

# Dialogue de gestion: Enjeux et outils de formalisation

Elaboré par: Imen Bachari - Rym Kanzari - Riadh Zaiem

# Sommaire

## I- Le dialogue de gestion

- 1- La définition et les enjeux
- 2- L'objet
- 3- L'organisation
- 4- Les points de vigilance

## II- Les outils de formalisation du dialogue de gestion

- 1- La charte de gestion: définition objectifs et structuration
- 2- Les contrats de performance

# Introduction

3

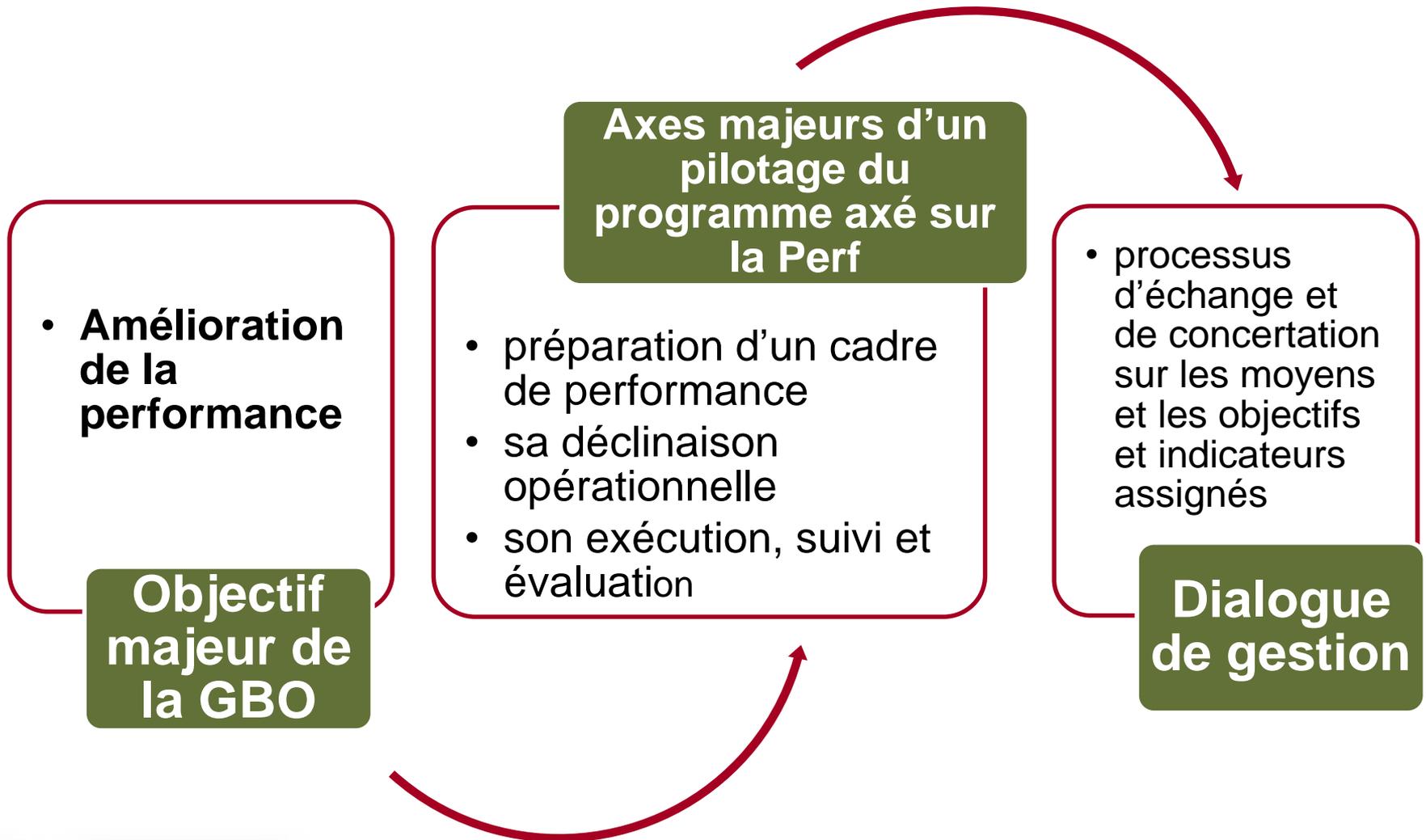
un système de  
gestion  
budgétaire par  
programme

un management  
public par la  
performance



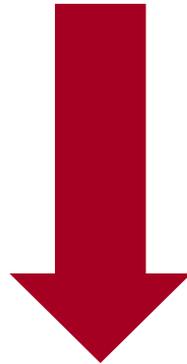
Mise en place d'un système d'organisation des  
responsabilités et des flux d'information: **Le dialogue de  
gestion**

# Pourquoi un dialogue de gestion?



# Pourquoi un dialogue de gestion?

Le passage d'une gestion directive  
à une gestion participative



*Des changements et de nouveaux  
rapports entre la hiérarchie et les  
différents niveaux d'exécution*

# I- Le dialogue de gestion

- 1- La définition et les enjeux
- 2- L'objet
- 3- L'organisation
- 4- Les points de vigilance

# 1- Définition



un processus d'échanges et de décision institué entre un niveau administratif et les niveaux qui lui sont subordonnés concernant

- les **moyens** mis à disposition des entités subordonnées
- la mise en œuvre des **actions** et des **objectifs** qui leur sont assignés
- plus généralement la **notion de performance** applicable aux politiques publiques considérées
- On parle **d'animation de gestion.**

# Définition

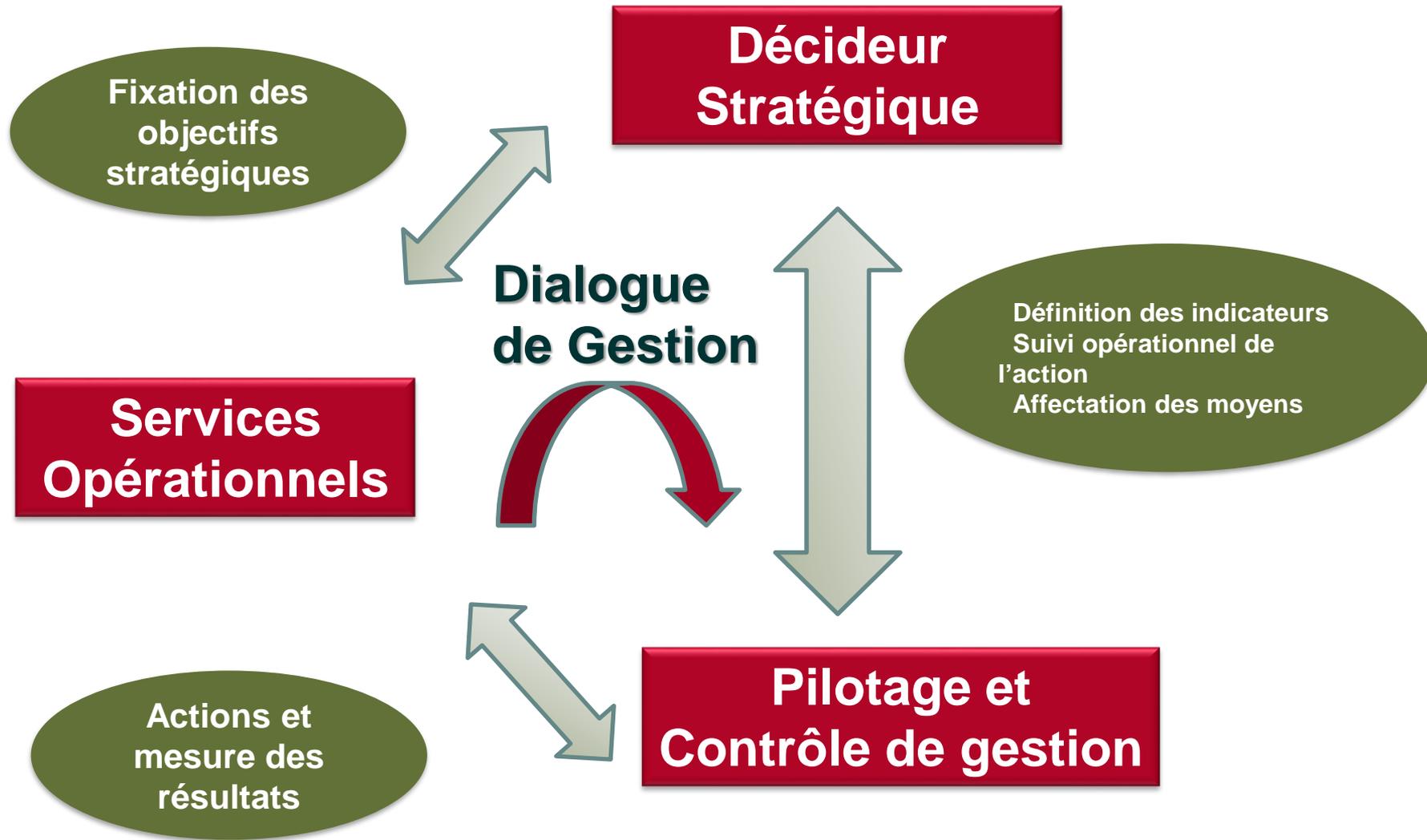
- ❑ Le dialogue de gestion est un ensemble de **processus d'échange** entre deux niveaux hiérarchiques ou managériaux relatifs au niveau des moyens et des objectifs assignés.
- ❑ Il conduit à l'élaboration des budgets, à la programmation des activités, aux moyens mis en place pour atteindre la performance.

# Enjeux du dialogue de gestion

- ❑ L'optimisation de la gestion.
- ❑ La définition des objectifs à réaliser et les ressources nécessaires.
- ❑ L'établissement d'un lien entre la performance et les ressources disponibles

# Caractéristiques du dialogues de gestion

10



# La mise en place du dialogue de gestion

11

## Le dialogue de gestion nécessite :

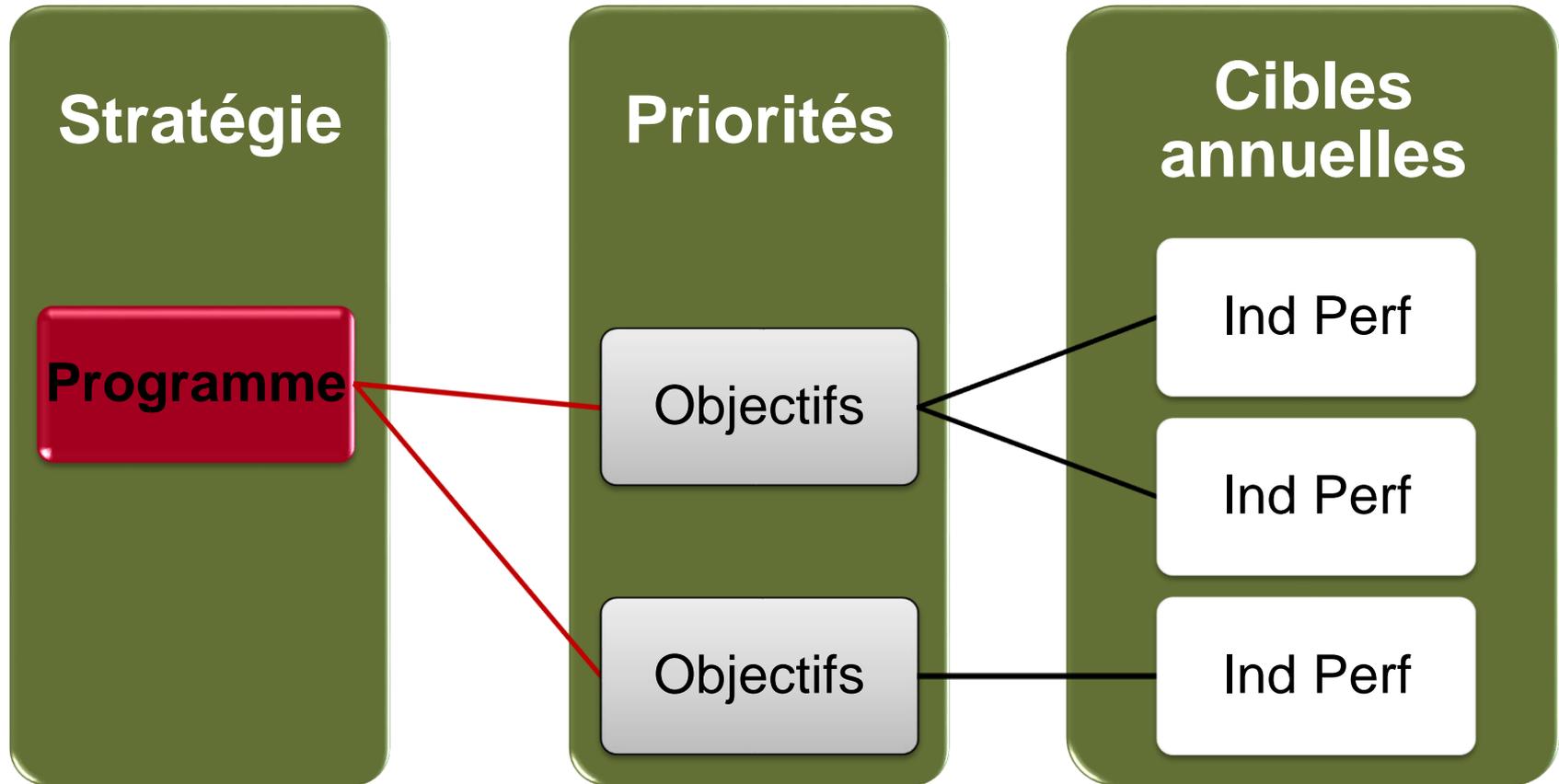
- De développer de nouvelles formes de concertation, de coordination et d'engagement ainsi qu'une meilleure information de l'administration.
- D'assurer la convergence des cadres de référence nationaux et locaux de la gestion des programmes.

# I- Le dialogue de gestion

- 1- La définition et les enjeux
- 2- L'objet
- 3- L'organisation
- 4- Les points de vigilance

## 3- Objet du dialogue de gestion:

### a. Préparation du cadre de performance:



# 3- Objet du dialogue de gestion:

14

## b. Préparation exécution et suivi du Budget:

- Diffusion de la circulaire de préparation du budget
- Fixation d'un calendrier de préparation du budget;
- Discussion du projet de budget
- Elaboration du CDMT et de la PAD
- Mise en œuvre du contrôle interne budgétaire et comptable

## 3- Objet du dialogue de gestion:

### c. Analyse des résultats :

Mener, outre le dialogue descendant, un dialogue ascendant :

- Un retour utile sur les indicateurs permettant au responsable de programme d'ajuster son pilotage
- La collecte des résultats et des informations nécessaires pour la rédaction du RAP.

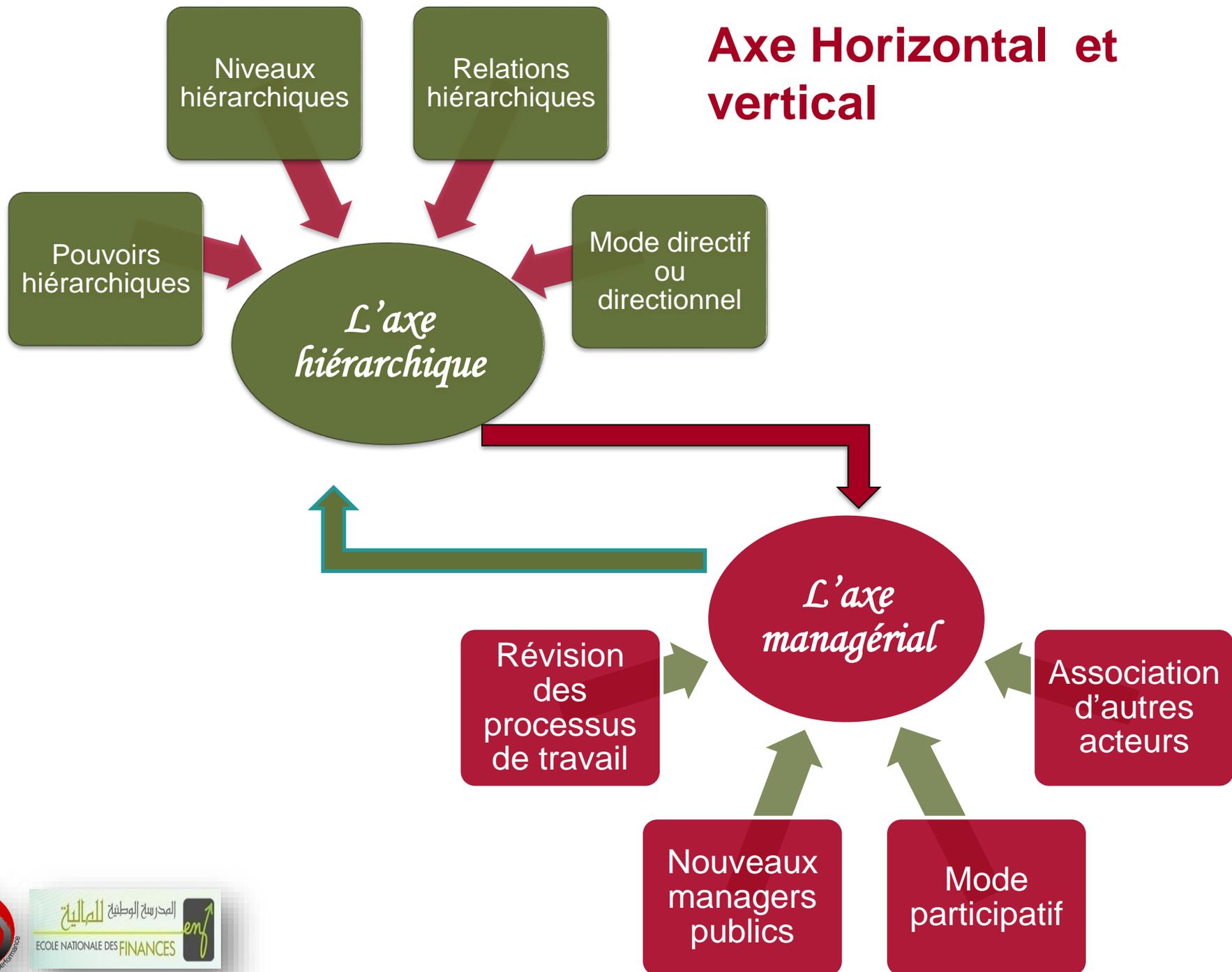
# I- Le dialogue de gestion

- 1- La définition et les enjeux
- 2- L'objet
- 3- L'organisation
- 4- Les points de vigilance

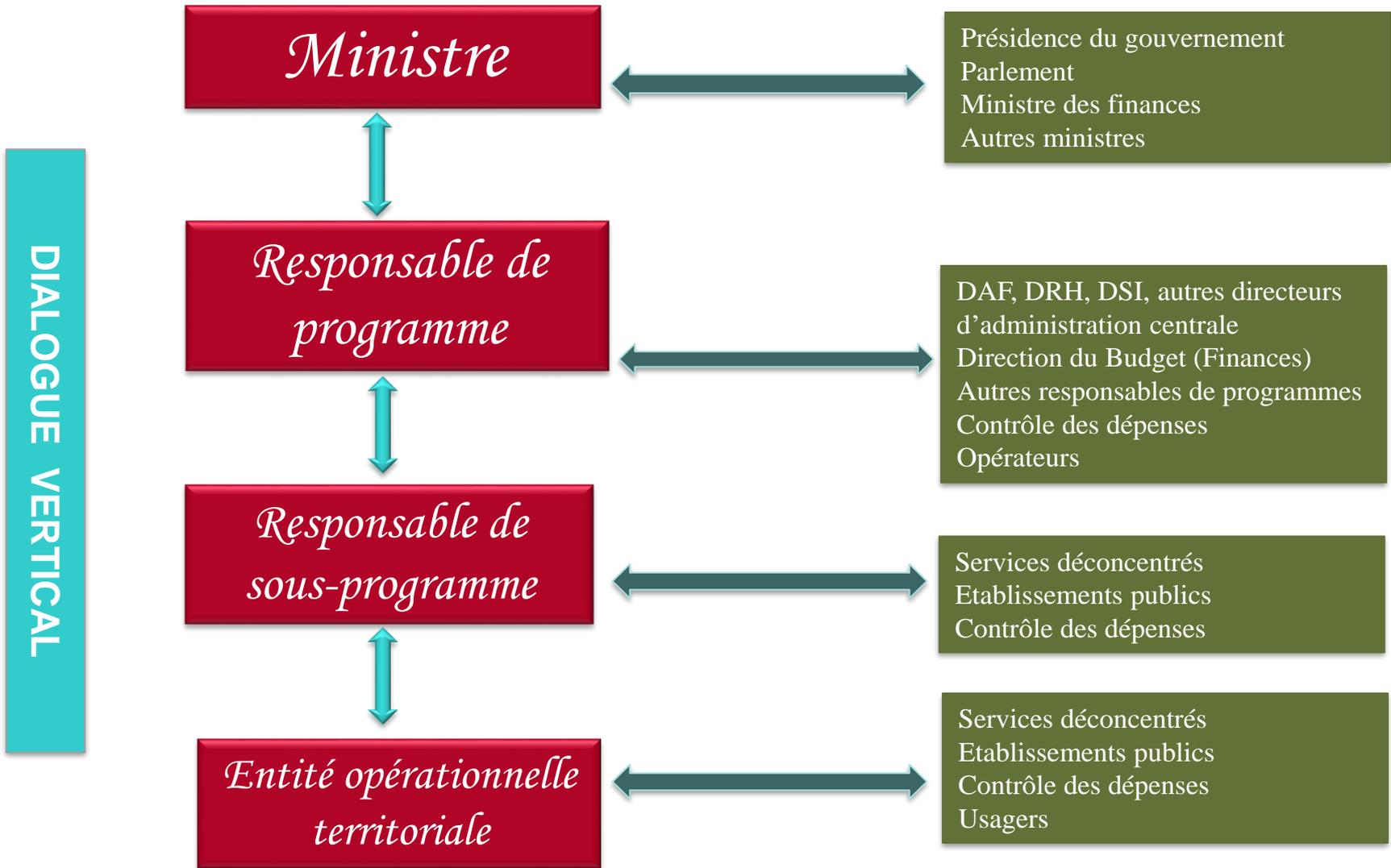
## 2- Organisation du dialogue de gestion



# Axe Horizontal et vertical



# Axe hiérarchique et managérial



# I- Le dialogue de gestion

- 1- 1- La définition et les enjeux
- 2- L'objet
- 3- L'organisation
- 4- Les points de vigilance

## 4- Points de vigilance :

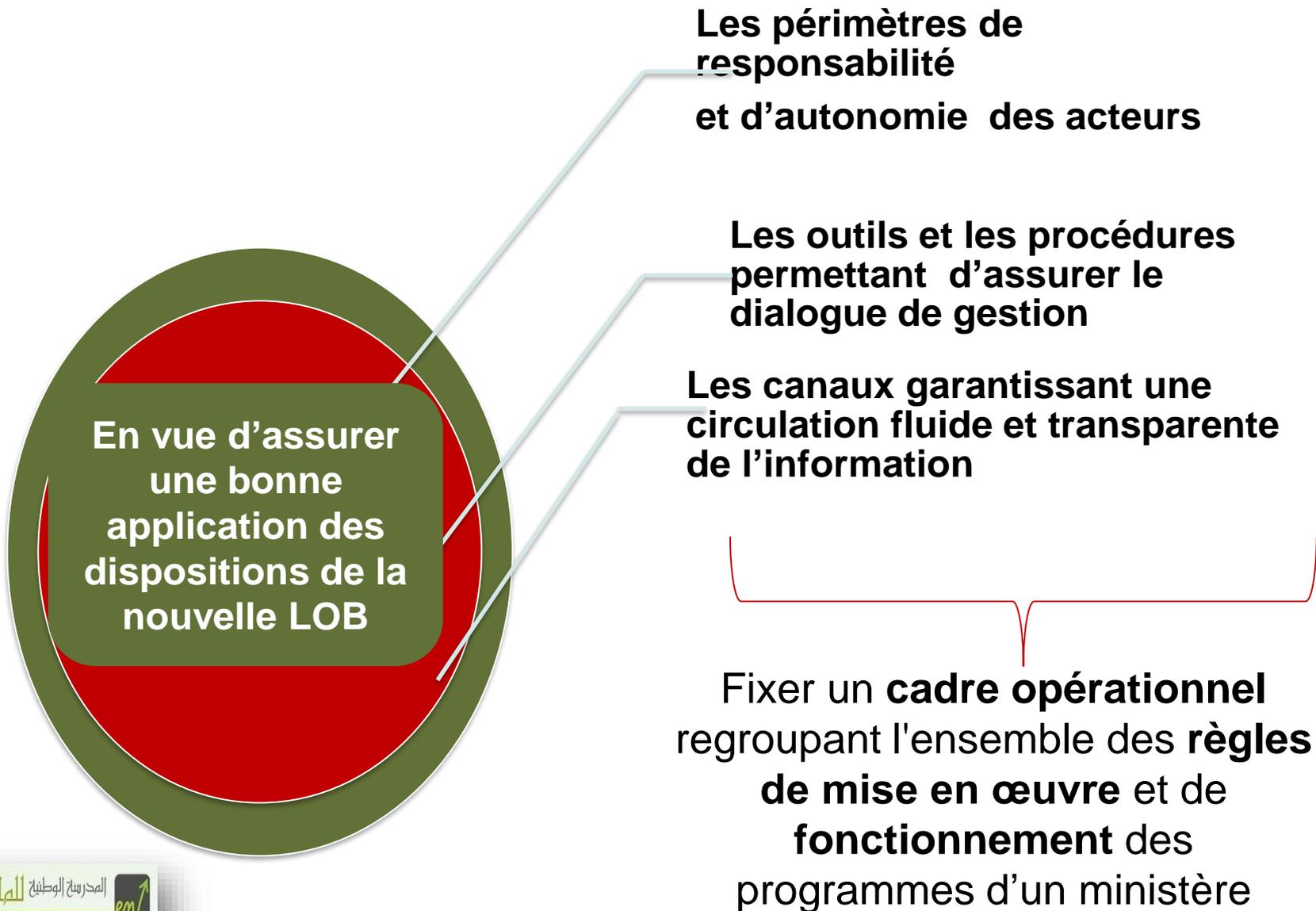
- ❑ le dialogue de gestion doit favoriser l'expression des services opérationnels et la diffusion des bonnes pratiques de gestion.;
- ❑ Il doit être préparé sur la base d'éléments de contrôle de gestion
- ❑ Il doit permettre une visibilité d'ensemble du fonctionnement de tous les services et ne pas se limiter à la discussion pour l'obtention des crédits .

## II- Les outils de formalisation du dialogue de gestion

- 1- La charte de gestion: définition objectifs et structuration
- 2- Les contrats de performance

# 1-Le contexte

23



# 1- Le contexte

Comment?

Avec quels  
moyens?

La charte de gestion

Qui fait quoi?

Qu'elle  
redevabilité?



# La définition

***Une règle de travail commune,  
permettant la formalisation des procédures  
et des échanges d'informations  
entre différents échelons administratifs  
en vue d'assurer une gestion saine et  
transparente des moyens  
et permettre l'exercice des responsabilités  
de chacun pour atteindre le niveau de  
performance***

## Les objectifs – Pourquoi?

- Assurer une cohérence de gestion entre les programmes du ministère,
- Préciser au sein du périmètre du ministère, sous l'autorité du ministre, les modalités de gestion des programmes,
- Formaliser le dialogue de gestion entre les différents acteurs

# Les objectifs – Pourquoi?

## *Expérience Française*

Les chartes de gestion **ont joué un rôle positif dans le cadrage du premier exercice des budgets de programme en 2006 en France**

Ces chartes ont été vouées à disparaître surtout après la publication du décret N° 2012-1246 du 07 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable de l'Etat.

**Certaines chartes sont ministérielles** : elles s'appliquent à l'ensemble du ministère, assurant ainsi une certaine cohérence entre ses programmes.

**D'autres sont des chartes de programme** : elles formalisent le dialogue de gestion entre le responsable de programme et les responsables opérationnels et précisent les modalités de gestion propres au programme. L'exercice est parfois mixte, une charte ministérielle pouvant être déclinée et complétée pour chaque programme.

# Les objectifs – Pourquoi?

## Expérience Française

2006- 2010

- Les chartes de gestion ont joué un rôle positif dans le cadrage du premier exercice des budgets de programme en 2006 en France

2011-2012

- Après la publication du décret N°2012-1246 du 07 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable de l'Etat.
- Les chartes ont été vouées à disparaître progressivement

**Certaines chartes sont ministérielles** : elles s'appliquent à l'ensemble du ministère  
**D'autres sont des chartes de programme** : formalisent le dialogue de gestion entre le Rdp et les responsables opérationnels et précisent les modalités de gestion propres au programme.

**L'exercice est parfois mixte, une charte ministérielle pouvant être déclinée et complétée pour chaque programme.**

# Les objectifs

1. Clarifier les rôles des différents acteurs dans le pilotage de la performance
2. Définir les règles de gestion des crédits
1. Préciser les outils de pilotage des ressources

# Les objectifs

## Obj 3- Préciser les outils de pilotage des ressources

Les espaces de responsabilité de chaque acteur

(programmation des activités, engagements sur les objectifs, définition des procédures, mise à disposition des crédits et modalités de compte-rendu, ...)

Les espaces d'autonomie de chaque acteur

(modalités de pilotage, globalisation des crédits et modalités d'exercice de la fongibilité, ...)

*Les règles de partage de l'information,*

*Les échéances du dialogue de gestion.*

# Les principales composantes de la CG

## Préambule de la charte

- *Sert à présenter la charte, la mettre dans son contexte et expliquer son utilité et son étendue*

## Description des programmes du ministère et de leurs déclinaisons opérationnelles

- *Evoquer les programmes et les politiques publiques qu'ils traduisent*
- *Décrire comment est décliné opérationnellement chaque programme au niveau central et déconcentré (à l'aide d'un tableau récap. ou d'un schéma de déclinaison opérationnelle qui évoque le schéma d'organisation financière adoptée )*

# Les principales composantes de la CG

## Préambule de la charte

- *Sert à présenter la charte, la mettre dans son contexte et expliquer son utilité et son étendue*

## Description des programmes du ministère et de leurs déclinaisons opérationnelles

- *Evoquer les programmes et les politiques publiques qu'ils traduisent*
- *Décrire comment est décliné opérationnellement chaque programme au niveau central et déconcentré (tableau ou schéma à l'appui)*
- *Evoquer dans le même schéma DOP l'organisation financière adoptée*

# Les principales composantes de la CG

## Pilotage de la performance

- Evoquer principalement les modalités d'organisation du dialogue de gestion
- Modalités de définition des objectifs et des indicateurs du programme et de leur déclinaison opérationnelle
- Modalités d'élaboration et de diffusion du budget /PAP
- Modalités de comptes-rendus de gestion (rythme, outils, forme...) : exécution budgétaire/performance
- Modalités de contrôle de gestion (analyse des écarts...)
- Modalités d'élaboration et de diffusion du RAP

# Les principales composantes de la CG

## Règles de gestion

- Modalités de mise à disposition des crédits - modalités de mise en réserve des crédits
- Règles de fongibilité des crédits + règles particulières (priorisations de certaines dépenses d'investissement d'intérêt national ...)
- Règles relatives à la délégation des compétences d'ordonnateur (ordonnateur délégué pour répartir les crédits ou pour exécuter les activités et les dépenses)
- Relations pratiques entre ordonnateurs délégués et services spécialisés dans les procédures de dépense
- Conditions de délégation et de transferts de crédits
- Degré et niveau de déconcentration de la GRH (recrutement, affectation, paie...)
- Modalités de contrôle des dépenses (taux CHD...)

# Les principales composantes de la CG

## Autres

- Annuaire des responsables de programmes et de sous-programmes et des responsables opérationnels
- Annuaire des personnes ressources
- Procédure de révision des procédures....

## II- Les outils de formalisation du dialogue de gestion

- 1- La charte de gestion: définition objectifs et structuration
- 2- Les contrats de performance

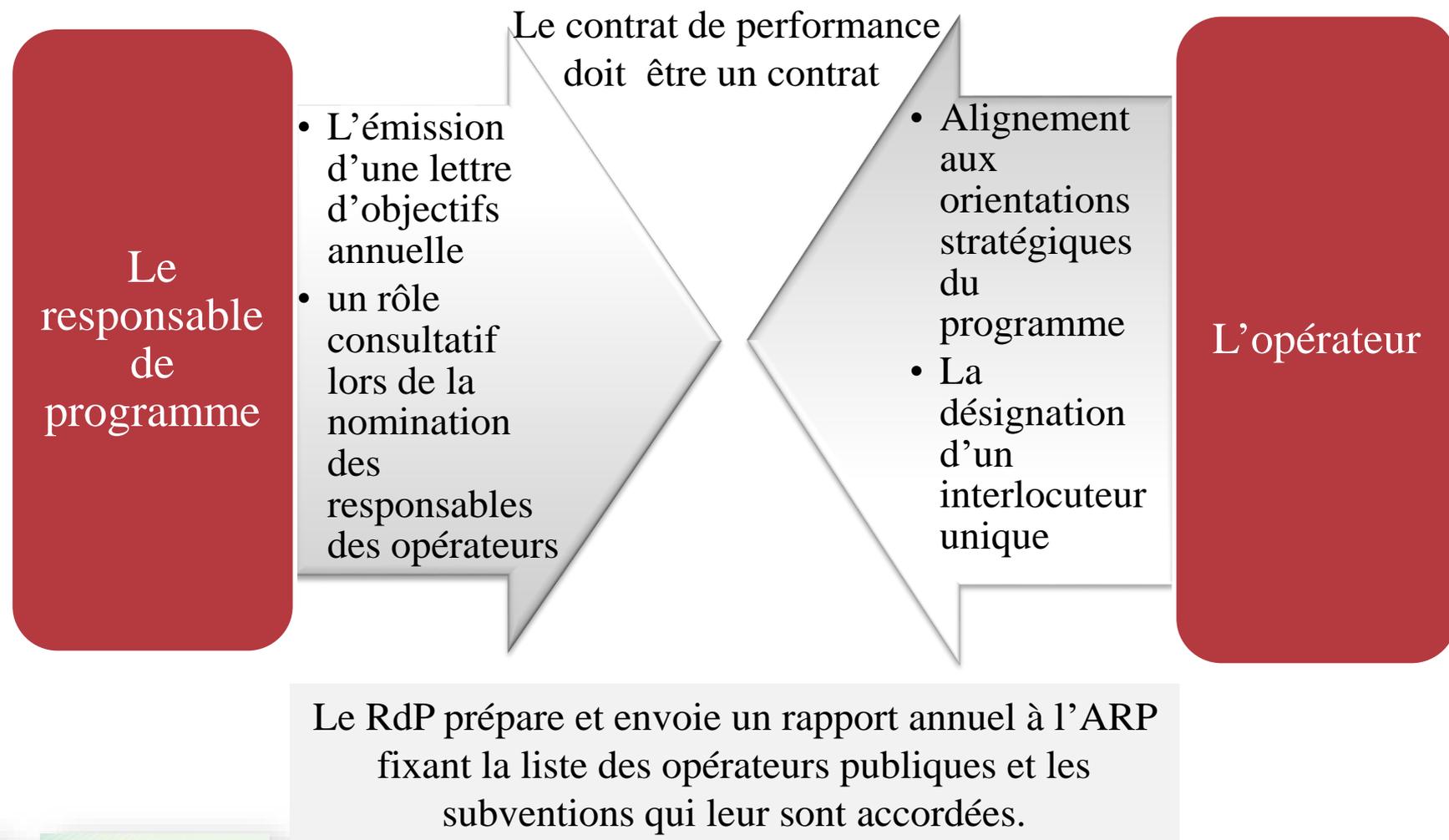
# Les outils du Pilotage du programme: Les contrats de Performance

37

**Le contrat de performance est l'outil du dialogue  
entre la tutelle et les opérateurs.**



# Organisation du dialogue de gestion dans le cadre des contrats de performance

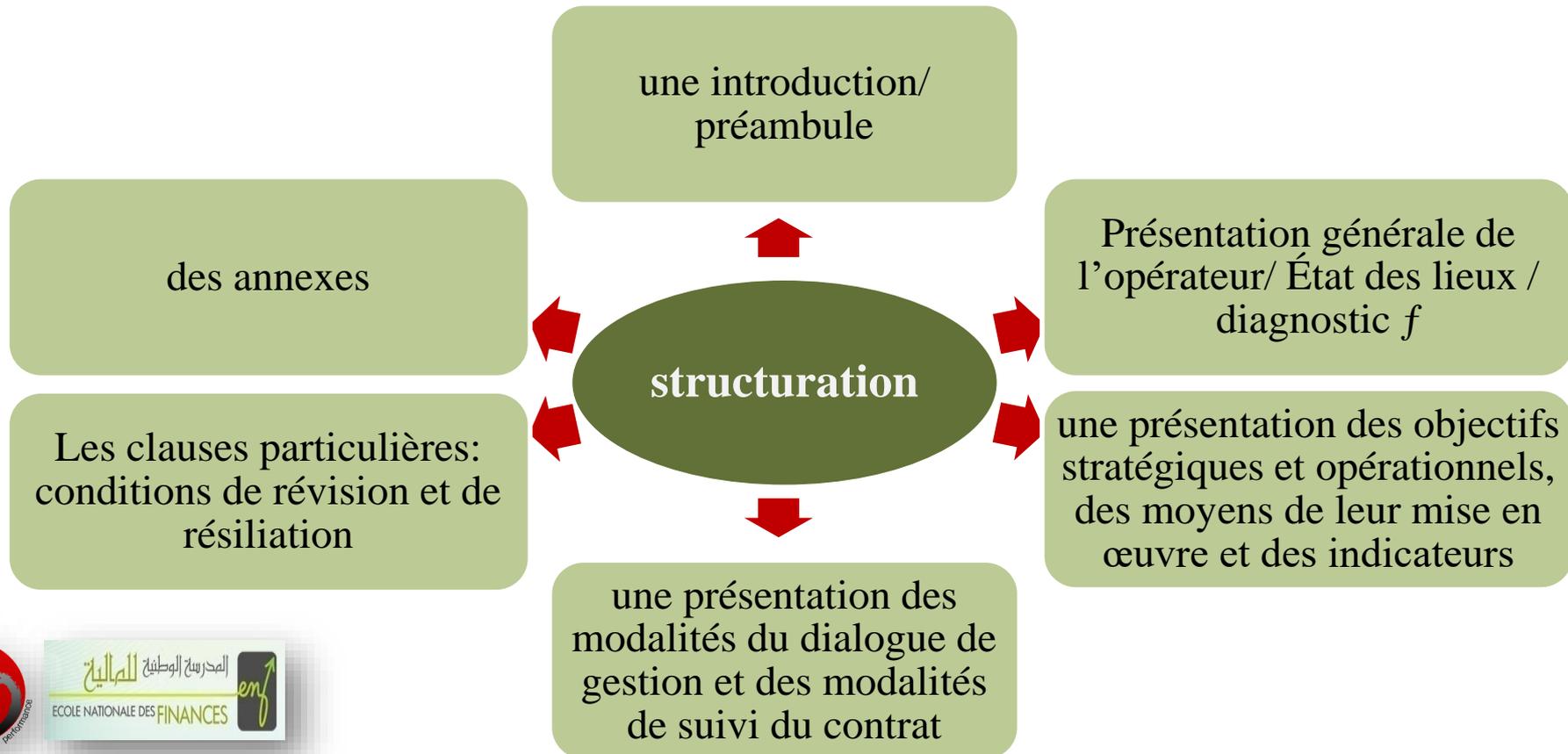


# Les outils du Pilotage du programme: Les contrats de Perf

39

**Le contrat de performance doit être un contrat unique entre l'opérateur et sa/ses tutelle(s).**

Il résulte d'une discussion entre l'opérateur et sa/ses tutelles et grâce à l'appui des audits ou d'une autoévaluation.



## Les contrats de Performance

Les modalités de suivi du contrat doivent être prévues en amont de la signature du contrat et effectivement mises en œuvre.

Le suivi permet d'évaluer le degré de réalisation des objectifs opérationnels en s'appuyant notamment sur les indicateurs définis et d'analyser le cas échéant les écarts constatés au regard des engagements prévus dans le contrat.

**Nécessité de prévoir la création d'un comité de pilotage ou d'un comité de suivi et d'évaluation des contrats.**

Ce comité se réunit au moins une fois par an.

## Les contrats de Performance

Le contrat fait l'objet d'**une évaluation générale** lorsqu'il arrive à son terme et avant l'engagement des travaux d'élaboration d'un nouveau contrat.

En dernière annuité de contrat, le rapport d'exécution détermine les éléments utiles et les préconisations permettant de cadrer l'élaboration d'un nouveau contrat.

**Le renouvellement de contrat** détermine les réussites et les insuccès du précédent contrat ainsi que les différents changements de contexte que l'opérateur a connus.

Cette évaluation finale est non seulement la garante d'une transition de qualité mais aussi **la base de construction du nouveau contrat.**



**MERCI**  
pour votre  
**ATTENTION**

KeepCalmAndPosters.com