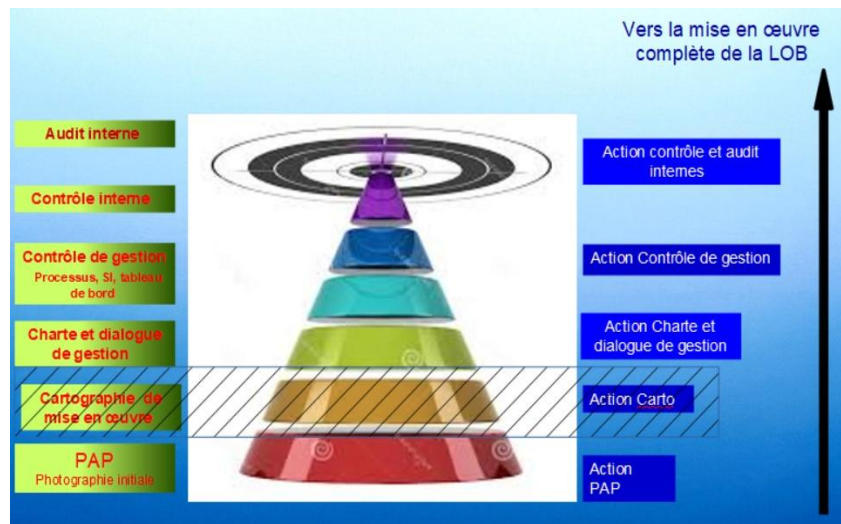


# Démarche de la déclinaison de la performance

## Introduction

Le schéma ci-dessous présente les grandes étapes à réaliser pour parvenir à une mise en œuvre intégrale de la LOB.



**Figure 1 : Etapes de mise en œuvre de la LOB**

Les deux premières étapes, qui sont de nature essentiellement conceptuelles, sont les plus difficiles et les plus volumineuses en termes de réalisation pour passer d'une gestion administrative dite 'classique' à une gestion budgétaire par objectifs ; elles sont parvenues aujourd'hui, à un degré de maturité collective qui permet d'envisager une première mise en œuvre en mode LOB au premier Janvier 2020 par le développement dès à présent d'une phase de transition de nature plus opérationnelle, à la fois managériale et de pilotage des programmes qui reposera sur des bases solides.

### Qu'est-ce que la déclinaison de la performance (DPERF) d'un programme ?

La **déclinaison de la performance** est précisément cette courte phase de transition indispensable depuis les deux premiers étages conceptuels déjà développés, vers leur mise en œuvre effective dans le cadre de la préparation comme de l'exécution budgétaire. (Figure n°1). La déclinaison de la performance d'un programme est l'articulation et la convergence de son cadre de performance au niveau stratégique avec sa déclinaison opérationnelle (DOP), elle répond à la question : comment la performance du programme est-elle portée par les différents niveaux de sa chaîne de mise en œuvre et de responsabilité ? Avec quels objectifs, à ces différents niveaux (sous-programmes et UO) et quels indicateurs associés ?

La déclinaison de la performance permettra l'alimentation du système d'information de suivi de la performance qui facilitera le pilotage des programmes à tous les niveaux.

Cette déclinaison de la performance dans les DOP des programmes conditionnera la qualité des travaux à venir et leurs résultats en termes de management (*dialogue et charte de gestion*) et de pilotage des programmes (*contrôle de gestion*) : ces deux dernières étapes indispensables pour la mise en œuvre effective des programmes en mode LOB.

La déclinaison de la performance suppose les conditions suivantes :

- Une stratégie du programme clairement définie et exprimée
- Des objectifs cohérents avec la stratégie et qui sont de véritables priorités (*en nombre limité par conséquent<sup>1</sup>*)
- Des indicateurs de performance qui sont pertinents au regard des objectifs auxquels ils sont attachés (*et en nombre limité<sup>2</sup>*).
- En conséquence un cadre de performance du programme clair, simple, compréhensible pour le citoyen, l'usager et le contribuable et fédérateur pour les équipes du ministère qui le mettront en œuvre.
- Une déclinaison opérationnelle du programme (DOP) performante, stabilisée et pleinement appropriée par les structures qui la composent.
- Des responsables de programme et de sous-programme désignés, investis et formés à cette nouvelle gestion budgétaire

### **Comment décliner la performance au sein des programmes ?**

La déclinaison de la performance au sein des programmes s'effectue en 3 étapes :

- ✓ **Première étape** : Définir les objectifs et les indicateurs stratégiques du programme.
- ✓ **Deuxième étape** : Décliner **les objectifs et les indicateurs stratégiques** au niveau des sous-programmes. Deux cas sont possibles :
  - Portage direct de l'objectif stratégique par un sous-programme ;
  - Objectif stratégique scindé géographiquement ou fonctionnellement par sous-programmes et/ou porté fonctionnellement par un opérateur ;

**Tous les objectifs stratégiques correspondant à cette deuxième étape de déclinaison figurent dans le PAP avec leurs indicateurs de performance ;**

- ✓ **Troisième étape** : Compléter le niveau des sous-programmes, par des objectifs et indicateurs **intermédiaires** et, le cas échéant, par des objectifs **complémentaires**.
- ✓ Il s'agit là d'une responsabilité du RSPROG soumise à l'approbation du RPROG.

**A ce niveau et à ce stade, ces compléments, en termes d'objectifs et d'indicateurs intermédiaires ou complémentaires, n'ont pas à priori vocation à figurer dans les PAP et RAP et composent la racine du système de gestion interne au programme. Ils pourront être utilisés sous forme informative pour certains d'entre eux et à l'initiative du RPROG, dans les PAP et RAP.**

**Dans tous les cas, ces objectifs et indicateurs opérationnels (intermédiaires et complémentaires) ont pour vocation de nourrir les discussions budgétaires avec le niveau de détail requis.**

**De ce fait, ils intégreront les chartes de gestion sectorielles, et obligatoirement les documents et dossiers de préparation du budget éclairé par la performance ainsi**

---

<sup>1</sup>1 idéalement, 2 ou 3 au grand maximum par programme.

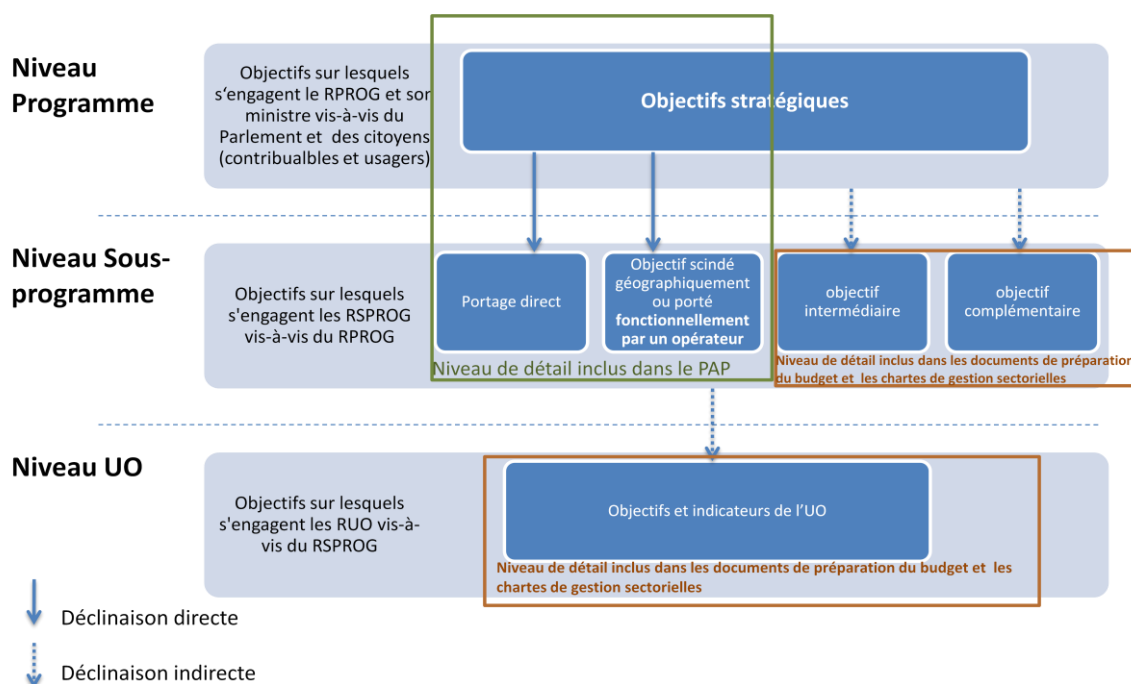
<sup>2</sup>1 ou 2 au maximum par objectif dans toute la mesure du possible.

que les tableaux de bord extraits du SI Performance.

Les opérateurs pourront porter des objectifs et indicateurs intermédiaires et complémentaires comme évoqué pour les sous-programmes, **ces derniers sont formalisés dans les contrats de performance.**

- ✓ **Quatrième étape** : décliner ces objectifs et indicateurs depuis le niveau du sous-programme vers les UO selon la même logique.

Pour les UO importantes, cette déclinaison pourra et devra selon l'appréciation du RUO et de son RSPROG, se poursuivre, selon le même mécanisme, vers l'ensemble des entités administratives qui composent l'UO.



**Figure 2 : Schématisation des étapes de la démarche DPERF.**

## Conclusion

### Il à noter que :

- Il ya deux niveaux d'objectifs : le stratégique et l'opérationnel ;
- Il ya trois types d'objectifs : l'objectif stratégique, l'intermédiaire, et le complémentaire ;
- Les objectifs stratégiques et leurs étendus (objectifs portés directement par un sous-programme ou déclinés géographiquement ou bien fonctionnellement) figurent dans les PAP et les RAP ;
- Les objectifs intermédiaires et les complémentaires figurent dans les chartes de gestion sectorielles et les documents de préparation du budget, ainsi ils alimentent les tableaux SI Performance.