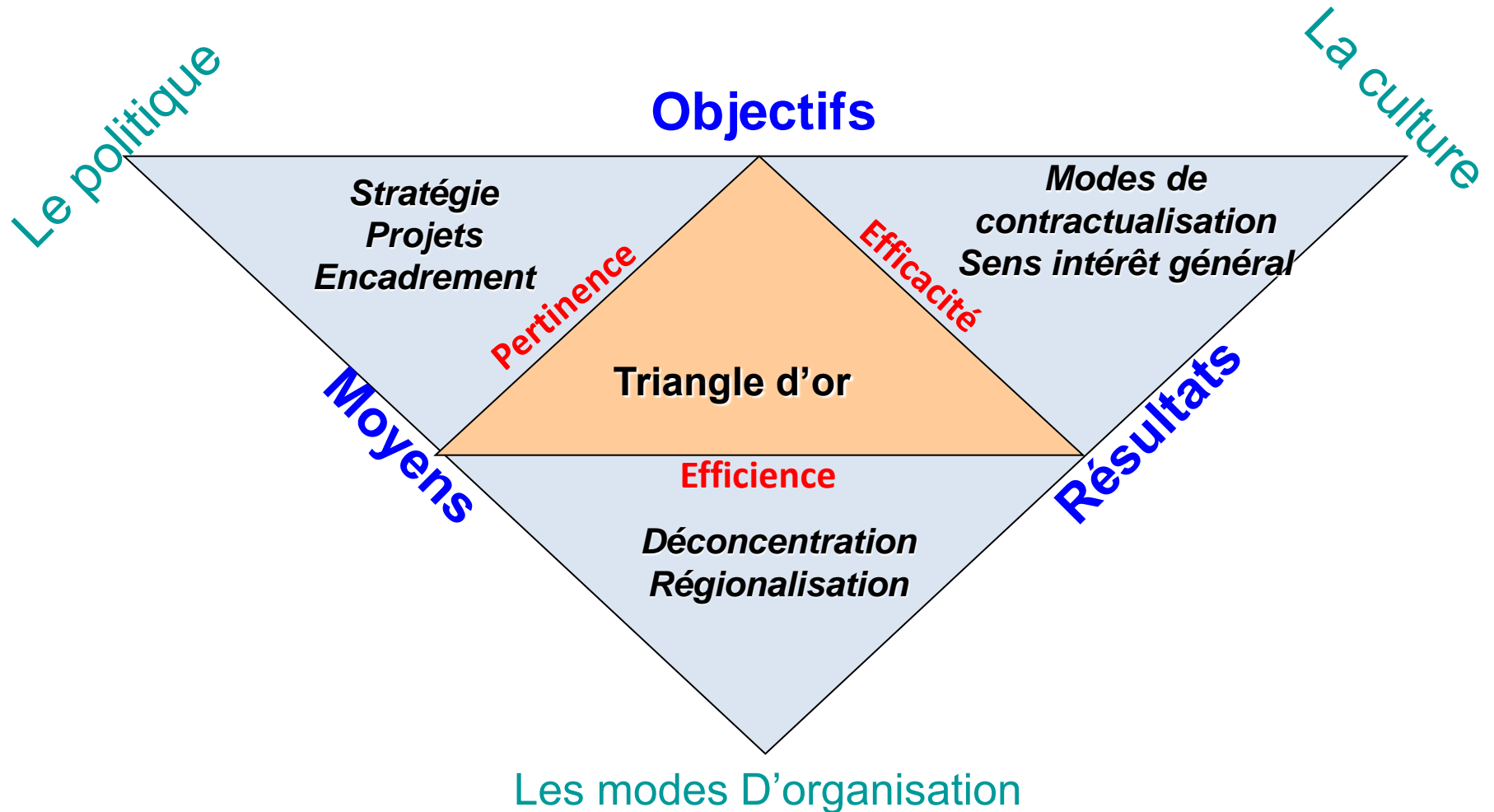


Pilotage opérationnel: Activités



Le pilotage opérationnel (parfois dénommé contrôle de gestion dans certaines organisations) **ne constitue pas un instrument de contrôle** au sens normatif du terme,

Ainsi, le pilotage opérationnel n'a pas vocation à porter un jugement sur l'opportunité d'une politique publique, mais à **analyser les conditions de sa mise en œuvre**



Le Pilotage opérationnel n'est pas

Evaluation des PP

Contrôle interne

Contrôle budgétaire

Suivi des activités

Succédant à l'action

Substitut de services

Le pilotage opérationnel est

Mission d'assistance

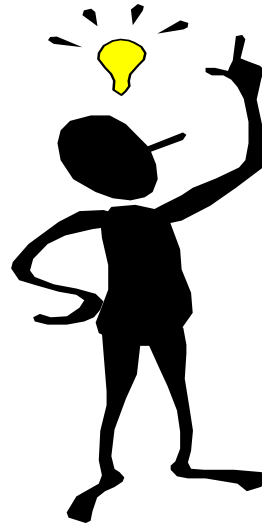
Avant, pendant et après

Objectifs/moyens/résultats

Centré sur la performance

Maîtrise de la gestion

Apprentissage



Pilotage opérationnel: Activités

Processus de pilotage opérationnel

Préparer

Avant : Décision

1

Quels objectifs ?

Quelles ressources ?

Comment employer au mieux ces ressources ?

Comment évaluer les résultats ?

Finalisation / Formalisation

- cohérence du projet stratégique
- définition d'objectifs/d'indicateurs
- déclinaison des objectifs

Coordonner

Pendant : Action

2

Pendant l'action, quelles corrections mettre en place si nécessaire pour réorienter le déroulement en fonction des finalités choisies ?

Suivi

- collecte et analyse de données
- production d'indicateurs
- alimentation périodique des TB
- suivi des effectifs
- pilotage masse salariale

Vérifier

Après : Résultat

3

Quelle mesure des résultats ?

Quelle efficience ?

Quelle efficacité ?

Evaluation

- analyse performance
- éclaire le pilotage stratégique
- dialogue des acteurs
- diffusion de bonnes pratiques

1. Evaluation infra-annuel :

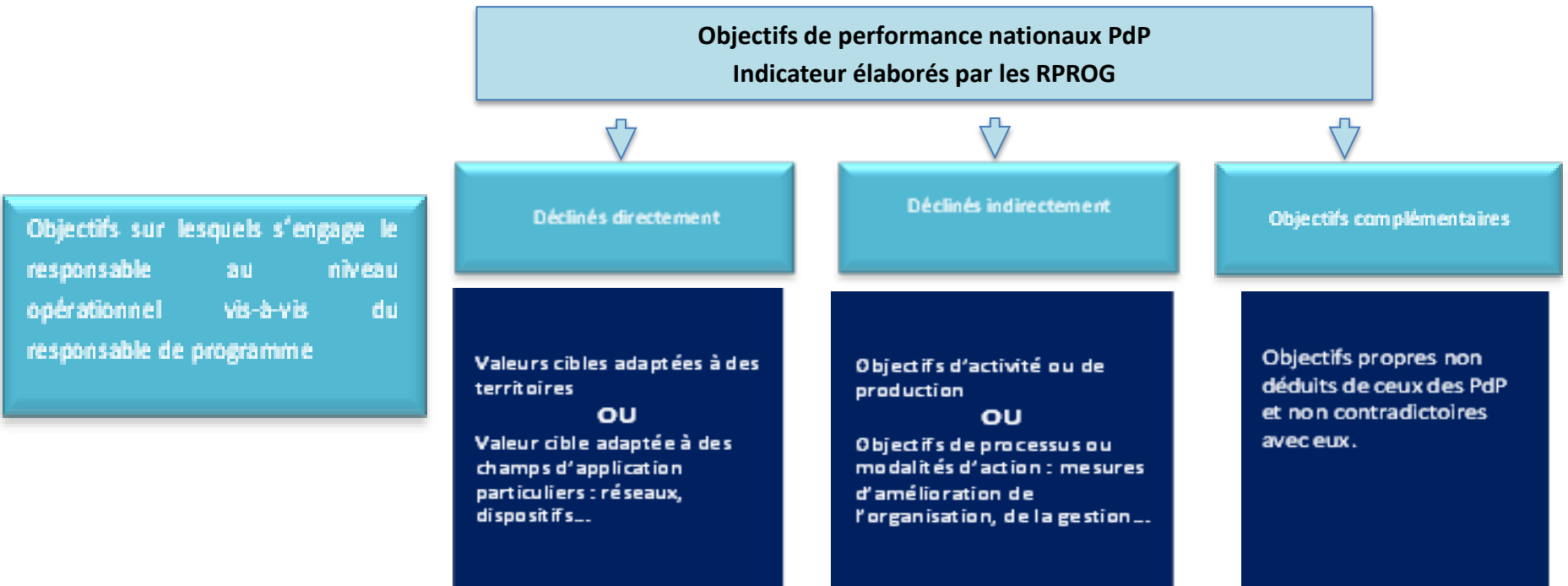
- participation à l'élaboration/suivi des budgets
- analyse transversale des résultats
- dialogue avec les services : mission pédagogique, conseil et alerte
- apport d'expertise, animation et coordination (partage bonnes pratiques)

2. Evaluation en fin d'exercice par:

- élaboration du rapport d'exécution budgétaire
- analyse de la performance (3 E) → (5 E)
- élabore des documents supports du dialogue de gestion et du reporting : déclinaison régionale des objectifs de performance nationaux, tableaux de bord, indicateurs de contexte, de performance (nationaux, territorialisés et locaux), chartes/protocoles de gestion, plannings, identification des acteurs du dialogue de gestion, plans d'action.

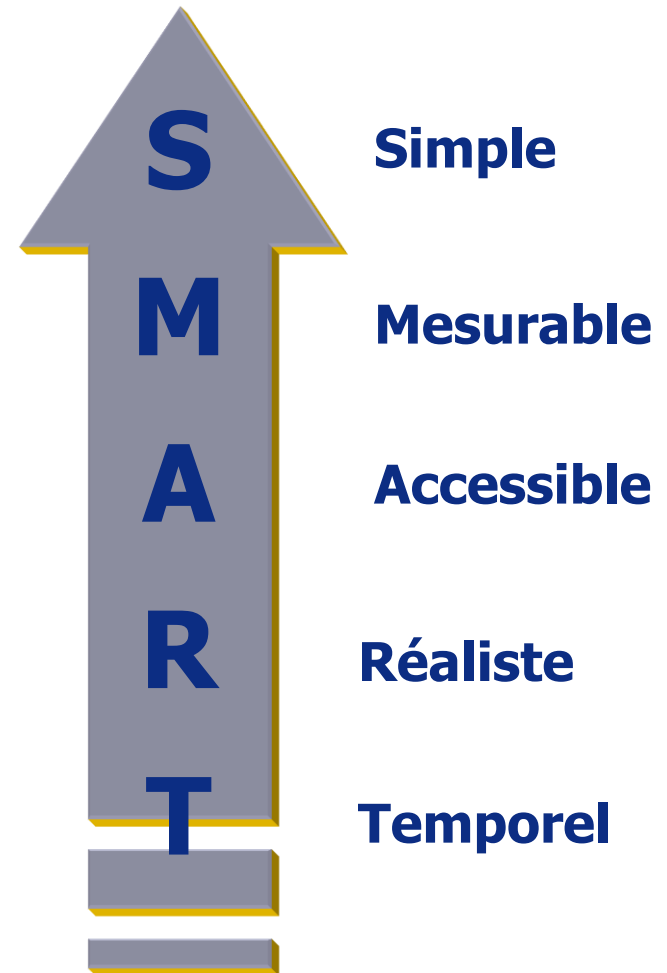
3. Les indicateurs

La formulation des objectifs opérationnels est issue d'une **réflexion stratégique au niveau de chaque programme**. Ces **objectifs opérationnels** sont évalués par des indicateurs qui constituent la colonne vertébrale du pilotage opérationnel.



Un **bon indicateur** :

- s'inscrit dans une **stratégie**
- dispose d'un **responsable identifié**
- est **facile à interpréter**
- est **facile à construire et à produire**
- requiert d'être **durable**
- permet des **comparaisons chronologiques/géographiques**



Pilotage opérationnel: Outils (évaluations, indicateurs, TB et SI)

Un indicateur peut être exprimé de différentes façons :

- en unités physiques (nombre d'appels / de dossiers / d'adhérents),
- en unités monétaires (dirhams, dollars...),
- en temps de travail (nombre d'heures d'utilisation ...),
- en délais
- en pourcentage etc...

Un indicateur n'a de sens que par rapport à un (des) objectif(s) à atteindre :

On peut souhaiter :

- son augmentation
- sa diminution
- sa stabilité

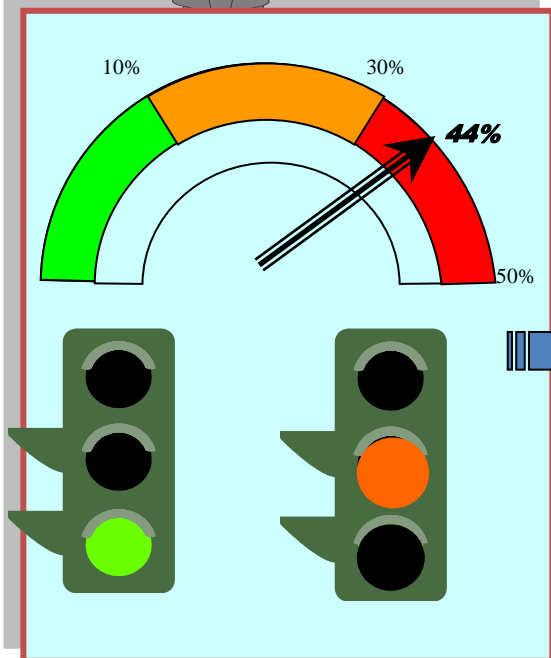


Un indicateur n'a du sens que s'il peut être comparé à une référence :

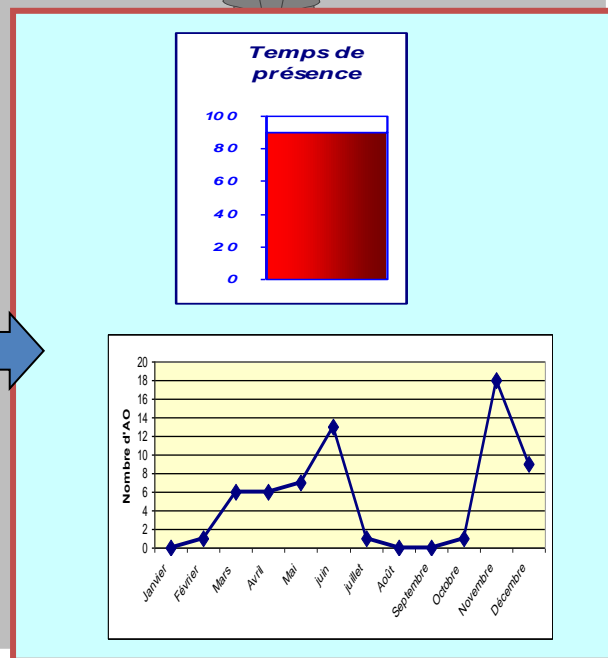
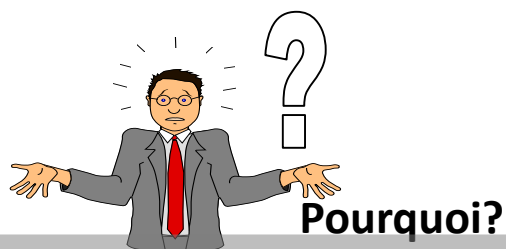
- une norme (réglementaire – technique)
- un standard
- un historique



Pilotage opérationnel: Outils (évaluations, indicateurs, TB et SI)



1. Signalisation



2. Analyse



Date	Heure entrée	Heure départ	Temps de présence
12.10.2007	10:59:00	15:03:00	04:04:00
01.10.2007	11:05:00	15:16:00	04:11:00
08.10.2007	10:48:00	15:18:00	04:30:00
04.10.2007	10:05:00	14:46:00	04:41:00
01.10.2007	10:06:00	14:56:00	04:50:00
09.10.2007	10:01:00	14:53:00	04:52:00
08.10.2007	09:55:00	14:51:00	04:56:00
01.10.2007	09:49:00	14:54:00	05:05:00
04.10.2007	09:45:00	14:53:00	05:08:00
10.10.2007	09:15:00	14:31:00	05:16:00
12.10.2007	09:05:00	14:28:00	05:23:00
01.10.2007	09:20:00	14:56:00	05:36:00
05.10.2007	09:08:00	14:45:00	05:37:00
01.10.2007	09:26:00	15:04:00	05:38:00
05.10.2007	09:35:00	15:14:00	05:39:00
02.10.2007	10:12:00	15:51:00	05:39:00
03.10.2007	09:21:00	15:00:00	05:39:00
09.10.2007	10:04:00	15:43:00	05:39:00

	Crédits de Paiement			Crédits d'Engagement		
	Crédits	Virements	Solde	Crédits	Virements	Solde
AC	27 028 500	6 043 278	33 071 778	31 040 000	-11 350 000	19 690 000
AJR	900 000	0	900 000	1 000 000	0	1 000 000
BAAG	5 700 000	-2 000 000	3 700 000	0	0	0
DB	6 860 000	2 997 000	9 857 000	10 500 000,00	0,00	10 500 000,00
DFFE	3 400 000	0	3 400 000	2 600 000	0	2 600 000
DEFF	900 000	0	900 000	400 000	0	400 000
BGF	4 400 000	-2 000 000	2 400 000	6 000 000	0	6 000 000
DEPP	4 500 000	0	4 500 000	7 000 000	0	7 000 000
DAPS	1 500 000	0	1 500 000	3 000 000	0	3 000 000
Total budget Investissement	55 188 500	13 040 278	68 228 778	61 540 000	-11 350 000	50 190 000
Taux des virements		24%			18%	

3. Prospection

Un tableau de bord est composé d'un **ensemble d'indicateurs**, centré sur les points-clés de l'activité et outil **d'aide à la décision et au pilotage**

Pilotage opérationnel: Outils (évaluations, indicateurs, TB et SI)

Réalisations ?

Performances ?

Comptabilité

Aucun critère d'importance n'est pris en compte

La durée du traitement de l'information (au mieux J + 30, et souvent plus) interdit des réactions rapides

La présentation des documents ne permet pas une localisation des responsabilités et des performances

L'information traitée reste essentiellement monétaire et relative aux flux externes

Tableaux de Bord

Avoir une connaissance sur les informations essentielles au pilotage

Obtenir des données le plus rapidement possible, et en permanence

Voir si les réalisations sont conformes aux buts fixés

Accomplir plus facilement les actions correctives nécessaires



➤ *mettre en place une démarche de pilotage opérationnel pour faciliter l'appropriation par l'ensemble des agents concourant à la réalisation des objectifs.*

Pilotage opérationnel: Outils (évaluations, indicateurs, TB et SI)



Tableau de Bord

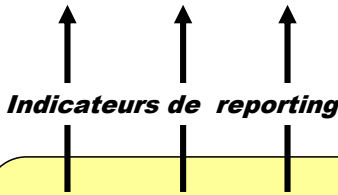
Facteurs clés de gestion

Indicateurs de pilotage

- Projets
- Activités
- Risques
- ...

- Suivi
- Réalisations
- Avancements
- ...

AUTORITE HIERARCHIQUE



**UNITE
= PERIMETRE DE
RESPONSABILITE**



**Indicateurs
de
pilotage**

Reporting = information du responsable hiérarchique sur les résultats obtenus = indicateurs "remontants"

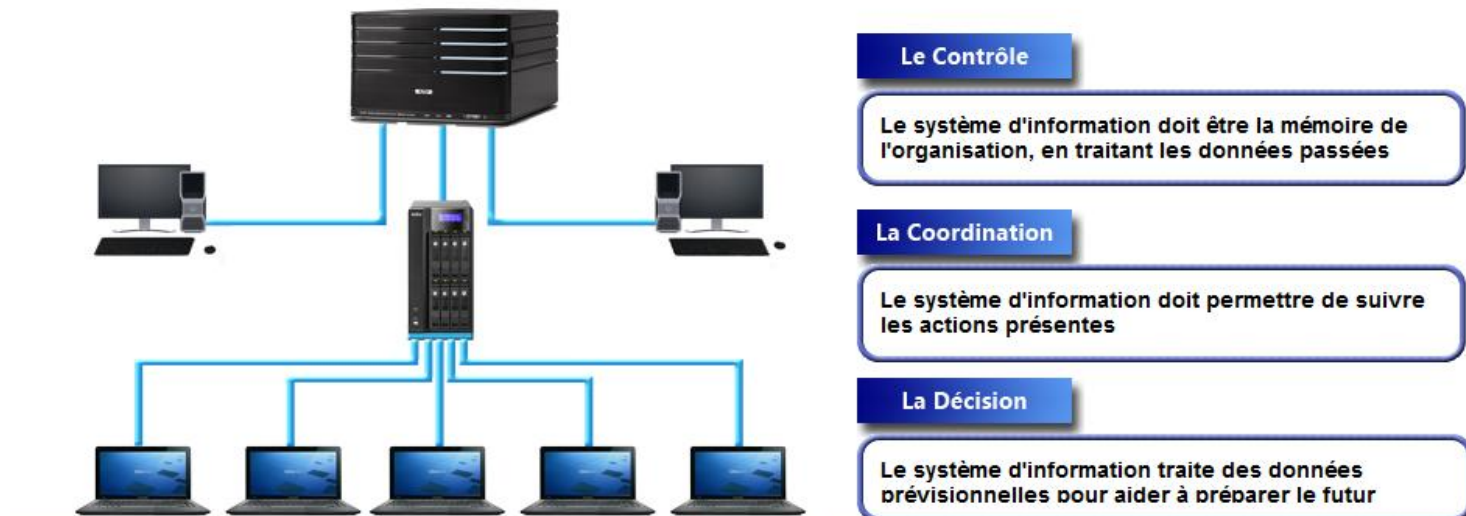
Pilotage = dispositif mis en place par le responsable local pour sa propre gouverne = indicateurs "locaux"

Pilotage opérationnel: Outils (évaluations, indicateurs, TB et SI)

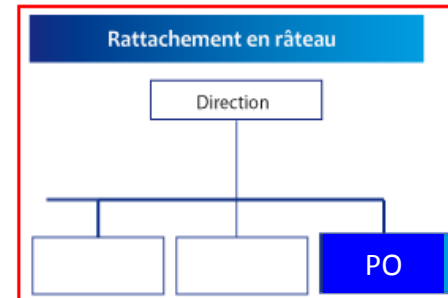
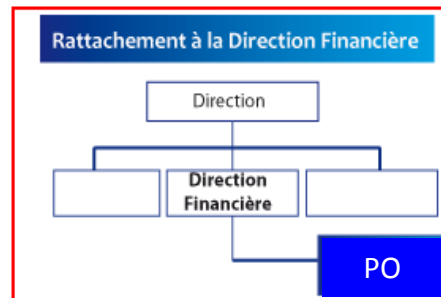
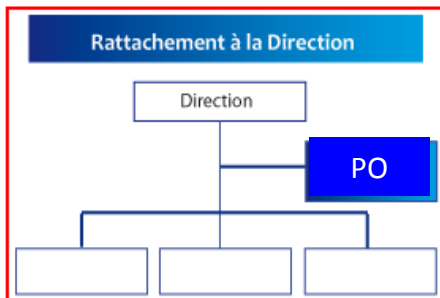
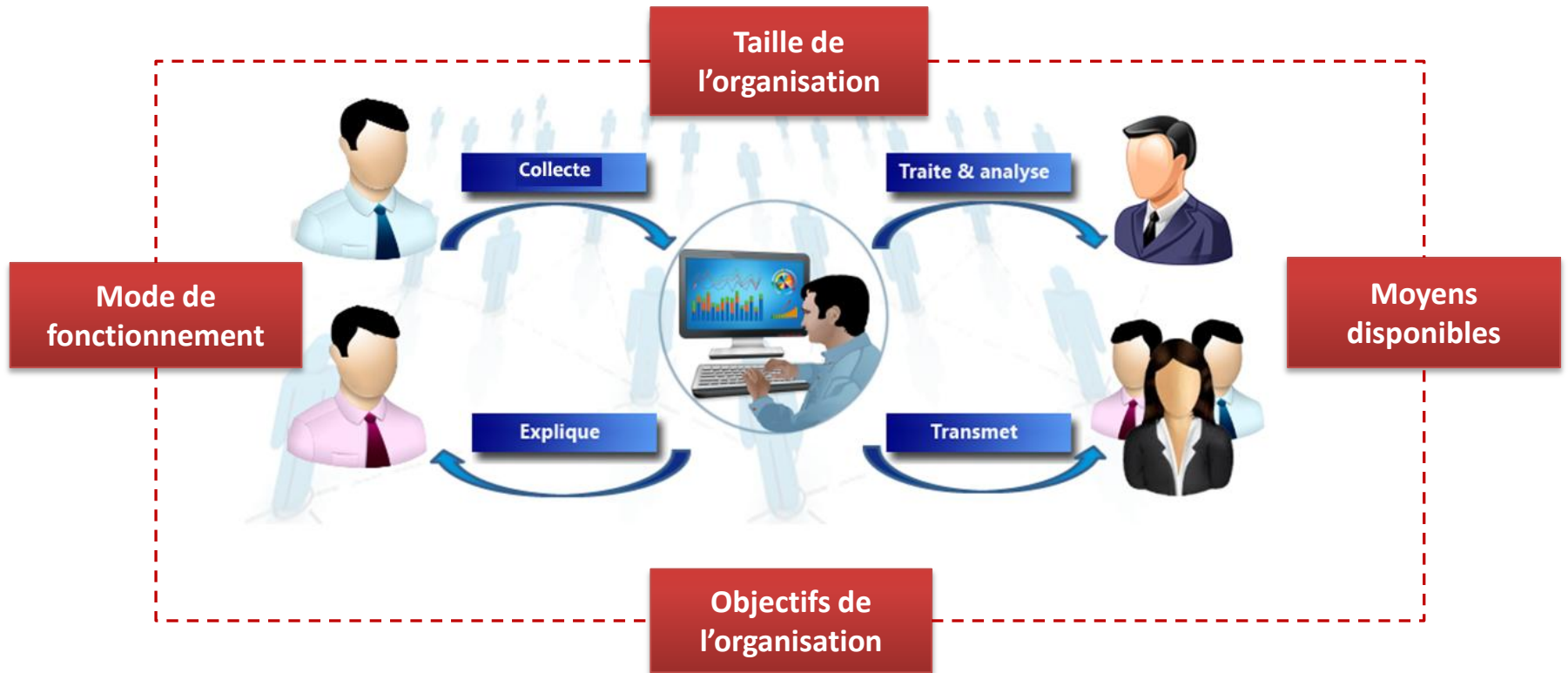
5. le système d'information doit fournir des données fiables relatives :

- à l'**activité des services** (production, relations avec les usagers, la clientèle/les fournisseurs, ...),
- aux **moyens physiques et financiers** engagés (personnel, patrimoine, recettes, dépenses, ...).

Le **pilotage opérationnel**, par sa dimension transverse, est dépendant des données issues des systèmes d'information. Il **produit des indicateurs, tableaux de bord, rapports ou comptes rendus d'exécution budgétaire et autres outils de décision** pertinents à disposition des acteurs en charge des arbitrages.



Pilotage opérationnel: positionnement



Pilotage opérationnel: positionnement

- Structurer la doctrine
- Normaliser les procédures et le vocabulaire
- Fournir les outils techniques
- Animer les processus de gestion

Pilotage opérationnel central (au niveau ministériel – SG / DAF)

Objectifs / Indicateurs

Analyse des coûts

SI



Pilotage opérationnel (au niveau des programmes ou des directions opérationnelles)

Programme
1

Programme
2

Programme
3

Correspondants
Pilotage Opérationnel
Services centraux ou
Déconcentrés / région

Correspondants
Pilotage Opérationnel
Services centraux ou
Déconcentrés / région

Correspondants
Pilotage Opérationnel
Services centraux ou
Déconcentrés / région

- Conseiller les opérationnels et les décisionnels
- Garantir le respect des procédures de gestion
- Assurer l'obtention des informations de qualité
- Faciliter le pilotage de l'entité

- Consolider les informations de gestion
- Réaliser des études ponctuelles
- Fournir des explications des écarts
- proposer des actions correctives
- Élaborer les rapports de gestion

Le dialogue de gestion est un **processus par lequel différents échelons administratifs échangent des informations et parviennent à une décision concertée.**

Mobilisant le secrétaire général du ministère ou le DAF, les directions de programme et les services déconcentrés, les discussions portent sur:

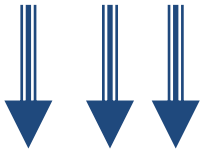
- **la mesure de la performance** de l'année N-1/N,
- **les missions prioritaires et l'allocation des moyens** de l'année N+1,
- **la trajectoire prévue** au budget pluriannuel.

Les chargés du pilotage opérationnel, tant en administration centrale qu'en services déconcentrés sont mobilisés pour préparer le dialogue de gestion, national et local.

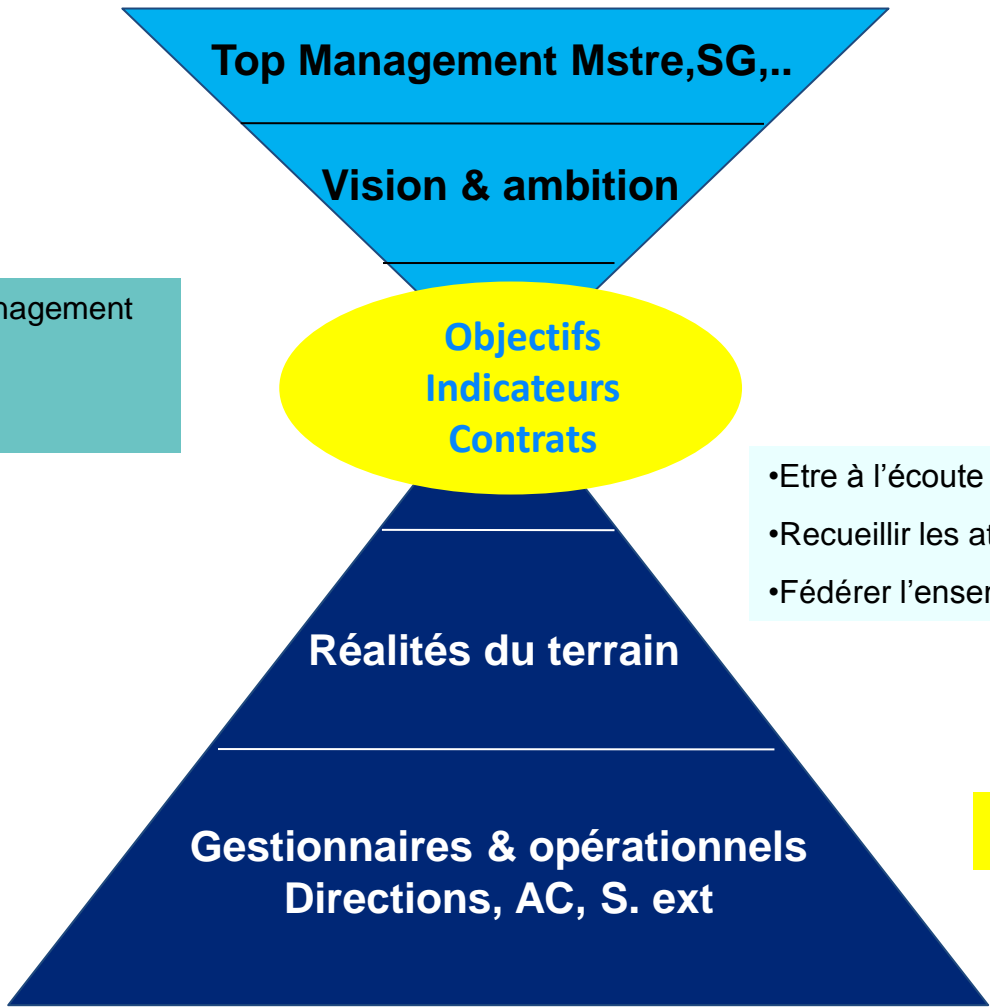


Dialogue de gestion

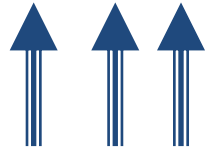
Top down



- Recueillir les attentes du Top management
- Cibler les priorités
- Identifier la cible



- Etre à l'écoute de l'ensemble du personnel
- Recueillir les attentes des régions/dir
- Fédérer l'ensemble autour de la vision



Bottom up

Démarche
de performance

Dialogue
de gestion

Outils

Positionnement

Les axes stratégiques du METL sont relatés dans le schéma ci-dessous :



Démarche
de performance

Dialogue
de gestion

Outils

Positionnement

Programme Routes

a- Responsable de programme

Directeur des Routes.

2. Objectifs et indicateurs de performance du programme

Objectif 1 : Développer le réseau routier

Indicateur 1.1 : Taux de desserte des populations rurales

Indicateur 1.3 : Taux de réalisation des voies express

Objectif 2 : Maintenir et préserver le réseau routier

Indicateur 2.1 : Adaptation de l'état des ouvrages d'art

Indicateur 2.2 : Taux du réseau routier à l'état très bon à bon (A et B)

Objectif 3 : Améliorer la sécurité routière

Indicateur 3.1 : Aménagements des points d'accumulation anormale d'accidents

Objectif 4 : Garantir la disponibilité du matériel TP

Indicateur 4.1 : Taux de renouvellement du matériel des TP

Indicateur 4.2 : Taux de disponibilité de matériel des TP

Mode calcul $\%D = [(S+MT)/(S+P+MT)]*100$

Avec

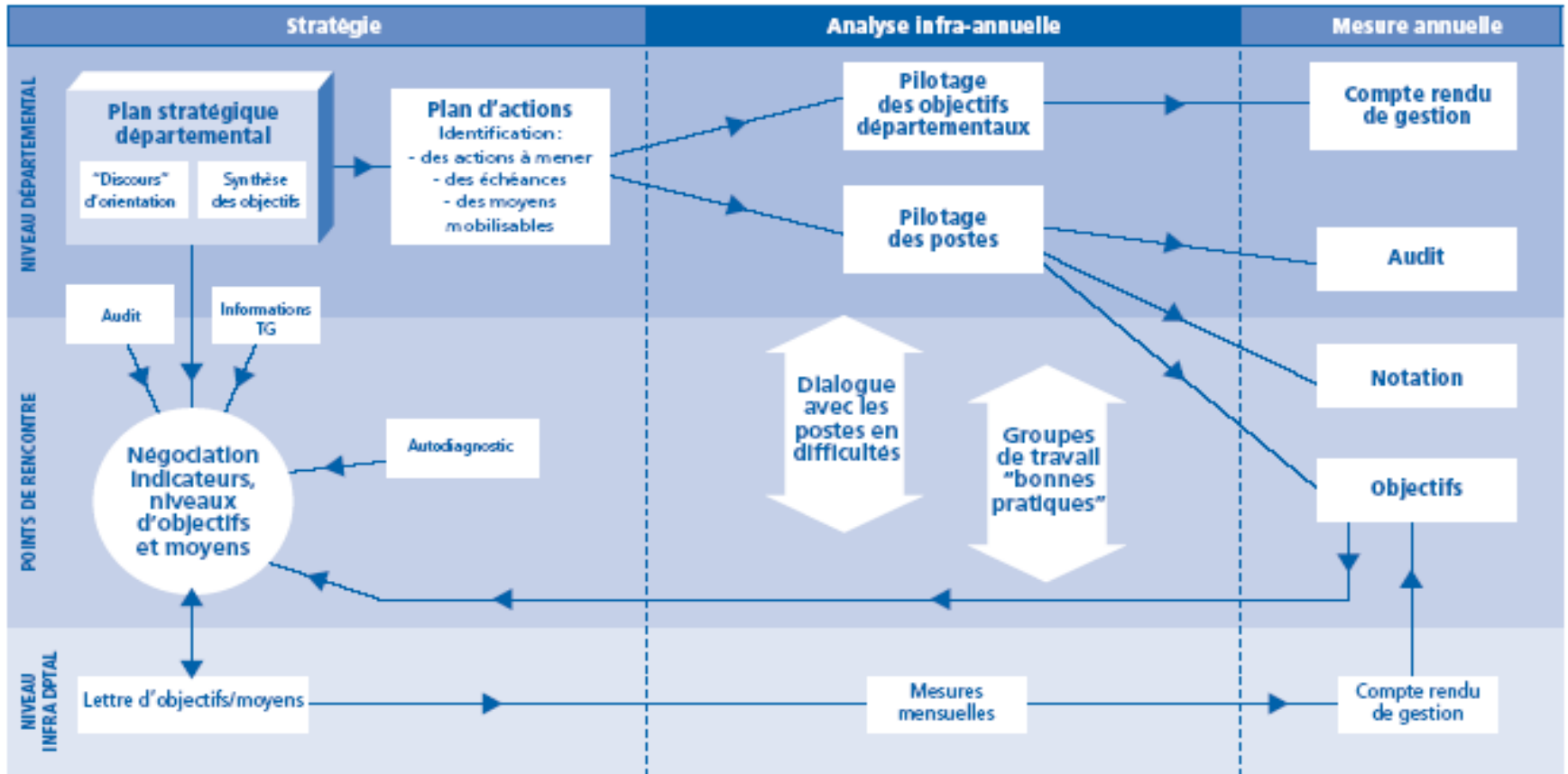
- S: nombre de jour de service ;
- P: nombre de jour de panne ;
- MT: manque des travaux ;
- $MT = \sum MT_i$:
 - MT1 = mauvais temps;
 - MT2 = manque conducteur;
 - MT3 = manque ressources;
 - MT4 = inter panne;
 - MT5 = manque de programme;
 - MT6 = jours fériés et week-end.

Démarche
de performance

Dialogue
de gestion

Outils

Positionnement



Démarche
de performance

Dialogue
de gestion

Outils

Positionnement

Tableau de bord DAAG

Taux d'engagement et d'émission visés

source: DBC 30/09/2016

Budget Engagement et Emission

	Fonctionnement		Investissement		Emission / Report
	Engagement	Emission	Engagement	Emission	
Support et pilotage	86%	57%	27%	1,90%	23,13%
Politique économique et stratégie des finances publiques					
DEPP	-	-	57,65%	0,00%	99,01%
Facilitation, Sécurisation des échanges et protection du consommateur	82%	50%	65,58%	6,61%	21,98%
Exécution de la dépense publique, recouvrement et tenue de la comptabilité publique	83%	70%	53,49%	8,05%	41,31%
Mobilisation et recouvrement des recettes fiscales	95%	52%	82,93%	5,35%	9,48%
Gestion du domaine privé de l'Etat	90%	57%	57,63%	3,33%	19,27%
MEF	87%	57%	48,99%	3,79%	18,15%

12 octobre 2016

SEGMA : Division Administrative

Crédits définitifs

17 877 215,46 Dhs

Engagement

66%

Emission

7,9%

source: DBC 30/09/2016

Taux d'exécution du PPA* (88%)

Résultats AO

Mode de passation

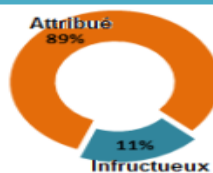
Contrats Objectifs 2016 (état à fin septembre)

Exécution de la Dépense

Trimestre	Programmation	Réalisation
1er trimestre	79%	58%
2ème trimestre	100%	86%
3ème Trimestre	100%	88%
4ème Trimestre	100%	

* Le PPA contient 72 actions

Source: DPL 15/09/2016



	Nombre	Volume	% Hors PPA
Marchés	89%	-	4%
BC	11%	-	79%
Total	100%	100%	

La part des BC / crédits ouverts

B.Fonct	0,45%	4,5%
B.Invest	0,15%	2,5%

	PF	PM	PR	DAAG
Total actions	67	211	188	466
Actions achevées	31%	50%	43%	44%
Actions en cours	24%	25%	32%	28%
Actions en retard	27%	14%	15%	16%
Actions restantes	18%	11%	10%	11%

Exécution du plan de formation

Etat de réalisation des actions de formation transverse

Source: IDF 12/10/2016

Ressources Humaines

Indicateur	Transverse		Spécifique	
	cible	réalisé	cible	réalisé
JHF	15 642	3 952	118 894	43 449
Participations	4 354	1 290	23 781	7 768

	cible	réalisé
Taux d'accès global	45%	20%

Source : GISRH 12/10/2016

Achevées : 62%

Mises en œuvre : 17%

En cadrage : 8%

En acquisition: 13%

Statut des actions	Externe		Interne	
Actions lancées (AO + Conventions)	53			
Actions Attribuées ou en cours d'attribution	50			
Actions visées & approuvées				
Actions non encore acquises / infructueuses	13			
Actions en cours de planification & cadrage	2		6	
Actions en cours de mise en œuvre	18			
Actions achevées	60		4	
Total actions	93		10	

Démarche de performance

Dialogue de gestion

Outils

Positionnement

Taux global de rejets : - 1 point



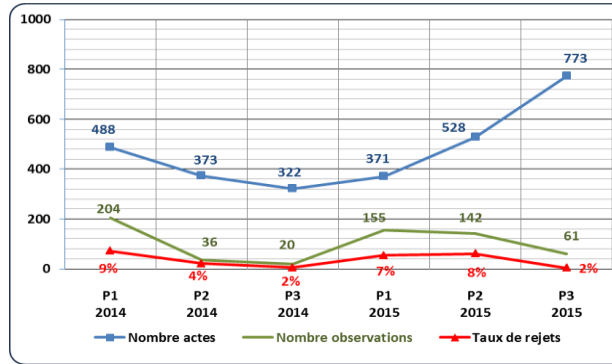
Taux de rejets Engagement : - 7 points



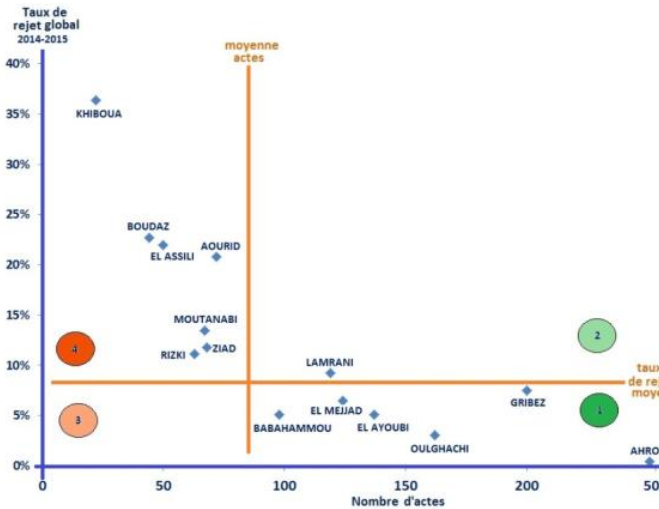
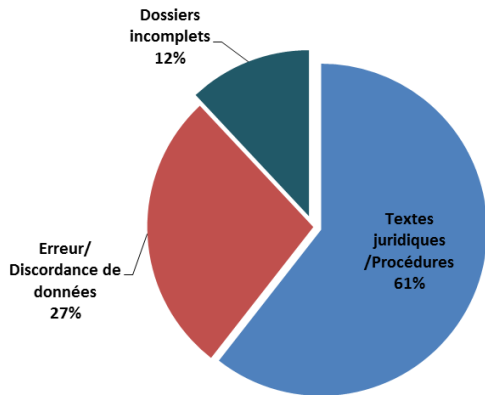
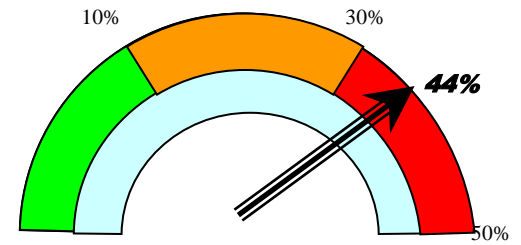
Taux de rejets Diminution : - 12 points



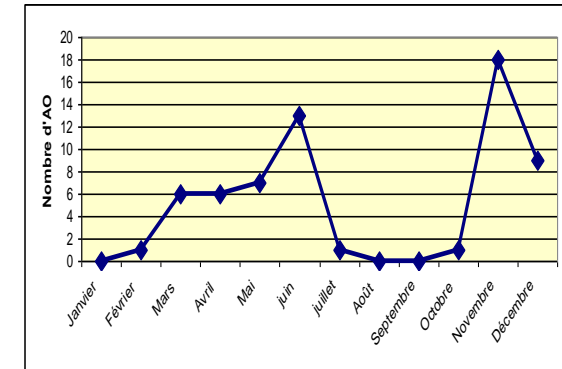
Taux de rejets Lancement : + 8 points



Taux de reports au 30/07



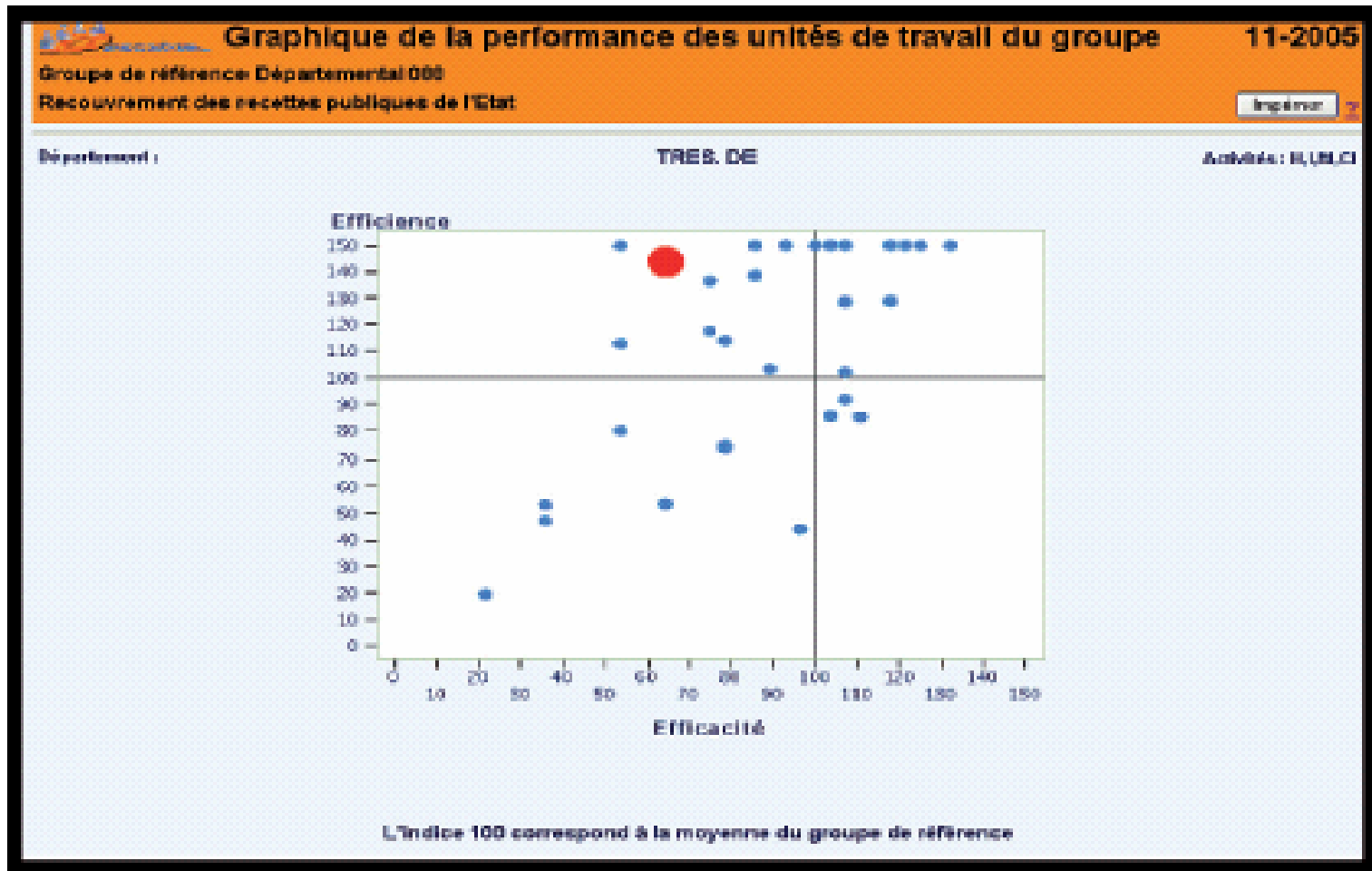
Étalement actions



Démarche
de performanceDialogue
de gestion

Outils

Positionnement



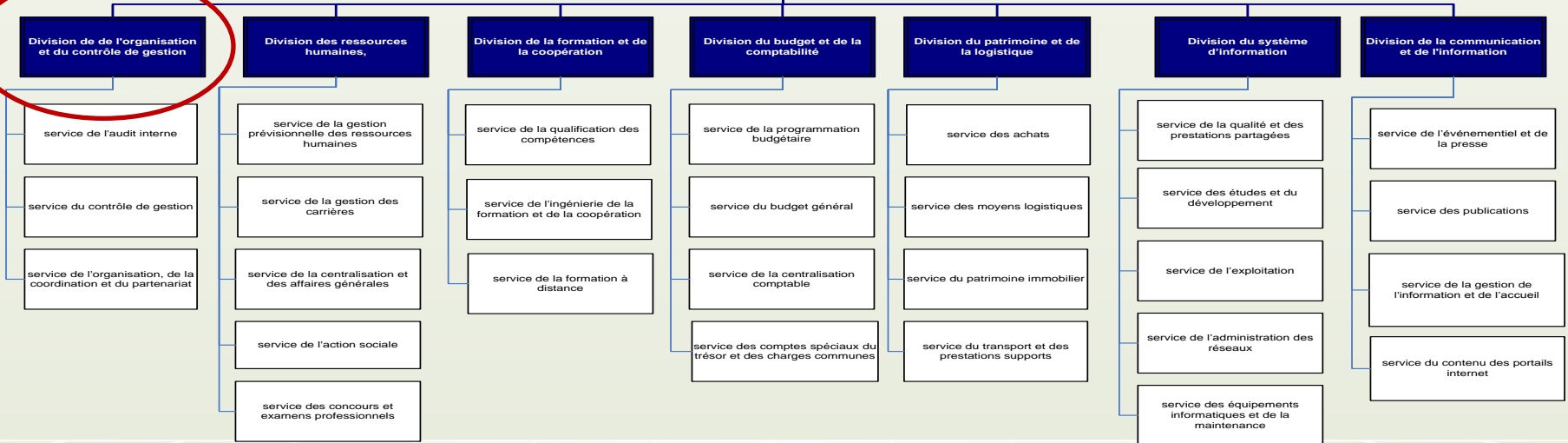
Démarche
de performance

Dialogue
de gestion

Outils

Positionnement

Direction des Affaires Administratives et Générales



Principales missions :

La DAAG est composée de **7 divisions** et **28 services**. Elle est chargée, notamment, de coordonner et de veiller à la mise en œuvre des schémas d'organisation des services du Ministère, de concevoir et de participer à la mise en œuvre de actions de formation et de promotion des méthodes de management au sein du Ministère. Elle définit la politique des ressources humaines, assure la formation et gère les ressources budgétaires et logistiques du Ministère. Elle est chargée, également, de définir, coordonner et assurer la mise en œuvre des systèmes d'information et de communication.

Décret 24 Juillet 2014:



« Art. 3-8.-Sauf dérogation prévue par décret et sans préjudice d'autres attributions qui peuvent lui être conférées par le décret régissant l'organisation du ministère, **le secrétaire général a la responsabilité**, pour l'ensemble du ministère, des fonctions transverses suivantes :

« 1° La fonction financière ;

« 2° **Le contrôle de gestion et le pilotage des dispositifs de contrôle interne** ;

« »

24 OCTOBRE 2014. - Arrêté du Gouvernement de la Région de Bruxelles-Capitale concernant les modalités du contrôle de gestion



Le contrôle de gestion **mesure la réalisation des objectifs** stratégiques et opérationnels fixés dans les **notes d'orientation, les lettres d'orientation, les contrats de gestion, les plans stratégiques** des mandataires des services du Gouvernement et des organismes et dans les **plans opérationnels annuels** des unités administratives....

Circulaire du 06 juillet 2016 relative au contrôle de gestion dans le cadre de l'élaboration et l'exécution des budgets



Le contrôle de gestion dans l'approche programme est un **système de pilotage** mis en œuvre au sein d'un département ministériel ou d'une administration,...

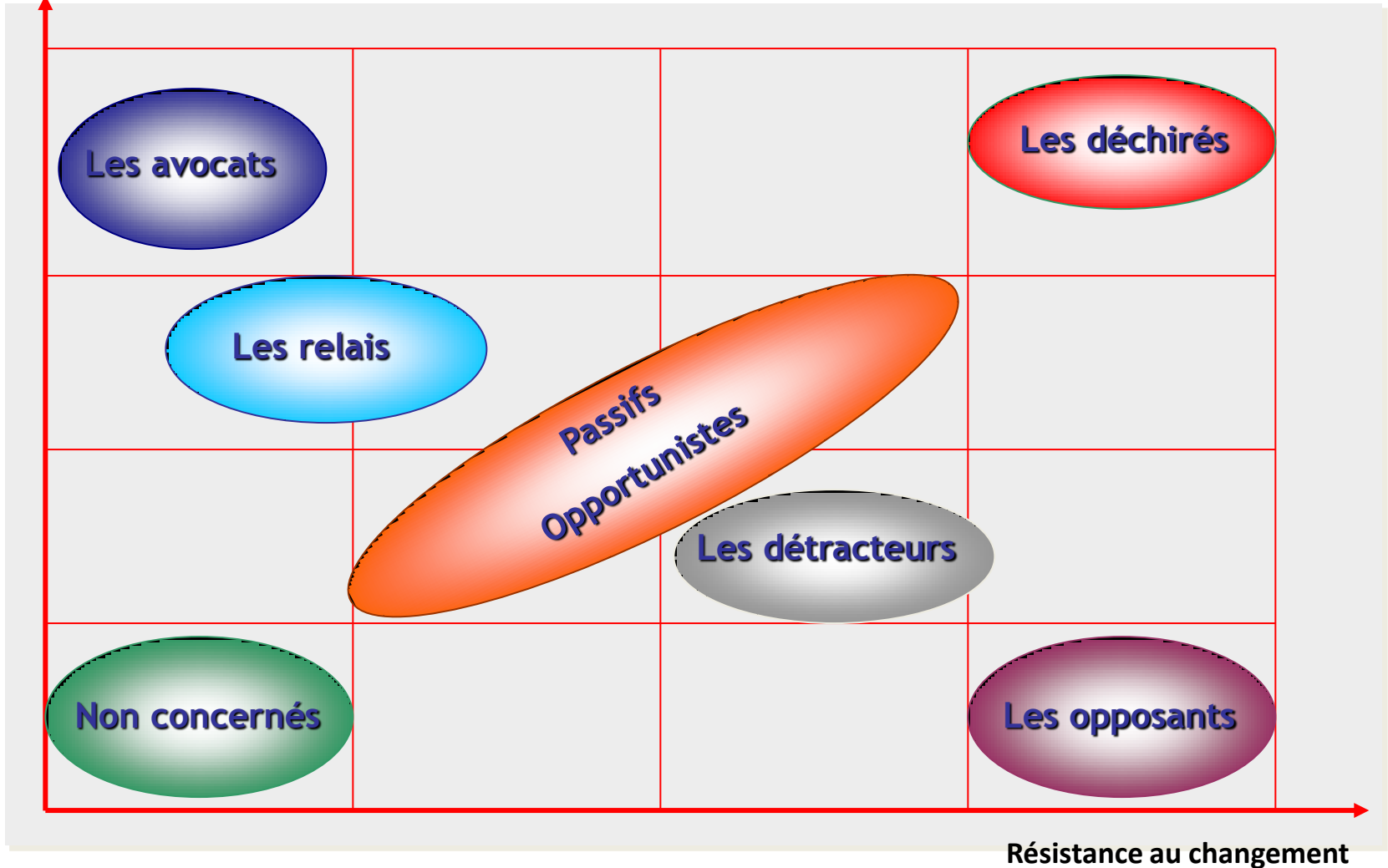
Pour engager les directions et services dans une démarche de performance, il faut au préalable répondre aux besoins fondamentaux ci-après:

- Un cadre **normatif clair et opérationnel**
- Des **orientations claires** avec une **hiérarchisation des objectifs**
- Des **outils** (dispositifs, méthodes,...) pour l'action
- Des **moyens humains** adaptés à leurs activités
- Des **crédits** adaptés à la réalisation des objectifs
- Un **cadre d'évaluation** de leur action
- Un **accès à l'expertise** dont ils ont besoin, trouver l'information utile
- L'effet d'expérience de l'ensemble des services du Ministère par une capitalisation des expériences (« **bonnes pratiques** ») et des savoirs faire (**animation réseau**)

L'efficacité du système repose sur **la qualité des outils mis** en place à tous les niveaux de décision et de gestion. Mais, la réussite dépend plus encore de **facteurs plus culturels relevant du management.**

Cartographie des acteurs

Implication



Caravane de partage et de sensibilisation en vue de la Loi Organique relative à la loi de Finances

Pilotage opérationnel et dialogue de gestion

MERCI DE VOTRE ATTENTION