



Série – Pilotage de la performance

Boussole – Dialogue de gestion



Table des matières

1. Qu'est-ce que le dialogue de gestion	3
1.1 La mise en place du dialogue de gestion	3
1.2 Les outils du dialogue de gestion	6
1.3 Le calendrier.....	7
1.4 Le cadre légal	7
2. Pour en savoir plus.....	8

Liste des figures

Figure 1 : Axes vertical et horizontal du dialogue de gestion interne au Ministère	4
Figure 2 : Dialogue de gestion entre le Ministre, le Secrétaire Général, le RFFIM et les RProg.....	5
Figure 3 : Dialogue de gestion entre RProg, RFFIM, RAction et RActivité	5
Figure 4 : Le dialogue de gestion et son articulation avec le cycle budgétaire	7



Acronymes

AT-PSE	Assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent
CRF	Contrôleur régional des finances
DPPD	Document de programmation pluriannuelle des dépenses
PAP	Projet annuel de performance
PTA	Plan de travail annuel
RAction	Responsable d'action
RActivité	Responsable d'activité
RAP	Rapport annuel de performance
RFFIM	Responsable de la fonction financière ministérielle
RProg	Responsable de programme
SG	Secrétaire Général
SIGIF	Système intégré de gestion de l'information financière
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine



1. Qu'est-ce que le dialogue de gestion

C'est un élément essentiel dans une approche de gestion budgétaire orientée vers la performance. Il se définit comme un processus **de concertations, d'engagements** et de **décisions** institué entre les différents acteurs de la gestion budgétaire.

Plus spécifiquement, il porte sur :

- la définition des objectifs, des indicateurs, des cibles de résultats et des activités;
- la détermination du niveau d'allocation des ressources (en crédits et en emploi);
- la réallocation et la reprogrammation des crédits en cours de gestion;
- la performance atteinte en cours de gestion et en fin de période et, la réorientation si nécessaire vers des actions correctrices visant l'atteinte des objectifs de performance.

Le dialogue de gestion facilite le pilotage et la gestion concertée des politiques publiques.

1.1 La mise en place du dialogue de gestion

Il s'agit globalement de mettre en place un processus facilitant les échanges entre les différents acteurs sur tous les aspects du programme selon une périodicité définie par avance.

Le principal enjeu du dialogue de gestion est d'optimiser la gestion publique, de définir la performance recherchée, compte tenu du niveau de ressources.

Le dialogue de gestion s'exprime au travers de la **délégation des responsabilités**, dont le responsable de programme est **le gardien et l'animateur**.

En principe, il se déroule en cascade :

- (i) entre le ministre et le responsable de programme (RProg);
- (ii) entre le RProg et les responsables d'actions (RAction),
- (iii) entre le RAction et le responsable d'activités (RActivité),
- (iv) entre le RActivité et les responsables de sous-activités (services, etc.).

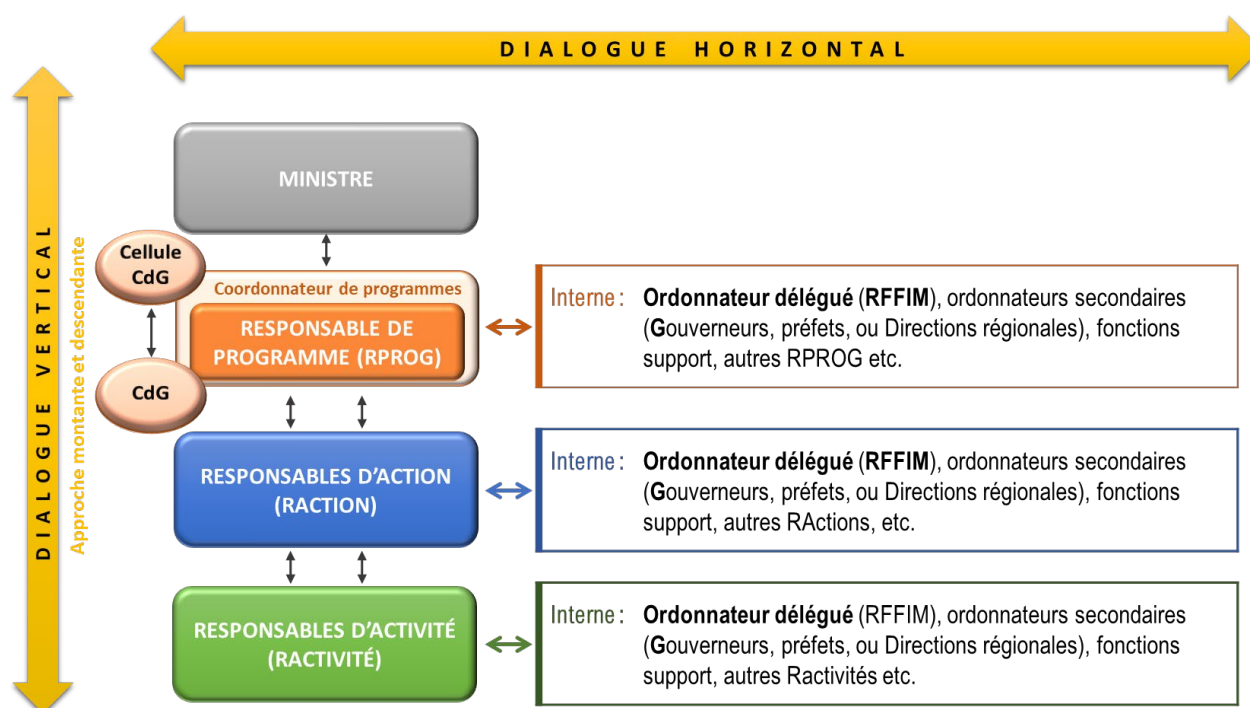
Le Secrétaire Général (SG) en assure la coordination.

Les responsables de chacun de ces niveaux doivent s'engager dans la réalisation de leur programme d'activités pour lequel ils doivent rendre des comptes. Ils s'appuient sur les objectifs et s'assurent que les indicateurs de la performance sont en cohérence avec les moyens budgétaires alloués.

Le dialogue de gestion s'établit de manière horizontale (ex., fonctions support) et verticale, tel qu'illustré dans la figure ci-après.



Figure 1 : Axes vertical et horizontal du dialogue de gestion interne au Ministère



Source : Figure adaptée du Forum de la performance, Ministère des Finances, France.

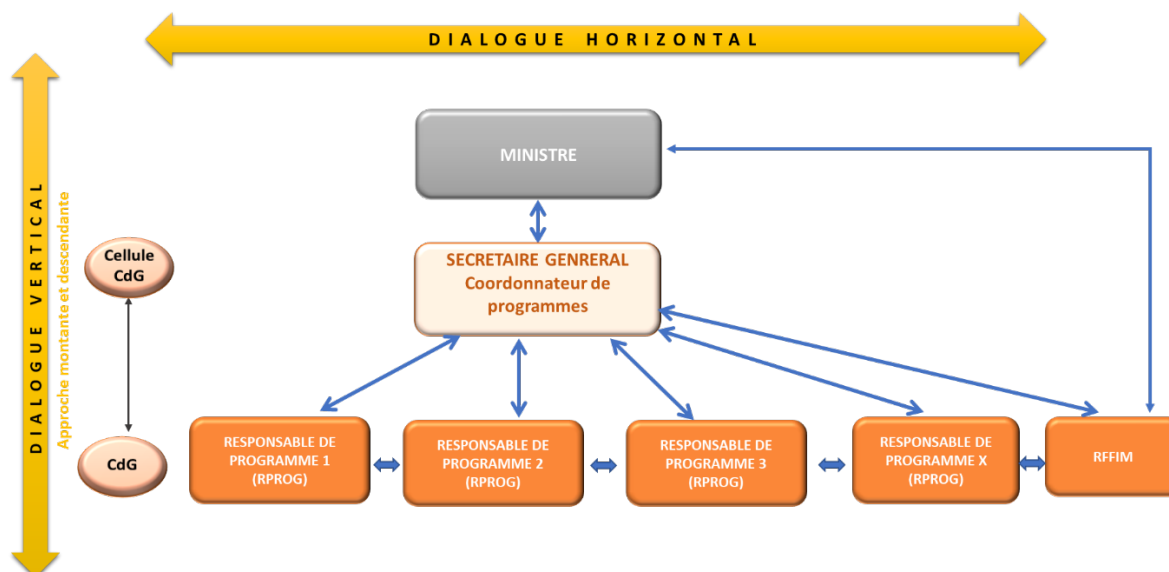
Au niveau départemental, le **dialogue de gestion s’instaure principalement entre le gouverneur ou le préfet ou autres structures désignées** (souvent ordonnateurs secondaires pour plusieurs ministères), les directions régionales et départementales déconcentrées et les contrôleurs régionaux des finances (CRF).

La portée du dialogue de gestion s’étend également aux **opérateurs** concernés par l’atteinte des objectifs du programme qui sont intégrés à l’intérieur des actions/activité (ex., agences d’exécution, établissements publics et structures similaires ou assimilées).

Plus spécifiquement, le dialogue se déroule au niveau du ministère, comme illustré dans la figure suivante :

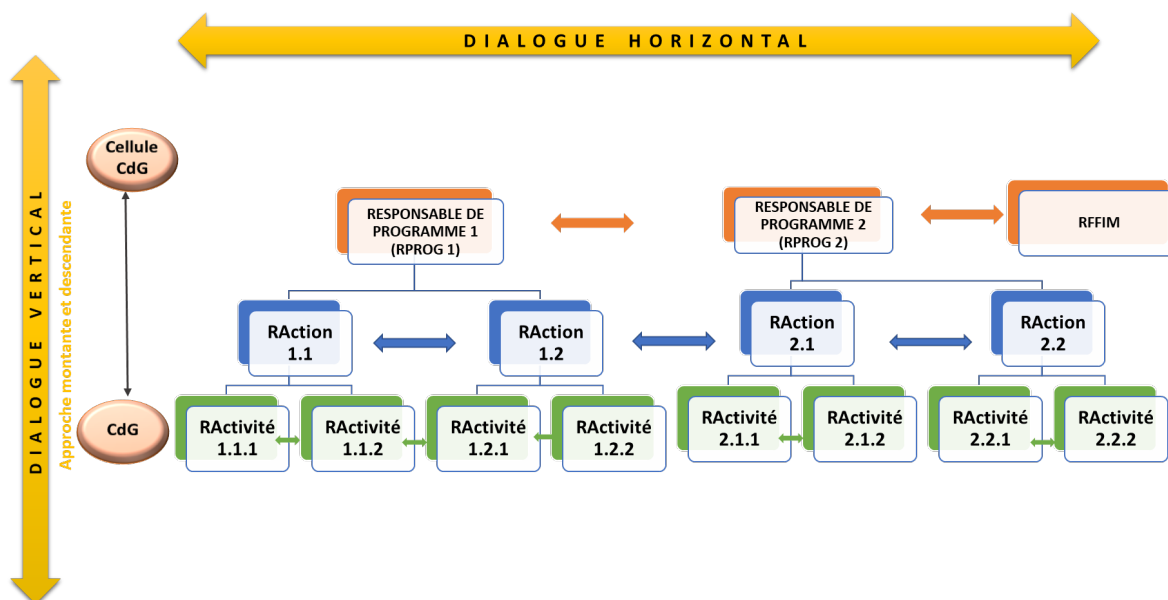


Figure 2 : Dialogue de gestion entre le Ministre, le Secrétaire Général, le RFFIM et les RProg



Le dialogue de gestion s'impose, aussi verticalement et horizontalement, entre les RProg et les RActivités, comme le montre la figure suivante :

Figure 3 : Dialogue de gestion entre RProg, RFFIM, RAction et RActivité





Le RProg définit et partage les règles de fonctionnement et de gestion du programme avec les RActions et RActivités, sous la forme d'une « charte de gestion » ou d'un « protocole de gestion », au regard de la politique ministérielle et sous la coordination du SG. Les principales conditions pour mettre en place et garantir un dialogue de gestion efficace sont :

Le **dialogue de gestion** est formalisé à travers une **charte de gestion** qui précise, entre autres, les **espaces d'autonomie et de responsabilité** de chaque acteur, les **règles de circulation de l'information** entre eux et les supports, rendez-vous et échéances du dialogue de gestion.






- avoir une bonne structure de programmes;
- établir une chaîne de responsabilité claire et précise;
- impliquer et responsabiliser les personnels;
- mettre en place un dispositif (même simple) de contrôle de gestion;
- réaliser ponctuellement un exercice d'appréciation des niveaux de performance à partir des indicateurs;
- adopter un nombre réduit d'indicateurs;
- assurer la régularité du dialogue de gestion;
- laisser une marge de manœuvre réelle aux responsables locaux.

1.2 Les outils du dialogue de gestion¹



Les outils favorisant ce dialogue sont les suivants :



Outils de planification opérationnelle :

-  Les cadres de performance par programme
-  Les fiches d'indicateurs
-  Projet annuel de performance (PAP)







Outils de mise en œuvre du budget-programme :

-  Les plans de travail annuel (PTA)
-  Le calendrier du pilotage de la performance

Outils de contractualisation :

-  Les contrats d'objectifs pluriannuels et contrats annuels de performance

Outils de reddition de compte

-  La Fiche de collecte de données
-  Les tableaux de bord de suivi et de mise en œuvre du programme
-  Le SIGIF (tableaux d'exécution et de restitution du budget)
-  Le plan directeur de suivi-évaluation
-  Le Rapport annuel de performance (RAP)
-  Autres outils de pilotage tels que le rapport suivi mensuel et/ou trimestriel des activités

¹ Guide didactique Séminaire sur les réformes budgétaires, Radisson Blu, du 9 au 11 décembre 2019.

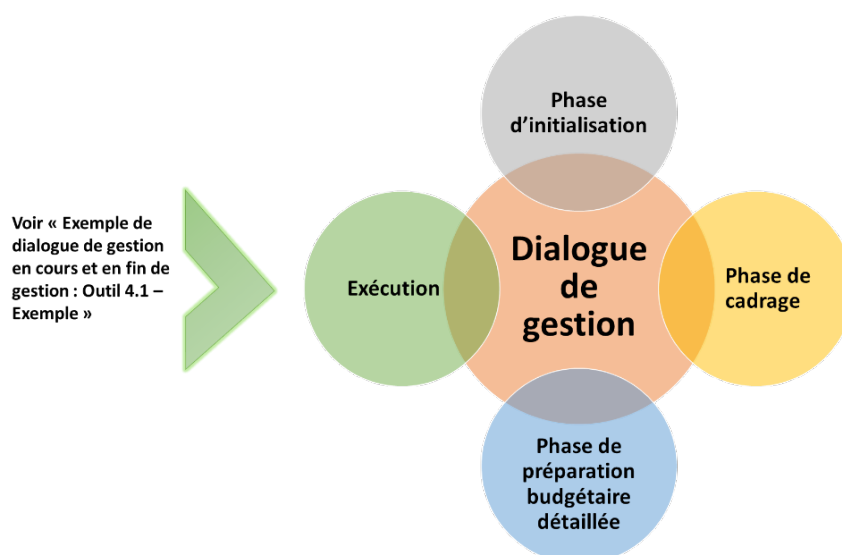


1.3 Le calendrier

Le dialogue de gestion est permanent, tout au long de la mise en œuvre, et il s'articule parfaitement avec les grandes phases du cycle budgétaire. Au regard de ce cycle, le dialogue de gestion est indispensable, aussi, au cours de la phase d'élaboration du DPPD-PAP et du RAP et de façon périodique en cours de gestion pour permettre de mesurer l'état d'avancement de la mise en œuvre des programmes.

La figure qui suit montre le rôle central du dialogue de gestion au cours de la réalisation des différentes phases du cycle budgétaire.

Figure 4 : Le dialogue de gestion et son articulation avec le cycle budgétaire



Le dialogue de gestion est un outil soutenant le passage d'une gestion réglementaire et bureaucratique à une gestion de la performance axée sur les résultats et la performance (et les contrats de performance).

1.4 Le cadre légal

Le dialogue de gestion s'appuie sur les principaux textes suivants :

- Loi organique n°2020-07 du 26 février 2020 abrogeant et remplaçant la loi organique n° 2011-15 du 8 juillet 2011 relative aux lois de finances, modifiée par la loi organique n° 2016-34 du 23 décembre 2016, articles 12 et 13.
- Décret n° 2020-1020 du 6 mai 2020 relatif à la gestion budgétaire de l'État.
- Décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion.
- Guide didactique de la directive n°06/2009/CM/UEMOA du 26 juin 2009 portant lois de finances au sein de l'UEMOA, Annexe n° 2 : la démarche de performance.



2. Pour en savoir plus

- Consulter les supports numériques de formation en lien avec le dialogue de gestion dans le cartable virtuel.
- Consulter les outils en lien avec le dialogue de gestion dans le cartable virtuel.
- Les guides didactiques des directives de l’UEMOA, dont notamment le guide didactique de la directive n° 6, relative aux lois de finances - <https://www.sigif.org/catpub/guides-formations/>
- Décret n° 2020-1006 relatif à la gestion budgétaire de l’État, du 30 avril 2020.
- Guide pratique du contrôle de gestion, novembre 2019, Séminaire sur les réformes budgétaires, Radisson Blu, du 9 au 11 décembre 2019, Dakar, Sénégal.
- Guide de dialogue de gestion et du pilotage opérationnels, Direction du Budget du ministère de l’Économie et des Finances, Royaume du Maroc.
- Dialogue de Gestion et Pilotage de la Performance, Guide méthodologique, juin 2009, République de Tunisie, ministère des Finances, Banque mondiale.
- Le rôle du contrôle de gestion dans la mise en œuvre des budgets-programmes, présentation PowerPoint, M. Abdoulaye DIENG, Directeur du Contrôle interne/Direction Générale du Budget/ministère des Finances et du Budget, Sénégal.
- Le forum de la performance – France.
- Guide pratique du dialogue de gestion, production du groupe de travail « pilotage » de l’AFIGESE, avril 2012.
- Fiche technique n° 7 – Le Dialogue de gestion, ministère du Plan, de la Statistique et de l’Intégration régionale, Direction Générale du Plan, Khadidja Kadri, 15 juillet 2017.
- Bulletin technique – Le dialogue de gestion, Annie Ouellet, CRC Sogema, 1^{er} décembre 2015.
- Dialogue de gestion et pilotage de la performance, C3G, 9 février 2011, ministère de l’Éducation Nationale, de la Jeunesse et de la Vie associative.
- Dialogue de gestion et performance, Nathalie Roux, Directrice du projet « Contrôle de gestion » à la DGCP, Revue du Trésor, n° 7, juillet 2006.
- « La démarche de performance : Stratégie, objectifs, indicateurs - Guide méthodologique pour l’application de la loi organique relative aux lois de finances du 1^{er} août 2001 », ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie, Paris, juin 2004.



©GC
Relecteurs : AO & KK
14 octobre 202

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest
Immeuble Chrismur, 4^{ème} étage
Fann Hock-Dakar
Tél. réception : 33 88 95 762