



Projet financé par l'Union européenne  
et mis en œuvre par Expertise France  
en appui au ministère des finances.



RÉPUBLIQUE TUNISIENNE  
MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES  
ET DE L'APPUI À L'INVESTISSEMENT



# Restitution des résultats de l'évaluation des documents de performance

Le Concorde 21 JUIN 2021

# PLAN

I/ PRESENTATION DE LA MISSION

II/ QUELQUES DEFINITIONS

III/ RESULTATS DES TRAVAUX DE  
L'EVALUATION:

A. SUR LE PLAN DE LA FORME

B. SUR LE PLAN DU CONTENU

C. AUTRES REMARQUES

IV/ RECOMMANDATIONS

# PRÉSENTATION DE LA MISSION

# I/ PRÉSENTATION DE LA MISSION

- Objectif principal : Evaluation de la qualité des documents de la performance
- Mission mandatée par Expertise France au profit de l'UGBO
- S'inscrit parmi les travaux d'amélioration engagés en 2021 par l'UGBO pour ajuster les modalités et les dispositifs de mise en œuvre de la LOB.

# I/ PRÉSENTATION : OBJECTIFS



- ❑ Apprécier la conformité des documents de performance aux canevas arrêtés par la circulaire du chef du gouvernement.
- ❑ Apprécier la qualité du contenu de ces documents en rapport avec les exigences de la réforme de la gestion budgétaire par objectifs.
- ❑ Présenter les pistes d'amélioration.

# I/ PRÉSENTATION : RÉFÉRENTIELS DE L'EVALUATION

- ⦿ La circulaire du chef du gouvernement N16 du 14 mai 2020 relative à la préparation du budget de l'Etat pour l'année 2021.
- ⦿ La circulaire du chef du gouvernement N°42 du 23 juin 2012 relative à la performance
- ⦿ La note d'orientation sur la déclinaison opérationnelle des programmes
- ⦿ La note d'orientation relative à la fixation des activités relatives au programme
- ⦿ La note d'orientation relative à l'égalité des chances entre femmes et hommes
- ⦿ La note d'orientation relative à l'opérateur public
- ⦿ La note d'orientation relative au programme pilotage et appui Guide méthodologique relatif aux indicateurs.
- ⦿ Les guides élaborés dans le cadre de la mise en place de la réforme GBO

# I/ PRÉSENTATION : TECHNIQUES DE L'ÉVALUATION

- ◉ Collecte d'informations
- ◉ Analyse des données
  - Par rapport à la conformité aux canevas arrêtés par le MF
  - Par rapport à la qualité du contenu
    - Au vue des exigences de la GBO
    - En référence aux différents documents de référence (Définitions et caractéristiques)
- ◉ Evaluation sur la base de fiches d'évaluation portant sur la forme ainsi que sur le fond des PAPs et RAPs élaborées par les évaluateurs et validées par l'UGBO centrale.

# I/ PRÉSENTATION : PÉRIMÈTRE DE LA MISSION

Echantillon choisi par le Ministère des Finances :

- 10 missions pour les PAPs de 2021
- 5 missions pour les RAPs de 2019



## II/ QUELQUES DÉFINITIONS :



### Les documents de performance :

- C'est quoi ?
- Pourquoi ?
- Pour qui ?



# LES DOCUMENTS DE PERFORMANCE : C'EST QUOI ?

- ✓ Projet annuel de performance
- ✓ Rapport annuel de performance





# PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE

## Documents de formalisation des engagements :

- Des **responsables des programmes** sur l'**atteinte des objectifs** des politiques publiques.
- Des **chefs de missions** sur la **priorisation de l'allocation** des ressources.





# RAPPORT ANNUEL DE PERFORMANCE

Document de **restitution** sur les engagements pris

➔ Bilan stratégique



# LES DOCUMENTS DE PERFORMANCE : POUR QUI ?

- ◉ L'ensemble des **citoyens**.
- ◉ L'ensemble des **représentants** des citoyens.



# DÉFINITION: POURQUOI ?

Transparence

Redevabilité



Support de **communication** avec les  
**citoyens**

Base pour le **contrôle** parlementaire

Support pour l'**appréciation** et  
l'**évaluation** des politiques publiques



# III/ PRESENTATION DES RESULTATS DE L'EVALUATION

# EVALUATION DE LA FORME :



# EVALUATION DE LA FORME

- ❑ Référence de l'évaluation des PAPS : **Le plan général du canevas unifié**
- ❑ Résultat de l'évaluation :  
Plusieurs écarts ont été constatés dans plusieurs cas dont l'importance varie d'une mission à une autre.

---

## Principaux écarts :

Introduction **d'informations non prévues** par le canevas

Suppression de certaines **informations prévues**

Utilisation du terme « **Ministère** » au lieu de « **Mission** »

Non-conformité de l'intitulé de certains **titres et sous-titres**

Non-conformité de la **fiche opérateur**

Insertion des **annexes** après la présentation de chaque programme

---

Non-respect de la **configuration** de certains tableaux/graphiques

Défaut de **renseignement** ou renseignement incorrect de certaines rubriques, tableaux ou graphiques

Non-indication de l'**unité** au niveau de certains tableaux

---

Non présentation des **réalisations de la mission** et celles des programmes dans les paragraphes dédiés

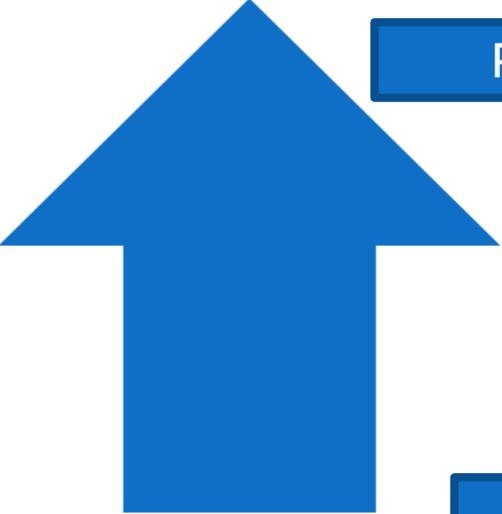
Non adéquation, par endroit, du **vocabulaire utilisé** indiquant plutôt des recommandations et propositions

---

# ÉVALUATION DU FOND :

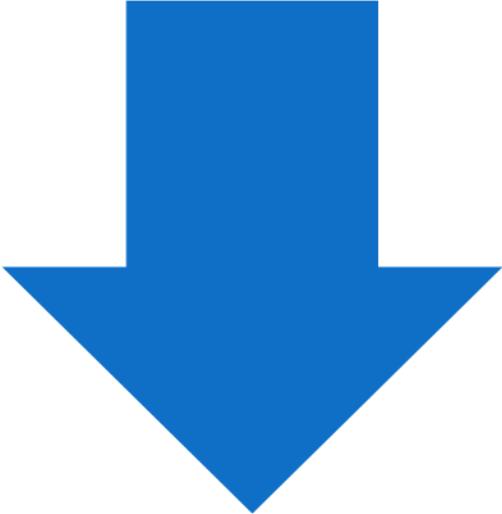


# 1) PRÉSENTATION DE LA MISSION



## Points forts

- La stratégie des missions est plus ou moins référencée
- Déclinaison programmatique claire et adaptée
- Priorités stratégiques pertinentes
- Formulation fluide et claire



## Points à améliorer

- Engagements non traduits et déclinés dans les différentes stratégies.
- Formulation des priorités non concise et et non orientée citoyen
- Diagnostic non présenté ou partiellement présenté
- Absence de présentation explicite des finalités des missions
- Approche genre non prise en charge convenablement

## 2) RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION



### Points forts

Les réalisations au niveau des missions sont bien présentées

- Absence de **contextualisation** du secteur
- Réalisations **non stratégiques et non clairement orientées citoyens**
- Non indication de l'**impact attendu** des réformes et des réalisations
- **Lien et Impact des réalisations sur la performance** de la mission non précisés
- Non distinction entre les **différents niveaux d'impact des missions** au niveau de la performance de l'année
- Pas de présentation des **indicateurs stratégiques** de la mission
- Présence d'**informations non stratégiques** et d'autres **redondantes**

**Concernant les RAPs : Non clarté de l'articulation** entre axes stratégiques, objectifs et réalisations d'une part et entre le volet performance et le volet budgétaire d'autre part

### Points à améliorer

# 3) STRATÉGIE DES PROGRAMMES



- 
- 
- Déclinaison des stratégies des programmes de celles des missions
  - Stratégies claires et compréhensibles
  - Présentation des acteurs intervenants dans la réalisation des objectifs des programmes
  - Présentation claire des programmes et des sous programmes des RAPs

- Pas de contextualisation du secteur
- Justifications des stratégies non concises et non clairement orientées citoyen
- Absence de clarté des finalités des stratégies des programmes
- Diagnostic du secteur ainsi que les problématiques des programmes non clairement présentés
- La contribution des acteurs n'est pas bien spécifiée.
- La non prise en charge convenable de l'approche genre
- Nombre important de détails dans la présentation des programmes et des sous programmes
- Présentation des objectifs et des priorités des programmes sans distinction et sans articulation entre eux.
- Priorités non stratégiques

# 4) OBJECTIFS DES PROGRAMMES



## Points forts

- Objectifs pertinents, bien définis
- Formulation claire, simple et facile à comprendre
- Objectifs en rapport avec les axes stratégiques des programmes
- Nombre des objectifs suffisant
- Objectifs essentiellement d'efficacité socio-économique

## Points à améliorer

- Objectifs non clairement orientés citoyen
- Objectifs ne couvrant pas assez les axes stratégiques
- Pas de considération de l'équité et de l'égalité des chances entre les femmes et les hommes
- Objectifs parfois composites ou couvrant deux objectifs ou plus
- Absence d'objectifs de qualité de service et d'efficience.



# 5) LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

## Points forts

- Indicateurs pertinents dans la majorité
- Rattachement évident des indicateurs aux objectifs
- Indicateurs bien présentés et leurs intitulés acceptables
- Indicateurs simples et déclinables
- Nombre actuel des indicateur laisse une marge pour mieux couvrir le périmètre des objectifs

- La pertinence de certains indicateurs ne peut être appréciée convenablement sans la disponibilité d'informations complémentaires
- Renseignement insuffisant sur le but recherché
- La cible des indicateurs ne renseigne pas sur l'amélioration de la performance du programme
- Indicateurs formulés en nombre, quantité ou montant
- Absence d'indicateur sur le genre
- Absence d'indicateur de qualité et d'efficience.

## Points à améliorer

# 6) LES ACTIVITÉS ET LES INTERVENTIONS



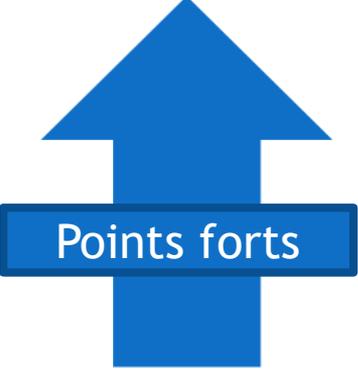
## Points forts

- Les activités et les interventions sont bien formulées et pertinentes.
- Le nombre d'activités est suffisant sauf exception
- Les activités sont traduites budgétairement sauf pour certains cas
- Elles sont généralement significatives par rapport aux programmes

## Points à améliorer

- Les activités parfois très agrégées et synthétiques
- Leur nombre > 10 d'une manière exceptionnelle
- Le lien des activités avec les indicateurs parfois non évident
- Certaines interventions nécessitent un budget
- Certaines intervention relèvent des taches procédurales quotidiennes.

# 7) LES RÉSULTATS DE LA PERFORMANCE



## Points forts

- Réformes pertinentes et stratégiques
- Présentation claire et succincte
- Réalisations indiquées dans les RAPs significatives et stratégiques
- Analyse claire des réalisations pour les indicateurs
- Ecart entre prévisions et réalisations bien expliqués
- Explications acceptables et pertinentes



## Points à améliorer

- **Présentation des réformes éparses** lors de l'analyse des résultats de performance
- Absence de distinction dans la présentation entre les **réformes et les axes stratégiques**
- Certaines réformes, axes stratégiques et réalisation sont **des tâches d'ordre opérationnel**.
- Mention de **réalisations antérieures** à l'année concernée ou dont l'année de référence est non précisée
- Présentation de certaines **réalisations en tant que réformes**
- Lien parfois non évident entre les **réformes/ réalisations et les objectifs**
- Insuffisance des informations relatives à l'impact réel des réalisations sur la concrétisation des objectifs

## Points à améliorer : 2<sup>e</sup> partie :

Points à améliorer



- Pas de rapprochement entre les réalisations en terme de **performance et l'exécution budgétaire**
- **Limitation de l'analyse** des réalisations au constat du résultat atteint
- **Absence d'explications** pour certains indicateurs dont les cibles n'ont pas été atteintes
- **Absence de justification** pour certaines réalisations
- Développement inapproprié des **réalisations des indicateurs**
- Certaines explications données sont d'ordre opérationnel
- Absence d'une **catégorisation** des causes selon leur origine exogène ou endogène
- Non pertinence de certaines **problématiques soulevées** concernant des tâches procédurales
- Non présentation **des acteurs contribuant à l'exécution** de la politique publique ainsi que leurs contributions

# 8) DÉFIS ET ORIENTATIONS FUTURES



## Points forts

- Identification des difficultés et anomalies entravant la bonne exécution des programmes et des sous programmes
- Pertinence des difficultés et anomalies
- Prévion de mesures réalisables pour dépasser les anomalies rencontrée

## Points à améliorer

- Difficultés et anomalies prévisibles opérationnelles
- Difficultés présentées en des termes très généraux.
- Limitation à l'énonciation de propositions ou engagements
- Les mesures proposées:
  - ✓ Relèvent de tâches quotidiennes
  - ✓ Sont plutôt des orientations stratégiques
  - ✓ Sont difficiles à mettre en œuvre dans le court terme,
  - ✓ Nécessitent l'intervention d'autres structures ne relevant pas de la mission ce qui rend leur réalisation incertaine
  - ✓ Nécessitent un budget

# 9) BUDGET ET CDMT



Point fort

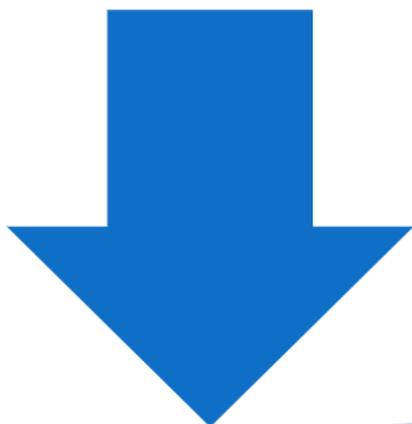
Présentation claire et précise

- Absence de contextualisation de la présentation du budget et du CDMT
- Pas de justification de l'évolution des prévisions du budget et du CDMT en rapport avec les objectifs et les indicateurs
- Analyse si elle existe n'est pas pertinente

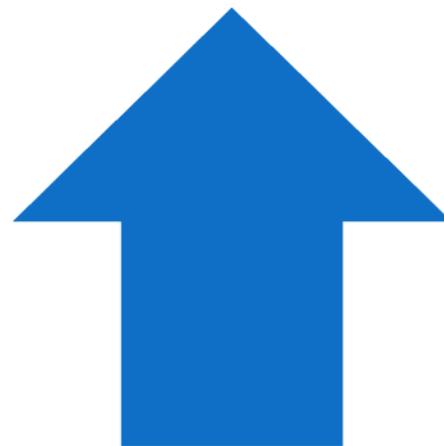
Points à améliorer



# 10) LES FICHES INDICATEURS ET OPERATEURS



- Tenue des fiches globalement acceptable.
- Contribution de l'opérateur dans la réalisation des objectifs du programme généralement spécifiée
- Etablissement de fiches opérateurs pour les établissements publics à caractère administratif



- Non renseignement de certaines informations
- Renseignement incorrect de certaines rubriques
- Indication d'informations ou rubriques non exigées par le canevas
- Confusions parfois entre les différents types d'indicateurs
- Articulation non claire entre la performance du programme et celle des opérateurs
- Non maitrise des notions « d'indicateur et d'activité »
- Mauvaise formulation de certains indicateurs
- Non-maitrise du sens de la rubrique « déclinaison selon sous-programmes ».
- Absence de fiche pour certains indicateurs.
- Redondance de certaines informations

# Recommendations

# RECOMMANDATIONS : STRATÉGIES:



Une bonne présentation de la stratégie de la mission et des programmes :

- Faisant apparaître d'une manière claire l'impact socio-économique sur les citoyens, usagers et contribuables
- Faisant exprimer d'une manière concise la finalité de la politique publique et les axes stratégiques qui découleront des orientations stratégiques définies



# RECOMMANDATIONS :

## OBJECTIFS :



Une révision des objectifs des programmes afin de couvrir les grandes priorités en veillant à assurer un équilibre entre les objectifs socio-économiques, de qualité de service et d'efficience.



# RECOMMANDATIONS : INDICATEURS:



- La redéfinition des indicateurs et la révision de leur nombre pour assurer la couverture des aspects les plus importants de chaque objectif
- Assurer un équilibre entre les indicateurs d'efficacité, d'efficience et de qualité.
- Le choix des indicateurs doit permettre l'appréciation des résultats de la politique publique et aider à l'amélioration de sa pertinence, son efficacité, sa cohérence et son impact sur le citoyen
- La fixation de cibles pour les indicateurs permettant réellement l'amélioration de la performance des programmes.



# RECOMMANDATIONS : OPÉRATEURS PUBLICS :



## OPERATEURS PUBLICS

Une bonne présentation de la contribution des différents opérateurs publics doit être faite :

- Dans le développement de la stratégie
- Dans la présentation des objectifs
- Dans le plan d'action de la mission
- Dans les réalisations

Cet aspect est à être explicité davantage dans la fiche opérateur qui devra mettre le focus sur la contribution de ce dernier dans la ou les politiques publiques et sa traduction dans les activités et le budget

# RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES



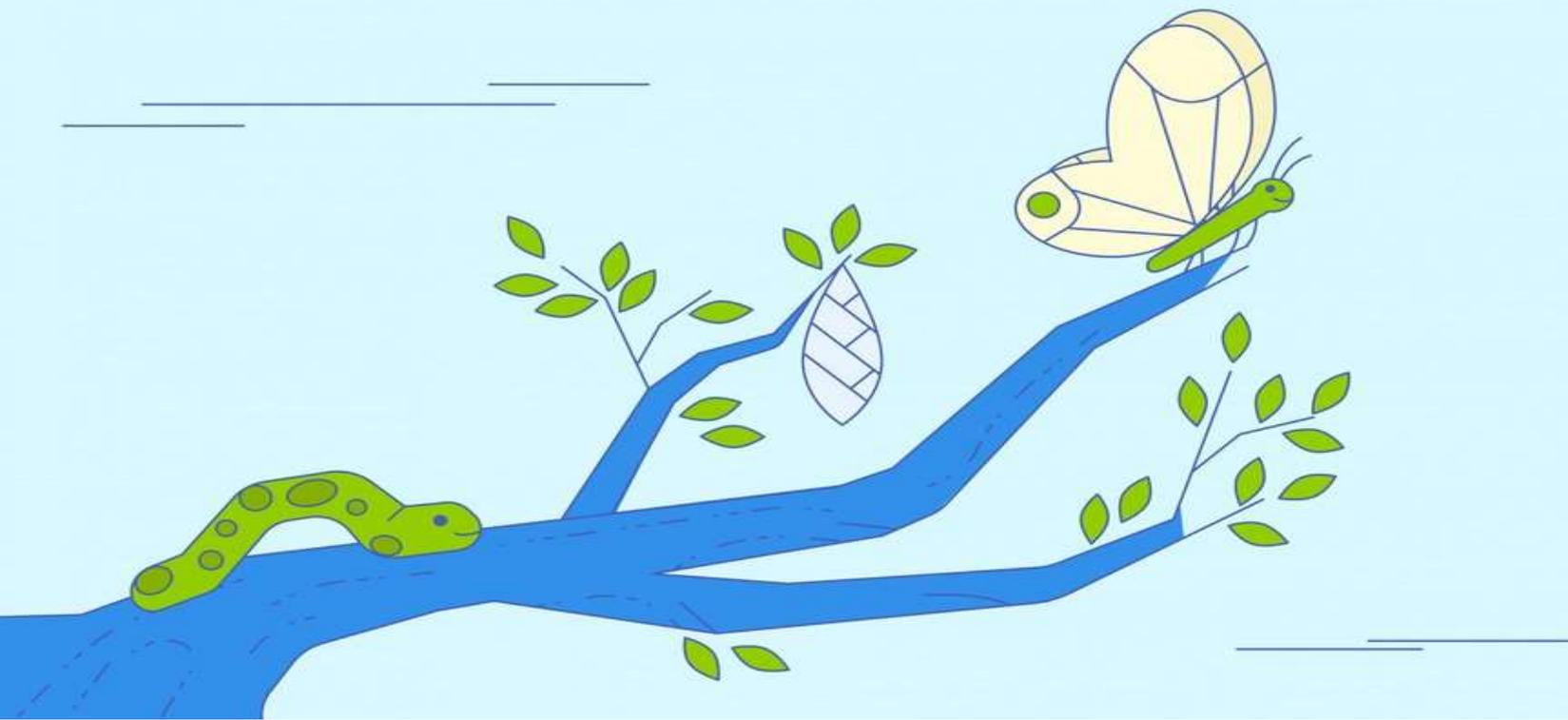
## AU NIVEAU DES MISSIONS

- ❑ Synthétiser
- ❑ Toutes les informations d'ordre opérationnel sont à supprimer
- ❑ Adopter une présentation claire, concise en évitant les redondances
- ❑ Affiner le style de rédaction du PAP afin de refléter les engagements du chef de programme.
- ❑ Dynamiser les comités de pilotage
- ❑ Veiller au respect des canevas unifiés du PAP et du RAP par les responsables chargés de leur élaboration et assurer une harmonisation dans la présentation des différents programmes de la mission .

# RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES :

## AU NIVEAU DU MINISTÈRE DES FINANCES

- ❑ Poursuivre les actions de formation
- ❑ Clarifier la définition de « l'opérateur public »
- ❑ Clarifier le contenu du canevas unifié du PAP et éliminer toute possibilité de redondance d'informations
- ❑ Adapter le texte relatif à la fixation des attributions des unités GBO aux exigences de la phase actuelle de la réforme de la gestion budgétaire par objectifs.



Si le chemin vers vos objectifs paraît difficile au début, c'est certainement qu'il sera magnifique à l'arrivée .

*MERCI DE VOTRE  
ATTENTION*