Projet de Gouvernance locale au Maroc

LA GESTION AXE E SUR LES RÉSULTATS

SESSION DE FORMATION

Document de travail déposé à la DGCL

Octobre 2010

Les modules de la formation

Module 1.	Introduction à la session de formation
Module 2.	Introduction à la gestion axée sur les résultats (GAR)
Module 3.	Les principes et concepts-clés de la GAR
Module 4.	Le cycle de gestion de la GAR et les principaux outils stratégiques et opérationnels

Module 1 – Introduction à la session de formation

Les présentations

Vous avez deux minutes pour vous préparer et une minute pour vous présenter.

Je suis (prénom – nom) … J'occupe le poste de … (indiquer également votre entité administrative)
Mes attentes pour cette formation sont …

Projet de gouvernance locale au Maroc (GLM)

- Projet marocco-canadien dont le but est de contribuer au renforcement des capacités locales pour soutenir un développement local inclusif, optimal et durable dans les deux régions de Tanger-Tetouan et de Taza-Al Hoceima-Taounate et d'outiller le Maroc en vue d'une généralisation éventuelle d'approches de gestion innovantes auprès des collectivités locales

Projet de gouvernance locale au Maroc (GLM)

- Projet en cohérence avec le plan stratégique de la DGCL

  - Un élu stratège
  - Une administration locale performante
  - Un État accompagnateur et facilitateur
  - Un cadre juridique favorable

Les composantes du GLM

- **Composante 1 : Communication stratégique**
- **Composante 2 : Gestion du partenariat**
- **Composante 3 : Comportement et design organisationnel**
- **Composante 4 : Gestion des ressources humaines**
- **Composante 5 : Gestion axée sur les résultats**
- **Composante 6 : Mise en réseau et partage d'expérience**
- **Composante transversale ÉC/ÉS**

Formation en gestion axée sur les résultats (GAR)

Cette formation s'appuie sur deux résultats recherchés par le projet GLM

1. Le quatrième résultat à moyen terme (effet) recherché du projet : « Une administration territoriale dotée d'une capacité de réplication (généralisation) d'approches de gestion innovantes soutenant la décentralisation et la déconcentration »

Formation en gestion axée sur les résultats (GAR) (suite)

2. Plus spécifiquement, elle s'appuie sur un des résultats recherchés de la composante 5 (Gestion axée sur les résultats) :

« Les collectivités locales (CL) sont en mesure de gérer en suivant toutes les étapes du cycle de gestion et de budgétisation axé sur les résultats et à prendre en compte l'égalité entre les femmes et les hommes »

Horaire et déroulement

8 h 30 à 16 h 30

Jour 1 am	Accueil, Module 1 – introduction à la formation
Jour 1 pm	Module 2 – Introduction à la GAR
Jour 2	Module 3 – Principes et concepts de la GAR
Jour 3	Module 3 (suite)
Jour 4	Module 4 – Cycles de gestion de la GAR et outils stratégiques et opérationnels
Jour 5 am	Module 4 (suite)
	Évaluation, clôture et remise des attestations

Méthodologie

- Brefs exposés
- Travail en atelier
- Séances plénières

Principes andragogiques

- On ne forme pas un adulte : il se forme
- L'adulte apprend par intérêt et par attrait
- L'adulte est une ressource pour l'adulte
- L'adulte apprend par la pratique
- L'adulte change lentement
- L'adulte change dans la confiance et le respect

Objectif de la formation

Former les bénéficiaires-diffuseurs à la démarche GAR et les sensibiliser aux principaux outils stratégiques et opérationnels afin de les rendre aptes à diffuser le contenu de la formation dans leurs collectivités respectives

Résultats attendus

- À la fin de la session de la formation, les bénéficiaires-diffuseurs :
  - sont en mesure d'expliquer le contexte d'émergence d'une approche de gestion axée sur les résultats (GAR)
  - sont initiés aux principaux éléments de la réforme budgétaire au Maroc
  - sont initiés aux principes et aux concepts-clés de la gestion axée sur les résultats (GAR)

Résultats attendus (suite)

- À la fin de la session de la formation, les bénéficiaires-diffuseurs :
  - sont initiés au cycle de gestion de la GAR et sensibilisés aux différents outils stratégiques et opérationnels
  - sont initiés de façon particulière à la planification stratégique, au plan d'action annuel et au tableau de bord

Module 2 – Introduction à la gestion axée sur les résultats (GAR)

Résultats attendus

- À la fin du module 2, les bénéficiaires-diffuseurs auront une connaissance :
  - de ce qu'est la GAR et de ses origines
  - du contexte international qui a permis la mobilisation des administrations publiques à la philosophie de la gestion axée sur les résultats dont le Maroc
  - du contexte national (Maroc)
  - de la réforme budgétaire au Maroc

Fondements de la GAR

- Planning – programming – budgeting system (PPBS) (1960 -)
  - L'accent est mis sur les activités à réaliser.
- Crise de l'État providence (1970 -)
  - Difficultés économiques, lourdeurs, attentes des citoyens, méthode du privé
- Nouveau management public – gestion par objectifs (1980 -)
- Modernisation des États – gestion par résultats (1990 -)
  - Résultats, reddition de comptes, partenariat

Pourquoi la GAR?

- Demandes accrues de services de la population et des partenaires – santé, éducation, infrastructures (croissance rapide des dépenses)

- Précarité des finances publiques – stagnation des revenus (besoin d'établir des priorités)

- Exigence plus grande des populations envers le secteur public – transparence et reddition de comptes

Pourquoi la GAR?

- Complexité de la gestion publique (transformations rapides politiques, économiques, sociales et culturelles)

- Interdépendance accrue des États et mondialisation des marchés et de la production (compétitivité internationale et productivité accrue)

Une définition de la GAR

- C'est un modèle de gestion basé sur des résultats mesurables, plutôt que sur des moyens, qui vise une meilleure efficacité et efficience en matière de productivité tout en maintenant la qualité de service

Une définition de la GAR (suite)

- Fondée sur une responsabilisation qui comporte d'une part :
  - la latitude d'actions dans un contexte de transparence et de travail d'équipe dans le processus et, d'autre part
  - la reddition de comptes basée sur des résultats atteints en fonction des ressources disponibles

Vise à substituer la logique de résultats à la logique de moyens

Logique de moyens (avant)

Nous disposons de ressources → Fixons nos objectifs dans la limite des ressources → Évaluons le taux d'utilisation des crédits et le respect des procédures

Vise à substituer la logique de résultats à la logique de moyens

Logique des résultats (maintenant)

Fixons des objectifs et des résultats à partir des besoins et des priorités

→

Mobilisons les ressources nécessaires pour réaliser les objectif et atteindre les résultats

→

Évaluons le taux de réalisation des objectifs et des résultats et leurs impacts sur la population

Exemple

- On vous donne mille DH dans l'objectif que vous suiviez une formation en GAR à Rabat
- Au retour :
  - Je vérifie combien de DH vous avez utilisé et si vous avez des reçus pour justifier les dépenses (gestion des moyens)
  - Je vérifie si :
    - Vous avez apprécié la formation
    - Vous avez acquis des connaissances et des habilités en GAR (gestion des résultats)

La GAR : une nouvelle façon de penser en gestion publique

C'est le passage d'une administration

- centrée sur son propre fonctionnement à une administration centrée sur la mission
- de procédures à une administration responsable basée sur la créativité et l'imagination
- de dépenses à une administration de résultats
- verticale – un service au service de lui-même – à une administration horizontale – un service au service de l'autre

Ces changements devront passer par le leadership des gestionnaires et la mobilisation des employés

Le contexte international

- Depuis 1996, une série de rencontres internationales ont eu lieu sur le thème du développement dont :
  - **2000**: Sommet du millénaire, 189 pays membres des Nations-Unies s'entendent pour promouvoir un développement plus efficace et durable
  - **2004** : Rencontre de Marrakech sur la GAR en matière de développement
  - **2005**: Déclaration de Paris

Le contexte international (suite)

- Déclaration de Paris – Porte sur l'efficacité de l'aide au développement. Le Royaume du Maroc est présent. Cinq principes adoptés :
  - Appropriation (pays aidé contrôle le développement)
  - Alignement (pays donateur respecte les stratégies nationales)
  - Harmonisation (pays aidé coordonne les PTF)
  - **Résultats (approche GAR obligatoire)**
  - Responsabilité mutuelle (pays aidé et pays donneurs partagent l'obligation de résultats)

Contexte national
Le Royaume du Maroc et la GAR

- Le Maroc a participé à la plupart des rencontres internationales en développement

- Depuis 2002, le Maroc s'est engagé dans l'implantation de la GAR (circulaire du Premier ministre du 25 décembre 2001)

Les réformes au Maroc

- Pour faire face à la mondialisation de l'économie et pour améliorer les conditions de vie de ses habitants, le Maroc a initié, au cours des années 90, une série de réformes dans les domaines politique, économique et social
- Selon une étude du Centre d'Études Stratégiques et Internationales (CSIS) publié récemment, le Maroc est considéré comme « *un modèle de réforme dans le monde arabe* »

Les réformes au Maroc

- Deux grands chantiers attirent notre attention pour les fins de cette formation

  - La décentralisation / déconcentration
  - La réforme budgétaire

La décentralisation / déconcentration

- Différentes législations pour renforcer la décentralisation au plan local dont :

  - La loi n° 17-08 portant sur la modification de la Charte communale
  - La loi n° 45-08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales et leurs regroupements

La décentralisation / déconcentration

- La nouvelle charte communale
  - Elle prévoit à l'article 36 l'adoption d'un plan de développement communal (PCD)
  - Ce PCD doit obligatoirement comporter les éléments suivants :
    - Un diagnostic mettant en évidence le potentiel économique, social et culturel de la commune
    - Les besoins prioritaires identifiés en concertation avec la population, les administrations et les acteurs concernés
    - Les ressources et les dépenses prévisionnelles afférentes aux trois premières années de mise en œuvre du PCD

La décentralisation / déconcentration

- La loi n° 45-08 relative à l'organisation des finances des collectivités locales et leurs regroupements prévoit, au chapitre 2, article 14, que « le budget est établi sur une base d'une programmation triennale de l'ensemble des ressources et des charges de la collectivité locale ou du regroupement »

La réforme budgétaire au Maroc

- Préalable : le budget
  - C'est l'instrument le plus important mis à la disposition du Gouvernement pour atteindre les objectifs et les résultats de développement du pays
  - Le budget des collectivités locales joue également le même rôle au niveau local

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

Le budget

- Il constitue une traduction fidèle des orientations du Gouvernement et reflète:
  - Sa politique économique et sociale
  - Ses priorités
  - L'effort financier consenti pour l'exécution des politiques sectorielles

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

But de la réforme budgétaire

Au-delà du contexte international et national, la réforme répond aux besoins suivants:

- Le respect des équilibres financiers
- L'instauration de la transparence
- La rationalisation des dépenses publiques
  - La recherche de l'efficacité et de l'efficience de l'administration
  - L'adaptation du processus budgétaire au cadre de la déconcentration (exemple : loi n° 45-08)

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

Contenu de la réforme budgétaire

La réforme est conçue de manière cohérente et globale et peut se résumer en trois volets:

- **Volet n° 1 : Une restructuration budgétaire**
- **Volet n° 2 : Un cadre de dépense à moyen terme (CDMT)**
- **Volet n° 3 : Une réforme globale de la dépense publique**

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

Volet n°1: Une restructuration budgétaire

Globalisation des crédits

- S'opère par la structuration du budget par programmes

Contractualisation

- La contractualisation se présente comme un nouveau mode de gestion et de relation entre l'administration centrale et ses services déconcentrés (sera davantage explicité au module 4)

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

Gendérisation du budget

Concept de sexe et de genre

- Concept de sexe se réfère aux différences biologiques entre hommes et femmes
- Concept de genre se réfère aux spécificités socioculturelles qui déterminent la position et les rôles de chacun des deux sexes au sein de la société

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

<u>Gendérisation du budget</u>

Définition

- Analyse qui permet de :
  - Prendre en considération la contribution différenciée F/H
  - Étudier les effets de la répartition des recettes et dépenses sur les F/H
  - Veiller à répondre de manière équitable aux besoins de chacun
  - Viser à réduire les inégalités

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

Gendérisation du budget

L'approche Genre dans la programmation du budget

ne signifie pas:

↓

- Porter un intérêt uniquement pour les femmes
- Mettre en place un budget spécifique aux femmes
- Augmenter le budget réservé aux femmes
- Mettre en place un budget à deux parties, l'une pour les hommes et l'autre pour les femmes

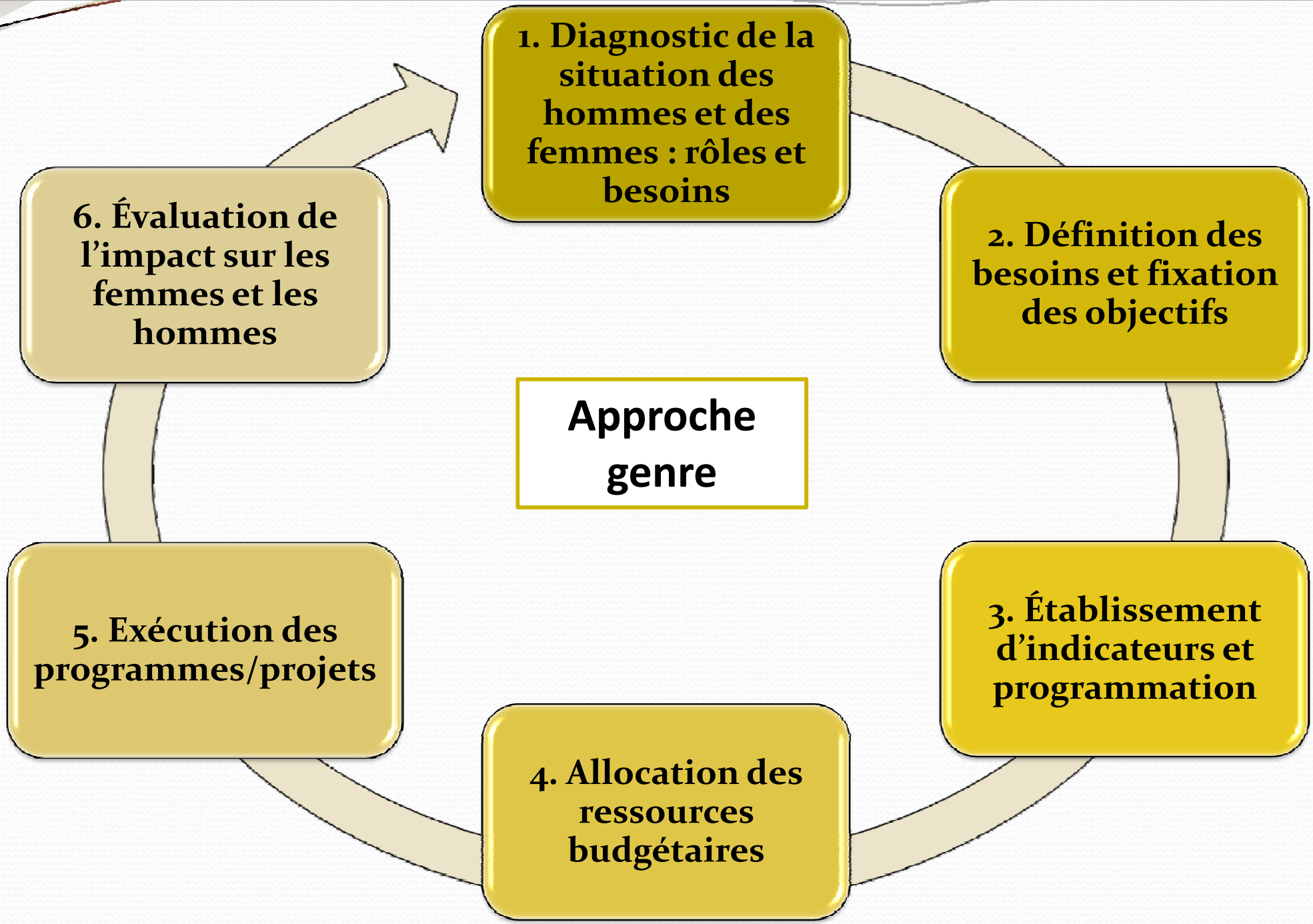
L'approche Genre dans la programmation du budget

signifie:

↓

- L'utilisation efficiente des crédits budgétaires à partir d'une analyse des besoins dans le but d'améliorer la qualité de vie des hommes et des femmes et diminuer les écarts

La gendérisation des budgets



La réforme budgétaire au Maroc (suite)

Volet n° 2 : Cadre de dépense à moyen terme (CDMT)

- L'élaboration d'un CDMT est un processus transparent de planification financière et de préparation du budget visant à allouer les ressources aux priorités stratégiques
- Permet de déterminer des objectifs budgétaires pluriannuels en matière de dépenses de fonctionnement et d'investissement
- Utilise une structure programme/activité liant les ressources à des objectifs et des résultats

La réforme budgétaire au Maroc (suite)

- **Volet n° 3 : Réforme globale du contrôle de la dépense publique**
  - Allégement du contrôle a priori des engagements de dépenses pour le moduler en fonction de la maturation du contrôle interne et du renforcement des capacités de gestion
  - Renforcement à l'assistance-conseil aux ordonnateurs par le MFP et mise en place du contrôle d'accompagnement
  - Normalisation et simplification des procédures d'exécution de la dépense et mise en place du progiciel GID (gestion intégrée de la dépense)
  - Développement de l'audit de performance

Atelier de travail

Exercice : Réforme et changements

En utilisant la méthode des champs de forces

- Quels sont les éléments organisationnels et les pratiques de gestion actuelles qui vont faciliter ou freiner les réformes actuelles touchant votre organisation?
- Quelles sont les actions qui doivent être entreprises pour renforcer les éléments positifs et diminuer (ou atténuer) les éléments négatifs?

Consignes

- Un ou une porte-parole par équipe
- Inscrire les résultats de vos échanges sur les grandes feuilles
- Temps : 30 minutes

Méthode des champs de force

Éléments organisationnels et pratiques de gestion actuelle facilitant…	Éléments organisationnels et pratiques de gestion freinant…
Actions pour renforcer les éléments facilitant…	Actions pour atténuer les éléments freinant…

Module 3 – Principes et concepts-clés en GAR

Les résultats attendus

- À la fin de ce module, les bénéficiaires-diffuseurs :
  - sont initiés aux principes fondamentaux de la GAR, notamment la responsabilisation
  - sont en mesure de faire la différence entre un objectif et un résultat
  - sont initiés à la chaîne de résultats et à une application au PCD

Les résultats attendus (suite)

- À la fin de ce module, les bénéficiaires-diffuseurs :
  - sont initiés au concept d'indicateurs de rendement et à leur choix
  - sont initiés aux concepts liés à la gestion des risques et à l'élaboration de mesures d'atténuation

Principes fondamentaux en GAR

Fondement

Responsabilité : garantir un milieu de travail où la responsabilité pour l'obtention des résultats est clairement définie et partagée.

Transparence : meilleur partage de l'information et meilleure consignation des décisions

Partenariat : collaboration avec les intervenants et conclusion d’ententes avec ces derniers.

La responsabilisation

- La responsabilisation est un concept-clé dans le contexte de la décentralisation
- C'est l'action de rendre responsable quelqu'un ou un organisme, lequel doit rendre compte des responsabilités octroyées

La responsabilisation (suite)

- La gestion de la performance de l'administration publique repose principalement sur le principe de *responsabilité*
- C'est la condition *sine qua non* de la réussite
- Elle touche tous les niveaux de l'organisation et toutes les personnes de l'organisation

Être responsable, c'est s'engager

La responsabilisation

- Repose sur 2 dimensions:
  - Dimension formelle où chacun doit fournir un rendement et jouer le rôle pour lequel il a été engagé
  - Dimension informelle où chacun est responsable de la réussite de l'autre. C'est le concept du travail d'équipe

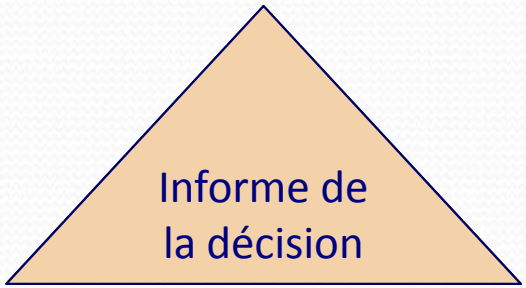
La gestion participative

- La gestion participative est un outil important de gestion, essentiel dans la responsabilisation et dans la gestion axée sur les résultats

Gestion participative – Modes de gestion

Le mode autocratique

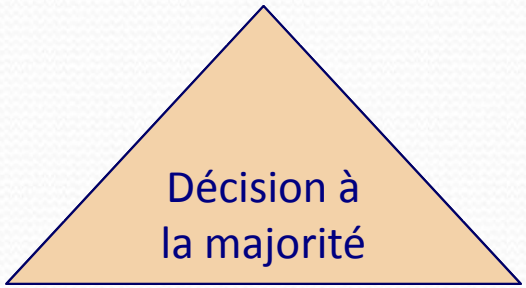
- Ce que pense le dirigeant autocrate :
  - L'information = un pouvoir de gouverner
  - Ordre et discipline = un devoir de rassurer
  - Réunion = une perte de temps à bavarder
  - Employé = un moyen de production



Gestion participative – Modes de gestion

Le mode démocratique

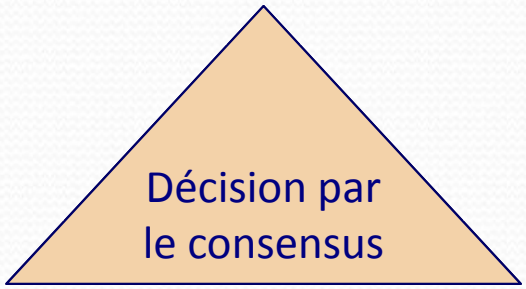
- Ce que pense le dirigeant démocrate :
  - Bon gestionnaire = leadership et compromis
  - Travail d'équipe = rentabilité et moins d'erreurs
  - Besoin des employés = autorité éclairée



Gestion participative – Modes de gestion

Le mode participatif

- Ce que pense le dirigeant participatif :
  - Les employés peuvent assumer et être créatifs
  - La responsabilisation est un facteur de motivation
  - L'information et la communication sont des éléments indispensables à la participation
  - La gestion axée sur les résultats (GAR) et la qualité de vie au travail sont compatibles



Gestion participative : définition

- La gestion participative est un mode de gestion permettant d'utiliser le potentiel créatif des différents acteurs, aux différentes étapes du processus décisionnel, en vue d'atteindre les résultats attendus dans les divers champs d'action de l'organisation

Gestion participative : principes directeurs

- Les gens concernés par une décision peuvent influencer
- La participation augmente la qualité des décisions
- Le partage du pouvoir décisionnel augmente la fidélité des acteurs à cette autorité
- Le temps investi dans la prise de décision est compensé par le temps de mise en œuvre
- La priorité est donnée au groupe comme unité décisionnelle
- La responsabilité du gestionnaire demeure entière

Gestion participative : caractéristiques conceptuelles

- Au plan du pouvoir :
  - Les acteurs assument une plus grande responsabilité, s'impliquent davantage et influencent les décisions
  - Le leadership s'exerce en suscitant l'adhésion des personnes
  - La fidélité des employés envers le dirigeant augmente

Gestion participative : caractéristiques conceptuelles (suite)

- Au plan des rôles :
  - Le dirigeant cesse d'émettre des consignes et s'emploie à mobiliser
  - Les employés prennent des initiatives et cessent d'attendre des notes administratives pour le faire
  - Chacun assume les risques qui en découlent

Gestion participative : caractéristiques conceptuelles (suite)

- Au plan des structures :
  - Équipes de travail représentatives
  - Groupes d'influence invités à participer
  - Interaction entre structures internes
  - Interaction entre structures externes

La GAR et la transparence

- La transparence est le partage de l'information. Elle s'étend de l'information partagée avec le personnel à celle diffusée auprès des clientèles et des citoyens

Information et communication

Concepts

- L'information = un matériel unique, un fait, un cumul de données quantitatives, une réalité circonstancielle
- L'information = contenu à gérer
- La communication = une relation interpersonnelle, de groupe ou de masse, pour transmettre un message et, parfois, recevoir une réponse
- La communication = relation à gérer

Information et communication (suite)

- Le propre de la gestion = prendre des décisions et les mettre en œuvre
- Sans information, la gestion est aveugle
- Sans communication, la gestion est impuissante

Information et communication (suite)

- L'information n'est pas un pouvoir
- La nécessité de communiquer pour une organisation
  - Les communications fonctionnelles
  - Les communications institutionnelles
- L'importance des communications écrites

Activité

Le bouche à oreille = deux messages à transmettre

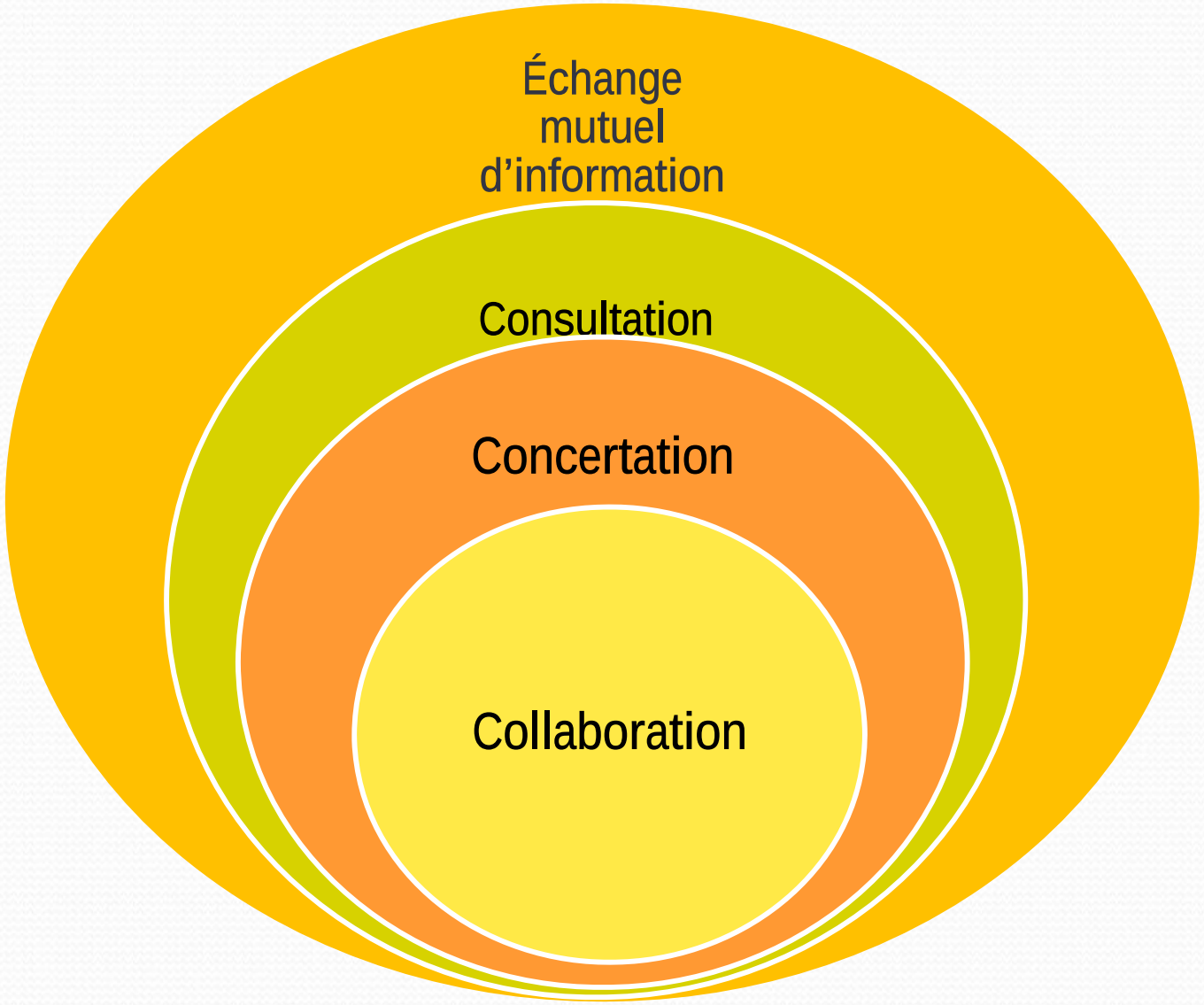
Consignes

- Chaque équipe se met en ligne et chaque membre transmet un message à l'autre. Le dernier de la ligne écrit sur la grande feuille le message qu'il faut avoir entendu

La GAR et le partenariat

- Le partenariat, c'est la collaboration entre tous les partenaires afin d'aboutir à une entente commune sur les résultats à atteindre et sur les moyens d'y parvenir. Elle peut impliquer l'association avec des personnes ou des organisations extérieures avec lesquelles on s'entend sur les objectifs et les résultats à atteindre

Cartographie partenariale



Atelier de travail

- Quelles sont les actions concrètes que vous proposez pour améliorer la responsabilisation des personnes au sein de votre organisation?

Consignes :

- Un ou une porte-parole par équipe
- Inscrire vos données sur des grandes feuilles
- Temps : 30 minutes

Concepts clés de la gestion axée sur les résultats (GAR)

Qu'est-ce qu'un résultat?

- C'est un changement, une transformation descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet

- Le résultat constitue des retombées en termes de produits, de services, de développement humain – individuel ou collectif

Un résultat c'est la traduction concrète du changement escompté d'un objectif

Objectif, résultat et activité

- **Objectif :** c'est l'énoncé de ce qu'une organisation entend réaliser au cours d'une période donnée

- **Résultat :** c'est un changement, une transformation descriptible et mesurable qui découle d'une relation de cause à effet

- **Activité :** ensemble des actions, des tâches, des opérations, des méthodes et des outils servant à la réalisation d'un bien ou d'un service

L'objectif et le résultat

Objectif	*Résultat*
Augmenter l'accessibilité à l'eau potable dans la commune X	*Un taux de 95 % de la population de la commune X a accès à l'eau potable à lHorizon 2012*

Caractéristiques d'un résultat

• **S**pecific	précis
• **M**easurable	mesurable
• **A**chievable	atteignable
• **R**elevant	pertinent
• **T**imebound	limité dans le temps

La chaîne de résultat

Gestion de projet / programme →

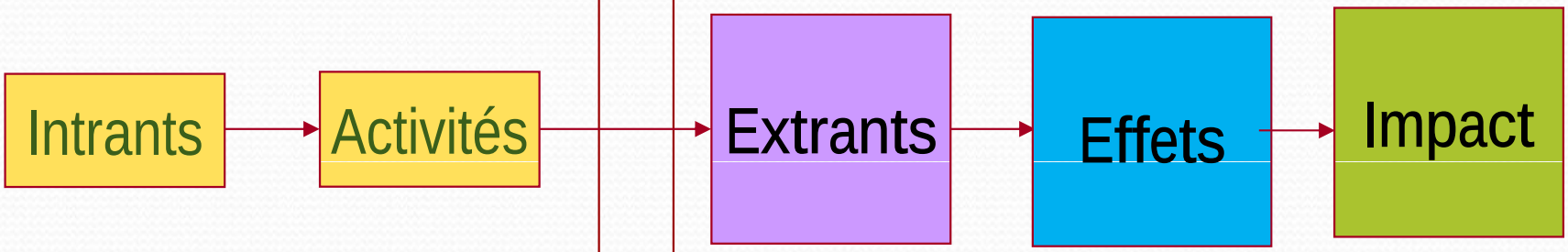
Intrants	Activités	Extrants	Effets	Impact
Ressources humaines, organisation-nelles, financières, matérielles et physique	La coordination, et les tâches planifiées et exécutées par le personnel	Résultat à court terme qui est la conséquence logique de l'ensemble des activités et résultats opérationnels	Résultat à moyen terme sur le plan du développement issu d'un ensemble d'extrants à la fin du programme	Résultat à long terme sur le plan du développement pour une population visée, aboutissement d'un ensemble d'effets

Résultats d'opération

Résultats de développement - Changements

Les types de résultats

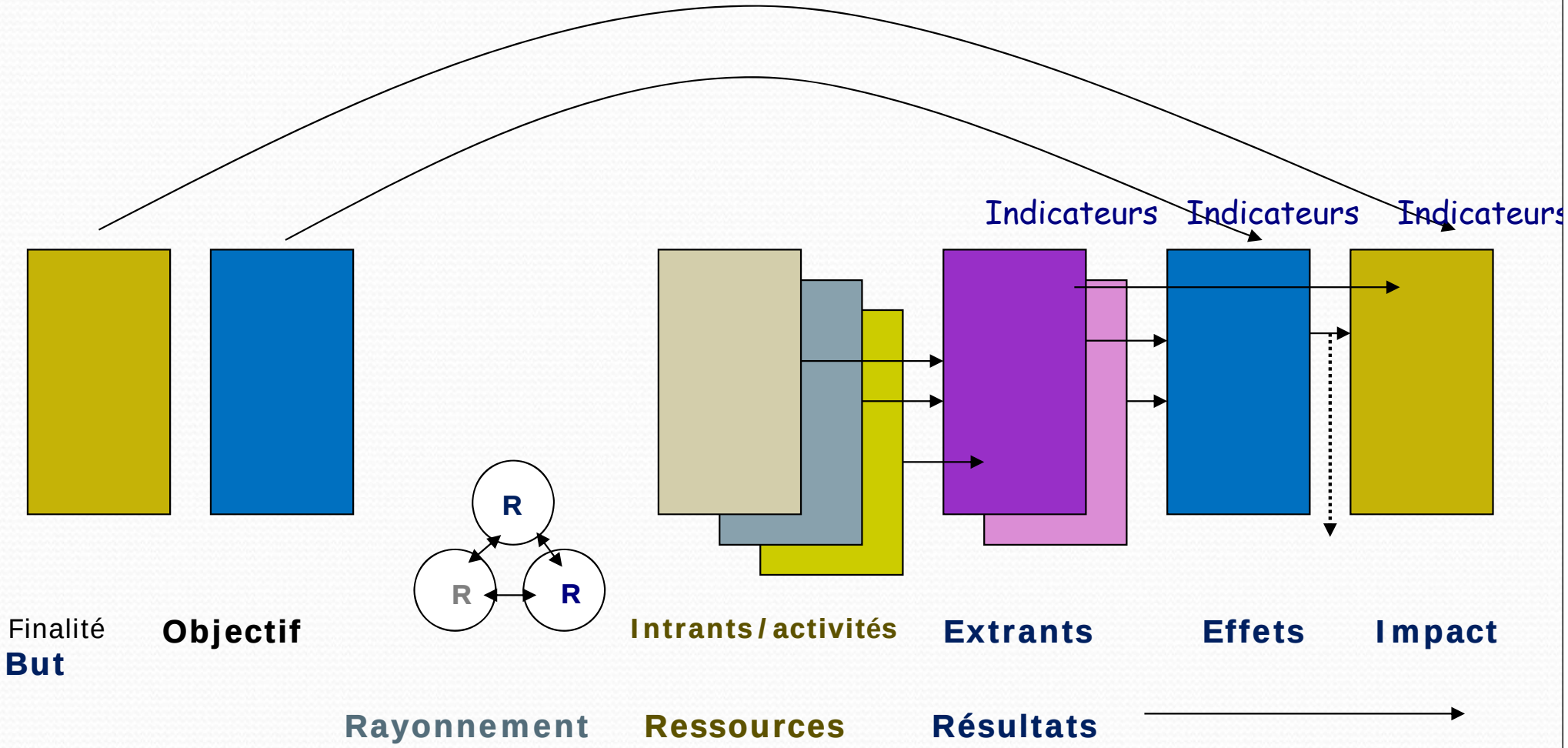
Programme →



Résultats opérationnels:
Le produit administratif et de gestion d'une organisation, ses programmes ou ses projets.

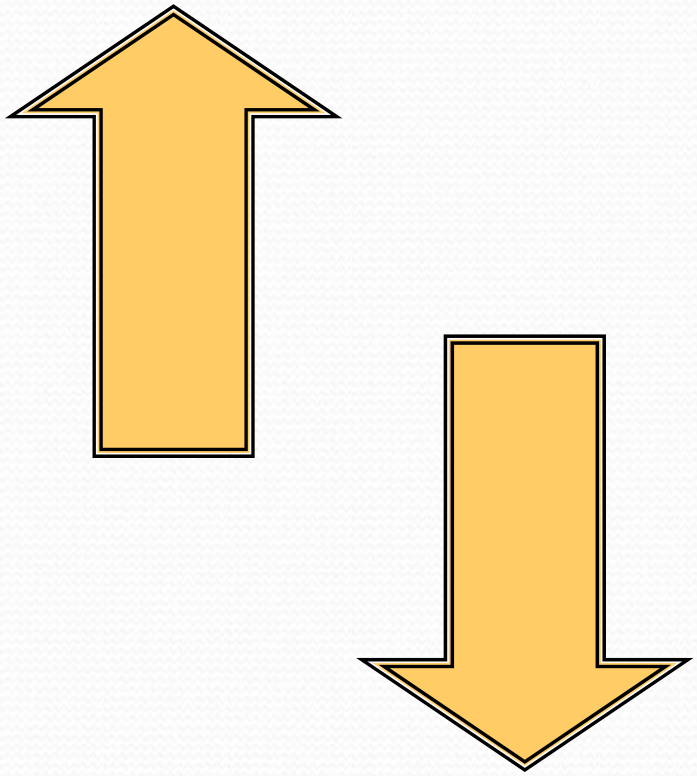
Résultats développementaux:
Un changement réel dans l'état de développement humain qui est la conséquence logique d'un ensemble d'interventions planifiées.

La logique de la chaîne de résultats



Mots-clés du changement

- Amélioré(e)
- Augmenté(e)
- Renforcé(e)
- Réduit(e)
- Meilleur(e)
- Plus efficient(e)
- Accru(e)



Exemple: Chaîne de résultats

Baisse du taux de mortalité de la population dans les collectivités de la région X — Impact

1. Baisse de la fréquence des maladies hydriques dans 4 collectivités de la région X — Effet

1.1 Meilleur accès durable à de l'eau propre pour les habitants de 4 collectivités de la région X — Extrant

1.1.1 Creuser de nouveaux puits dans 4 collectivités de la région X.

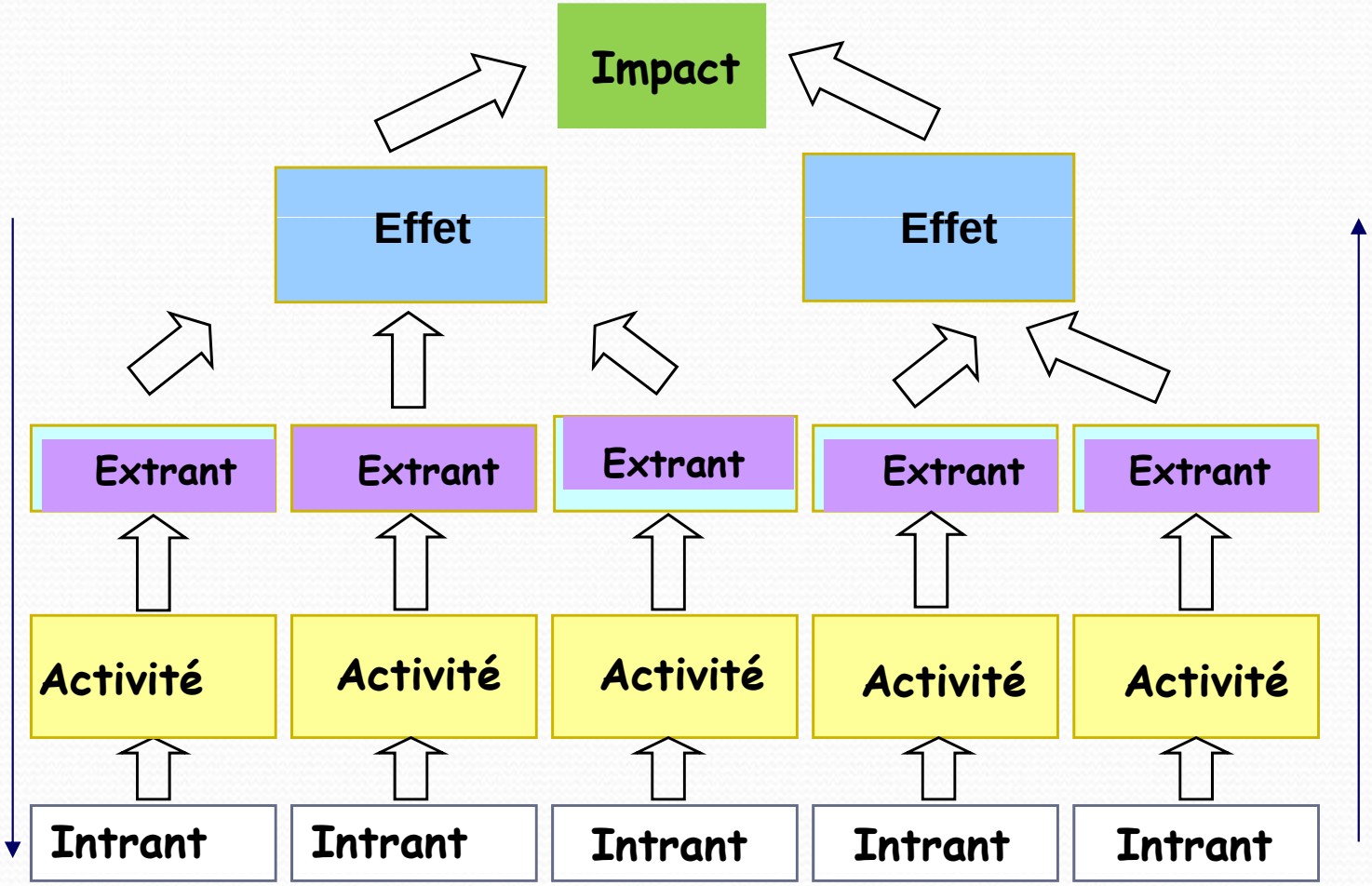
1.1.2 Offrir une formation sur l'entretien des puits.

Activité

Les ressources requises, y compris l'argent, le temps ou l'effort, pour produire un résultat.

Intrant

L'enchaînement logique des résultats d'un programme



Une fois la chaîne de résultats établie, analysez la relation de cause à effet entre les divers niveaux de résultats.

Rappel : Les résultats opérationnels servent de fondement aux résultats de niveau supérieur.

Démarche pour construire une chaîne de résultats

1re étape :	Identifier le changement à long terme à opérer (impact)
2e étape :	Identifier les résultats à moyen terme nécessaires pour réaliser le changement souhaité (effets)
3e étape :	Identifier les résultats à court terme permettant de réaliser les résultats à moyen terme
4e étape :	Identifier les activités permettant d'atteindre les résultats à court terme
5e étape :	Identifier les ressources nécessaires pour tenir les activités identifiées (intrants)

Atelier

- Identifier des changements à opérer dans votre collectivité locale ou dans votre administration, notamment à partir des Plans communaux de développement (PCD)
- Parmi les changements identifiés, chaque équipe choisit un changement et détermine :
  - Les objectifs du changement
  - Le résultat à moyen terme
  - Quelques résultats à court terme

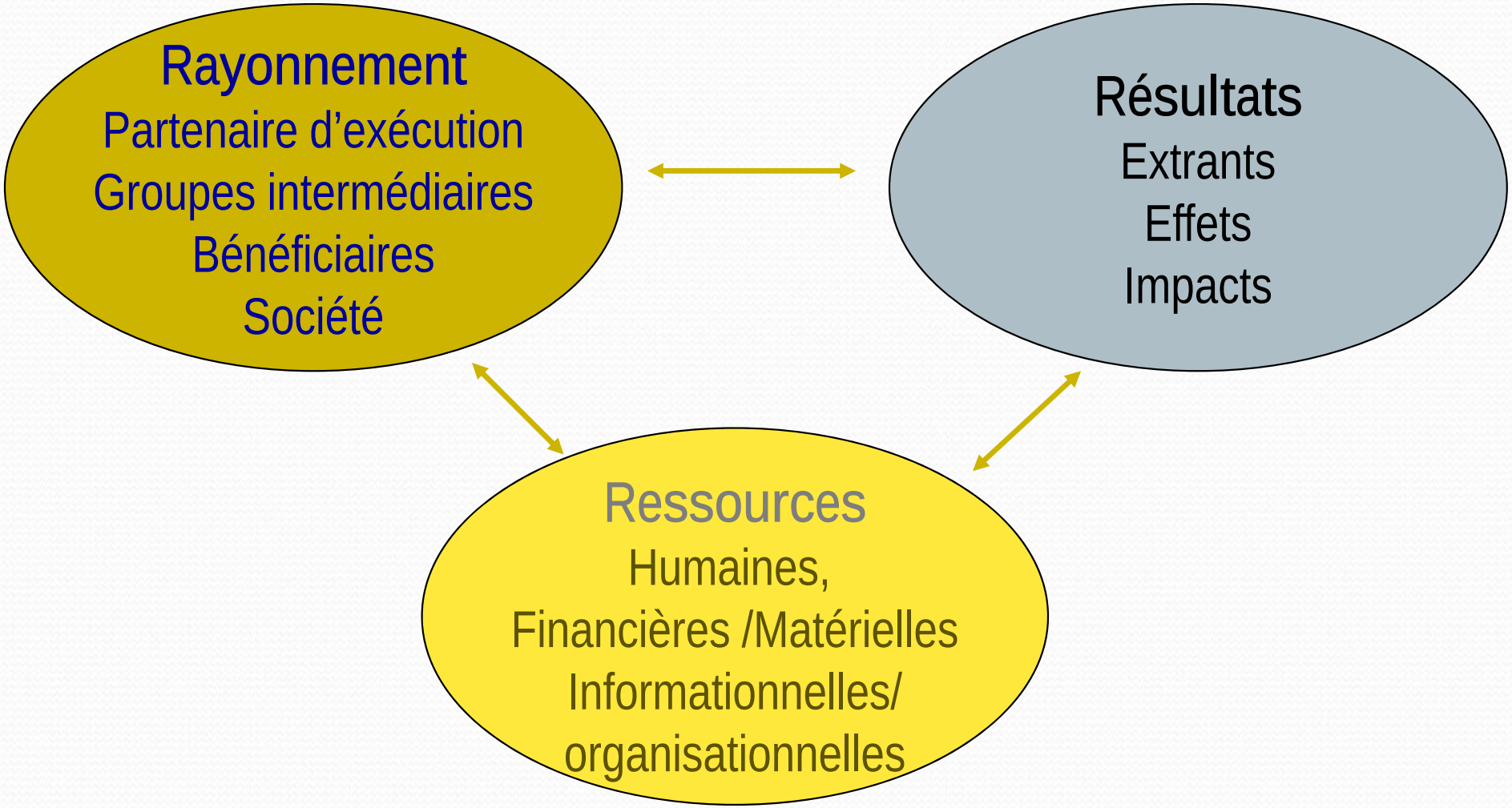
- Consignes :
  - Temps : 60 minutes

Atelier

- Parmi les changements identifiés, chaque équipe choisit un changement et détermine :
  - Les objectifs du changement
  - Le résultat à moyen terme
  - Quelques résultats à court terme

  - Consignes
    - Un ou une porte-parole par équipe
    - Inscrire les données sur les grandes feuilles
    - Temps : 60 minutes

L'équilibre des 3R



Indicateur de rendement

- L'indicateur de rendement permet de répondre aux questions suivantes :
  - Comment savoir si les résultats sont atteints?
  - De quelle façon mesurer les progrès dans l'atteinte des résultats?
  - Comment être informé objectivement du progrès réalisé vers l'atteinte des résultats?

Indicateur de rendement (suite)

Une définition

- Mesure quantitative ou qualitative qui permet d'évaluer ou de déterminer l'atteinte des résultats escomptés ou l'état d'avancement du projet ou du programme

- Ce que l'on fixe comme mesure pour déterminer si on atteint le résultat visé

Types d'indicateurs

Indicateur quantitatif

- Donne une mesure de résultat chiffré
- S'exprime notamment en nombre, en pourcentage ou sous forme de ratio
- Exemples :
  - Nombre de bénéficiaires-diffuseurs formés
  - % de la population d'une commune bénéficiant de l'eau potable
  - % de rues éclairées
  - Nombre de femmes qualifiées ayant postulé à des postes de gestionnaires dans la dernière année

Types d'indicateurs

Indicateur qualitatif

- Sert à donner une échelle de valeur à des critères qualitatifs
- Indique les changements dans les aptitudes, les comportements, les compétences, les perceptions, la qualité, le niveau de compréhension, etc.
- Exemples :
  - Taux de satisfaction des citoyens des services reçus des communes
  - Taux de satisfaction d'une formation reçue

Types d'indicateurs

Indicateur non chiffré

- Il peut arriver que des objectifs ne peuvent être quantifiés ou qu'il s'agit d'objets de résultats intangibles
- Dans ce cas, l'indicateur doit décrire la nature et le contenu livrable
  - Ex. : une politique, un plan d'action, une étude, un rapport, etc.

Considérations préalables au choix des indicateurs

- Définition claire du résultat
- Processus participatif
- Suivi continu doit être gérable
  - Trop d'indicateurs = complexité
- Équilibre entre les indicateurs quantitatifs et qualitatifs

Généralement, pas plus de deux ou trois indicateurs par résultat

Les critères pour de bons indicateurs

- **Validité** : illustre concrètement le résultat qu'on veut mesurer
- **Fiabilité** : doit être constant à chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques
- **Simplicité** : simple, clair, facile à comprendre et à présenter
- **Utilité** : l'information qui en sera tirée permettra de faire l'analyse qui s'impose
- **Représentativité** : les données recueillies permettent une désagrégation selon le sexe, l'âge, etc.
- **Faisabilité** : doit être relativement facile à obtenir et à produire

Le cadre de mesure de rendement

- Le cadre de mesure du rendement est un outil qui permet de déterminer pour chaque indicateur de suivi de rendement la source des données, les méthodes de cueillette, la périodicité et les responsables concernés
- Importance d'établir les données de base (témoins) pour chaque indicateur

Le cadre de mesure du rendement

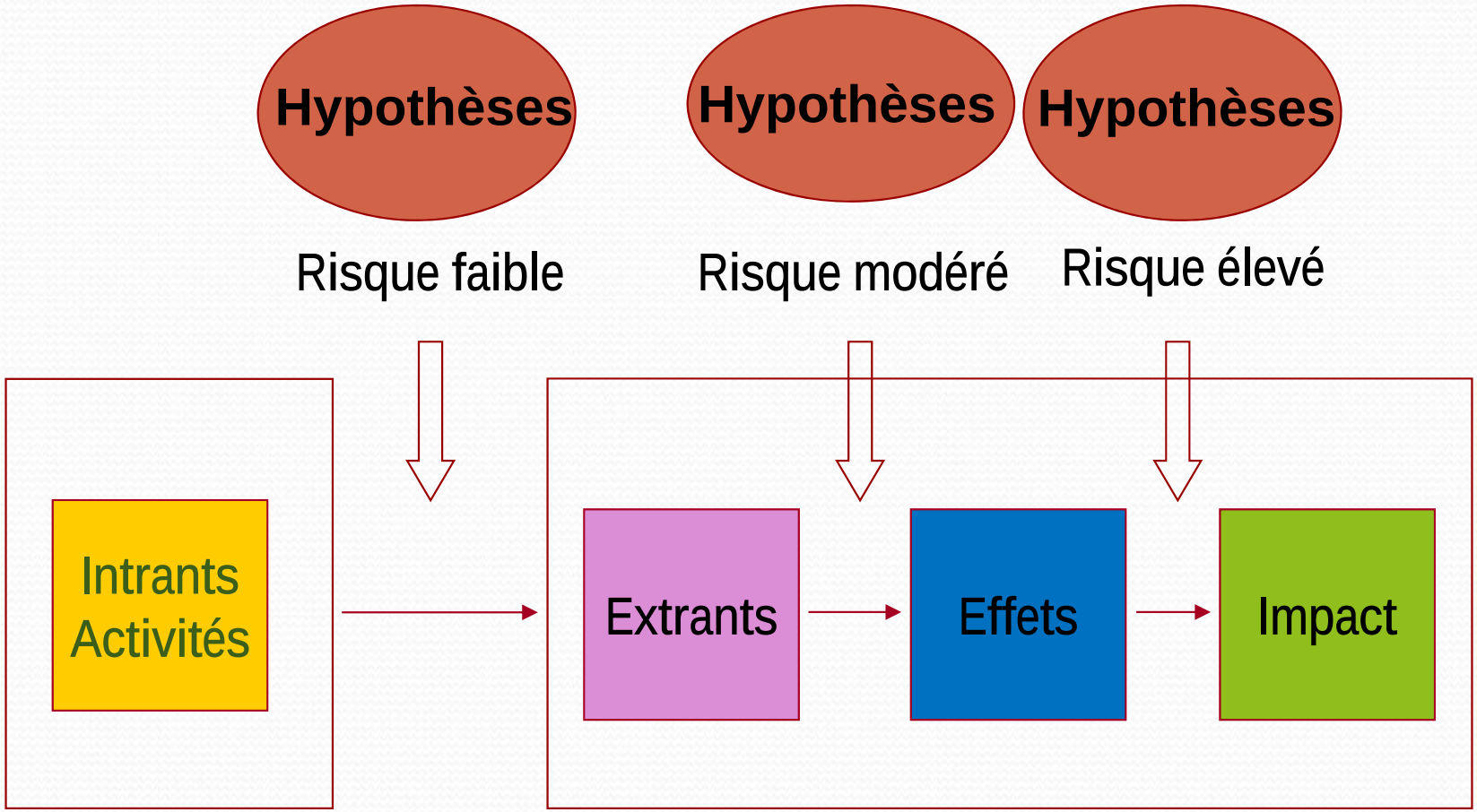
RÉSULTATS ET DÉVELOPPEMENT	Indicateurs	Sources de données	Méthodes de collecte	Fréquence	Responsable de la collecte et du suivi	Destinataire
Impact						
Effets						
1						
2						
Extrants						
1.1						
1.2						
2.1						
2.2						

Atelier de travail

- Déterminez des indicateurs pour les résultats à court terme et à moyen terme de votre chaîne de résultats

  - Consignes
    - Une ou un porte-parole par équipe
    - Mettre vos données sur les grandes feuilles
    - Temps : 20 minutes

La chaîne de résultats – hypothèse et risque



Les hypothèses

- Décrivent les conditions nécessaires pour que se réalise la relation de cause à effet et pour s'assurer que les ressources se transforment en extrants, les extrants en effets et les effets en impact

- Cela inclut les conditions internes (ex: compétences des ressources humaines) et externes (ex : volonté politique)

L'analyse du risque

- Déterminera les probabilités que les conditions identifiées ne se concrétisent pas
  - Le risque peut être élevé, modéré ou faible
- Types de risque :
  - Risques externes : évènements ou conditions extérieurs au projet qui pourraient entraver l'obtention des résultats (contextuels)
  - Risques internes : manque de prise en charge par l'exécutant ou d'appropriation par les bénéficiaires; changements au sein du personnel clé du projet, des ressources disponibles, des processus de gestion, etc.

La gestion du risque

- Un risque, c'est la probabilité que survienne un événement indésirable provoquant la non réalisation d'un résultat
- C'est le problème potentiel qui empêcherait un résultat d'être atteint
- Le niveau de risque permet de déterminer :
  - La gravité du risque
  - La probabilité que le risque survienne
- Le niveau de risque peut être faible, moyen ou élevé

Atelier de travail

- À partir de la chaîne de résultats que vous venez d'élaborer,
  - Quelles sont les hypothèses, i.e. les conditions nécessaires pour que se réalise la relation de cause à effet ?
  - À partir des hypothèses identifiées, quels sont les risques encourus possibles?
- Consignes:
  - En équipe, compléter le tableau de la page suivante.
  - Inscrire vos données sur des grandes feuilles
  - Nommez un ou une porte-parole
  - Temps : 30 minutes
  - Plénière : 30 minutes

Tableau d'évaluation des risques

Résultats	Le risque	Probabilité			Incidence			Stratégie d'atténuation
		E	M	F	E	M	F	
Impact								
Effets								
Extrants								

Atelier de travail

- Faire le parallèle entre le plan stratégique et le plan de développement communal (PCD)

- Consignes :
  - Travail en plénière
  - Durée : 20 minutes

Questions utiles en conception

- Quel est le **changement** qu'on souhaite obtenir ?
- Qui sont les bénéficiaires ?
- Que devrons nous faire pour obtenir le changement souhaité ?
- Quels sont les risques de ne pas obtenir les changements souhaités ?
- Que ferons nous pour atténuer ces risques ?
- Comment saurons-nous que nous avons obtenu le changement souhaité ?

Les principaux enjeux

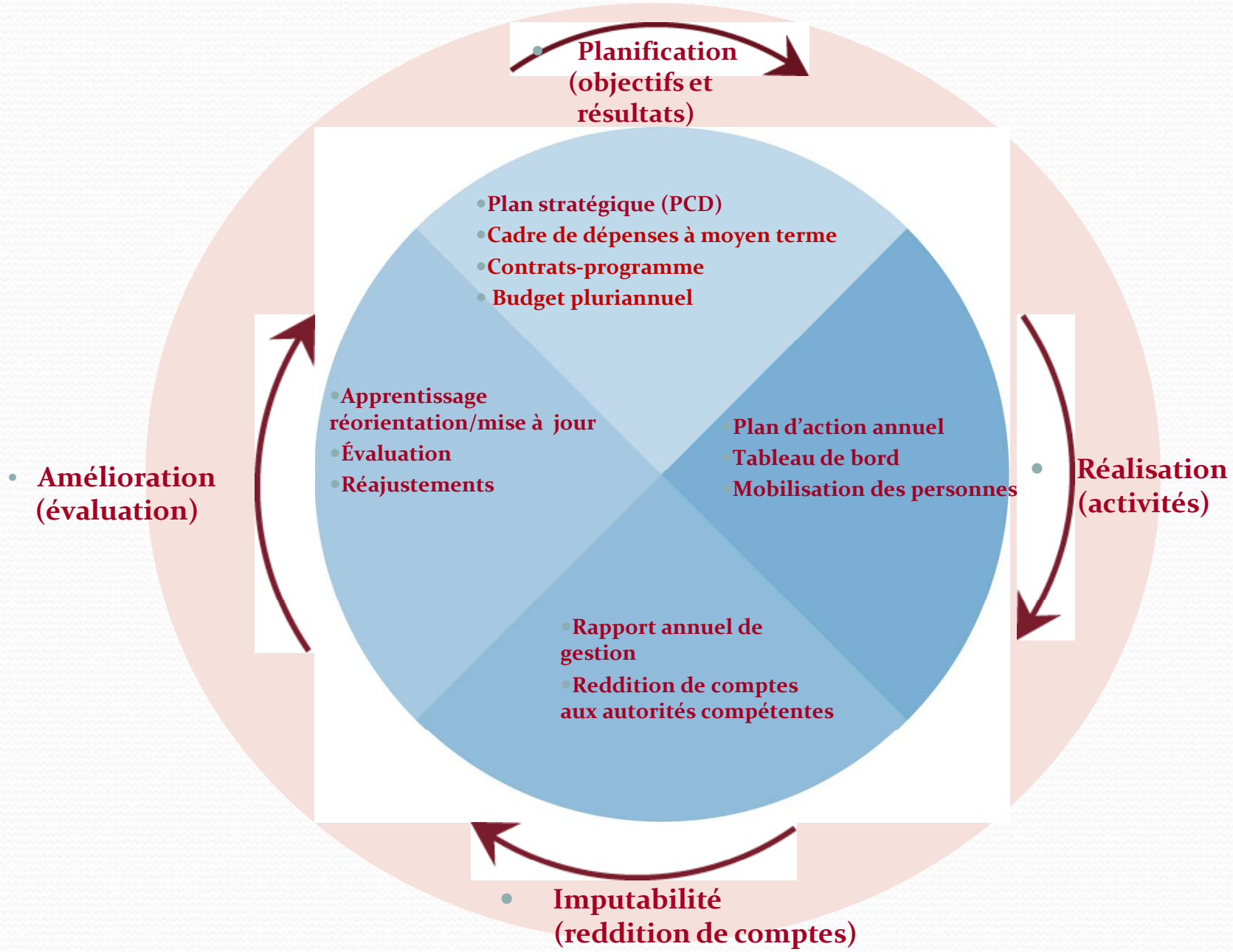
- Les systèmes d'information appropriés
- La transparence et la disponibilité des données clés
- Le développement des capacités en GAR
- La responsabilisation et la délégation de pouvoir
- La reddition de comptes et le suivi
- Le développement de partenariats

Module 4 – Cycle de gestion GAR : étapes et outils stratégiques et opérationnels

Résultats attendus

- À la fin du module, les bénéficiaires-diffuseurs :
  - sont en mesure de saisir l'articulation des étapes et des outils stratégiques et opérationnels de la GAR
  - sont sensibilisés aux différents outils stratégiques et opérationnels de la GAR, notamment le plan stratégique (PCD), le plan d'action annuel et le tableau de bord

La gestion axée sur les résultats: un processus continu



Étape 1 : La planification
Les outils stratégiques

La planification stratégique et le plan stratégique

La planification stratégique

Première fonction de gestion

En amont des autres fonctions de gestion

Planifier, c'est décider à l'avance ce que l'on veut faire et déterminer :

- **comment on le fera,**
- **quand on le fera**
- **qui le fera et**
- **combien ça coûtera?**

La planification stratégique

Définition :

- Une démarche structurée et cohérente permettant d'établir l'état des lieux de l'organisation puis la nature des actions susceptibles de l'améliorer
- Un processus de réflexion et d'introspection qui permet de:
  - D'anticiper les changements de l'organisation en
    - mettant en évidence d'une part, les menaces et les opportunités et d'autre part les forces et faiblesses de l'organisation
    - d'identifier des objectifs et des résultats ainsi que des indicateurs de mesure qui permettront d'améliorer l'organisation

La planification stratégique

Définition (suite) :

- De formuler des stratégies pour profiter des opportunités et des forces, atténuer les menaces et les faiblesses et atteindre les résultats
- D'identifier les ressources nécessaires, tant humaines que matérielles et financières, en tenant compte des ressources enveloppes disponibles

La démarche de la planification stratégique

- État des lieux
  - Analyse de l'environnement externe
  - Analyse de l'environnement interne
- La mission de l'unité responsable de l'organisation
- Les enjeux internes et externes de l'organisation
- Les orientations stratégiques
- Les objectifs et les résultats attendus
  - Les indicateurs
- L'estimation globale des ressources humaines, matérielles et financières nécessaires

Le plan stratégique

- Le résultat de la démarche de planification stratégique résulte en un plan stratégique
- Le plan stratégique est un plan à long terme qui varie de 3 à 10 ans
- Le plan stratégique peut porter différentes appellations, exemple : plan communal de développement
- Il doit être mis à jour périodiquement pour tenir compte de l'évolution de la situation
- Il doit être budgétisé

Le plan stratégique (suite)

- Constitue un cadre de référence pour :
  - Votre gestion
  - Dialoguer avec les différents partenaires impliqués dans votre secteur pour :
    - Les informer sur vos choix stratégiques et vos priorités
    - Développer avec eux des partenariats axés sur l'atteinte des objectifs/résultats
    - Établir des contrats

Cadre de dépense à moyen terme (CDMT)

La définition du CDMT

- Outil de gestion stratégique qui vise à à allouer les ressources aux priorités stratégiques en assurant une discipline budgétaire d'ensemble
  - **Outil de gestion stratégique qui concilie la planification stratégique et la planification financière triennale**
- C'est un instrument de programmation triennal glissant permettant de placer la gestion budgétaire dans une perspective pluriannuelle (MFP – guide méthodologique)

Les objectifs visés par la mise en place d'un CDMT

- Définir un cadre de ressources cohérent et réaliste
  - Coûts des politiques publiques versus les capacités financières de l'État

- Mettre en place un système de répartition des ressources conforme aux priorités stratégiques
  - Objectifs stratégiques versus prévisions budgétaires triennales

Les objectifs visés par la mise en place d'un CDMT (suite)

- Améliorer la performance opérationnelle des services publics
  - Politiques et financement prévisibles permettant aux ministères de planifier
  - Emploi plus efficace des ressources, discipline budgétaire rigoureuse
  - Suivi de la performance des dépenses publiques en termes d'efficacité et d'efficience

Les caractéristiques du CDMT

- Projection des dépenses de l'État sur trois ans
- Programmation pluriannuelle glissante
  - Dépenses de la première année conformes à celles du budget (année n)
  - Dépenses des années suivantes sont indicatives et correspondent aux besoins de financement et du cadre macroéconomique

Les principes du CDMT

- Participation
- Exhaustivité
- Réalisme
- Cohérence

Cadre de dépenses à moyen terme

- Implanté au Maroc en 2007

- Pour les communes, la loi 45-08 prévoit l'obligation d'élaborer un plan budgétaire pluriannuel sur la base des ressources nécessaires des PCD

Contractualisation

Définition de la contractualisation

- La contractualisation est donc :
  - un engagement réciproque entre deux ou plusieurs parties où les droits et obligations des deux parties sont fixés par un contrat écrit d'une durée de trois ans en général
- Par cette contractualisation, l'administration centrale délègue une partie de ses compétences et en retour, les services déconcentrés/décentralisés se voient accorder une plus grande autonomie
  - Les services déconcentrés/décentralisés ont ainsi l'obligation de résultats et en contrepartie, l'administration centrale a l'obligation de fournir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs convenus

Les principes mis en exergue par la contractualisation

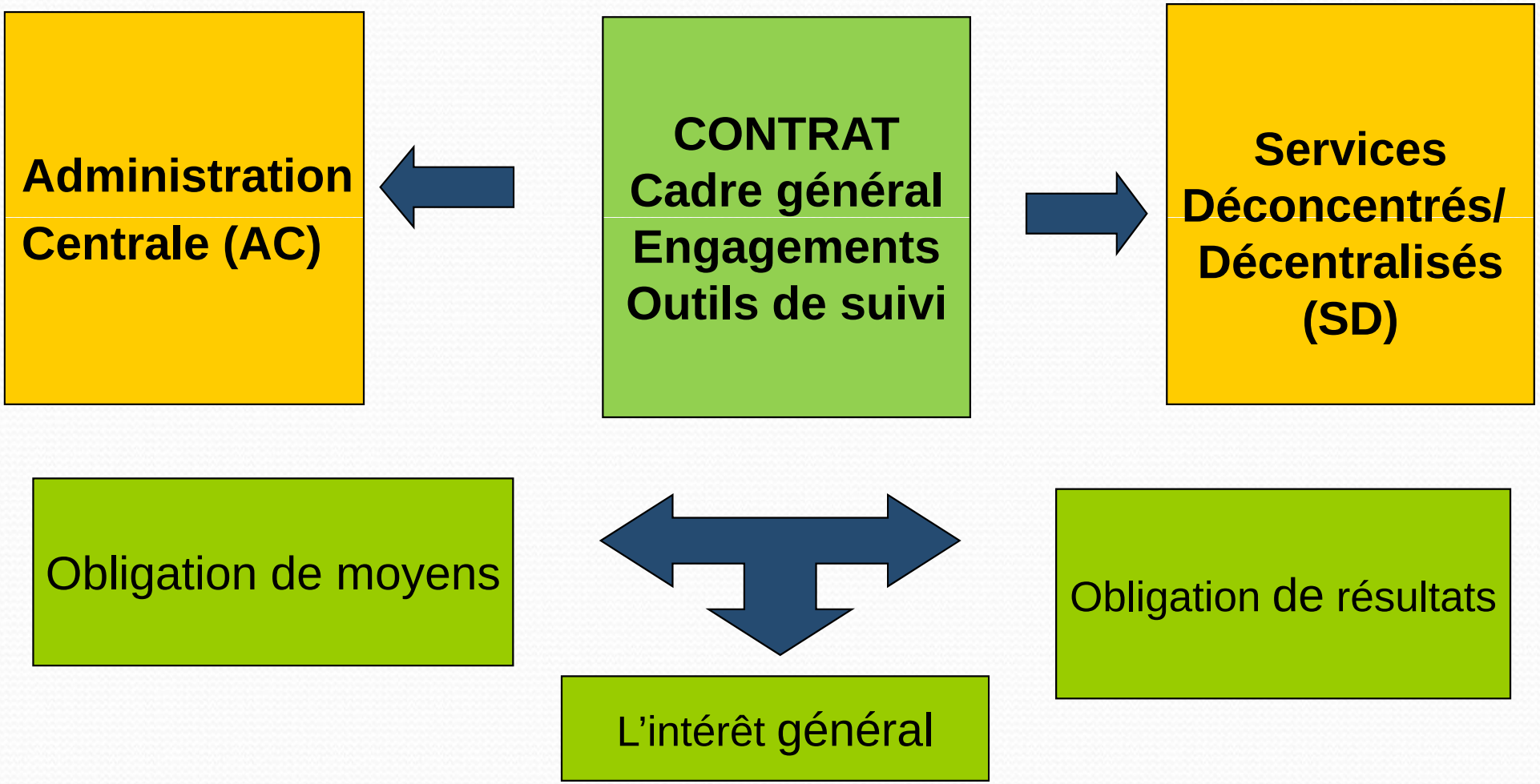
- **Responsabilisation** des acteurs
  - Un acteur est plus responsable s'il connaît les résultats qu'il doit atteindre, ses marges de manœuvre et l'autonomie dont il dispose

- **Transparence** par une meilleure visibilité de l'action publique
  - Chaque acteur s'interroge sur son action, ses buts et ses relations avec son environnement

Les principes (suite)

- **Partenariat** nouveau entre les acteurs et gestion participative
  - Favorise l'association du niveau d'exécution
  - S'inscrit dans une démarche de progrès
  - Indique à chacun la voie à suivre
  - Prévoit le suivi et le **contrôle de gestion**

Le schéma de la contractualisation



L'outil de la contractualisation

- L'outil de la contractualisation est le contrat
  - Ce contrat vise à atteindre des résultats convenus/ arrêtés d'un commun accord.
  - Il fixe également les modalités de suivi et de reddition de comptes

Il n'y a pas de type universel de contrat.

- Il est toutefois souhaitable de standardiser sa présentation au sein d'une même organisation

Démarche de contractualisation

- Les principales étapes d'une démarche « théorique » de contractualisation sont :

  - Un cadrage stratégique en lien avec les orientations sectorielles et la budgétisation de ce cadrage
  - La préparation d'un projet de contrat
  - La négociation et finalisation du contrat
  - La mise en œuvre et suivi

Le plan d’action à moyen terme budgétisé

Le plan d'action à moyen terme budgétisé

- Outil de gestion stratégique qui précise concrètement les résultats opérationnels à atteindre en lien avec l'extrant ainsi que les activités à réaliser, les partenaires, les sources de financement, l'échéancier ainsi que les coûts
- S'élabore à partir du Plan stratégique budgétisé

Le plan d'actions à moyen terme budgétisé

Proposition

Axe :														
Résultats (effets) :														
Résultats à court terme	Activités	Livrable	Partenaires	Sources de financement		Echéancier			Coût					
						2010	2011	2012	2010		2011		2012	
				BN	Extérieur				F	I	F	I	F	I

Étape 2 : la réalisation
Outils opérationnels

Le plan d’action annuel budgétisé

- Outil de gestion opérationnelle qui précise pour chaque résultat opérationnel et pour chaque activité à réaliser, les actions à réaliser, les responsables des activités au sein de l'unité, l'échéance de réalisation de celle-ci et le coût de celle-ci
  - S’élabore à partir du Plan d’action à moyen terme budgétisé

Le plan d'action annuel budgétisé

RÉSULTAT	ACTIVITÉS & ACTIONS	RESPONSABLE	PARTENAIRES	ÉCHÉANCE	LIVRABLE	BUDGET
RÉSULTAT À COURT TERME (EXTRANT)						
INDICATEURS						
RÉSULTAT À COURT TERME (EXTRANT)						
INDICATEURS						
RÉSULTAT À COURT TERME (EXTRANT)						
INDICATEURS						

Atelier

- À partir de votre chaîne de résultats, plus particulièrement les extrants (résultats à court terme), complétez un plan d'action annuel

Le tableau de bord de suivi des plans d'action

- Outil de gestion opérationnel qui permet de situer l'état d'avancement des activités prévues pour l'atteinte d'un résultat, qui identifie la source d'information, qui explique l'écart rencontré si écart il y a, et prévoie des mesures pour permettre l'atteinte du résultat visé et une nouvelle échéance
  - S'élabore à partir du plan d'action annuel budgétisé

Le tableau de bord de suivi des plans d'action

RÉSULTAT	ACTIVITÉS & ACTIONS	RESPONSABLE	ÉCHÉANCE	LIVRABLE	ÉTAT D'AVANCEMENT	OBSERVATIONS
RÉSULTAT À COURT TERME (EXTRANT)						
INDICATEURS						
RÉSULTAT À COURT TERME (EXTRANT)						
INDICATEURS						
RÉSULTAT À COURT TERME (EXTRANT)						
INDICATEURS						

Étape 3 : La reddition de comptes

La reddition de comptes

Reddition de comptes

- C'est l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée ou de répondre de ses actions. Cela peut-être une personne qui rend compte ou une entité administrative
- Elle se réalise normalement sous forme d'un rapport
  - Exemple : répondre de la performance réalisée devant les citoyens au conseil communal

La reddition de comptes (suite)

- La reddition de comptes = expliquer, informer, être transparent
- La reddition de comptes ≠ contrôler, blâmer, sanctionner
- Reddition de comptes interne :
  - S'effectue par des rapports à la hiérarchie
- Reddition de comptes externe :
  - S'effectue par un rapport annuel de gestion

Le rapport annuel de gestion

- Ce rapport doit montrer l'adéquation entre la mission de l'organisme, le plan stratégique, les capacités organisationnelles et les résultats atteints.

  Des explications accompagnent les résultats afin de mettre en contexte ce qui a permis de les atteindre ou de les dépasser ou, au contraire, ce qui aura empêché de les atteindre.

Le rapport annuel de gestion (suite)

Les caractéristiques de l'information

- Focaliser l'attention sur les aspects critiques
- Établir un lien entre les objectifs et les résultats
- Présenter les résultats dans le bon contexte
- Établir un lien entre les ressources et les résultats
- Présenter une information comparative
- Aborder la question de la fiabilité de l'information

Étape 4 : L’évaluation

L’évaluation

- L’évaluation est une démarche rigoureuse qui vise à porter un jugement sur un programme, une politique, un processus ou un projet afin d’apprécier à la fois sa pertinence et son efficacité et y apporter, s’il y a lieu, les ajustements nécessaires

Avantages de l'évaluation

- Permet d'assurer une meilleure affectation des ressources
- Permet de prendre du recul, d'évaluer et d'expliquer
- Favorise la reddition de comptes en ajoutant de la crédibilité aux résultats atteints

Conclusion

Les problématiques souvent perçues de la GAR

- C'est une nouvelle mode de gestion qui va passer
- Va occasionner un surcroît de travail
- Les employés n'accepteront pas les nouveaux changements
- Beaucoup de résistance aux changements
- Scepticisme quant à l'application de ce modèle

Atelier de travail – Éléments d'une stratégie d'implantation de la GAR

- Consignes :
  - Dégager les principaux éléments d'une stratégie gagnante pour implanter la GAR dans votre organisation
    - Objectif
    - Résultats
    - Activités

Quelques réflexions sur la modernisation de l'administration publique

- Je mesure la force des idées aux résistances qu'elles génèrent. *Jean-Paul Sartre*
- Deux dangers menacent toute organisation : l'ordre et le désordre. *Paul Valéry*
- Le dirigeant doit gérer dans un contexte de changement continue. *Peter Drucker*
- Remplacer une pensée qui sépare et qui réduit par une pensée qui distingue et qui relie. *Edgar Morin*

Merci de votre participation