

FICHE 3. LE DIALOGUE DE GESTION

La mise en place d'une aide au poste généralisée comprenant un montant socle et un montant modulé implique une refonte des dialogues de gestion dans la mesure où :

- la généralisation de l'aide au poste doit permettre d'analyser les besoins de financement de manière identique quel que soit le type de SIAE (calcul en nombre d'ETP d'insertion). Le montant socle finance les missions de base de la SIAE.
- le montant modulé va dans le sens d'un lien plus étroit à établir entre l'analyse des pratiques et des résultats de la structure et la détermination du montant des aides.

Le dialogue de gestion est donc un outil central puisqu'il détermine notamment :

- le nombre d'ETP d'insertion à conventionner pour les EI, les ETTI, les AI et les ACI ;
- le montant de la part modulée des aides accordées par l'Etat à la structure .

Le dialogue de gestion est organisé entre l'unité territoriale de la DIRECCTE et la structure, en présence de Pôle emploi. Les services de l'Etat proposeront systématiquement aux autres financeurs de participer au dialogue de gestion permettant ainsi de procéder à une évaluation commune et une appréciation partagée de l'efficacité de la SIAE et de limiter la charge pour les structures.

Ce travail peut s'étaler sur une période couvrant le 4^{ème} trimestre de l'année N-1 au 1^{er} semestre de l'année N.

1- Le Dialogue de gestion doit s'adapter aux différentes phases de conventionnement et à la durée de la convention

1.1. Organisation du dialogue de gestion dans l'hypothèse d'un conventionnement pluriannuel de la structure

Un conventionnement pluriannuel est préconisé pour les SIAE dont le projet d'insertion s'inscrit dans les orientations stratégiques du CDIAE et dont la viabilité économique est garantie.

Une convention pluriannuelle donne lieu à un dialogue de gestion approfondi lors de la demande de conventionnement d'une nouvelle structure et lors de son renouvellement. Dans l'intervalle, un dialogue de gestion allégé annuel (N+1 et N+2) est à privilégier.

1.1.1. Un dialogue de gestion « allégé » en N+1 et N+2

Le dialogue de gestion allégé poursuit trois objectifs complémentaires :

- évaluer les résultats de la structure au regard des trois critères de la modulation définis pour l'année N-1 et adapter les objectifs opérationnels de l'année N ;
- ajuster le nombre d'ETP insertion alloués en tenant compte de l'évaluation de la mise en œuvre du projet d'insertion et des résultats des indicateurs associés aux critères de modulation ;
- le cas échéant, il s'agit également d'anticiper les difficultés éventuelles de la structure notamment économiques et financières.

Cet échange indispensable avec la structure pourra être réalisé de manière synthétique, sous une forme tenant compte des contraintes d'organisation des services.

A son issue, la fiche de suivi, support de l'échange avec la SIAE, est établie et diffusée aux autres financeurs et aux membres du CDIAE.

1.1.2. Un dialogue de gestion complet et approfondi lors de la demande de conventionnement pluriannuel ou de son renouvellement

Le dialogue de gestion approfondi doit permettre de réaliser un bilan du projet d'insertion de la structure sur la période couverte par la convention, d'examiner les conditions de son renouvellement lorsque la structure en fait la demande et de dégager les perspectives sur un horizon d'une durée maximale de 3 ans (fixation du nombre de postes d'insertion conventionnés, adaptation des moyens humains et matériels nécessaires à la poursuite du projet par exemple).

Ce dialogue de gestion constitue également un temps d'échange avec la structure sur ses enjeux et ses difficultés (besoins en investissement, financement de projets spécifiques, demandes de FDI).

Ce temps d'échange avec la SIAE est réalisé sous la forme d'un entretien d'une durée adaptée. Il n'excède pas une demi-journée.

L'instruction de la demande prend appui sur la fiche de suivi établie annuellement et diffusée à l'ensemble des membres du CDIAE (*cf. outil fiche de suivi*).

1.2. Dans le cadre d'un conventionnement annuel

Un **dialogue de gestion complet et approfondi** doit être mené chaque année en cas de conventionnement annuel. Ce type de convention est réservé aux nouvelles SIAE et à celles qui sont financièrement instables ou fragiles.

Le dialogue de gestion s'appuie sur une analyse complète de l'exécution de la convention à partir du bilan d'activité. Il doit permettre d'apprécier si les conditions du renouvellement de la convention sont réunies dans une perspective annuelle voire pluriannuelle.

Lorsque les conditions sont favorables à la conclusion d'une convention pluriannuelle, le dialogue de gestion examine sur la période concernée les enjeux et les difficultés de la structure.

Si la structure ne présente toujours pas les garanties suffisantes, en particulier économiques et financières, il est souhaitable de s'interroger sur l'opportunité du renouvellement de la convention.

2- Le bilan annuel d'activité de la structure et la fiche de suivi constitueront les supports des dialogues de gestion, quelle que soit la durée de la convention

2.1. Le bilan d'activité annuel produit par la structure

Le bilan annuel d'activité prévu aux articles R. 5132-3 (EI), R. 5132-10-3 (ETTI), R. 5132-13 (AI), R. 5132-29 (ACI) est produit par la structure et précise pour les salariés en insertion, les actions mises en œuvre et leurs résultats à l'issue du parcours dans la structure.

Ce document doit être adressé chaque année au préfet (Directe-UT) au cours du dixième mois, quelle que soit la durée de la convention. Il fait apparaître les réalisations en termes de suivi, d'accompagnement social et professionnel, d'encadrement des personnes présentant des difficultés sociales et professionnelles particulières, ainsi que les caractéristiques des personnes embauchées et de leur contrat de travail. Le dialogue de gestion n'est ainsi pas uniquement centré sur les sorties mais également sur les entrées et sur les parcours des personnes en insertion.

2.2. La fiche de suivi élaborée par l'agent de l'UT en charge du dialogue de gestion

Les services de l'Etat élaborent une fiche de suivi, support des dialogues de gestion. Ces fiches sont communiquées au CDIAE. Elles peuvent, notamment sur les éléments

financiers, ne faire figurer que les ratios issus de l'analyse réalisée par les services. Ces fiches de suivi facilitent également la mise en place des consultations écrites par voie électronique, tout particulièrement à l'appui des avenants annuels.

Cette fiche de suivi comprendra :

- une présentation et un état des lieux de la structure
- un récapitulatif de la situation de la SIAE au regard des critères de la modulation
- le budget prévisionnel de la structure
- les principales orientations pour l'avenir
- une conclusion prenant la forme « forces/faiblesses/opportunités/menaces ».

2.2.1. L'utilisation de la fiche de suivi dans le cadre des dialogues de gestion allégés

Dans cette hypothèse, la fiche de suivi se focalise sur l'analyse du bilan annuel d'activité remis par la structure. Elle a pour objet d'évaluer l'opportunité d'une évolution à la hausse ou à la baisse du nombre d'ETP d'insertion pour l'année N+1, de mentionner le montant de la part modulée et de recenser les besoins au titre du fonds départemental pour l'insertion (FDI).

La fiche fait également état du contexte économique dans lequel la structure formule ses demandes : ses perspectives économiques, sa situation financière, la stabilité de sa gouvernance. *(Cf. outil modèle de fiche de suivi)*

Ainsi, cette fiche constitue à la fois un support pour l'instruction des demandes et la détermination des financements alloués, et un moyen d'alerte et d'orientation précoce vers les dispositifs tels que le DLA, les réseaux de financement dont France Active ou l'outil d'autodiagnostic économique et financier Inserdiag.

2.2.2 L'utilisation de la fiche de suivi dans le cadre des dialogues de gestion complets et approfondis

Dans la forme cette fiche ne diffère pas de la fiche de suivi du dialogue de gestion allégé, elle intervient en fin de période de conventionnement pluriannuel ou annuel. Elle résulte de l'agrégation des fiches de suivi annuelles afin d'établir un bilan d'exécution de la période conventionnée et présente les conditions dans lesquelles la convention peut être renouvelée ou à défaut résiliée.

La fiche réalise :

- une consolidation des informations des fiches de suivi des dialogues de gestion allégés :
- Un état des lieux de la structure : gouvernance, situation financière, perspectives économiques, activité support du projet, organisation et conditions de travail à la fois des permanents et des salariés en insertion, stratégie de développement sur le territoire ;
- le bilan du projet d'insertion mettant en regard sur les 4 axes du référentiel, les engagements négociés avec la structure et les réalisations issues des bilans d'activité de la période de conventionnement ;
- une analyse de la cohérence et de la soutenabilité des besoins exprimés par la structure pour les 3 prochaines années, notamment en termes d'ETP insertion, besoins en investissement, politique de formation.

L'objectif étant à l'issue du dialogue de gestion de pouvoir soumettre à l'avis du CDIAE une proposition étayée sur le renouvellement ou non du conventionnement de la structure.

