



26ème COLLOQUE du CREDAF ORAN 2011



La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

Commission N° 1

Animation : CAMEROUN, FRANCE, MALI

Présidents : Isaac Richard NGOLLE, Jean
Jacques LE ROUX, Ibrahima FAYE

Secrétaires : Oumar ALI, Philippe LE BRIS, Tah
COULIBALY



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

problématique

- ❑ La démarche de contractualisation des objectifs vise à faire évoluer les relations entre les diverses structures des administrations centrales et entre les administrations centrales et les services déconcentrés en confiant plus de responsabilités aux acteurs concernés avec plus d'efficacité.

- ❑ Tout en permettant d'y voir plus clair, le contrat induit une meilleure connaissance du rôle de chaque acteur et des engagements que chacun prend.

- ❑ Les signataires d'un contrat s'engagent après une négociation lors de laquelle ils se sont mis d'accord. C'est là un type de relation porteur d'améliorations dans tous les secteurs du domaine public



Commission 1. La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

- Par la signature d'un contrat, le responsable de l'entité concernée s'engage à atteindre des objectifs. Dans ses relations, il passe ainsi, pour accomplir sa mission, d'une logique de moyens à une logique de résultat, porteuse de progrès. Cela permet de fournir les éléments d'appréciation de la performance des politiques publiques mais nécessite, au préalable, la mise en place d'indicateurs, précis et transparents, de mesure de la réalisation des objectifs négociés.

- En rendant explicites les résultats attendus, la contractualisation donne tout son sens à la responsabilité des gestionnaires publics. En leur confiant, pour atteindre ces objectifs, des moyens globalisés, elle accroît leur autonomie, couplée avec la généralisation du contrôle de gestion, elle s'inscrit ainsi dans le triptyque d'une gestion publique moderne : responsabilité, autonomie et transparence.



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

- La conclusion d'un contrat requiert l'adhésion de tous les protagonistes. Il importe donc que l'administration centrale « conduise le changement » et accompagne la démarche.

- La réflexion associe l'encadrement dans les différentes phases, en amont (diagnostic, réflexion sur les indicateurs...) et en aval (périmètre, objectifs...) sans ambiguïté sur l'identité du décideur final qui reste l'autorité hiérarchique.

- La réussite de la démarche nécessite de responsabiliser les « managers » et de leur fournir les outils de pilotage qui leur permettront de suivre la réalisation des objectifs. Pour cela, des tableaux de bord sont élaborés par l'administration centrale et des formations peuvent être proposées en matière de pilotage.



Commission 1. La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

- Les personnels qui réalisent les missions bénéficient également d'un accompagnement : explication de la démarche, bilan de compétences, plan de formation

- La démarche de contractualisation des objectifs concerne tout particulièrement les administrations fiscales à qui, dans un contexte de contraintes économiques mondiales, il est demandé de se moderniser dans le but d'améliorer leurs performances et d'optimiser les moyens qui leur sont alloués. Les objectifs inscrits au contrat couvrent l'ensemble des missions tout en respectant un équilibre dans leur nombre afin de conserver au contrat sa légitimité et sa lisibilité.



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

deroulement des débats ?

**Suivre le fil conducteur
de la contribution écrite**



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

1- Les enjeux de la contractualisation des objectifs

- L'origine de la démarche
- Phase de diagnostic, phase de projet
- Niveau de contractualisation
- Visibilité sur les moyens (budgétaires , emplois ...)
accompagnant le contrat
- Durée du contrat et modalités de son renouvellement



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

2. La conduite du changement dans la mise en œuvre d'un contrat d'objectifs

- Soutien ministériel, pédagogique et financier
- Association des acteurs (à quel niveau, comment pour quoi faire ...)
- Mesures d'accompagnement collectif ou individuel du changement (communication, plan d'action, formation, plan de développement des compétences, intéressement...)



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

2. La conduite du changement dans la mise en œuvre d'un contrat d'objectifs

- Modalités de suivi et d'évaluation.

- indicateurs mis en place dans le cadre de la contractualisation (nombre, champ couvert...)

- Démarche de contrôle de gestion, tableaux de bord du pilotage.



Commission 1.

La contractualisation des objectifs : enjeux et conduite du changement

3. Bilan et perspectives

- Points forts : gains/bénéfices de la démarche
- Points faibles : difficultés rencontrées, freins, résistances au changement ...
- Perspectives d'amélioration