

Ministère de l'Enseignement Supérieur

L'expérience de la Réforme GBO et sa contribution à la Performance publique

Adnène GALLAS
Chef unité GBO-Tunisie

mardi 28 mars 2016

Un système orienté vers un modèle de **commandement**, de **discipline** budgétaire et de contrôle, répondait aux impératifs tendant à **préserver** la sécurité financière de l'Etat et à se **prémunir** contre les risques de dérapages en termes de dépenses publiques

Caractéristiques du système des finances publiques tunisien

Constats après la Révolution du 14 janvier 2011:

- ❑ **Inefficacité** de certaines politiques publiques (Echec scolaire; Inégalités entre les régions; Dégradation des Infrastructures routières; chômage important notamment au niveau des diplômés; etc..)
- ❑ Une crise de confiance entre l'Etat et le citoyen, le contribuable

Des causes multiples notamment :

- ❑ **Système loin de la gestion axée sur la performance** (une gestion axée sur les moyens)
- ❑ **Manque de transparence** dans la gestion des finances publiques (85/100 IBP; 2012)

Dispositions constitutionnelles

- ❑ **Article 10**: l'Etat veille à la **bonne gestion** des deniers publics
- ❑ **Article 15**: L'administration publique est au service du citoyen et de l'intérêt général. Son organisation et son fonctionnement sont soumis aux principes de la neutralité, de l'égalité et de la continuité du service public, et conformément **aux règles de la transparence, de l'intégrité, de l'efficacité, et de la responsabilité.**
- ❑ **Article 117**: La Cour des comptes contrôle la bonne gestion des deniers publics conformément aux principes de la légalité, **de l'efficacité et de la transparence.**



Les enjeux de la Réforme GBO

❑ Nécessité d'une réforme ambitieuse du système de gestion des finances publiques : **orientée vers un processus fondé sur les principes de la gestion du budget par objectifs (GBO) qui fait appel à une logique de performance tout en gardant les principes de discipline et d'équilibre budgétaire**

❑ Modification l'article 11 de la LOB dès 2004 : possibilité d'affecter les crédits par missions et par programmes « ***un budget structuré par programmes qui traduisent des politiques publiques assorti d'objectifs mesurés par des indicateurs de performance*** »

Définition et objet de de la performance performance

- ❑ La performance d'un organisme est sa capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés
- ❑ Dans le secteur public , elle vise à améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion budgétaire vers l'atteinte des résultats cohérents avec les objectifs stratégiques de chaque ministère

Orienter la gestion publique vers une logique de résultats

- ❑ Par la **responsabilisation** accrue des gestionnaires sur des engagements et des objectifs

- ❑ Par la **mesure des résultats** et de la **performance** afin de parvenir à une **meilleure utilisation des crédits**

Annexes de préparation du cadre de performance des politiques publiques

- ❑ **Annexe 1:** Définition des concepts: performance, mission , programme, activités, objectifs, indicateurs, etc...
- ❑ **Annexe 2:** Rôle et attributions des organes intervenants dans le pilotage des programmes en mode performance
- ❑ **Annexe 3 :** Structure du projet annuel de performance
- ❑ **Annexe 4 :** Structure du rapport annuel de performance
- ❑ **Annexe 5 :** Discussions du budget et de la performance

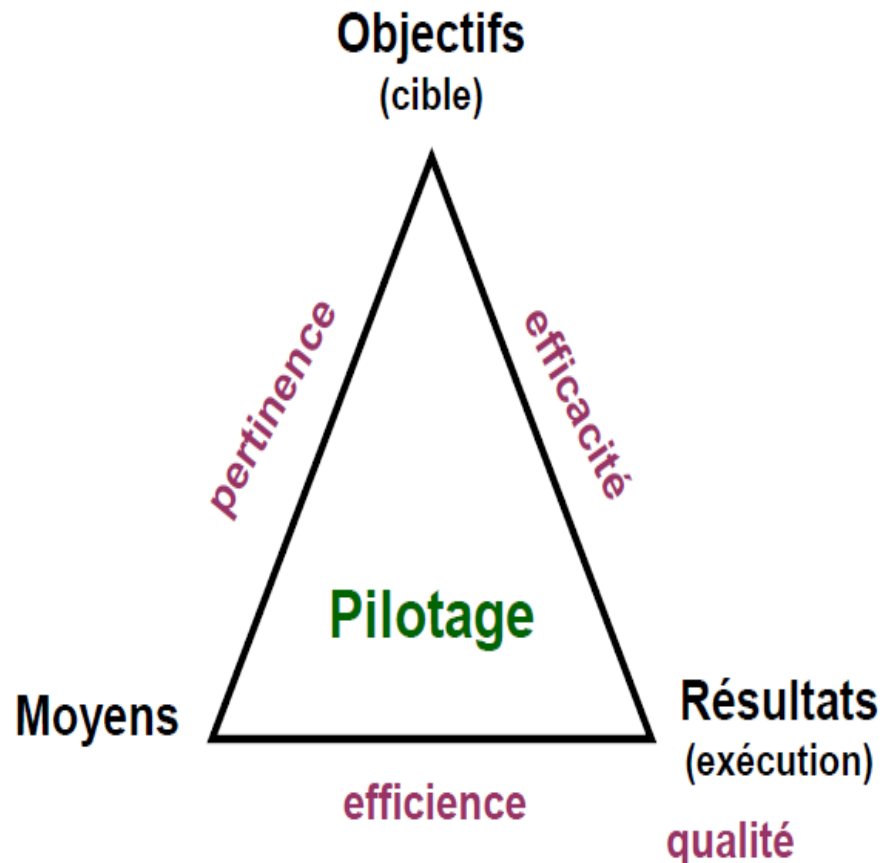
Définition de la performance publique

la performance publique: « la capacité à atteindre des **objectifs** préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion »

- ❑ **L'efficacité** (*mesure les résultats relativement aux objectifs prédéfinis*) socio-économique est attendue par **le citoyen** ou l'électeur
- ❑ **La qualité de service** est attendue par l'usager, **utilisateur** direct des services publics
- ❑ **L'efficience** (*mesure les résultats relativement aux moyens engagés*) est attendue par le **contribuable** ou le financeur

La notion de performance

La démarche de performance consiste en un dispositif de pilotage par objectifs mis en place pour améliorer l'efficacité, l'efficacité et la qualité de l'action publique au regard de résultats prédéfinis.



- L'efficacité mesure les résultats relativement aux objectifs prédéfinis
 - Rapport entre le niveau de réalisation des activités planifiées et des résultats escomptés
- L'efficience mesure les résultats relativement aux moyens engagés
 - Rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées

Alors que l'efficacité est une mesure de résultat, l'efficience mesure les moyens engagés pour arriver au résultat.

LES OBJECTIFS

- ❑ **le but déterminé d'une action**, l'expression de ce que l'on veut faire
- ❑ Le choix des objectifs **quantitatifs** et **qualitatifs** reflétant les priorités des politiques publiques et des programmes ; les préoccupations du citoyen et du demandeur du service public;
- ❑ **Stratégiques et opérationnels**
 - ✓ en nombre limité représentatifs des aspects essentiels du programme
 - ✓ leurs réalisations ne doivent pas dépendre trop fortement de l'environnement socio économique
 - ✓ mesurables par des indicateurs chiffrés
 - ✓ Les moyens nécessaires à leurs réalisations sont imputables au ministère
 - ✓ simples, clairs et précis

LES INDICATEURS

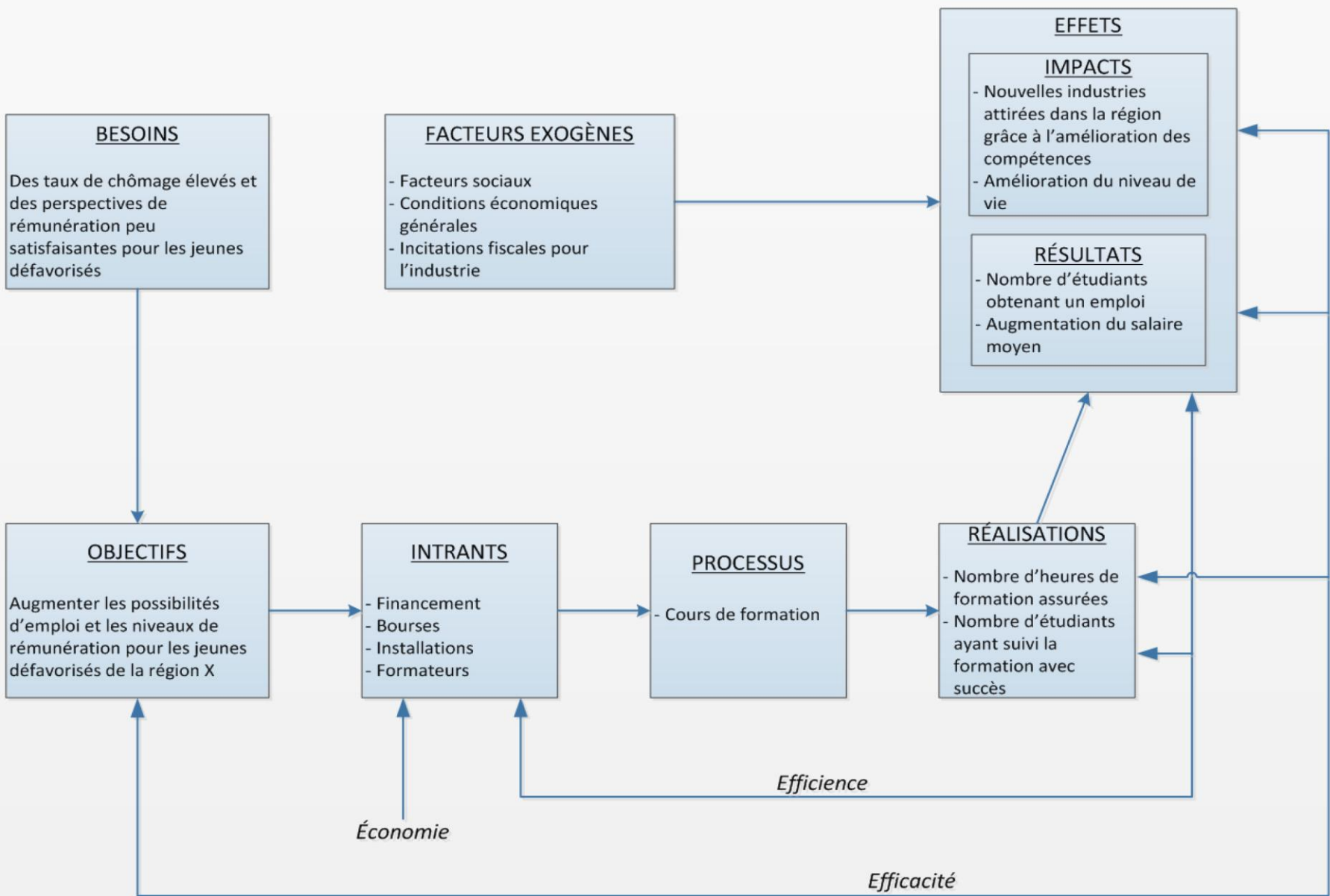
- ❑ Représentation chiffrée qui représente la réalisation d'un objectif
 - ❑ Permet d'apprécier l'atteinte d'un objectif
 - ❑ Indicateurs de produits et indicateurs de résultats intermédiaires et indicateurs de résultats final
-
- **S**pécifique
 - **M**esurable (quantitativement/qualitativement)
 - **A**ceptable (coût)
 - **R**éaliste / répondre aux besoins
 - **T**emps (limité)

Quelques exemples de programmes, d'objectifs et d'indicateurs



Programme	objectif	Indicateurs de performance /nature indicateur
Enseignement supérieur	Appuyer l'employabilité des diplômés de L'ES	Capacité d'accueil des spécialités à forte employabilité par rapport à la capacité totale (efficacité socio économique , citoyen)
Douane	Améliorer le recouvrement des créances constatées	Taux de recouvrement des créances de l'Etat (efficacité de gestion, contribuable)
Programme Transport terrestre	Taux de disponibilité du réseau ferroviaire	délai de remise en état après incident (qualité de service, usager)

Exemple de cadre logique d'un programme:



Considérations pour la préparation des PAP

- ✓ Le choix des objectifs **quantitatifs et qualitatifs** reflétant les priorités des politiques publiques et des programmes d'une part, et **les préoccupations** du citoyen et du demandeur du service public, d'autre part.
- ✓ d'indicateurs de performance adaptés à l'objectif ; **éviter** les indicateurs **de moyens** ; **privilégier** les **indicateurs de résultats** ; les valeurs cibles des indicateurs doivent être réalistes et réalisables,
- ✓ La détermination des activités et des interventions dont la **mise en œuvre** est programmée **durant l'année** en vue d'atteindre les objectifs recherchés sur la base des crédits qui seront alloués au programme.

Documents de la performance

La gestion budgétaire par objectifs s'appuie sur **deux documents fondamentaux** préparés par le responsable du programme dans le cadre du dialogue de gestion à savoir :

- ❑ **Le projet annuel de performance** il est annexé au projet du budget et fixe pour chaque programme la stratégie, les objectifs, et les indicateurs de performance
- ❑ **Le rapport annuel de performance** : il expose pour chaque programme les résultats de performance réalisés comparativement aux prévisions programmées, et comprend une analyse et une évaluation des résultats.

Suivi de l'efficacité et de la performance de la gestion financière publique: PAP et RAP

un **engagement** sur les RESULTATS

le Projet Annuel de Performances (PAP)

résultats attendus



**Réorienter l'action
de N+1 en fonction
des résultats de N-1**

résultats obtenus

le **compte rendu** des RESULTATS

le Rapport Annuel de Performances (RAP)



Les Données sur la Performance: budget 2015



Vague/ Nbre	Nbre de Programmes	Nbre Objectifs	Nbre indicateurs
1 ^{ère} : 5	19	72	177
2 ^{ème} : 4	20	65	192
3 ^{ème} : 9	34	142	314
Total : 18	73	279	681

- ✓ Près de 80% du budget de l'Etat en mode programmatique
- ✓ Une moyenne **acceptable au niveau des programmes (4/mission)** ,
Moyenne **assez élevée** au niveau des objectifs (3,8 objectifs/programme) et des indicateurs (2,44 indicateurs/objectifs)

MERCI DE VOTRE ATTENTION

www.gbo.tn