

GUIDE DE DIALOGUE DE GESTION

pour l'élaboration et la mise en œuvre
des DPPD et du PAP

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

GUIDE DE DIALOGUE DE GESTION

**pour l'élaboration et la mise en œuvre
des DPPD et du PAP**

OUTIL DE MISE EN ŒUVRE DU BUDGET PROGRAMME

TABLE DES MATIÈRES

Sigles et abréviations	6
DÉCISION N°-152023/COM/UEMOA	7
AVANT-PROPOS	9
INTRODUCTION	11

PARTIE 1

PROCESSUS ET ORGANISATION DU DIALOGUE DE GESTION	13
1.1. Processus du dialogue de gestion	14
1.2. Organisation et outils du dialogue de gestion	15
1.2.1. Organisation du dialogue de gestion	15
1.2.2. Outils du dialogue de gestion	16
1.2.3. Périodicité des rencontres dans le cadre du dialogue de gestion	17
1.3. Formalisation du dialogue de gestion	17
1.3.1. Charte de Gestion	17
1.3.2. Protocole de gestion	18

PARTIE 2

ACTEURS ET CONTENU DU DIALOGUE DE GESTION	19
2.1. Acteurs du dialogue de gestion	20
2.1.1. Acteurs de l'axe vertical	20
2.1.2. Acteurs de l'axe horizontal	20
2.1.3. Nécessité de renforcement des capacités des acteurs du dialogue de gestion	21
2.1.4. Service en charge du Contrôle de Gestion	22
2.1.5. Comité de Pilotage du dialogue de gestion (COPILO-dialogue de gestion)	22
2.2. Contenu du dialogue de gestion	23
2.2.1. Programmation budgétaire et détermination des ressources	23
2.2.2. Fixation des cibles de résultat des Programmes et des BOP	24
2.2.3. Définition et appropriation des marges de manœuvre	24
2.2.4. Mutualisation et partage des bonnes pratiques	25
2.2.5. Activation des leviers d'action pour atteindre les cibles de résultat	27

PARTIE 3

MODALITÉS DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU DIALOGUE DE GESTION	29
3.1. Rôle du dispositif de pilotage du dialogue de gestion	30
3.2. Place et rôle du Service en charge du Contrôle de Gestion	30
3.3. Périodicité du suivi du dialogue de gestion par le Service en charge du Contrôle de Gestion	31
3.4. Outils de contrôle interne	31
3.5. Interactions Contrôle de Gestion et Responsable du Programme	32
3.6. Dialogue sur les résultats	33

PARTIE 4

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU DIALOGUE DE GESTION	35
---	-----------

CONCLUSION	37
-------------------	-----------

ANNEXE : ANIMATION DU DIALOGUE DE GESTION PAR LE CONTRÔLE DE GESTION	39
---	-----------

Liste des schémas

Schéma n°1 : Processus du dialogue de gestion	14
---	----

Liste des encadrés

Encadré n°1 : Contribution du Contrôleur de Gestion	22
Encadré n°2 : Un exemple de bonne pratique de conduite du processus d'élaboration des documents budgétaires au DAREN au cours de la période 2019-2020	26
Encadré n°3 : Qu'est-ce qu'un levier d'action ?	27

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

AE	Autorisation d'Engagement
ATI	Assistance Technique internationale
BOP	Budget Opérationnel de Programme
CG	Contrôle de Gestion
CF	Contrôle Financier
CGAF	Cellule de Gestion Administrative et Financière
CM	Conseil des Ministres
Commission	Commission de l'UEMOA
COPIL	Comité de Pilotage
CP	Crédit de Paiement
CPBP	Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle
CRG	Cadre de Responsabilisation et de Gestion
DB	Direction du Budget
DRH	Direction des Ressources Humaines
DSAF	Département des Services Administratifs et Financiers
DSI	Direction des Services Informatiques
DPPD	Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses
DSE, DS-E	Direction de la Stratégie et de l'Évaluation
GAR	Gestion Axée sur les Résultats
PAP	Projet Annuel de Performance
PF	Point Focal
PIRC	Programme Intégré de Renforcement des Capacités
PM	Passation de Marchés
PROGRAMME	Programme budgétaire
RAP	Rapport Annuel de Performance
RBOP	Responsable du Budget Opérationnel de Programme
RH	Ressources Humaines
RPROG	Responsable de Programme
RUO	Responsable d'Unité Opérationnelle
TDR	Termes de référence
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest Africaine



DECISION N° -15 2023/COM/UEMOA

PORTANT ADOPTION DE LA CHARTE DE GESTION, DU GUIDE METHODOLOGIQUE D'ELABORATION DU DOCUMENT DE PROGRAMMATION PLURIANNUELLE DES DEPENSES (DPPD) ET PROJET ANNUEL DE PERFORMANCE (PAP), DU GUIDE DE DIALOGUE DE GESTION ET DU GUIDE DE LA PERFORMANCE

**LA COMMISSION DE L'UNION ECONOMIQUE ET MONETAIRE
OUEST AFRICAINE (UEMOA)**
.....

- VU** le Traité modifié de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) ;
- VU** le Protocole additionnel II relatif aux politiques sectorielles de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°02/2021/CCEG/UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination de Membres de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** l'Acte additionnel n°03/2021/CCEG /UEMOA du 14 Avril 2021 portant nomination du Président de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement n°01/2018/CM/UEMOA du 23 mars 2018 portant Règlement Financier de l'UEMOA ;
- VU** le Règlement d'exécution n°002/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'intervention et responsabilités du responsable de programme et du responsable du budget opérationnel de programme au sein des Organes de l'Union ;
- VU** le Règlement d'exécution n°003/2021/COM/UEMOA du 19 mars 2021 portant modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP), du Document de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et du Rapport Annuel de Performance (RAP) au sein des Organes de l'Union ;
- VU** la Décision n°01/2013/COM/UEMOA du 31 janvier 2013 établissant le Règlement intérieur de la Commission de l'UEMOA ;
- VU** la Décision n°545/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 relative à l'organisation de la Commission de l'UEMOA, modifiée ;
- VU** la Décision n°548/2019/PCOM/UEMOA du 18 septembre 2019 relative à l'organisation interne de la Présidence de la Commission, modifiée ^{img} ;

Considérant la nécessité de disposer des outils d'élaboration et de mise en œuvre du budget-programme au sein des Organes de l'Union ;

DECIDE

Article premier : Objet

Sont adoptés tels qu'annexés à la présente Décision dont ils font partie intégrante les documents ci-après :

- la charte de gestion ;
- le guide méthodologique d'élaboration des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (PPD) et du Projet Annuel de Performance (PAP) ;
- le guide du dialogue de gestion ;
- le guide de la performance.

Article 2 : Champ d'application

La présente Décision s'applique à tous les Départements de la Commission.
En ce qui concerne les autres Organes de l'Union, cette Décision s'applique dès leur passage budget-programme.

Article 3 : Mise en œuvre

La Présidence de la Commission de l'UEMOA est chargée de la mise en œuvre et du suivi de la présente Décision.

Article 4 : Entrée en vigueur

La présente Décision, qui entre en vigueur à compter de la date de sa signature, sera publiée au Bulletin Officiel de l'Union.

Ouagadougou, le **01 SEPT 2023**.

Le Président de la Commission




Abdoulaye DIOP

Ampliations :

- PC
- Départements
- Archives
- DSE

AVANT-PROPOS

L'objectif du Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA des Organes de l'UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018, tel que défini à l'alinéa 3 de son article 2, est d'« assurer la structuration et l'élaboration du budget de l'Union de manière à répondre au choix d'une présentation administrative, par Programme ou Dotation, fonctionnelle et économique, qui résulte de l'option d'une Gestion Axée sur les Résultats s'inscrivant dans une programmation pluriannuelle ».

Le Règlement financier inscrit ainsi la Commission, ses Départements et ses Organes, à l'instar des pays membres de l'Union qui s'y sont engagés depuis plus d'une décennie, dans le passage d'une logique de moyens à une logique de Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Avec ce changement de paradigme, le budget de moyens qui caractérisait l'allocation des ressources cède la place au budget de performance bâti sur la base des politiques publiques comme stipulé dans l'article premier dudit Règlement financier qui dispose que le « Programme regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une action ou un ensemble cohérent d'actions représentatives d'une politique publique clairement définie dans une perspective de moyen terme. À ces programmes, sont associés des objectifs précis, arrêtés en fonction de finalités d'intérêt général et des résultats attendus. Ces résultats, mesurés notamment par des indicateurs de performance, font l'objet d'évaluations régulières et donnent lieu à un Rapport Annuel de Performance élaboré en fin d'exercice budgétaire par la Commission ».

C'est dans ce cadre que la Commission a entrepris plusieurs actions, notamment (i) le renforcement des capacités à travers des formations, (ii) la mise en place des Programmes au niveau des Départements et (iii) la délégation de pouvoirs aux Gestionnaires de Programme et aux Responsables de Programme.

L'exigence de l'approfondissement du processus de la réforme du budget programme a conduit la Commission à mettre à la disposition des acteurs impliqués dans le processus budgétaire des outils de mise en œuvre au nombre desquels figure le guide du dialogue de gestion. Ce guide qui tire son fondement de l'importance accordée aux nouveaux acteurs du processus budgétaire que sont les Gestionnaires de Programme, les Responsables de Programme et les Responsables de Budgets Opérationnels de Programme. Le guide vise à rationaliser le processus d'échange et de dialogue entre les acteurs susmentionnés dans une démarche de performance et de responsabilisation.

Le guide comprend quatre (4) chapitres. L'objectif du premier est de présenter le processus de dialogue de gestion. Le deuxième chapitre vise à mettre en relief les acteurs du dialogue de gestion et leurs responsabilités respectives dans le processus de mise en œuvre du budget programme pendant que le troisième donne l'éclairage sur son suivi. Enfin, le quatrième et dernier chapitre a pour but d'attirer l'attention des acteurs, à tous les niveaux de la hiérarchie administrative de la Commission et de ses Organes, sur les facteurs clés de succès de la conduite du dialogue de gestion au sein de l'institution.

INTRODUCTION

La Commission s'est engagée dans le processus de Gestion Axée sur les Résultats depuis mars 2018 avec le Règlement financier n°01/2018/CM/UEMOA des Organes de l'UEMOA adopté par le Conseil des Ministres, le 23 mars 2018 et qui met le focus sur le passage d'un budget de moyens à un budget de résultats. La mise en œuvre dudit Règlement financier et de ses Règlements d'exécution a conduit la Commission à se mettre dans le processus d'élaboration des budgets programmes.

Des Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) 2019-2021 ont été élaborés pour les Départements sectoriels (DAREN, DMRC, DATC, DEMEN, DPE et DDH) et les Départements transversaux (DSAF et PCOM) autorisés à continuer à utiliser les Dotations. En 2020, l'expérience a été généralisée à tous les Départements qui, depuis lors, élaborent leur DPPD & leur PAP, et les font approuver par les mécanismes en place. Les travaux d'élaboration de ces documents sont exécutés dans un contexte marqué par plusieurs initiatives.

Parmi celles-ci, on peut citer (i) l'adoption de deux Règlements d'exécution du Règlement financier portant sur les modalités d'élaboration et d'adoption du Projet Annuel de Performance (PAP) et du Rapport Annuel de Performance (RAP), (ii) l'organisation des premières conférences de performance des Programmes. Ces acquis ont été renforcés en 2020 avec notamment (i) le renforcement des délégations de pouvoirs au profit des Commissaires, (ii) la nomination des Responsables de Programme, et (iii) l'affinement des indicateurs de performance et la clarification de leur imputabilité entre les principales parties prenantes.

La Commission de l'UEMOA s'est ainsi engagée dans une profonde réforme de son dispositif budgétaire en le faisant passer d'un budget de moyens à un budget de performance pour réaliser des Programmes associés à des objectifs précis et axés sur des résultats.

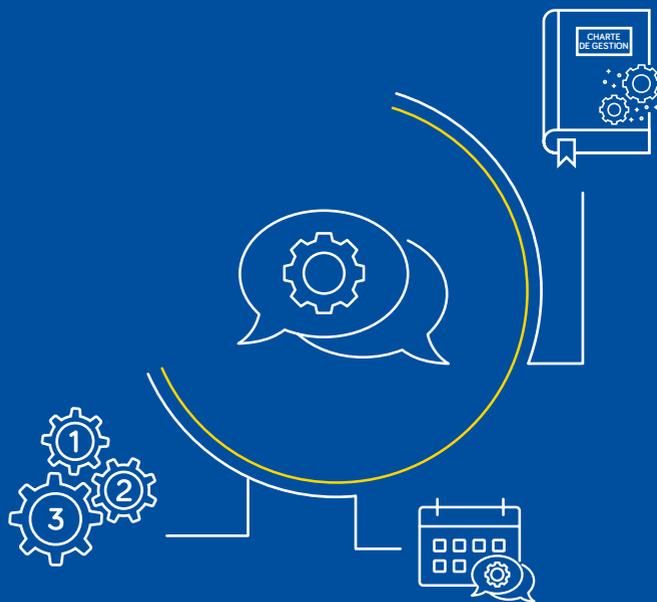
Les insuffisances relevées dans la mise en œuvre des premiers Documents de Programmation Pluriannuelle des Dépenses (DPPD) et des Projets Annuels de Performance (PAP) sont notamment (i) la faible internalisation des enjeux, de la démarche et des outils du budget programme, et (ii) la faiblesse du cadre organisationnel, du cadre de responsabilisation et de gestion au sein des Organes de l'UEMOA.

Ce sont ces raisons qui ont conduit à la mise en place d'outils nécessaires à la mise en œuvre de la gestion des Programmes au sein des services de la Commission et des autres Organes.

L'élaboration du présent guide du dialogue de gestion rentre dans ce cadre avec pour objectif de faciliter le dialogue de gestion et d'élucider les processus et les interrelations entre les acteurs. Il vient compléter les autres outils tels que le guide de la Gestion Axée sur les Résultats, le guide d'élaboration des DPPD et du PAP, la Charte de Gestion et le guide de la performance.

Le dialogue de gestion est l'ensemble des processus d'échanges entre les acteurs du budget programme. Concrètement, il porte sur la démarche de la performance, sur la programmation des activités et sur les moyens. Il s'inscrit naturellement dans un calendrier de gestion (dont le calendrier budgétaire) et organise le rôle des acteurs de la performance tout au long de la chaîne de management.

Le document s'articule autour des chapitres suivants : (i) le processus et l'organisation du dialogue de gestion, (ii) les acteurs clés et le contenu du dialogue de gestion, (iii) les modalités de pilotage et de suivi du dialogue de gestion, et (iv) les facteurs clés de succès du dialogue de gestion.



PARTIE 1

PROCESSUS ET ORGANISATION DU DIALOGUE DE GESTION

Dans ce chapitre, il est question de décrire le processus, l'organisation et les outils du dialogue de gestion et d'explicitier comment le formaliser et le mettre en œuvre.



1.1. Processus du dialogue de gestion

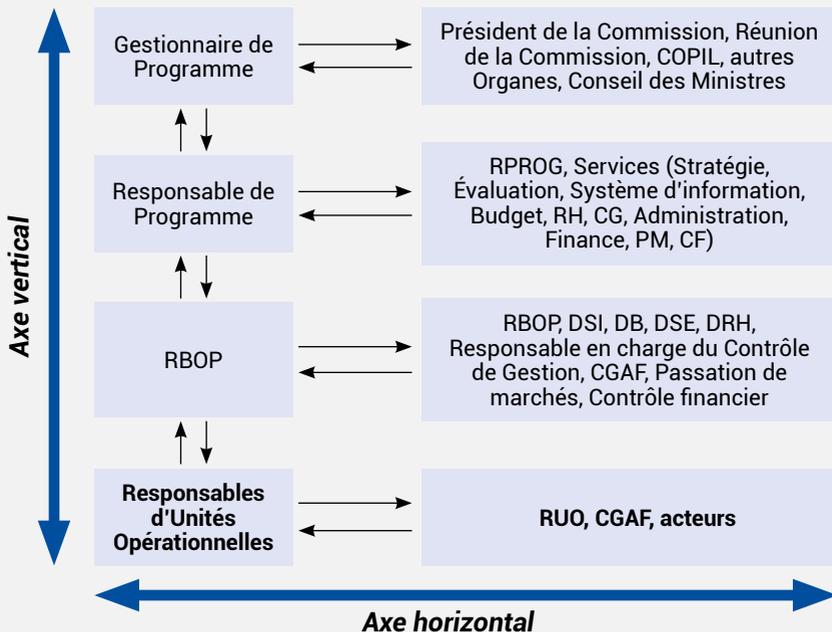
Le dialogue de gestion procède de la délégation de pouvoirs et est animé par l'acteur principal qu'est le Responsable de Programme selon deux axes :

- un **axe vertical** entre le Gestionnaire de Programme et les Responsables de Programme (RPROG) de son Département, entre le RPROG et les Responsables de Budgets Opérationnels de Programme (RBOP), et entre ce dernier et ses Responsables d'Unités Opérationnelles (RUO) chargés de la mise en œuvre des activités ;
- un **axe horizontal** entre (i) les Responsables de Programme d'un même DPPD, (ii) les RBOP d'un même Programme et (iii) les RUO d'un même BOP avec l'implication, à chaque fois, des Responsables des Services en charge de la Gestion Administrative et Financière, du Contrôle de Gestion, du Suivi et de l'Évaluation. Ainsi, les Services transversaux participent au dialogue de gestion horizontal.

Le dialogue de gestion est aussi global puisqu'il s'exerce à tous les niveaux de la Commission et des autres Organes.

Le schéma ci-dessous présente les différents aspects du dialogue de gestion.

Schéma n°1 : Processus du dialogue de gestion



Le dialogue de gestion est une chaîne de responsabilité organisée et resserrée autour des acteurs « clés », notamment le Gestionnaire de Programme, le Responsable de Programme (RPROG), le Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP) et le Responsable d'Unité Opérationnelle (RUO).

Il établit des rapports et des espaces d'échanges avec les Directions supports que sont le Département des Services Administratifs et Financiers (DSAF) pour les besoins de l'affectation et de la mobilisation des ressources, pour la mobilisation du personnel nécessaire à la mise en œuvre des activités à travers la Direction des Ressources Humaines, la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation (DSE), en vue d'un appui technique à l'élaboration des DPPD et du PAP.

Le Service en charge du Contrôle de Gestion occupe une place prépondérante dans le dialogue, dans la mesure où il produit plusieurs supports utiles pour échanger sur les progrès et les difficultés rencontrées. Il s'agit notamment des tableaux de bord et autres outils de pilotage de la performance.

1.2. Organisation et outils du dialogue de gestion



1.2.1. Organisation du dialogue de gestion

Il s'agit globalement de mettre en place une organisation permettant aux différents acteurs d'échanger sur tous les aspects du Programme selon une périodicité définie à l'avance.

- **Dialogue de gestion comme le cadre par excellence pour échanger sur le Programme**

Le dialogue de gestion est le cadre par excellence pour discuter sur les conditions de mise en œuvre d'un Programme en vue de surmonter toutes les difficultés liées à la réalisation des activités. Ce cadre doit regrouper, par conséquent, les principaux acteurs intervenant directement ou indirectement dans l'exécution technique et financière des Programmes. Il offre au Responsable de Programme, qui est la personne clé, une réelle opportunité pour faire du Programme une réalité dynamique.

- **Responsable de Programme comme garant de la mise en œuvre et de la réalisation au niveau opérationnel des objectifs du Programme**

Le Responsable de Programme constitue le garant, vis-à-vis du Gestionnaire de Programme, de la mise en œuvre et de la réalisation au niveau opérationnel des objectifs du Programme.

À ce titre, le RPROG :

- dispose d'une certaine autonomie et des prérogatives pour affecter les moyens généraux mis à la disposition du Programme ;
- délègue la gestion des Budgets Opérationnels de Programme aux RBOP ;
- sait impliquer et mobiliser tous les agents concernés par la chaîne opérationnelle qui s'étend notamment au Responsable de la Gestion Administrative et Financière, au Comptable et au Responsable du Contrôle financier qui conservent leurs rôles respectifs au niveau de la chaîne de dépense ;
- sait impliquer et mobiliser les responsables de Programmes supports, évoqués ci-dessus. Le Programme support assure les fonctions de gestion financière, budgétaire, de gestion des ressources humaines, d'étude et de planification, de suivi de la performance, de contrôle de gestion, des affaires juridiques, d'audit interne, etc. au sein de la Commission. Il a notamment la charge de coordonner la préparation, l'exécution et le suivi du budget. Il accompagne les autres Programmes (opérationnels) dans l'exécution financière de leurs activités dans un souci d'assurer l'efficacité dans l'exécution des dépenses. Cette fonction support n'est pas à confondre avec celle de « gestionnaire de crédit » qui dispose de pouvoir de décision sur l'utilisation d'un crédit budgétaire.

1.2.2. Outils du dialogue de gestion

Les outils sont les supports du dialogue de gestion. Ils comprennent principalement :

- les lettres de mission ;
- le Cadre de Mesure des Performances des Programmes ;
- les fiches d'indicateurs de performance des Programmes ;
- les Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- les tableaux de bord de gestion et de suivi des réalisations du Programme ;
- les plans de travail ;
- les outils de communication des données qui garantissent, également, une circulation fluide et transparente des données entre les acteurs de la performance.

1.2.3. Périodicité des rencontres dans le cadre du dialogue de gestion

En ce qui concerne la périodicité des rencontres dans le cadre du dialogue de gestion, il faut absolument éviter de tomber dans la réunionite. Le dialogue de gestion vient en complément des canaux traditionnels de communication au sein des Départements de la Commission. C'est pourquoi, il faut éviter d'adopter une approche trop systématique dans la mise en œuvre du dialogue de gestion.

Le dialogue de gestion se tient :

- chaque trimestre pour le dialogue de gestion vertical ;
- chaque semestre pour le dialogue de gestion horizontal.

1.3. Formalisation du dialogue de gestion



La formalisation du dialogue de gestion au niveau de la Commission et au niveau du Programme consiste en l'adoption et en l'application des trois documents que sont la Charte de Gestion, le guide du dialogue de gestion et le protocole de gestion.

1.3.1. Charte de Gestion

La Charte de Gestion est un document qui formalise les rôles et les responsabilités des différents acteurs qui contribuent à la mise en œuvre des objectifs des Programmes. La Charte précise les espaces d'autonomie et de responsabilité des acteurs, les règles ainsi que les canaux de partage et de circulation de l'information.

La Charte de Gestion doit être stable dans le temps afin d'assurer une certaine capitalisation des meilleures pratiques. Elle doit avoir un contenu très simple afin d'être utile sur le plan pratique et accessible à toutes les parties prenantes.

La fonction d'animation du dialogue de gestion du Responsable de Programme est soutenue par le Contrôleur de Gestion qui contribue à améliorer progressivement ce dialogue et à le formaliser au niveau du Programme dans le cadre d'un protocole de gestion.

1.3.2. Protocole de gestion

Le protocole de gestion est un document qui organise, à l'intérieur du Programme, le processus de planification opérationnelle, les actions, les activités, les moyens, les circuits de communication, le suivi et le reporting. Il permet d'explicitier, à l'intérieur du Programme, les règles du jeu et les responsabilités entre les différents acteurs, précise l'autonomie de chacun et détermine les règles de diffusion et de circulation de l'information.

La Charte de Gestion relève de la responsabilité du Président de la Commission et des Présidents des autres Organes alors que le protocole de gestion est établi pour clarifier les rôles des acteurs au sein du Programme ainsi que toutes les matières du dialogue de gestion.

La Charte de Gestion remplace bien le protocole de gestion à la Commission de l'UEMOA par souci d'efficacité et en raison de la forte imbrication entre les structures administratives des Départements et les structures de gestion des Programmes. Le protocole de gestion n'est donc pas élaboré à la Commission de l'UEMOA. Les délégations de pouvoirs du Président de la Commission aux Gestionnaires de Programme et, d'autre part, de la subdélégation de pouvoirs des Gestionnaires de Programme aux Responsables de Programme, et enfin de ces derniers aux Responsables des Budgets Opérationnels de Programme permettent l'utilisation de la Charte de Gestion au niveau des Programmes.

Mais en tout état de cause, le dialogue de gestion et la concertation doivent privilégier l'amélioration de la mise en œuvre des Programmes qui requiert, entre autres, l'effectivité de la mise en œuvre des délégations et des subdélégations de pouvoirs.



PARTIE 2

ACTEURS ET CONTENU DU DIALOGUE DE GESTION

Qui sont les principaux acteurs du dialogue de gestion ?
Quels sont les éléments de contenu ou quel est l'objet
du dialogue de gestion ? Ce chapitre apporte
des réponses à ces questions.

2.1. Acteurs du dialogue de gestion



Les acteurs directs du dialogue de gestion sont de deux ordres : les acteurs du dialogue de l'axe vertical et ceux de l'axe horizontal.

2.1.1. Acteurs de l'axe vertical

Les acteurs du dialogue de gestion de l'axe vertical sont :

- les Gestionnaires de Programme et les Responsables des autres Organes qui sont les « pilotes » du dialogue de gestion. Ils doivent disposer d'une certaine autorité et indépendance vis-à-vis des différentes parties ;
- le Responsable de Programme qui est l'animateur en charge du dialogue de gestion du Programme. L'animation de gestion traite des objectifs assignés aux Programmes et présentés dans le PAP ;
- le Responsable du Budget Opérationnel de Programme qui est l'animateur du dialogue au niveau de son Budget Opérationnel du Programme ;
- le Responsable d'Unité Opérationnelle chargé de mettre en œuvre un ensemble d'activités.

2.1.2. Acteurs de l'axe horizontal

En plus des acteurs ci-dessus cités au titre du dialogue de l'axe vertical, les autres acteurs du dialogue de gestion, comme indiqué dans le schéma ci-dessus, sont :

- le Service en charge de l'Élaboration de la Stratégie qui élabore les projets de Notes d'Orientation Stratégique et assure la mise en cohérence des plans opérationnels avec les orientations stratégiques ;
- le Service en charge du Contrôle de Gestion qui participe à la définition de la stratégie de chaque Programme et à la programmation des activités. Il procède à la consolidation du PAP, du DPPD et du RAP, et développe des outils et des formats des documents requis par la budgétisation axée sur la performance ;
- le Service en charge du Budget : il conduit l'élaboration du Cadre de Programmation Budgétaire Pluriannuelle, participe à l'élaboration du DPPD et du PAP des Programmes et élabore l'avant-projet de budget de l'Union ;
- le Service en charge du Suivi et de l'Évaluation qui participe aux travaux d'élaboration des Politiques, Programmes et Projets communautaires et de leurs Cadres de Mesure des Performances ;
- les Comptables de l'Union en charge, entre autres, de la production du compte de gestion ;

- le Service en charge du Contrôle Financier qui apprécie la soutenabilité de la programmation budgétaire et la qualité de la comptabilité budgétaire ;
- le Service en charge de l'Audit Interne qui conseille sur la maîtrise des risques, formule des avis indépendants portant sur la qualité des systèmes de gestion et de contrôle interne et émet des recommandations pour améliorer les conditions d'exécution des opérations et promouvoir la bonne gouvernance ;
- le Service en charge des Systèmes Informatiques qui développe le Système Informatique Budgétaire pour faciliter la production des tableaux contenus dans les DPPD et le PAP ;
- le Service en charge des Fonds Structurels qui coordonne la gestion des fonds structurels dont la Commission est responsable et/ou est partie prenante ;
- le Service en charge de la Gestion des Ressources Humaines ;
- le Service de la structure en charge de la Passation de Marchés.

2.1.3. Nécessité de renforcement des capacités des acteurs du dialogue de gestion

Les acteurs doivent construire une chaîne de responsabilités qui favorise la mobilisation des agents à tous les niveaux, autour de la notion de performance, telle que définie pour chaque Programme et dans les Contrats d'Objectifs et de Performance (COP).

La stratégie et les objectifs sont présentés dans les Projets Annuels de Performance (PAP) et les DPPD. Il ne suffit pas, pour qu'ils soient compris par tous les acteurs, de les renvoyer à la simple lecture du document budgétaire, ou même de diffuser les règlements explicitant le PAP et le DPPD. Il faut surtout que lesdits acteurs se les approprient.

C'est pourquoi, il convient de former et d'impliquer tous les acteurs à :

- la fixation des cibles des indicateurs de mesure des résultats retenus dans les Budgets Opérationnels de Programme ;
- la programmation des activités et la détermination des enveloppes de moyens ;
- la mise en œuvre effective des délégations de pouvoirs ;
- la mise en place des plans d'actions du Programme et des BOP ;
- la formalisation des échanges et la communication interne au dialogue de gestion.

2.1.4. Service en charge du Contrôle de Gestion

Le Contrôle de Gestion vise à renforcer le suivi de la mise en œuvre du budget programme et à améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats attendus.

Le Contrôleur de Gestion est l'acteur qui organise et met en place le système de pilotage du dialogue de gestion. Il anime le dialogue de gestion depuis l'élaboration du budget, en amont et en aval des Programmes, sur des bases objectives en développant les outils nécessaires au pilotage de la performance.

C'est une fonction qui doit être organisée, en tant que métier, au sein des Départements, des Programmes de la Commission et des autres Organes.

Encadré n°1 : Contribution du Contrôleur de Gestion

Le Contrôleur de Gestion n'est pas une force contraignante. Le Contrôleur de Gestion n'est ni un magistrat, ni un auditeur, ni un inspecteur. Il participe à l'analyse et au suivi des données et des informations qui permettent un pilotage effectif des objectifs stratégiques de la Commission dans un esprit collaboratif.

Le Contrôleur de Gestion contribue à la diffusion de bonnes pratiques de gestion. Il propose, face à un risque, une action corrective ou une recommandation permettant l'atteinte des objectifs définis dans le respect des moyens alloués.

2.1.5. Comité de Pilotage du dialogue de gestion (COPIL-dialogue de gestion)

Le COPIL-dialogue de gestion est un Comité technique d'échanges, d'arbitrage et de partage de données. Il pilote l'élaboration et l'exécution du budget programme, s'attache au pilotage des résultats attendus et s'assure de la qualité des documents budgétaires produits. Chaque Département doit être doté de son Comité de Pilotage.

Les missions assignées au COPIL-dialogue de gestion sont notamment :

- l'orientation stratégique des Programmes ;
- la validation du DPPD et du PAP ;
- l'amélioration du dialogue de gestion ;
- la contribution à la transparence et à la sécurité de l'exécution budgétaire ;
- l'assurance qualité des documents budgétaires ;

- le suivi des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP) ;
- le suivi et l'évaluation de la performance de la mise en œuvre des Programmes ;
- la validation du Rapport Annuel de Performance du Département.

2.2. Contenu du dialogue de gestion



Le dialogue de gestion doit s'appuyer sur la participation de tous les acteurs concernés. Il consiste en :

- la programmation budgétaire et la détermination des ressources ;
- la fixation des cibles de résultat des Programmes et des BOP ;
- la définition et l'appropriation des marges de manœuvre ;
- la mutualisation et le partage des bonnes pratiques ;
- l'activation des leviers d'action pour atteindre les cibles de résultat.

2.2.1. Programmation budgétaire et détermination des ressources

Le processus de programmation budgétaire et de détermination des ressources est annuel. Il fait l'objet d'un dialogue ascendant et descendant, d'une part, entre les acteurs d'un Programme et, d'autre part, entre les Services en charge du Budget, des Orientations Stratégiques et du Suivi de la Performance.

La programmation budgétaire consiste à dimensionner les activités des Programmes et des BOP, et à les prioriser en fonction de leur importance dans les Programmes.

S'agissant des ressources, elles sont déterminées en fonction des activités. L'approche coût va permettre de déterminer le coût des activités et les moyens nécessaires pour les réaliser en fonction des priorités et des enjeux du Département ou de l'Organe.

Les enveloppes doivent être conçues comme des clés de répartition de l'ensemble des moyens du Programme. Elles seront dimensionnées en fonction des cibles des résultats attendus avec les moyens spécifiques nécessaires à la réalisation des activités des plans d'actions.

Un suivi du Responsable en charge du Contrôle de Gestion est utile dans le cadre de la détermination des enveloppes.

En outre, il convient de prendre en compte le principe de fongibilité et les marges de manœuvre des Responsables de Programme et de BOP.

2.2.2. Fixation des cibles de résultat des Programmes et des BOP

Dans la mesure où les moyens et les activités sont positionnés en fonction des objectifs stratégiques qui correspondent aux priorités et aux enjeux de la Commission et des autres Organes, les cibles de résultat doivent être arbitrées en fonction des références et du meilleur chemin possible pour atteindre les objectifs prioritaires, en expliquant bien les trois catégories d'objectifs et d'indicateurs « déclinables », « intermédiaires » et complémentaires ».

Les RBOP proposent leurs cibles de résultat. Le pilotage s'assure de la cohérence en fonction de la cible de référence avant de les valider ou de les adapter dans le cadre du dialogue de gestion.

S'agissant du processus ascendant, il permet au pilotage de déterminer les cibles de résultat du Programme en fonction des propositions ascendantes. Quant au processus descendant, le pilotage précise une répartition en fonction des priorités et des enjeux de cibles de résultats déterminés.

2.2.3. Définition et appropriation des marges de manœuvre

Le Gestionnaire de Programme et le Responsable de Programme doivent développer et préciser dans les COP, les actions permettant aux RPROG et RBOP d'élargir les marges de manœuvre dont ils disposent, de les utiliser, au mieux, en favorisant la mutualisation des crédits et de faire jouer les leviers de progrès.

Les RPROG et les RBOP disposent des marges de manœuvre propres qui sont, à enveloppe de moyens constants du Programme, leurs leviers d'action au service de la performance. C'est par ces marges de manœuvre qu'ils pourront proposer leurs initiatives et exercer pleinement leurs responsabilités conformément aux textes en vigueur au niveau de la Commission.

L'outil pour conforter ces marges de manœuvre réside :

- dans la délégation des pouvoirs du Président de la Commission au Gestionnaire de Programme ;
- dans la subdélégation des pouvoirs du Gestionnaire de Programme au Responsable de Programme et au Responsable du Budget Opérationnel de Programme.

Le Gestionnaire de Programme et le Responsable de Programme doivent adapter les plans d'actions aux contraintes et aux problèmes rencontrés, à leur contexte tout en conservant la cohérence du Programme. Ils doivent également avoir la capacité d'adapter certaines procédures et disposer de marges de décision.

2.2.4. Mutualisation et partage des bonnes pratiques

Le Gestionnaire de Programme et le Responsable de Programme doivent aussi disposer de moyens pour détecter les pratiques les plus performantes de certains Responsables de BOP et les partager avec les autres RBOP, qui pourront s'en inspirer, si leur contexte est adapté.

Le Gestionnaire de Programme a intérêt à diffuser les résultats obtenus par chacun des Programmes et des Budgets Opérationnels de Programme, de façon à provoquer la réflexion et à susciter l'émulation vers plus de performance.

Les acteurs clés de la mutualisation des bonnes pratiques sont :

- au niveau des Programmes, le RPROG qui devra diffuser les bonnes pratiques enregistrées au niveau des RBOP et RUO à l'ensemble des acteurs de son Programme ;
- au niveau des Départements, le Service en charge de la Gestion Administrative et Financière ou la structure qui jouera le rôle de Contrôle de Gestion ;
- au niveau de la Commission et des autres Organes, les Responsables en charge du Contrôle de Gestion et du Suivi de la Performance ainsi que le Comité de Pilotage.

Un mécanisme de diffusion des bonnes pratiques devra être mis en place. Il peut consister en :

- la diffusion de ces pratiques sur les sites de la Commission et des autres Organes ;
- la présentation de celles-ci lors des séances de dialogue horizontal.

Encadré n°2 : Un exemple de bonne pratique de conduite du processus d'élaboration des documents budgétaires au DAREN au cours de la période 2019-2020

Au DAREN, la coordination de l'élaboration du DPPD, du PAP et du RAP est assurée par un Conseiller Technique du Commissaire.

L'organisation pratique mise en place par celui-ci comprend :

- *un point focal par Direction chargé de consolider les contributions de chaque action en collaboration avec le RBOP, à défaut d'être le RBOP lui-même ;*
- *un point focal chargé de consolider les contributions par Programme en collaboration avec le RPROG ;*
- *un point focal (le Conseiller Technique lui-même) chargé de la consolidation des contributions des différents Programmes au niveau du Département.*

Il est à noter que des séances de travail sont organisées avec tous les acteurs à l'échelle des Directions pour valider en plénière les propositions de programmation budgétaire. Ces séances qui démarrent dès le mois de juillet de chaque année permettent de passer en revue aussi bien les inscriptions budgétaires que toute la chaîne de résultats. Ainsi, les CMP sont mis à jour suffisamment tôt en fonction de l'évolution des réalisations constatées dans les rapports périodiques (trimestriels et semestriels)..

Le dialogue de gestion ou les séances d'échanges entre le Gestionnaire de Programme et les RPROG se tiennent lors des réunions de coordination qui offrent l'occasion de faire la revue des performances, d'examiner et de valider les propositions des différents Programmes avant la consolidation des DPPD et du PAP. Prennent part à ces rencontres conduites par le Gestionnaire de Programme, le Directeur de Cabinet, les RPROG et les autres Directeurs. Les contacts sont aussi maintenus avec la DSE, la DB et la DSI pour lever toute contrainte ou ambiguïté relevée par les points focaux. En cas de nécessité, il est négocié le déplacement d'une personne-ressource pour appuyer les cadres chargés de l'élaboration des documents budgétaires.

La rigueur observée lors de ces séances de dialogue de gestion, la mobilisation à plein temps des points focaux et le recours à des appuis bien ciblés du Service en charge du Suivi de la Performance au niveau de la DSE ainsi que la liaison permanente du Conseiller Technique avec notamment la DSE, la DB et la DSI permettent de disposer, à bonne date, de documents de qualité qui suivent rigoureusement les canevas transmis par le staff de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation en charge de la consolidation des DPPD et du PAP, et du suivi de la performance.

2.2.5. Activation des leviers d'action pour atteindre les cibles de résultat

Des résultats ambitieux qui nécessitent des efforts ne peuvent pas être atteints sans une planification des leviers d'action.

Chaque Responsable de Programme identifie et propose des leviers d'action qui permettent d'atteindre les objectifs. Les leviers d'action se matérialisent, entre autres, par des ajustements du processus interne, par des réallocations de moyens et de ressources, ou encore par des améliorations continues de la qualité des prestations, etc.

Les leviers d'action doivent découler d'un suivi minutieux des tableaux de bord. En effet, chaque Responsable de Programme est tenu d'élaborer un tableau synoptique qui retrace l'ensemble des acteurs (RBOP et RUO), et les objectifs et indicateurs de performance. Ce tableau permet au Responsable de Programme d'avoir une vue d'ensemble des enjeux et des défis de son Programme et, par ricochet, d'identifier les leviers d'action qui permettent l'amélioration des résultats.

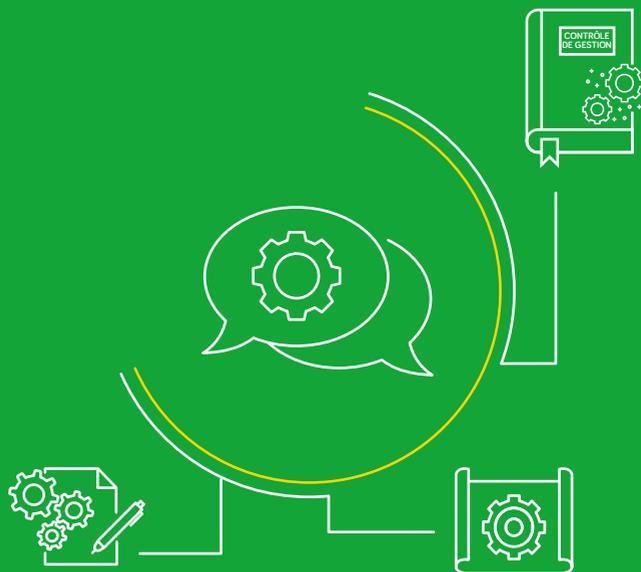
Encadré n°3 : Qu'est-ce qu'un levier d'action ?

Un levier d'action est tout facteur d'amélioration de la performance, c'est-à-dire soit une modification de l'allocation de ressources permettant d'accroître le volume d'activités, soit une modification des processus permettant d'en améliorer la qualité ou l'efficacité socio-économique.

Aux moyens affectés, la réalisation d'un objectif socio-économique peut ainsi passer par :

- un ajustement structurel, à savoir la révision de la conception même de la politique publique concernée (à titre d'exemple, la modification des critères ou des modalités d'attribution d'un dispositif d'intervention) ;*
- un ajustement, à droit constant, des processus et activités liés à la mise en œuvre de la politique publique (à titre d'exemples, l'octroi aux opérationnels d'une plus grande latitude pour la sélection des dispositifs d'intervention les plus appropriés, la formation des agents, l'adaptation de la structure des emplois aux qualifications requises...).*

Les leviers d'action, dont il est principalement question au niveau des actions et des activités, sont non budgétaires et portent sur l'organisation : processus, outils, compétences, formation, etc.



PARTIE 3

MODALITÉS DE PILOTAGE ET DE SUIVI DU DIALOGUE DE GESTION

Les modalités de pilotage et de suivi du dialogue de gestion reposent sur la mise en place d'un dispositif de pilotage, la disponibilité d'un manuel de Contrôle de Gestion, la dynamique des relations Responsable en charge du Contrôle de Gestion - RPROG et la conduite du dialogue sur les résultats.

3.1. Rôle du dispositif de pilotage du dialogue de gestion



La mise en place d'un dispositif de pilotage et de suivi est une condition nécessaire à la réussite du dialogue de gestion

Le dialogue de gestion doit permettre de positionner les moyens, de programmer les activités et d'arrêter les cibles de résultat des BOP. Il se déroule selon le calendrier budgétaire depuis la phase d'élaboration du DPPD et du PAP, en année n et se poursuit tout au long de l'exécution de l'année n+1. Le pilotage du dialogue de gestion avec l'appui du Contrôle de Gestion consiste à mobiliser toutes les données et les informations infra-annuelles sur l'action des Départements et des Programmes de façon à vérifier que le chemin et la trajectoire engagés sont conformes aux ambitions et aux objectifs stratégiques de la Commission et des autres Organes.

Si ce n'est pas le cas, le Service en charge du Contrôle de Gestion doit proposer des leviers d'action, des recommandations, qui permettront de prendre les bonnes décisions susceptibles de répondre aux causes de risque, aux « alertes » qui correspondent à des situations « dégradées ».

3.2. Place et rôle du Service en charge du Contrôle de Gestion



Le Service en charge du Contrôle de Gestion devra préparer les outils qui permettront de suivre les deux aspects de la performance, à savoir les résultats et les indicateurs. À cet effet, il doit mettre à la disposition du Responsable de Programme le tableau de bord pour permettre de suivre l'évolution des indicateurs du Programme et la mise en œuvre des activités.

Il faut préciser qu'un tableau de bord n'a de valeur que s'il est simple, compréhensible, fiable, vérifiable et sincère.

Pour que cela soit une réalité au sein des services de la Commission et des autres Organes, il conviendra de :

- le renforcer le Service en charge du Contrôle de Gestion ;
- renforcer la Cellule de Gestion Administrative et Financière, créée auprès de chaque Gestionnaire de Programme ;
- mettre en place, auprès du Gestionnaire de Programme, un spécialiste en suivi et évaluation.

3.3. Périodicité du suivi du dialogue de gestion par le Service en charge du Contrôle de Gestion



La périodicité de suivi varie en fonction de la priorité et « des risques » des activités et est cadrée par des échéances précises ; un rythme minimum mensuel est privilégié. Un volet important du Contrôle de Gestion est le suivi de l'exécution budgétaire.

Plus spécifiquement dans son rôle d'appui au dialogue de gestion, le Service en charge du Contrôle de Gestion doit participer aux rendez-vous de la performance selon des fréquences :

- trimestrielles au niveau des Programmes ;
- semestrielles au niveau du Département.

3.4. Outils de contrôle interne



La politique de la Commission est formalisée dans un manuel, un référentiel de contrôle interne budgétaire. Il s'agit, à partir du cadre de référence de la Commission, de définir une organisation du contrôle interne budgétaire, adaptée aux risques et enjeux de la Commission.

Le contrôle interne budgétaire est le dispositif qui contribue, avec la cartographie des risques, à répondre aux risques (mesures d'atténuation et contrôles) et à minimiser les risques de non-atteinte des résultats conformément aux objectifs.

Le Contrôle de Gestion est « l'indispensable outil » du contrôle interne en ce sens qu'il tend à surveiller les risques de non-atteinte des cibles de résultat.

Il convient de procéder à l'identification des risques et à la définition des procédures de contrôle interne susceptibles de les limiter le plus possible. Le manuel de procédures intégrées de contrôle interne de la Commission et des autres Organes devra permettre de conforter le Contrôle de Gestion au service de la performance dans la mise en œuvre des Programmes.

3.5. Interactions Contrôle de Gestion et Responsable de Programme



Collecter les données et les informations fiables et sincères de pilotage des Programmes n'a de sens que si elles sont vérifiées, utilisées et communiquées. La première étape est l'analyse des évolutions, des écarts significatifs et des alertes, préparée par le Responsable en charge du Contrôle de Gestion pour le compte du Responsable de Programme et du Comité de Pilotage.

Face à des retards dans la réalisation des résultats ou à des « dérapages » dans la consommation des moyens, le Responsable de Programme doit réagir. Il dispose des marges de manœuvre, concernant :

- la fongibilité au sein du Programme ;
- les résultats liés à sa responsabilité managériale personnelle sur les performances attendues du COP ;
- les activités des plans d'actions, les indicateurs et les cibles de résultats.

Face aux problèmes et « alertes » détectés, le RPROG engage le dialogue de gestion à travers :

- des demandes d'explications ;
- le rappel des objectifs et des contraintes ;
- un soutien particulier et un engagement de nouveaux plans d'action ;
- des corrections et des ajustements des indicateurs, des cibles, des objectifs et/ou des moyens ;
- les marges de manœuvre.

L'évaluation des résultats intermédiaires par le Contrôle de Gestion a lieu au « fil de l'eau » pour les résultats intermédiaires et ex-post pour les résultats finaux, et elle s'appuie sur le dialogue de gestion. L'analyse des écarts significatifs doit être suivie de recommandations.

Si un audit interne de performance s'avère utile, il doit être intégré au plan annuel d'audit interne. En effet, l'audit interne de performance doit évaluer les résultats atteints conformément aux objectifs et proposer des recommandations, des leviers de progrès.

3.6. Dialogue sur les résultats



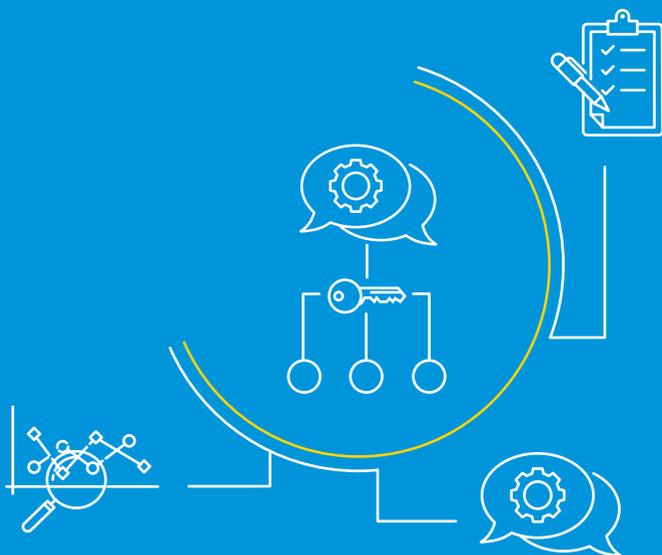
Le Responsable de Programme doit prévoir, dans le cadre du dialogue de gestion, de discuter avec chaque Responsable de BOP sur les résultats à atteindre et sur les résultats obtenus.

Ce dialogue implique la participation active du Gestionnaire de Programme, des RBOP, des RUO, du Comité de Pilotage (COPIL) qui est l'arbitre indispensable du dialogue de gestion.

L'examen et l'analyse des résultats attendus tels qu'ils apparaissent dans le COP et sur le tableau de bord de suivi du RPROG, même analysés et renforcés par le Contrôle de Gestion, ne suffisent pas toujours à interpréter les problèmes, les risques et les causes de risque, les insuffisances de résultats. Dans ces cas, le Responsable de Programme doit disposer de l'appui-conseil des Services en charge de l'Évaluation et de l'Audit Interne.

S'agissant de l'audit de performance, il joue un rôle déterminant pour apporter des éclairages et des explications sur les causes des écarts significatifs entre les cibles et les indicateurs de résultat et les résultats obtenus.

Ces audits s'inscrivent dans le cadre du dialogue de gestion et participent à renforcer la performance.



PARTIE 4

FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS DU DIALOGUE DE GESTION

Le succès du dialogue de gestion dépend de plusieurs facteurs. Les plus importants sont l'approche participative à tous les niveaux de la chaîne opérationnelle, le dialogue de gestion progressif, la mise en œuvre et l'évaluation des Contrats d'Objectifs et de Performance (COP), l'effectivité d'un dispositif de Contrôle de Gestion et un exercice permanent de comparaison des performances entre les différents Programmes.

L'approche participative : la mobilisation de chaque service autour de ses engagements suppose une large concertation interne préalable. Le dialogue de gestion n'est pas que vertical entre les différents niveaux hiérarchiques. Il est aussi et surtout horizontal pour intégrer l'exigence que tous les acteurs de soutien (Services en charge du Budget, de la Passation de Marchés, du Contrôle de Gestion, ...) puissent jouer leurs rôles convenablement et en temps opportun.

Un dialogue de gestion progressif : le dialogue de gestion doit être mené progressivement par les Gestionnaires de Programme, les Responsables de Programme avec les Responsables de BOP et les Responsables d'Unités Opérationnelles.

Les COP sont des outils clés du dialogue de gestion : ils définissent par Programme et par BOP, les indicateurs clés de performance avec leurs cibles annuelles, les résultats attendus de l'action du Programme au titre du PAP de l'année et du DPPD. Le dialogue de gestion intervient à toutes les étapes de l'élaboration du COP, de sa mise en œuvre et de son évaluation.

Un dispositif de Contrôle de Gestion : chaque Responsable de Programme exploite les résultats du Contrôle de Gestion pour améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus, dans le cadre déterminé par la stratégie du Programme.

Un exercice de comparaison des performances : les indicateurs servent pour chaque Service à étalonner ses résultats par comparaison avec les autres, au sein du Programme et par rapport à d'autres acteurs extérieurs au Programme. C'est un moyen de déceler les bonnes pratiques, les facteurs clés de succès et les marges d'amélioration. La détermination des cibles de résultat à atteindre ne peut donc pas être une décision autoritaire prise par l'échelon central. Elle doit résulter des engagements pris par chaque Service en vue d'accroître ses niveaux de performance, compte tenu de son contexte et des moyens qui lui sont alloués. On organise ainsi progressivement la convergence de l'ensemble des Services vers les niveaux de performance atteints par les plus efficaces d'entre eux.

CONCLUSION

Le guide du dialogue de gestion constitue un important instrument de la gestion dans le cadre de la mise en œuvre des budgets programmes. Il a, en effet, pour but de favoriser une compréhension et une appropriation larges des logiques du dialogue de gestion et du pilotage des Programmes par la performance au sein de la Commission et des autres Organes.

En permettant un meilleur pilotage des Programmes, le guide contribue à améliorer la mise en œuvre des interventions au profit des populations de l'Union.

Il est par conséquent nécessaire (i) de poursuivre les actions de renforcement des capacités du personnel en vue de l'appropriation des outils de dialogue de gestion et (ii) d'assurer le fonctionnement effectif du Comité de Pilotage du dialogue de gestion (COPIL-dialogue de gestion) au niveau de la Commission et des autres Organes.

ANNEXE

Annexe : Animation du dialogue de gestion par le Contrôle de Gestion

Objet de la procédure :

Préciser le rôle et les responsabilités du Contrôle de Gestion

Objectifs du Contrôle de Gestion :

- Développer le dialogue de gestion à tous les échelons au niveau de la Commission ;
- Améliorer la culture de l'évaluation des produits intermédiaires au regard des résultats attendus ;
- Améliorer l'expression des acteurs les plus proches du terrain ;
- Améliorer la disponibilité et l'analyse des données qui nourrissent les échanges entre les différents niveaux de responsabilité ;
- Renforcer l'utilisation des leviers d'action ;
- Renforcer la diffusion de bonnes pratiques de gestion au sein des Services de la Commission.

Acteurs du Contrôle de Gestion :

- Gestionnaires de Programme ;
- Responsable en charge du Budget ;
- Responsable en charge du Contrôleur de Gestion ;
- Responsables de Programme ;
- Responsables de Budget Opérationnel ;
- Service en charge du Suivi de la Performance ;
- Service en charge de la Gestion Administrative et Financière au niveau des Départements ;
- Service en charge du Suivi et de l'Évaluation ;
- Service en charge de l'Audit Interne ;
- Service en charge de la Gestion des Ressources Humaines ;
- Responsables d'Unités Opérationnelles.

Outils :

- Cadre de Mesure des Performances ;
- Tableau de bord de pilotage du dialogue de gestion ;
- Fiches des indicateurs de performance ;
- Applications informatiques ;
- Tableau de bord de suivi de performance ;
- Plan de travail ;
- RAP ;
- PAP ;
- DPPD ;
- COP ;
- Fiche d'autoévaluation des COP.

Description de la procédure : le Contrôle de Gestion

Responsable ou acteur de la procédure	Tâche/activité	Outil à utiliser ou à créer
Service en charge de la Stratégie et de l'Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Valide le format des tableaux de bord - Analyse les tableaux de bord de suivi du dialogue de gestion - Analyse les tableaux de bord de suivi des objectifs et des résultats du Programme - Participe aux réunions du Comité de Pilotage de la performance - Participe à la rédaction et au suivi des fiches d'autoévaluation des COP - Fait des recommandations d'amélioration des performances - Suit la mise en œuvre desdites recommandations 	<p>Format des tableaux de bord de suivi du dialogue de gestion</p> <p>Tableaux de bord de suivi des objectifs, des résultats, des produits intermédiaires, des produits finaux</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>
Service en charge du Contrôle de Gestion/ par Département/par Programme	<ul style="list-style-type: none"> - Communique directement avec le Gestionnaire de Programme, le RPROG, le RBOP, le RUO, les DSAF, DSE, DSI, DAI - Prépare les tableaux de bord - Prépare les indicateurs de suivi, de priorités et de progrès - Contribue à la collecte des données qui émanent du RPROG, du RBOP, du RUO - Analyse les données concernant les activités et les moyens consommés - Propose des leviers d'action, des recommandations - Partage les données qui nourrissent les échanges entre les différents niveaux de responsabilité - Propose des actions correctrices - Propose des activités nouvelles - Quantifie les activités 	<p>Tableaux de bord de suivi des objectifs, des résultats, des produits intermédiaires, des produits finaux</p> <p>Rapports d'analyse</p> <p>Rapports sur les coûts</p> <p>Rapports sur le circuit de l'information et la communication</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>

Description de la procédure : le Contrôle de Gestion		
Responsable ou acteur de la procédure	Tâche/activité	Outil à utiliser ou à créer
Service en charge du Contrôle de Gestion / par département/par Programme	<ul style="list-style-type: none"> - Évalue le coût des activités - Suit la consommation des moyens - Propose des réunions spécifiques avec les acteurs concernés en cas d'écarts significatifs ou d'alertes - Participe aux réunions du Comité de Pilotage du dialogue de gestion - Participe à l'évaluation des COP - Participe à la définition de la part imposée et de la part ouverte à la discussion au sein du BOP - Arbitre la part imposée et la part ouverte à la discussion des BOP - Sensibilise et forme les acteurs de la chaîne de la performance à la bonne utilisation des outils - Communique avec tous les acteurs du dialogue de gestion 	<p>Tableaux de bord de suivi ; des objectifs, des résultats, des produits intermédiaires, des produits finaux</p> <p>Rapports d'analyse</p> <p>Rapports sur les coûts</p> <p>Rapports sur le circuit de l'information et la communication</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>
Gestionnaire de Programmes	<ul style="list-style-type: none"> - Donne des orientations aux RPROG et au Service en charge du Contrôle de Gestion - Valide les outils du Service en charge du Contrôle de Gestion : tableaux de bord - Communique directement avec le Service en charge du Contrôle de Gestion - Échange périodiquement sur ses données d'exécution du Programme avec le service en charge du Contrôle de Gestion - Consulte les données des tableaux de bord - Initie et participe aux réunions du Comité de Pilotage du dialogue de gestion 	<p>Calendrier périodique des réunions</p> <p>Tableaux de bord</p>

Description de la procédure : le Contrôle de Gestion

Responsable ou acteur de la procédure	Tâche/activité	Outil à utiliser ou à créer
Responsable de Programme (RPROG)	<ul style="list-style-type: none"> - Communique directement avec le Service en charge du Contrôle de Gestion - Transfert périodiquement ses données d'exécution du Programme au Service en charge du Contrôle de Gestion - Alimente les tableaux de bord - Consulte les données des tableaux de bord - Participe aux réunions du Comité de Pilotage du dialogue de gestion - Suit la mise en œuvre des recommandations 	<p>Tableaux de bord</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>
Responsable du Budget Opérationnel de Programme (RBOP)	<ul style="list-style-type: none"> - Communique directement avec le Service en charge du Contrôle de Gestion - Transfert périodiquement ses données d'exécution du Programme au Service en charge du Contrôle de Gestion - Alimente les tableaux de bord - Consulte les données des tableaux de bord - Participe aux réunions du Comité de Pilotage du dialogue de gestion - Suit la mise en œuvre des recommandations 	<p>Tableaux de bord</p> <p>Plan d'action</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>

Description de la procédure : le Contrôle de Gestion		
Responsable ou acteur de la procédure	Tâche/activité	Outil à utiliser ou à créer
Responsable d'Unité Opérationnelle (RUO)	<ul style="list-style-type: none"> - Communique directement avec le service en charge du Contrôle de Gestion - Transfert périodiquement ses données d'exécution du Programme au Service en charge du Contrôle de Gestion - Alimente les tableaux de bord - Consulte les données des tableaux de bord - Participe, en cas de besoin, aux réunions du Comité de Pilotage du dialogue de gestion - Suit la mise en œuvre des recommandations 	<p>Tableaux de bord</p> <p>Plan d'action</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>
Servie en charge de l'Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte les tableaux de bord - Contribue à l'amélioration des indicateurs de suivi - Participe au suivi des objectifs et des résultats - Participe au Comité de Pilotage du dialogue de gestion - Réalise les audits de performance - Échange avec le service en charge du Contrôle de Gestion 	<p>Tableau de bord</p> <p>Comptes rendus</p> <p>Plan annuel d'audit</p>
Service en charge des Systèmes d'Information	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagne le Service en charge du Contrôle de Gestion pour la mise en œuvre et l'amélioration des outils de gestion 	<p>Applications spécifiques</p>
DSAF	<ul style="list-style-type: none"> - Consulte les tableaux de bord - Contribue à l'amélioration des indicateurs de suivi - Participe au suivi des objectifs et des résultats - Participe au Comité de Pilotage du dialogue de gestion 	<p>Tableaux de bord</p> <p>Comptes rendus</p> <p>Fiche d'auto-évaluation des COP</p>

Septembre 2023

Ce Guide est une production de la Direction de la Stratégie et de l'Évaluation, avec le soutien du Programme d'Appui au Renforcement des capacités Institutionnel de l'UEMOA (PARCI), contribution de l'Union européenne à la mise en œuvre du Programme Intégré de Renforcement des Capacités (PIRC), et en collaboration avec les Départements de la Commission de l'UEMOA.

Il est adopté par Décision n°015/2023/PCOM/UEMOA du 1^{er} septembre 2023

Coordination technique :

- **Dr. Gérard YEDO**
(Chef de la Division Programmation Budgétaire et Performance)

Supervision et coordination institutionnelle :

- **Dr. Souleymane DIARRA**
(Directeur de la Stratégie et de l'Évaluation)



Scannez ici
la version digitale

COMMISSION DE L'UNION ÉCONOMIQUE ET MONÉTAIRE OUEST-AFRICAINE

01 BP 543 Ouagadougou 01 - Burkina Faso

Tél. : +226 25 31 88 73 à 76

Fax : +226 25 31 88 72

E-mail : commission@uemoa.int

www.uemoa.int

Facebook : <https://www.facebook.com/UEMOAOfficielle/>

Twitter : https://twitter.com/UEMOA_officiel

YouTube : <https://www.youtube.com/c/UEMOAOfficiel>

Innoprox Management : contact@innoprox.com - +226 25 40 28 58



UNION EUROPÉENNE