

**ANALYSE DES INDICATEURS INTERNES  
DE PERFORMANCE  
DU PROCESSUS DE MANAGEMENT N°3  
(PM3) :**

*Manager la performance et les risques (DQN)*

Le Processus Management PM3 est orienté vers la gestion de l'écoute client et la communication. Il a pour missions :

- Coordonner la planification et la mise en œuvre du système de management intégré qualité, engagements de service et contrôle interne du Trésor Public ;
- Procéder à l'audit-évaluation du système de management intégré.

Les missions susvisées de ce processus relèvent de plusieurs axes stratégiques dont les indicateurs de mesure soumis à notre analyse sont les suivants :

- le taux de pilotage des processus
- le taux de couverture des risques
- le taux d'exécution du plan d'actions
- le taux de satisfaction des parties prenantes
- le taux d'efficacité des processus
- le nombre de risques élevés survenus

Ce présent article *CIEF* a pour objectif d'analyser ces indicateurs.

### I-Taux de pilotage des processus

A la lecture du tableau 1, l'indicateur « taux de pilotage des processus » affiche, une allure constante au niveau de la valeur Cible et une évolution en deux temps au niveau des réalisations.

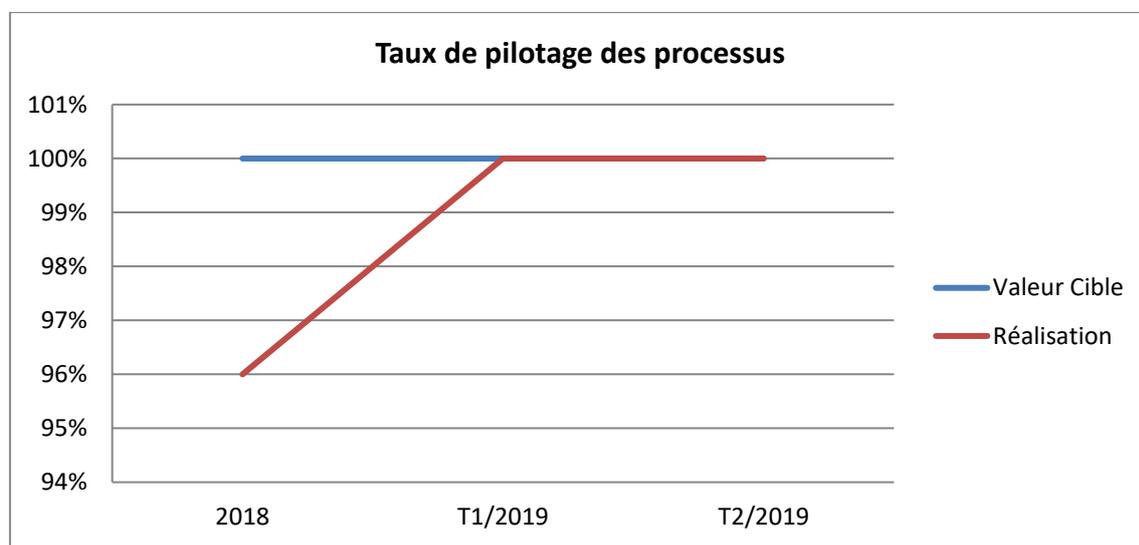
Tableau 1 : Taux de pilotage des processus  
**Source : Trésor Public**

Indicateurs de Mesure		Donnée des Périodes selon la périodicité Définie		Donnée de la Période n	Tendances	Commentaires
		2018	T1/2019	T2/2019		
Taux de Pilotage des Processus	Valeur Cible	100%	100%	100%		Le taux de pilotage des processus est de 100%, à fin Mars.
	Réalisation	96%	100%	100%		Il a évolué de 4 points entre décembre 2018 et Mars 2019.

Pour ce qui est de l'évolution des dites réalisations, le taux passe de 96% en 2018 à 100% au 1<sup>er</sup> trimestre 2019 (T1/2019), soit une hausse de près de 4 points en valeur absolue. Ensuite, il stagne à 100% au deuxième trimestre 2019 (T2/2019). En d'autres termes, le taux est resté constant du premier trimestre 2019 au deuxième trimestre 2019. Aucune variation notable n'a été perçue sur ces deux trimestres en 2019. Toutefois sur toute la période d'analyse de 2018 au deuxième trimestre 2019, le taux de variation moyen est de 4.16%.

Relativement à la différence subsistante entre les réalisations et la valeur cible fixée à 100%, elle est estimée à 4% en 2018, soit un gain de 4 points par rapport à la valeur cible. Ensuite, elle est estimée à 0% au premier trimestre 2019, et demeure identique au deuxième trimestre 2019. Soit une parfaite similitude entre le taux de réalisation et la valeur cible dans toute l'année 2019.

*Graphique 1: Taux de pilotage des processus*

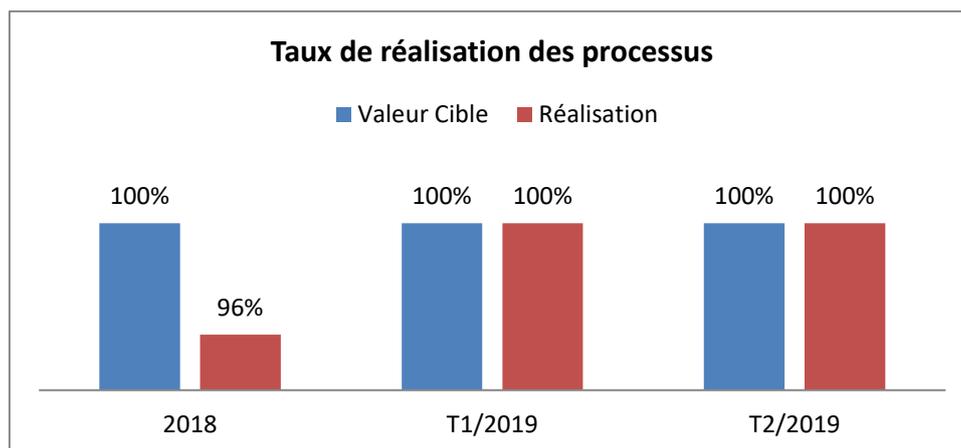


*Source: CIEF.*

Sous ces deux angles, il y'a effectivement une évolution en deux temps du taux de pilotage des processus. La 1<sup>ère</sup> phase s'étend de 2018 au premier trimestre 2019, et revêt l'allure d'une évolution rapide. La 2<sup>ème</sup> phase s'étend du premier au deuxième trimestre 2019, et présente une allure constante identique à celle de la valeur cible.

Cet excellent score obtenu au niveau de l'indicateur « taux de pilotage des processus » en 2019, révèle que le Trésor Public peut s'assurer de la bonne réalisation des objectifs qu'il s'est fixé et surtout de leur déclinaison en actions opérationnelles.

Graphique 2 : Taux de réalisation des processus



Source : CIEF.

## II- Taux de Couverture des Risques

A l'observation du tableau 2, le taux de couverture des risques affiche une allure évolutive sur le plan des réalisations et une allure constante au niveau de la valeur cible.

Tableau 2 : Taux de couverture des risques.

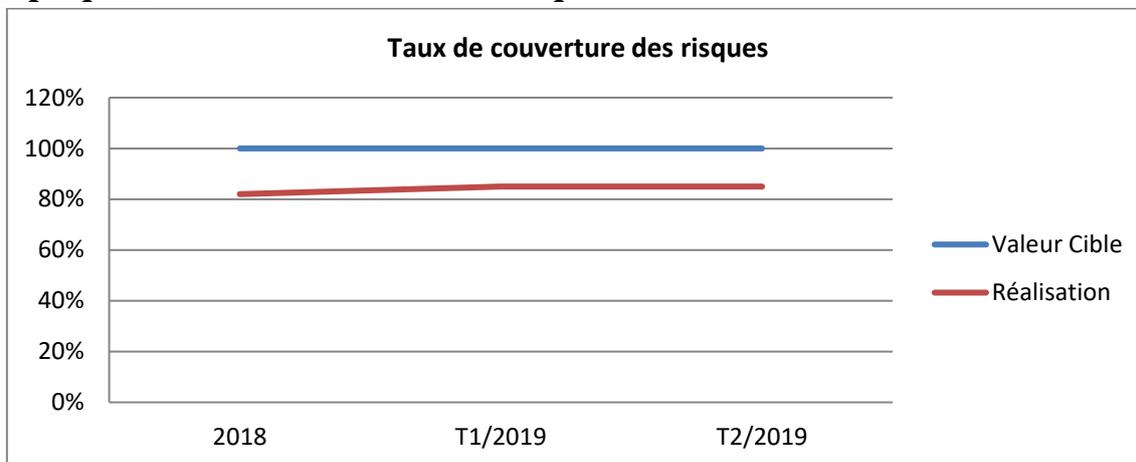
Indicateur de Mesure		Donnée des périodes Précédentes selon la Périodicité définie		Données de la Période n	Tendance	Commentaire
		2018	T1/2019			
Taux de Couverture des risques	Valeur Cible	100%	100%	100%		Le taux de couverture reste stable sur les 02 premiers trimestres
	Réalisation	82%	85%	85%		

Source : Trésor Public

Sur le plan des réalisations, le taux de couverture des risques passe de 82% à 85% de l'an 2018 au premier trimestre 2019, soit une hausse de 3 points en valeur absolue. Par la suite, ce taux garde la valeur de 85% du premier trimestre 2019 au deuxième trimestre 2019. En d'autres termes, le taux est resté constant du premier au deuxième trimestre 2019. Aucune variation majeure n'a été perçue. En revanche, sur toute la période d'analyse le taux de variation moyen est de 3.65%.

Parallèlement, pour les différences subsistantes entre les réalisations et les valeurs cibles fixées à 100%, le taux de réalisation de l'ordre de 82% en 2018, traduit une perte de 18 points en valeur absolue en termes d'atteinte des objectifs fixés. En outre, le taux de réalisation de 85% au premier trimestre 2019 révèle aussi une perte de 15 points en valeur absolue. Il en est de même pour le deuxième trimestre 2019, où la valeur des taux de réalisation de 85% traduit un manque à gagner de 15 points.

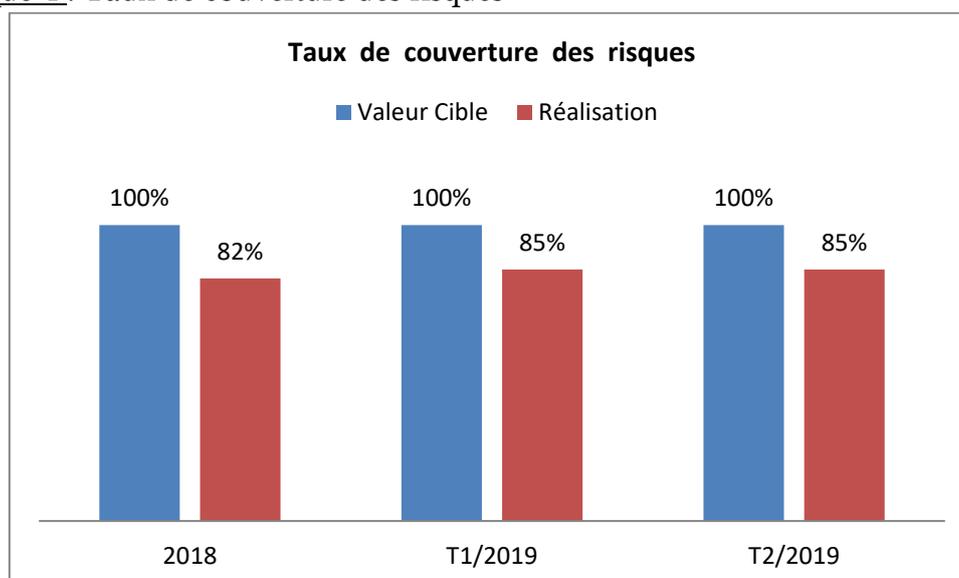
**Graphique 3 : Taux de couverture des risques**



*Source : CIEF.*

A l'évidence, le taux de couverture des risques a une allure évolutive (Graphique3). Toutefois, le niveau de 100% de couverture des risques n'est pas encore atteint. Nonobstant ce score satisfaisant, le Trésor Public doit faire encore des efforts pour hisser ce score satisfaisant à un score parfait qui est le niveau de la valeur cible soit 100%. Le score parfait est celui qui en effet permet d'être protégé contre tous les risques pouvant avoir un impact négatif sur l'atteinte des objectifs fixés. Il serait donc souhaitable que le taux de couverture des risques soit égale au niveau de la valeur cible, soit 100% sur toute la période.

**Graphique 4 : Taux de couverture des risques**



*Source : CIEF.*

### III- Taux d'exécution du plan d'actions

A l'observation de ce tableau 3, l'indicateur « taux d'exécution du plan d'action des processus », a une allure ascendante au niveau des réalisations et une allure constante sur le plan de la valeur cible.

*Tableau 3 : Taux d'exécution du plan d'action des processus*

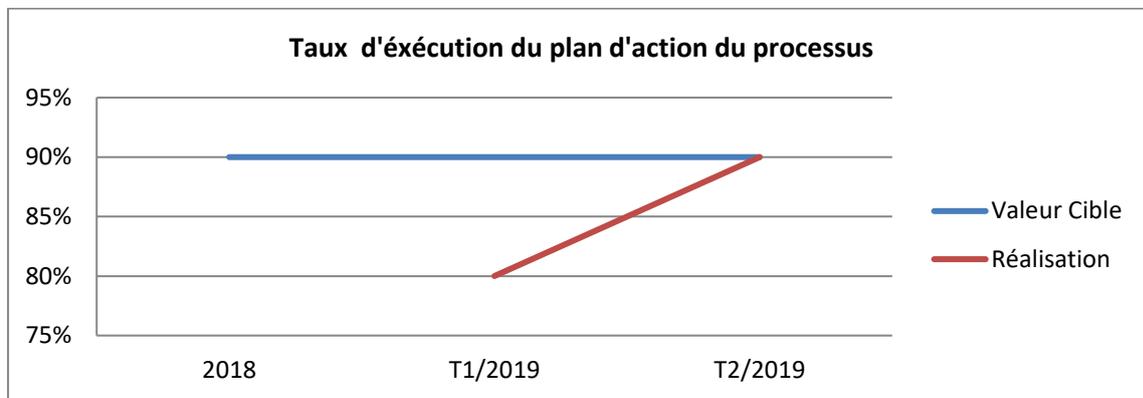
Indicateurs de Mesure		Donnée des Périodes selon la périodicité définie		Donnée de la période n	Tendance	Commentaire
		2018	T1/2019	T2/2019		
Taux d'exécution du plan d'action	Valeur Cible	90%	90%	90%		Au sujet de la cartographie, des risques de fraude, à ce jour, seulement 8 services ont fait une contribution.
	Réalisation	N.D	80%	90%		

Source : Trésor Public

Sur le plan des différentes réalisations, le taux d'exécution du plan d'action des processus prend la valeur de 80% au premier trimestre 2019. Il passe ensuite à 90% au deuxième trimestre 2019, soit une hausse de 10 points en valeur absolue. Il en ressort un taux de variation moyen de 12.5% sur la période d'analyse.

Au niveau de la différence observée entre les taux de réalisation et la valeur cible fixée à 90%, elle s'élève 10 points en valeur absolue au premier trimestre 2019. Toutefois, cette différence en termes exacts est de -10 points ; elle traduit une perte de 10 points par rapport à la valeur cible. Au deuxième trimestre 2019, elle s'élève à 0 points, soit une parfaite similitude entre valeur cible et réalisation.

*Graphique 5 : Taux d'exécution du plan d'action du processus*

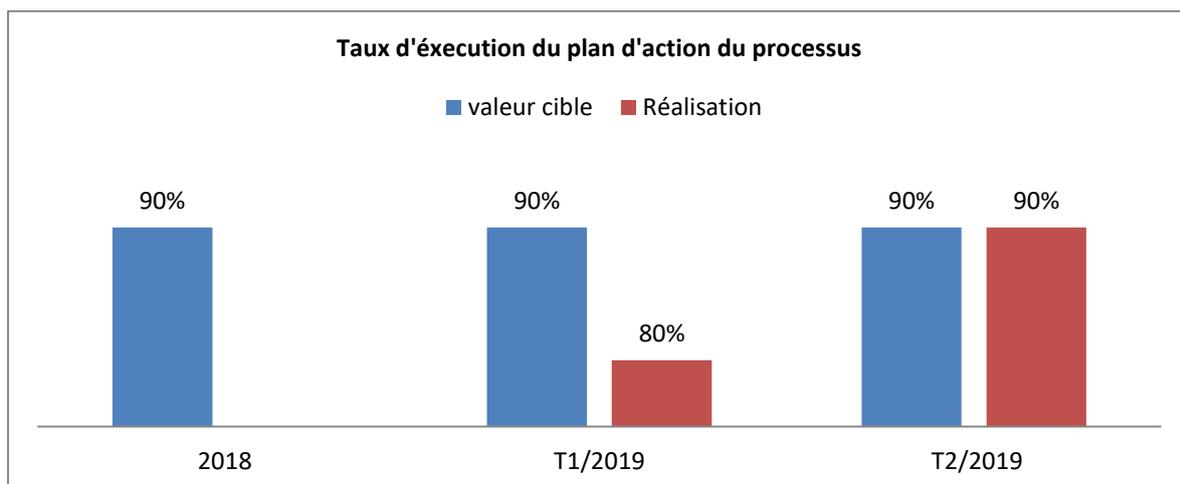


*Source : CIEF.*

Sous ces deux aspects de l'analyse, il y'a effectivement une évolution ascendante du taux d'exécution du plan d'action du processus. Ce résultat satisfaisant n'occulte le fait que des efforts supplémentaires doivent être entrepris pour hisser notre indicateur à un score parfait de 100%.

Dans cette logique, la valeur cible devrait être revue à la hausse et être fixée à la valeur de 100% pour une exécution optimale du plan d'action des processus. Parallèlement, une sensibilisation doit être menée au sein du trésor public pour éviter le phénomène des données manquantes.

**Graphique 6 :** Taux d'exécution du plan d'action du processus



*Source : CIEF.*

#### IV- Taux de satisfaction des parties prenantes

La lecture du tableau 4 laisse entrevoir l'indicateur « taux de satisfaction des parties prenantes ». Cet indicateur a une allure constante au niveau de la valeur cible et des réalisations.

**Tableau 4.** Taux de satisfaction des parties prenantes

Indicateur de Mesure		Donnée des périodes précédentes selon la périodicité définie			Tendance	Commentaire
		2018	T1/2019	T2/2019		
Taux de Satisfaction des Parties prenantes	Valeur Cible	70%			96% pour le personnel	
	Réalisation	96% pour le personnel 88% pour les clients externes			88% pour les clients externes.	

*Source : TRESOR PUBLIC.*

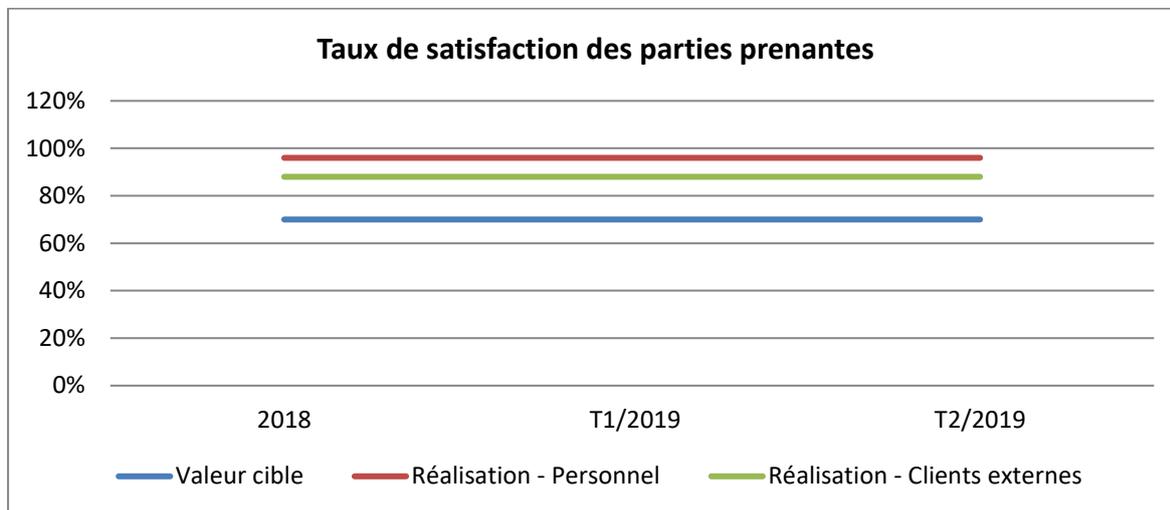
Sur le point des réalisations, un constat s'impose. Toutes les réalisations relatives au personnel ont la même valeur sur toute la période d'analyse. Il en est de même pour les réalisations liées aux clients externes. En substance sur le plan des réalisations, le taux de satisfaction des parties prenantes relatives au personnel est de 96% en 2018. Ce taux est encore de 96% au premier trimestre 2019, soit une variation de 0 point. Ce taux demeure à 96% au deuxième trimestre 2019. Finalement, aucune variation n'a été perçue sur ce taux sur toute la période d'analyse.

Parallèlement, au niveau des clients externes et relativement aux réalisations, le taux de satisfaction des parties prenantes a été de 88% en 2008. Ce taux s'est maintenu à 88% au premier trimestre 2019, soit une absence de variation. Ce taux demeure à 88% au deuxième trimestre 2019. Cela traduit une absence de variation du taux sur toute la période d'analyse.

Pour ce qui concerne la différence subsistante entre les réalisations et la valeur cible fixée à 70%, cette différence s'élève à 26% en 2018, au niveau du personnel. Elle garde la même valeur du premier trimestre 2019 au deuxième trimestre 2019. Au final, elle s'est maintenue à 26% sur toute la période d'analyse, soit un gain de 26 points sur toute la période d'analyse par rapport à la valeur cible.

D'un autre côté, la différence observée entre les réalisations et la valeur cible fixée à 70%, prends la valeur 18% en 2018 relativement aux clients externes. Au premier trimestre 2019, cette différence est toujours à 18%. Elle se maintient à 18% en fin de période d'analyse, soit au deuxième trimestre 2019. Cela traduit un gain de 18 points par rapport à la valeur cible sur toute la période d'analyse.

Graphique 7 : Taux de satisfaction des parties prenantes.

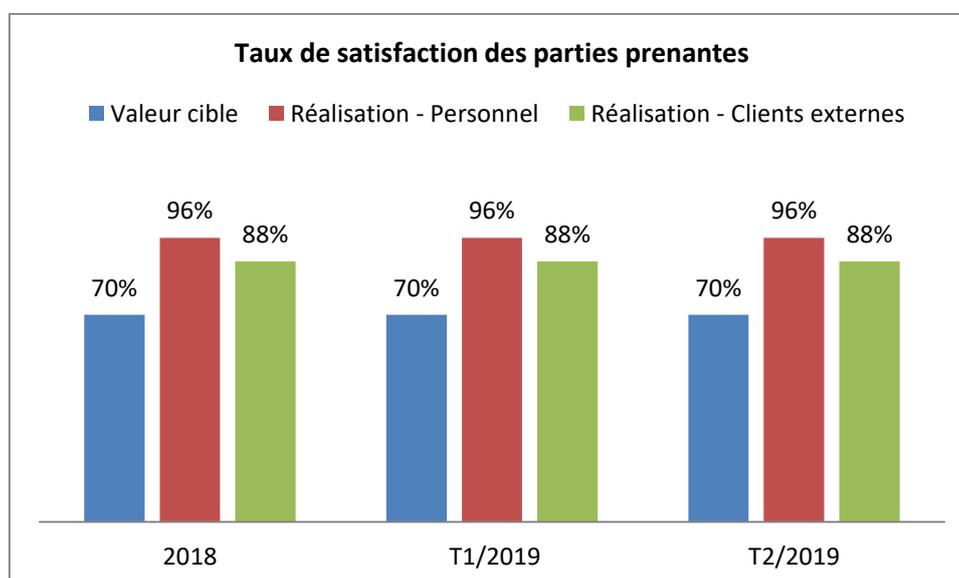


*Source : CIEF.*

Sous ces différents aspects de l'analyse sus-évoquée, le taux de satisfaction des parties prenantes a effectivement une allure constante au niveau des réalisations et des valeurs cibles (graphique 7).

Bien que ce score au niveau des taux de satisfactions des parties prenantes soit satisfaisant, il convient de le revoir à la hausse afin de satisfaire totalement le personnel et les clients externes. Il conviendrait donc de hisser la valeur cible à 100% en lieu et place des 70% actuellement.

*Graphique 8 : Taux de satisfaction des parties prenantes*



*Source : CIEF.*

## V- Taux d'efficacité des processus

L'indicateur soumis à notre analyse, « taux d'efficacité des processus » a une allure semi descendante au niveau des réalisations et une allure constante au niveau des valeurs cibles (Tableau 5).

Tableau 5 : Taux d'efficacité des processus.

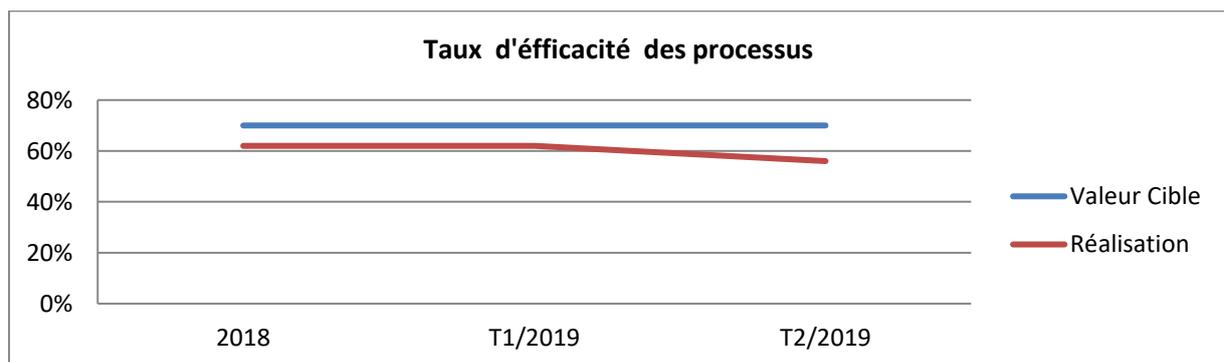
Indicateurs de Mesure		Donnée des périodes selon la périodicité définie		Donnée de la Période n	Tendance	Commentaire
		2018	T1/2019	T2/2019		
Taux d'efficacité des processus	Valeur Cible	70%	70%	70%		Sur 159 indicateurs, 74 ont atteint la cible au deuxième trimestre.
	Réalisation	62%	62%	56%		

*Source : TRESOR PUBLIC*

Sur le point des différentes réalisations, le taux d'efficacité des processus prend la valeur de 62% en 2018. Puis, ce taux stagne à la valeur de 62% au premier trimestre 2019. Soit une absence de variation sur cette période. Au deuxième trimestre 2019, ce taux passe à 56%. Soit une perte de 6 points en valeur absolue du premier au deuxième trimestre 2019. A l'analyse, notre indicateur a un taux de variation moyen de - 9,67%. Cela traduit une perte de 9.67 points sur toute la période de l'analyse.

Parallèlement la différence observée, entre les différentes réalisations et la valeur cible fixée à 70%, s'élève à - 8% en 2018, soit une perte de 8 points par rapport à la valeur cible. Cette perte de 8 points est également observée au premier trimestre 2019. La différence s'intensifie ensuite ; ainsi avec un taux de réalisation de 56% au deuxième trimestre 2019, elle est estimée à -14%, soit une perte de 14 points par rapport à la valeur cible.

Graphique 9 : Taux d'efficacité des processus

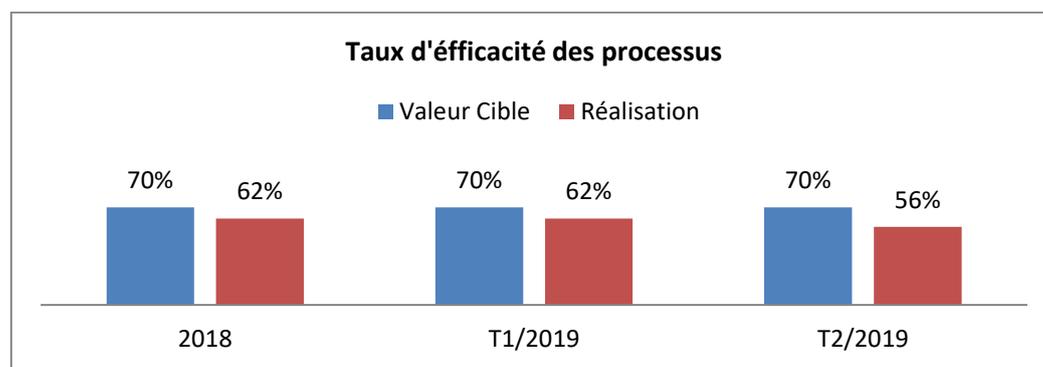


*Source : CIEF.*

Sous ces deux aspects de l'analyse, le taux d'efficacité du processus a effectivement une allure descendante, qu'il importe de revoir absolument à la hausse et largement au-dessus des valeurs cibles.

Par ailleurs, il serait même souhaitable pour une efficacité optimale des processus de revoir la valeur cible, afin de la hisser à 100%, en lieu et place des 70%. Dans la logique, l'efficacité des processus devrait être à son plus haut niveau.

Graphique 10. Taux d'efficacité des processus



Source : CIEF

### **VI- Nombre de risques élevés survenus**

A l'observation du tableau 6, l'indicateur « Nombre de risques élevés » à une allure descendante au niveau des réalisations.

**Tableau 6 : Evolution du nombre de risques élevés survenus**

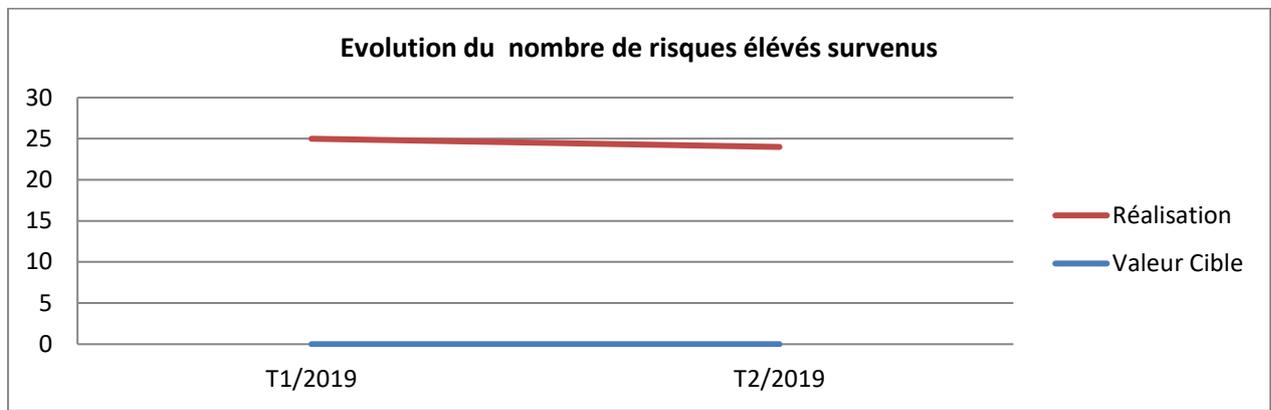
		2018	T1/2019	T2/2019	
Nombre de risques élevés survenus	Valeur Cible				Absence d'évaluation des actions de communication (PRI). Insuffisance des ressources collectées (PR3) Indisponibilité du réseau Erreur de saisie (PR4) Absence de contrôle (PR8) Rapport produit hors délai (PR8) Non-respect du plan de formation (PS3).
	Réalisation	ND	25	24	

Source : Trésor Public.

Sur le point des réalisations, l'indicateur « nombre de risques élevés survenu » prend la valeur de 25 au premier trimestre 2019. Puis, il passe à 24 au deuxième trimestre 2019, soit une diminution de 1 point du premier au deuxième trimestre 2019. A l'analyse, le taux de variation moyen de notre indicateur est de - 4%.

Sur le point de la valeur cible, les données sont inexistantes. De facto, la comparaison entre le niveau de réalisation et la valeur cible est impossible.

Graphique 11 : Nombre de risque élevés survenus

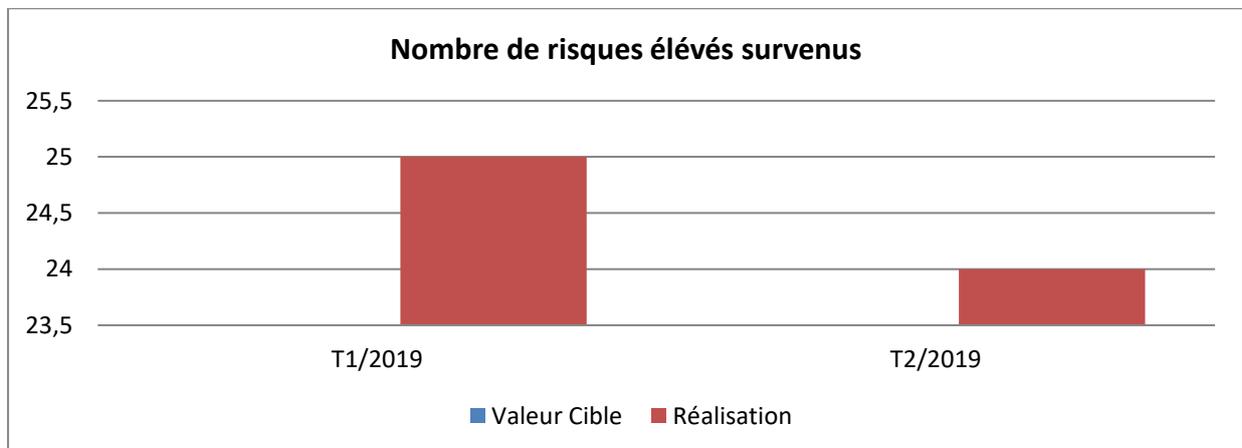


*Source : CIEF*

A l'évidence, notre indicateur a une allure descendante (Graphique 11). Pour cet indicateur, l'analyse est différente. En effet, le souhait de la haute direction du Trésor est que le nombre de risques élevés survenus soit très bas, voire inexistants. Dans cette logique, le nombre de risques élevés survenus devrait tendre vers zéro afin que la politique managériale du Trésor public soit optimale.

En outre, la valeur cible n'a pas été mentionnée. C'est une faiblesse pour l'analyse comparative, car elle ne peut être menée.

Graphique 12 : Nombre de risques élevés survenus



*Source : CIEF*

### **Conclusion :**

Cette analyse a permis de mettre en évidence l'impact significatif des différentes réformes sur la performance des services du Trésor Public.

En effet, La performance des processus présente des indicateurs avec un bilan positif : le PM3 qui est axé sur l'écoute client et la communication affiche des scores satisfaisants. Cela prouve que les objectifs ont été atteints d'une manière générale à tous les niveaux.

Néanmoins, quelques petites imperfections existent et il importe de vite les corriger afin d'atteindre effectivement tous les objectifs escomptés.