

Ateliers de travail sur

La gestion de la performance et le cadre macro-économique dans le cadre de la GBO

du 3 au 5 Mai 2016

Palais royal de Caserte

**PROGRAMME
MENA-OCDE
POUR LA GOUVERNANCE**



photo credit © kentoh/Shutterstock.com



À propos de l'OCDE

L'OCDE est un forum dans lequel les gouvernements comparent et échangent leurs expériences des politiques publiques, identifient les bonnes pratiques à la lumière des nouveaux défis, et promeuvent des décisions et des recommandations afin de produire de meilleures politiques publiques pour une vie meilleure. La mission de l'OCDE est de promouvoir des politiques publiques qui améliorent le bien-être économique et social des personnes dans le monde. www.oecd.org/

Le programme OCDE-MENA pour la gouvernance

Le programme MENA-OCDE pour la gouvernance est un partenariat stratégique entre les pays de la région MENA et de l'OCDE visant à partager des connaissances et de l'expertise, en vue de diffuser les normes et les principes de bonne gouvernance. Le programme travaille en étroite collaboration avec les institutions nationales, les organisations régionales et internationales, des universités, des organismes bilatéraux et des représentants de la société civile.

Le Partenariat Allemand pour la transformation - Tunisie

Le Partenariat Allemand pour la transformation est un programme du Ministère fédéral des affaires étrangères qui vise à soutenir les changements démocratiques dans les pays arabes à travers des projets de coopération. Il est le bailleur du présent projet.

Contacts

Pour toutes questions, veuillez contacter Mme Amira TLILI (amira.tlili@oecd.org)

Contexte :

Le Programme MENA-OCDE pour la Gouvernance organise ce séminaire sur la gestion de la performance et le cadrage macro-économique dans le cadre de la gestion budgétaire par objectifs, au Centre de Formation de Caserte.

Le séminaire s'inscrit dans le cadre du projet de coopération « Une gouvernance efficace au service de la transition politique et de la prospérité économique en Tunisie » qui accompagne la Tunisie dans la mise en œuvre effective et la généralisation de la budgétisation par la performance.

Le séminaire vise à soutenir le programme de formation établi par le ministère des finances, en renforçant la capacité des responsables des unités GBO dans différents ministères en matière de pilotage de la performance, de préparation des CDMT, de dialogue de gestion, de conduite du changement et de cadrage à moyen terme des dépenses de l'État.

De plus, ce séminaire sera l'occasion de découvrir et expérimenter le « design thinking », Une méthode pour la conduite de projets innovants.

Participants

- Mme Neila Ben Khelifa
- M. Zouhair Ben Ismail
- M. Mohsen Helaoui
- M. Ghazi Ben Salah
- M. Jameledine Fahem
- M. Nizar Selmi
- Mme Neila Cherif
- M. Faycel Sahraoui
- Mme Hayet Abdelaoui
- M. Arbi Kchok
- M. Anis Zekri
- M. Habib lahouij
- M. Badri Djebbi
- M. Hamed Ben Ghorbal
- Mme Raghda Ladab
- Mme Olfa Chammari
- Mme Sameh Sghaier
- Mme Rihab Ouerghemmi

Programme

Lundi 2 Mai 2016

Arrivée des participants à Caserta

Mardi 3 Mai 2016

9:00 - 9:30

Allocution d'ouverture

- Mme. Renata Pavlov, Directrice Exécutive, Centre de Formation de Caserte du Programme MENA-OCDE
- Mme Amira Tlili, Coordinatrice de projet / Analyste de politiques publiques, Programme MENA-OCDE pour la Gouvernance, OCDE

09:30 - 14:00

Session 1 : Le dialogue de gestion

Lors des chantiers de mise en œuvre de la LOLF, les ministères ont été invités à reconsidérer leur pratique du dialogue de gestion à l'aune des nouvelles règles de la gestion publique. Partant, il est indispensable d'établir leurs modalités de dialogue de gestion dans le cadre de la préparation et l'exécution de la gestion.

Dans tous les cas, une mutualisation des bonnes pratiques, un travail de définition des termes et des notions ainsi qu'une formalisation des modalités du dialogue de gestion a été fortement demandé par les gestionnaires tant l'appropriation et la manière de le conduire dans les différents départements ministériels apparaissent diverses.

Le dialogue de gestion est l'ensemble des processus d'échanges entre niveaux hiérarchiques ou managériaux relatifs aux volumes de moyens et aux objectifs assignés. Concrètement, il conduit notamment à l'élaboration des budgets opérationnels de programmes et porte sur la performance, la programmation des activités, les moyens..

Cette session permettra de présenter et de discuter des préalables et outils de mise en place d'un système d'organisation des responsabilités et d'échange d'information qui réponde aux besoins du management de la performance tout en respectant l'échéancier du cycle budgétaire.

Des exemples seront donnés et permettront de discuter des aspects concrets de mise en place d'un dialogue de gestion efficace dans le cadre de la mise en œuvre de la GBO.

La présentation portera sur les caractéristiques du système Italien de gestion des finances et du budget public pour fournir des éléments de comparaison et d'actualité sur les instruments que l'Italie et l'Union Européenne ont mis en place pour reformer leurs

systèmes de gestion et de contrôle efficace des finances. La discussion portera notamment de :

- Le conseil budgétaire italien
- Le service de la comptabilité générale de l'État en Italie
- Le gouvernance économique de l'UE
- MTO pour l'Italie
- Le solde structurel: le nouveau débat
- L'examen des dépenses en Italie
- Les perspectives économiques et financières italiennes
- Les réformes structurelles italiennes
- La structure italienne du budget public: missions et programmes
- 2017: la réforme du budget public de l'Italie

09:30 - 11:00 **Présentation et modération :**

Mme Maria Teresa Fiocca, Professeur de Finance Publique à l'École Nationale de l'Administration Italienne (SNA), Italie

11:00 - 11:30 **Pause-café**

11:30 - 13:00 **Débat**

13:00 - 14:30 **Déjeuner**

14:30 - 17:00 **Session 2 : Le cadre de dépenses à moyen terme**

Le CDMT est un instrument d'amélioration de l'efficacité de la gestion publique. C'est un instrument très utile pour combler le vide fréquent entre les politiques de développement et leur traduction budgétaire. Il est un des instruments pour gérer la tension entre les objectifs et la contrainte budgétaire. Il offre un cadre commun aux définitions des politiques, de planification et de budgétisation aux niveaux central et sectoriel, et vise à décloisonner le processus de décision en permettant des échanges itératifs entre niveaux global et sectoriels et entre perspectives stratégiques et financières.

Il s'agit de : (i) déterminer la contrainte globale sur la base d'un cadre de ressources soutenable à moyen terme ; (ii) prendre en compte les implications financières des politiques (coûts des politiques en cours, charges récurrentes relatives aux projets d'investissement, projets pluriannuels, etc.) ; (iii) amoindrir les tensions lors de l'exécution budgétaire en assurant une meilleure prévisibilité de la contrainte de ressources et des ordres de priorités. Le développement d'un cadre macro-économique réaliste doit permettre les arbitrages intersectoriels et améliorer la prévisibilité des enveloppes sectorielles pour faciliter l'élaboration des politiques.

Le CDMT doit être mis en œuvre de manière graduelle en fonction des capacités. Ainsi conçu, le CDMT peut contribuer efficacement à plusieurs processus convergents : la réforme des finances publiques (prise en compte du cadre macro-économique, réforme des nomenclatures budgétaires), le renforcement des capacités d'arbitrages budgétaires fondés sur les performances, le suivi des résultats des différentes politiques et la rétroaction du suivi sur la définition des politiques.

Cette session permettra de revoir les objectifs d'établissement des CDMT global et sectoriels, les préalables à leur préparation, et les utilisations de cet instrument. Elle sera aussi l'occasion de découvrir l'expérience suédoise en la matière.

14:30 - 16:00 **Présentation et modération :**

M. Karl Bergstrand, Ministère des Finances, Suède

16:00 - 16:30 **Pause-café**

16:30 - 18:00 **Débat**

20:00 **Diner traditionnel dans un restaurant local**

9:00 - 11:30 **Session 3 : Le pilotage de la performance et le contrôle de gestion**

La démarche de performances, ou démarche de pilotage par les performances, est un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte de résultats prédéfinis, en matière d'efficacité, de qualité de service ou d'efficience, dans le cadre de moyens prédéterminés.

Les objectifs définis au niveau stratégique sont déclinés pour chaque échelon opérationnel. Ces objectifs laissent chaque échelon libre du choix des moyens à employer pour les réaliser, afin de lui permettre d'allouer au mieux les moyens disponibles et de choisir les modalités d'action les plus appropriés.

Cette session sera l'occasion de discuter de l'importance de mettre en place une méthodologie de pilotage de la performance, afin de structurer et d'orienter le fonctionnement de chaque structure administrative et de dégager les principes de la maîtrise des coûts, de la valeur et des résultats de l'action administrative, dans le cadre d'un système d'information et de reporting efficace, avec des outils de contrôle de gestion et de contrôle interne permettant l'exercice des responsabilités administratives pour la réalisation optimale de la stratégie publique définie dans un cadre de ressources utilisables.

09:00 - 10:30 **Présentation et modération :**

M. Francis Brun Buisson, Ancien magistrat à la Cour des Comptes, France

10:30 - 11:00 **Pause-café**

11:00 - 12:30 **Débat**

12:30 - 14:00 **Déjeuner**

14:00 - 16:30

Session 4 : La conduite du changement

Les organisations – publiques, parapubliques, privées et autres – ressentent sans arrêt les influences et les bouleversements de facteurs environnants. Ces facteurs, de nature technologique, économique, politique, sociale, culturelle et autre, obligent les institutions à changer et à se renouveler pour survivre et pour s’adapter à de nouveaux contextes. Gérer ces changements est impératif afin de ne pas laisser les organisations à la dérive, mais aussi pour tirer des avantages et des bénéfices de ces changements.

Les théories et les pratiques de conduite du changement organisationnel évoluent rapidement. Aujourd’hui l’emphase est de plus en plus mise sur le développement de la capacité de l’organisation à changer afin de réagir aux changements dans son environnement et non plus seulement sur la conduite du changement comme telle.

Cette session permettra de discuter des principaux enjeux et outils de la conduite du changement au sein des organisations, ainsi que des possibilités qu’une transition bien menée peut offrir en vue de renforcer la capacité des institutions à s’inscrire dans un cadre de gouvernance efficace.

14:00 – 15:00 **Présentation et modération :**

Mme Blagovesta Maneva-Sleyman, Canada

15:00-15:30 **Pause-café**

15:30 – 16:30 **Débat**

17:00 – 19:00 **Visite du palais royal de Caserta**

Jeudi 5 Mai 2016

9:00 – 12:00 **Session 5 : Atelier sur la conduite du changement à l'aide de techniques de prospection (foresight) et de design**

La conduite d'un changement réussi mobilise toutes les connaissances et compétences d'une organisation. Les capacités d'analyse et de synthèse y sont fortement sollicitées mais ne sont pas suffisantes pour mener à bon port le changement désiré. Tout comme la gestion en général, la gestion du changement est à la fois une science et un art. Pour la réussir, on fait appel au raisonnement et aux connaissances mais aussi à l'imagination et à la créativité.

Cet atelier permettra d'envisager la transformation organisationnelle à l'aide de méthodes de projection (foresight) et de design et de les associer aux moyens plus traditionnels de conduite du changement

Animation :

Mme Blagovesta Maneva-Sleyman, Canada

12:00 – 13:30 **Déjeuner**

13:30 – 14:30 **Discussion sur l'expérience vécue, les apprentissages et les défis de la conduite du changement, et les prochaines étapes**

14:30 – 15:00 **Pause-café**

15:00 – 15:30 **Clôture**

Vendredi 26 Mai 2016

10:30 **Départ des participants de Caserta**

Biographie des intervenants

Mme Maria Teresa Fiocca

Mme Maria Teresa Fiocca est Professeur permanente de Finance Publique à l'École Nationale de l'Administration Publique Italienne (SNA). Elle a été Conseiller économique auprès du Ministre de l'Économie et des Finances et membre illustre du Groupe de travail sur la réforme du décret législatif 56/2000, confié à la Haute Commission d'Études pour le Fédéralisme fiscal. Elle a travaillé pour longtemps au Ministère Italien de l'Économie et des Finances et présente une longue carrière académique dans la faculté d'Économie et Commerce de Rome LUISS Guido Carli.

M. Francis Brun Buisson

Ancien Elève de l'Ecole Nationale d'administration (ENA 1973).

Conseiller maître honoraire de la Cour des comptes.

Sous-Préfet

Ancien Administrateur civil aux ministères de l'Intérieur et des Finances (Direction du Budget).

Sous-directeur au Secrétariat général du Gouvernement.

Directeur général d'une société de production (SFP) de télévision (France 2) et de télécommunications (Lyonnaise

Communications).

Ancien directeur de la Direction générale des médias et des industries culturelles.

M. Karl Bergstrand

Mr Karl Bergstrand is a senior advisor in the budget department at the Swedish Ministry of Finance. He has many years of experience of the Swedish budget process in general and in particular the different stages and processes that make up political decision making in fiscal issues. Among other things he has a senior role in scrutinizing the line ministries medium term base line expenditure plans, compiling the aggregates and presenting the results to the minister as a base for decisions on new fiscal policy initiatives.

He is the department's specialist in fiscal frameworks and part of the budget formulation process, e.g. the involvement in "across the board" spending cuts as well as in depth scrutinization of certain spending areas. During his time at the ministry he has been on regular international missions, such as several times a member of the faculty for a course in medium term budgeting at the Centre of Excellence in Finance in Ljubljana, Slovenia. Prior to working at the ministry, Mr Bergstrand was head of section at the Swedish National Financial Management Authority, analysing and forecasting central government finances.

Mme Blagovesta Maneva-Sleyman

Mme Blagovesta Maneva-Sleyman est consultante indépendante qui œuvre dans les domaines de la gouvernance publique, la gestion stratégique, la recherche et le développement de politiques et du savoir, ainsi que le développement des compétences et du leadership. Elle contribue aux projets d'organismes internationaux tels l'Organisation de coopération et de développement économiques et la Banque de développement de l'Asie.

Mme Maneva-Sleyman a été cadre supérieur dans la fonction publique canadienne. En tant que conseillère principale au Bureau du Conseil Privé, elle a dirigé un projet de recherche en politiques visant à élaborer la vision de la fonction publique canadienne pour 2020. Elle a aussi assumé les fonctions de Directrice des Prévisions, modélisation et renseignements corporatifs et de Directrice du Développement et de la gestion du savoir au Secrétariat du Conseil du Trésor. Elle a été Directrice des Relations avec les intervenants ministériels et les médias et engagement du public au Ministère des ressources humaines et du développement social.

Mme Maneva-Sleyman a géré des initiatives ayant un impact considérable sur l'ensemble de la fonction publique fédérale, tels que le développement des Moteurs de la gestion des personnes et d'une fonction publique de haute performance, élément clé dans l'évaluation et la planification de la performance dans la fonction publique canadienne. Elle a dirigé la recherche pour le développement du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux 2011 ainsi que plusieurs études et initiatives visant à informer la prise de décisions stratégiques et le renforcement de la capacité de la fonction publique. Mme Maneva-Sleyman a contribué à la mise en œuvre des deux des plus importantes initiatives du gouvernement fédéral en matière de gestion - la fonction du contrôleur moderne et le Cadre de responsabilisation de gestion - qui ont réformé la gestion du gouvernement en vue d'une prestation plus efficace des programmes et des services.



Federal Foreign Office

**PROGRAMME
MENA-OCDE
POUR LA GOUVERNANCE**