

Profitez de la LOLF pour diffuser une culture de pilotage



La LOLF : pour une meilleure gestion des performances de l'Etat



Le 1^{er} janvier 2006, l'Etat français appliquera une nouvelle loi organique relative aux lois de finances, la LOLF. Promulguée le 1^{er} août 2001, elle fixe le cadre de la nouvelle constitution financière de l'Etat et vise à satisfaire deux objectifs principaux :

- ▶ réformer le cadre de la gestion publique pour l'orienter vers les résultats et la recherche de l'efficacité,
- ▶ renforcer la transparence des informations budgétaires et la portée de l'autorisation parlementaire.

La LOLF définit un nouveau cadre juridique, qui doit être le support d'une réforme en profondeur de la gestion publique. Le nouveau texte organique doit permettre de remédier aux deux faiblesses du cadre budgétaire actuel :

- ▶ le contrôle de l'efficacité de la dépense publique est insuffisant,
- ▶ la fragmentation du budget de l'Etat en plus de 800 chapitres, ne facilite pas sa compréhension.

Avec un budget plus lisible et ventilé par programme d'actions stratégiques, le Parlement pourra exercer pleinement son rôle dans le pilotage stratégique de l'action de l'Etat et veiller à la bonne gestion des finances publiques.

La nouvelle architecture du budget de l'Etat

Le principe fondamental de cette architecture budgétaire est basé sur des missions interministérielles et des programmes qui, eux-mêmes, sont déclinés en actions stratégiques. Une mission est associée à un ensemble de programmes concourant à une politique publique définie. Pour la LOLF, l'Etat a défini 45 missions, dont 32 pour le budget général, 13 pour les budgets annexes et les comptes spéciaux et 9 sont interministérielles. Les programmes sont au nombre de 149, dont 126 pour le budget général et 23 pour les budgets annexes et les comptes spéciaux. Les programmes sont des regroupements de crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même ministère et auxquels sont associés des objectifs précis, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation.

Enfin, 530 actions stratégiques décrivent le contenu des programmes et regroupent des crédits ayant la même finalité. Elles répondent à la nécessité d'identifier précisément les composants d'une politique publique, les modes d'action et les fonctions exercées par chacun des acteurs. Cette déclinaison du budget de l'Etat implique, dans le cadre d'un contrôle budgétaire, une analyse sur les finalités des politiques publiques.



Vers une logique de résultats – Un changement culturel profond

Cette mutation que la loi organique entraîne, fait passer les administrations de l'Etat d'une logique de gestion de moyens vers une logique de gestion de résultats et de pertinence des investissements publics. En contrepartie, une liberté de gestion accrue est accordée au responsable de programme qui devra rendre compte des résultats de sa gestion sur laquelle il a pris des engagements.

Le changement culturel profond induit par la LOLF doit s'accompagner d'une évolution des pratiques et des modes de management... Utiliser pleinement les concepts tels que la fongibilité, la globalisation des crédits, le budget base zéro et oublier la gestion de moyens pour travailler de manière naturelle en gestion de résultat doit s'accomplir par une évolution des cultures et un accompagnement des acteurs dans ce changement.

Une plus grande transparence de la gestion

La LOLF exige que les comptes de l'Etat soient réguliers, sincères et qu'ils donnent une image fidèle de son patrimoine et du coût de ses politiques publiques. La nouvelle comptabilité devrait offrir au Parlement, et au delà aux citoyens, une plus grande transparence des comptes de l'Etat et une vision exhaustive de ses actifs patrimoniaux.

Les gestionnaires devront mettre en place des outils de suivi et d'aide à la décision pour assurer une gestion plus efficace. Pour avoir plus de souplesse de gestion, pouvoir sortir des sentiers balisés par la procédure budgétaire, les gestionnaires auront besoin d'informations précises sur les actions engagées par leurs services et de mesurer leurs conséquences en termes de consommation de moyens et d'atteinte des résultats.

La LOLF devrait permettre à terme de mieux appréhender l'efficacité de gestion et la performance des organisations chargées de mettre en œuvre les politiques publiques.

La LOLF encourage donc à se rapprocher des modalités de gestion renouvelées avec l'identification de lignes stratégiques, d'objectifs clairs, et surtout la déclinaison opérationnelle de ces stratégies par une analyse précise et un suivi des opérations. Le pilotage des activités repose sur l'analyse et la prise de décisions à partir d'indicateurs de pilotage de diverses natures : indicateurs socio-économiques, de contexte, d'activité, de performance sans oublier les indicateurs financiers, de qualité de service rendu et d'efficacité.

Enfin, le pilotage nécessite de disposer non seulement d'outils de suivi (ex post) mais aussi d'indicateurs prospectifs, avancés, permettant d'anticiper et de rectifier le pilotage d'une action.

Cinq clés pour profiter pleinement de la mise en place de la LOLF



Pour réussir le profond changement culturel introduit par la LOLF et passer d'une culture de moyens à une culture de pilotage et de résultats, il est important de bien gérer cinq composantes essentielles de cette transformation :

- ▶ *Disposer d'indicateurs spécifiques pour chaque niveau de pilotage*
- ▶ *Définir le bon niveau de détail pour les indicateurs*
- ▶ *Donner du sens à l'action : « en quoi mon action contribue à la mission ? »*
- ▶ *Donner des marges de manœuvre et responsabiliser les équipes*
- ▶ *Créer une animation pluri-annuelle*

Disposer d'indicateurs spécifiques pour chaque niveau de pilotage

Chaque niveau de décision a un rôle de pilotage propre

Dans les services de l'Etat comme dans les entreprises, il y a plusieurs niveaux de pilotage qui doivent être cohérents entre eux. Un pilotage stratégique pour communiquer et rendre compte aux « actionnaires », au Parlement, un niveau de pilotage national pour mettre en cohérence les actions territoriales, un pilotage local opérationnel...

Pour bien aligner les activités opérationnelles sur la stratégie des politiques publiques, il est essentiel de définir en premier lieu le niveau de résultat que l'on souhaite atteindre, puis de décliner les activités à mettre en œuvre pour atteindre ces niveaux de résultat, et enfin les moyens à mobiliser pour déployer ces activités. Cette définition d'objectifs est la clé pour que le pilotage puisse trouver sa place au quotidien dans la pratique des gestionnaires. Pour piloter la stratégie, les activités et l'utilisation des moyens, il faut disposer des meilleurs indicateurs de chaque niveau.

Tous les indicateurs restituent une vision d'une réalité identique

Chaque « pilote » travaille avec ses propres indicateurs qui lui apportent la vision dont il a besoin pour piloter à son niveau. Mais pour tous les acteurs, il s'agit de la même réalité, de l'activité des services, vue sous un angle différent. Une vue verticale, une vue transverse, une vue macroscopique, une vue détaillée d'une activité...

Pour réussir à mettre en cohérence les décisions des différents pilotes, il y a deux facteurs clés de succès essentiels : le premier consiste à appréhender la même réalité avec les mêmes données élémentaires de suivi d'activité (une seule collecte pour constituer des indicateurs de différents niveaux) ; le second repose sur la mise en cohérence des processus de pilotage de chaque niveau, c'est-à-dire des arbitrages et des prises de décisions infra annuelles.

Les entreprises mondiales (de l'ordre de 50 000 à 100 000 personnes) pour accroître l'efficacité de leur pilotage recherchent un maximum de trois niveaux hiérarchiques.



L'expérience montre que le nombre d'indicateurs par domaine d'analyse est assez équilibré, entre 3 à 5 pour chacun (financier, processus, client, collaborateur).

Il faut privilégier à court terme l'utilisation d'indicateurs simples qui reflètent l'activité actuelle et sont fondés sur des informations élémentaires déjà disponibles.

Définir le bon niveau de détail pour les indicateurs

Un pilotage optimal repose sur une sélection d'indicateurs

Il est impossible d'appréhender une réalité et de prendre une décision si l'on a deux indicateurs ou à l'inverse si l'on a cent indicateurs. Chaque acteur qui participe au pilotage a besoin à son niveau de disposer de la meilleure sélection d'indicateurs. Ni trop, ni trop peu ; entre dix et quinze indicateurs par «pilote».

Sélectionner les meilleurs indicateurs qui donnent du sens à la compréhension de l'évolution de l'activité

Le pilotage introduit par la LOLF dépasse le pilotage budgétaire. Il associe le suivi des moyens et des résultats. Des méthodes de définition des indicateurs de pilotage issues du secteur privé telles que le Balanced ScoreCard («tableau de bord équilibré») facilitent la prise de décision.

Cette méthode assure la prise en compte des indicateurs à la fois financiers et non-financiers (efficacité des processus, satisfaction des bénéficiaires du service rendu etc.) dans l'analyse de la performance.

Par ailleurs, le choix d'indicateurs non financiers permet de développer une meilleure anticipation. Les «rétrospectifs» qui représentent la performance passée et les «prospectifs» qui délivrent une information sur les sources de performance future. Un service déconcentré par exemple ne peut se contenter d'indicateurs financiers issus d'une comptabilité. Il a besoin de connaître les tendances à l'avance afin de pouvoir orienter son action.

Se concentrer sur le pilotage plus que sur la collecte

Collecter, fiabiliser les données élémentaires et calculer des indicateurs représente souvent un effort important. En réalité, il ne s'agit pas là de véritable pilotage mais de pré requis au pilotage. Un pilote d'avion passe-t-il son temps avec son thermomètre pour collecter la température, avec son sextant pour calculer sa position ?... Il analyse les données calculées et «pré-orientées métier» par ses instruments à partir d'une collecte automatisée de données qu'il espère fiables et exhaustives. En effet, il est impossible de piloter avec des données indisponibles, fausses ou des données brutes.

Se décharger à terme des tâches de collecte par l'automatisation

Les plus beaux indicateurs au monde ne sont d'aucune utilité si les données nécessaires pour les calculer ne sont pas disponibles. Aussi, dans un premier temps, il faut rester réaliste et s'assurer que les indicateurs définis sont fondés sur des données mobilisables, qui peuvent être collectées de manière fiable, exhaustive et non équivoque. A terme, ces données qui retracent l'activité des services doivent pouvoir être collectées de manière transparente et sûre au fil des opérations des services par le système d'information. C'est à cette condition que les pilotes pourront se concentrer sur la gestion des activités, la recherche d'amélioration des performances mesurées par les indicateurs, la prise de décisions pour réorienter les moyens et les activités et le suivi des effets de ces décisions sur les résultats. En l'absence d'automatisation de la collecte des données élémentaires, les services passeront plus de temps à collecter et fiabiliser les données qu'à piloter.



L'enchaînement :
Programme,
Action,
Sous-action,
Activité doit être
compris de tous.

Savoir faire évoluer ses indicateurs avec l'évolution des objectifs

Un indicateur est intimement lié à la mesure de l'atteinte d'un objectif. Aussi, lorsque chaque année sont définies les orientations politiques pour l'année à venir, il est important de revoir la sélection d'indicateurs pour piloter au mieux la mise en œuvre des politiques publiques de l'année suivante. La capacité à faire évoluer les indicateurs facilement suppose de ne pas avoir à reconstruire à chaque fois un nouveau système d'information, donc que le système d'information prenne bien en compte les données de base élémentaires, qui représentent les « invariants métier », quelle que soit la politique privilégiée.

Donner du sens à l'action : « en quoi mon action contribue à la mission ? »

S'assurer de l'adhésion des acteurs à la mission globale

La définition d'une stratégie d'ensemble pour un ministère sous forme de programmes constitue un vrai changement culturel pour nombre d'organismes publics. L'appropriation de ce changement doit donc être faite au plus près des opérations en associant les gestionnaires à la définition des priorités, des principes d'actions, des actions et l'explication des programmes fixés pour l'ensemble des services. Une approche seulement descendante (« top-down ») n'est pas suffisante pour réussir à emporter l'adhésion des opérationnels. Elle doit être complétée et ajustée par une approche participative.

Bien appréhender l'articulation entre les activités et les objectifs stratégiques

Jusqu'à présent, les missions de l'Etat étaient définies de manière plus ou moins détaillée selon les domaines. La LOLF au travers de l'exercice des PAP (Projets Annuels de Performance) apporte cette homogénéisation et ce niveau de détail sur l'ensemble du périmètre d'action de l'Etat. La déclinaison des PAP en BOP (Budgets Opérationnels de Programmes) permet ensuite de décliner la stratégie au niveau opérationnel : définir concrètement les objectifs de résultats et d'activité à déployer, y associer des moyens et mettre en place des indicateurs de mesure de ces différents niveaux de pilotage (résultats, activités, moyens). Chaque acteur doit bien comprendre comment il contribue à son niveau à l'atteinte des objectifs et à la réalisation des missions de l'Etat. Le « chemin de contribution de l'activité vers le programme » doit être presque visuel. Chaque acteur comprend ainsi la part de son activité dans le succès recherché.

Donner des marges de manœuvre et responsabiliser les équipes

Responsabiliser les gestionnaires en leur donnant des moyens d'actions

Il est facile de donner à quelqu'un des responsabilités sans lui en donner les moyens. L'une des idées maîtresses de la LOLF est de responsabiliser les gestionnaires en leur donnant la capacité de décider des réaffectations de moyens au plus près des opérations. Ils peuvent ainsi adapter leur action au contexte rencontré et optimiser l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs stratégiques définis. Ils doivent donc pouvoir arbitrer sur un certain volume de moyens et disposer de véritables marges de manœuvre.



Redéfinir avec les acteurs leurs périmètres d'action

Le changement culturel dont il s'agit nécessite de « transformer » des réflexes professionnels nés d'une longue tradition et d'une longue pratique administrative. Il s'agit de donner à des personnels administratifs – qui exécutent des dépenses programmées – des réflexes de gestionnaires – qui décident de réaffecter des crédits afin de réorienter les leviers d'actions et d'atteindre des objectifs. Il s'agit également de raisonner en coût global et non uniquement en budget géré par le centre de responsabilité. Par exemple dans le calcul des moyens et des coûts pour une action donnée, on oublie assez souvent les coûts des ressources humaines. Pour les établissements publics, les budgets RH dépendent souvent en partie du ministère de tutelle et non pas du centre de responsabilité. Bien que l'idée de délégation de responsabilité aux gestionnaires soit assez séduisante et remporte assez rapidement une adhésion, la culture administrative reste bien présente.

Si l'on veut réussir cette transformation essentielle et profonde, il faut prévoir d'accompagner les services sur le terrain et de dépasser l'exercice des PAP et des BOP, de leur faire prendre conscience des nouvelles possibilités de pilotage de leurs actions. Cela passe sans doute par une formalisation de leurs nouvelles responsabilités, des marges de manœuvre qui leur sont attribuées et de l'adaptation de leurs objectifs annuels.

Créer une animation infra-annuelle

Faire le point sur l'atteinte des objectifs, réaffecter les moyens

Le pilotage est fondé sur un travail itératif : décider, agir, mesurer, analyser... décider, agir... C'est-à-dire : passer en revue les indicateurs, les interpréter avec l'aide des acteurs concernés, prendre des décisions et surveiller les incidences des décisions sur les résultats. Mais comment parler de véritable pilotage sans faire vivre ce « cercle de pilotage » à une fréquence infra-annuelle et sans avoir un certain degré de réactivité ? Comme le disait récemment un Directeur de service déconcentré en parlant du pilotage annuel : « on me demande de piloter avec un rétroviseur ». A propos de réactivité, un gestionnaire d'un autre service comparait récemment le pilotage de son activité à celui d'un « porte-avion » là où il souhaite une réactivité de « frégate ».

Mettre en cohérence les processus de pilotage sur une base infra-annuelle

Pour assurer une consolidation des décisions issues des différents niveaux de pilotage, il importe de bien mettre en cohérence les processus qui leur sont associés.

A chaque niveau de pilotage doivent être associées des responsabilités clairement définies et un processus : acteurs (chefs de bureau, chef d'unité d'exécution, directeur de programme...) calendrier, fréquence, modalités de prise de décision et de suivi des incidences.

Une consolidation des processus doit permettre d'articuler les prises de décisions entre les niveaux de pilotage et de définir les modalités d'arbitrage ou de gestion en cascade (mettre en cohérence les décisions mensuelles des gestionnaires opérationnels locaux avec les décisions d'ajustement stratégiques trimestrielles prises au niveau national).

Les technologies au service du pilotage de la performance



Pour être efficient un système de pilotage doit proposer aux gestionnaires des informations fiables, un environnement intuitif et conçu pour la prise de décision et l'action . Ces conditions ne sont cependant pas suffisantes pour assurer la pérennité de la solution. L'adaptation aux changements, la flexibilité et l'évolutivité sont essentiels dans la réussite d'un projet.

Les nouvelles technologies permettent aujourd'hui de couvrir l'intégralité du traitement de la donnée depuis son extraction jusqu'à sa restitution sous forme d'indicateurs de pilotage et de suivi de la performance

Relier la stratégie et l'exécution

Une fois les objectifs et indicateurs de mesure de la performance définis, comment suivre leur évolution jour après jour ?

Comment les diffuser pour que l'ensemble des collaborateurs partagent la même information au même moment ?

Ces questions mettent souvent en évidence la difficulté à décliner la stratégie adoptée au plus haut niveau en actions opérationnelles. Ce que l'on peut caractériser de « fossé » entre la direction et les contributeurs directs est souvent proportionnel à la maturité dont font preuve les organisations dans le contrôle et la diffusion de l'information. Dès lors, le choix d'une infrastructure décisionnelle est décisif pour combler ce fossé et partager l'information entre tous les acteurs.

L'évolution des nouvelles technologies apporte dans ce domaine la possibilité de créer et déployer des tableaux de bord intégrant les principaux objectifs et indicateurs. Ainsi, tous les collaborateurs quel que soit leur niveau hiérarchique, peuvent suivre les indicateurs et objectifs de leur direction, et disposer dans le même temps d'indicateurs personnels, correspondant aux réponses opérationnelles « sur le terrain ». Ces deux types d'informations sont des indicateurs de levier pour les managers ou responsables de départements. Leur concentration au sein d'un tableau de bord général permet d'alimenter un indicateur macro économique départemental relatif à son activité et de le comparer à celui décidé par l'administration centrale.

L'ensemble des gestionnaires est ainsi aligné vers les mêmes objectifs et partage la même information au même moment.

De nouvelles techniques d'analyse pour une meilleure prise de décision

Les technologies de pilotage de la performance apportent une valeur ajoutée supplémentaire dans le traitement de l'information et se différencient en cela des solutions de reporting « traditionnelles ». Inutile de passer des heures sur son tableur ou sur de nombreux rapports pour être informé à temps ! Des alertes automatiques s'en chargent pour vous.

Un gestionnaire ressources humaines peut, par exemple, être alerté dans l'instant, à partir de son tableau de bord ou par sa messagerie, sur le dépassement du nombre de jours de formation, la hausse du taux d'absentéisme, l'augmentation d'accidents du travail...



Ces fonctions d'alertes autorisent le suivi d'un grand nombre d'indicateurs et délèguent à l'outil leur suivi fastidieux et consommateur de temps.

Autre innovation, le suivi des données dans le temps. Grâce à cette fonction, il est possible d'apprécier l'évolution des tendances (masse salariale, dépenses, achats...) et ainsi mieux anticiper... Comparer les performances du premier trimestre 2004 sur le nombre de dossiers traités avec le premier trimestre 2003 est désormais possible, et ne génère aucune charge particulière pour les équipes informatiques.

La richesse et la qualité des données au cœur du processus

Piloter nécessite une vue transversale de son activité. Un tableau de bord n'intégrant qu'une vue partielle de l'information trouve rapidement ses limites dans la pertinence de l'analyse. Selon une étude réalisée en juin 2003 par le cabinet d'analyste IDC auprès de 200 responsables fonctionnels européens, les systèmes de pilotage donnant les meilleurs résultats et la meilleure satisfaction intègrent plus de 15 indicateurs et partagent leurs informations avec au moins quatre départements.

Un utilisateur prendra en effet les meilleures décisions s'il peut exploiter toute la puissance du système d'information mis à sa disposition. Pour cela il doit disposer, dans une même interface, d'indicateurs et d'analyses provenant de sources de données différentes : progiciels du marché, fichiers plats (tableurs...), applications propriétaires...

L'enjeu est de taille. Mais là encore des solutions existent et permettent d'extraire les données des nombreuses applications, de les transformer et de les charger dans un entrepôt de données.

Cette phase préparatoire est essentielle car elle est garante de la fiabilité et de l'intégrité des données sur lesquelles s'appuieront les indicateurs.

La maîtrise des coûts

De nombreuses administrations ont déjà fait le choix d'outils de business intelligence. Les nouvelles solutions de pilotage leur permettent aujourd'hui de s'appuyer sur l'infrastructure existante. De plus, la création des tableaux de bord ne nécessite aucune programmation, les coûts de maintenance sont réduits à l'application. L'ensemble de ces facteurs contribue à diminuer le coût total de possession (TCO).

Ces solutions proposent une vue globale des performances passées, actuelles et futures à partir de n'importe quel poste pourvu d'un navigateur web et permettent de faire un pas décisif vers la diffusion de la culture de pilotage.

Le pilotage de la performance au sein du Ministère de l'Agriculture, de la Pêche et des Affaires Rurales



Depuis février 2004, des tableaux de bord de pilotage des services déconcentrés des directions départementales et régionales du ministère de l'Agriculture, facilitent la lecture des 250 indicateurs remontés par les 9 grands domaines d'activités.

Créées par décret du 28 décembre 1984, dans la logique des lois de décentralisation et de déconcentration de 1982, les directions départementales de l'agriculture et de la forêt (ddaf), placées sous l'autorité du préfet, sont des services déconcentrés départementaux du ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche et des affaires rurales. Elles ont une vocation interministérielle en remplissant des missions pour le compte d'autres ministères (notamment celui chargé de l'environnement). De leur côté, les DRAF (services déconcentrés régionaux de l'Etat) ont pour mission de mettre en œuvre, sous l'autorité du préfet de région, la politique nationale de développement de l'agriculture et de la forêt. Prenant en compte les objectifs du développement régional, chaque DRAF joue à la fois un rôle d'intervention, de coordination et de consultation, visant à mettre en adéquation politique nationale et orientations régionales.

A l'occasion de la mise en place d'un outil de contrôle de gestion au sein de ce ministère, la décision est prise de faire appel à des tableaux de bord pour le pilotage des performances. Pour définir les indicateurs nécessaires à cette maîtrise des données, des groupes de travail sont créés ainsi qu'une segmentation des activités des 2 structures (DRAF et DDAF) en 9 grands domaines : Gestion de la Forêt, Politique des Exploitations, Ingénierie Publique, Fonctions Support, Informatique et Statistiques, Gestion des Aides, Protection des Végétaux, Environnement, Enseignement Agricole et Protection Sociale.

250 indicateurs sont ainsi déterminés fin 2003 pour les 5 premiers domaines traités.

Des tableaux de bord pour une meilleure lecture des indicateurs

Business Objects, déjà présent au sein de ce ministère pour toute la partie reporting, est également choisi en février 2004 pour son offre de gestion des performances. L'objectif est de surveiller automatiquement tous les indicateurs clés, essentiels au pilotage des activités. Facilité de paramétrage, personnalisation de l'interface, recherche par voie descendante vers le cœur du problème depuis l'indicateur... sont autant de points forts qui ont répondu aux besoins de navigation de ces services déconcentrés.

Après sa phase de test opérationnel qui a débuté en juin 2004, BusinessObjects Dashboard Manager sera déployé par la suite sur une très large échelle afin que chacun puisse bénéficier des avantages des tableaux de bord avec des indicateurs personnels et communs.

Chaque utilisateur, appartenant à ces services déconcentrés du Ministère, pourra ainsi connaître, grâce à des tableaux de bord, les objectifs de son département.

Comment diffuser une culture de pilotage en articulant LOLF et contrôle de gestion au Ministère de la Culture et de la Communication



Grâce à une méthodologie d'accompagnement au changement et une implication des utilisateurs, la mise en œuvre du contrôle de gestion s'appuie sur la LOLF pour diffuser une culture de pilotage.

Pour réussir au mieux la conduite du changement au sein d'une entreprise ou d'une administration, l'impératif est d'impliquer tous les acteurs. C'est dans cet esprit qu'au sein du Ministère de la Culture, la Direction de l'Administration Générale a profité de l'arrivée de la LOLF et du pilotage par la performance, pour diffuser une nouvelle logique de management. La première étape a été tout d'abord de faire correspondre l'architecture budgétaire avec les grands segments d'activités du Ministère, qui ne sont pas simplement le reflet de l'organisation actuelle : c'est ainsi que 3 programmes ont été définis pour la Mission Culture, alors que le Ministère compte 9 directions centrales .

Une démarche ascendante a été mise en place afin de faire réfléchir, jusqu'au niveau des responsables de bureaux, sur les 3 axes de performance prévus par la LOLF : efficacité socio-économique, qualité du service et efficience. Une fois définis les objectifs et les indicateurs de performance au niveau opérationnel, ces informations sont transmises au niveau hiérarchique supérieur pour validation. Les services déconcentrés et les établissements publics ont été également associés à la définition des objectifs de performance.

A partir de ces contributions, un dialogue a été établi entre les responsables de programmes et les directeurs centraux autour des objectifs stratégiques communs à atteindre en terme de performance.

Une réflexion stratégique est conduite ensuite avec les directeurs, les responsables de programmes et le Cabinet sur les priorités du Ministère. Ces arbitrages définiront précisément le cadre stratégique du système de pilotage et seront déclinés de façon opérationnelle dans les différentes entités, jusqu'au niveau des bureaux.

Cette double démarche, ascendante et descendante, permet de mettre en œuvre une cohérence et une articulation absolue de tous les projets et garantit l'appropriation par chacun de la démarche de pilotage. La déclinaison dans la gestion interne des objectifs stratégiques des programmes sera facilitée par cette implication en amont des différents niveaux hiérarchiques.

Des outils technologiques pour réussir

La plate-forme technique nécessaire à la structuration du système de pilotage de la performance est basée sur les outils et la technologie Business Objects et sur la technologie internet. Le système de pilotage s'appuiera sur ces outils pour la production des indicateurs de pilotage au niveau de chaque entité (chaque responsable d'entité ne suivra que 10 indicateurs maximum, mais chacun aura son propre tableau de bord), mais aussi permettra d'organiser le « reporting » vers le niveau hiérarchique supérieur ou la tutelle permettant le pilotage des budgets opérationnels de programme (les BOP) et des Projets Annuels de Performance (PAP) prévus par la LOLF. L'apport de ces nouvelles technologies permet d'envisager des systèmes de pilotage automatisés souples d'utilisation. L'objectif étant une appropriation des systèmes afin de les faire utiliser et évoluer.



► www.france.businessobjects.com

► www.ineumconsulting.fr

Les produits et technologies Business Objects sont protégés par les brevets US numéro 6,578,027, 5,555,403 et 6,247,008. Le logo Business Objects et BusinessObjects sont des marques déposées de Business Objects SA aux Etats-Unis et/ou dans d'autres pays. Tous les autres noms de société, de produit ou de marque mentionnés ici, peuvent être des marques de leur propriétaire respectif. Ces spécifications peuvent faire l'objet de modifications sans préavis. Nous déclinons toute responsabilité en cas d'erreur ou omission. Copyright © 2004 Business ObjectsSA. Tous droits réservés.

PT# BP1014-A