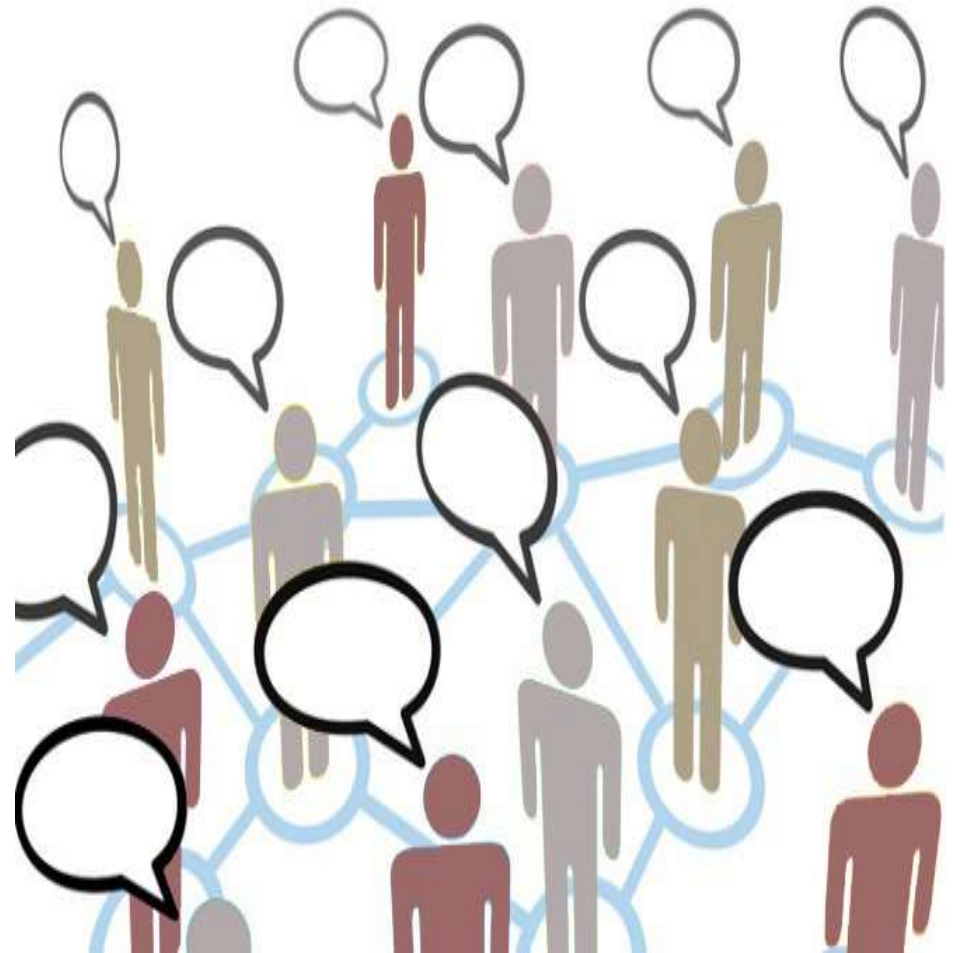


# Les fondements du contrôle de gestion dans l'administration publique

*Exprimez vos  
attentes*



## *Introduction*

- ❑ La responsabilité managériale du responsable du programme et la fonction du Contrôle de gestion.
- ❑ Les apports du contrôle de gestion dans le cadre de la modernisation de la gestion publique .
- ❑ Les outils et préalables du contrôle de gestion

Initiation à la notion du contrôle de gestion  
dans le cadre de la GBO



Eclaircissement sur les enjeux de la  
fonction du CG au sens de la GBO

Ouverture de l'esprit pour réfléchir ensemble  
sur les scénarios possibles de la mise en  
place de la fonction du CG dans  
l'administration publique



# Introduction

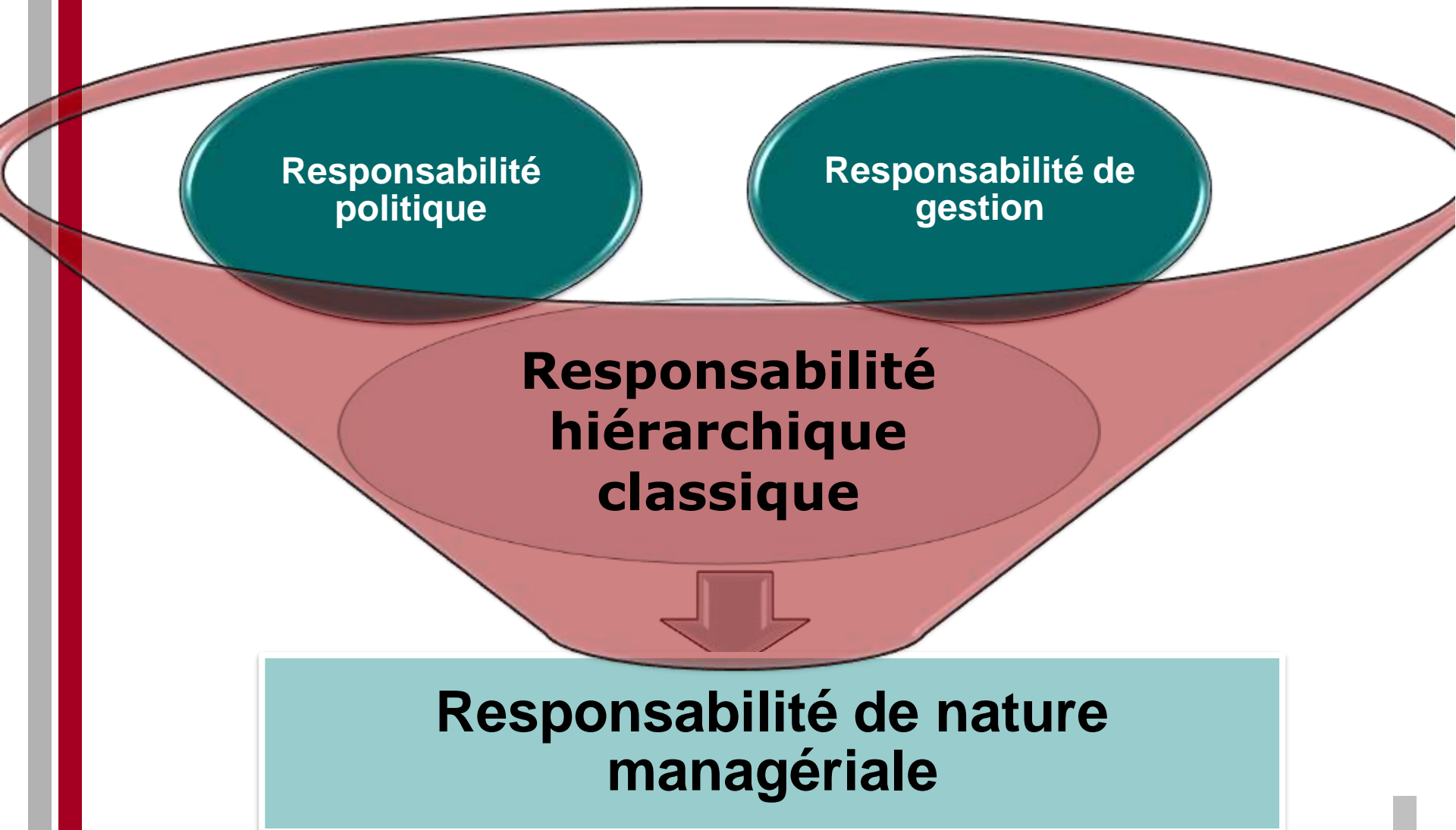
L'entrée en vigueur  
de la LOB  
Doit s'accompagner

D'une création de  
nouveaux métiers  
indispensables pour  
une gestion publique  
efficiente.

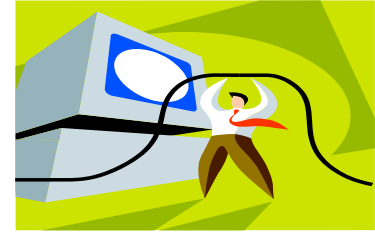
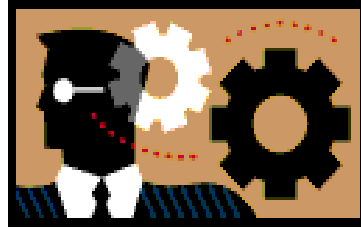
D'une évolution du  
rôle et des métiers  
des principaux  
acteurs du circuit de  
la dépense publique

# Le Responsable du Programme

## Le maillon central de la nouvelle gestion publique



# Le Responsable du Programme



- ✓ Le responsable de programme ne doit pas être considéré comme un responsable tout puissant et omniprésent
- ✓ C'est plutôt un **chef d'orchestre**, ou un **maître d'œuvre** qui doit susciter une large **concertation**, faciliter la **mobilisation** et la coordination entre les différents acteurs du programme
- ✓ Pour accomplir ses nouvelles tâches, le Rdp a besoin de collaborateurs dédiés au pilotage du programme et au management par la performance ; tel est l'objet du contrôle de gestion à l'échelle du programme.

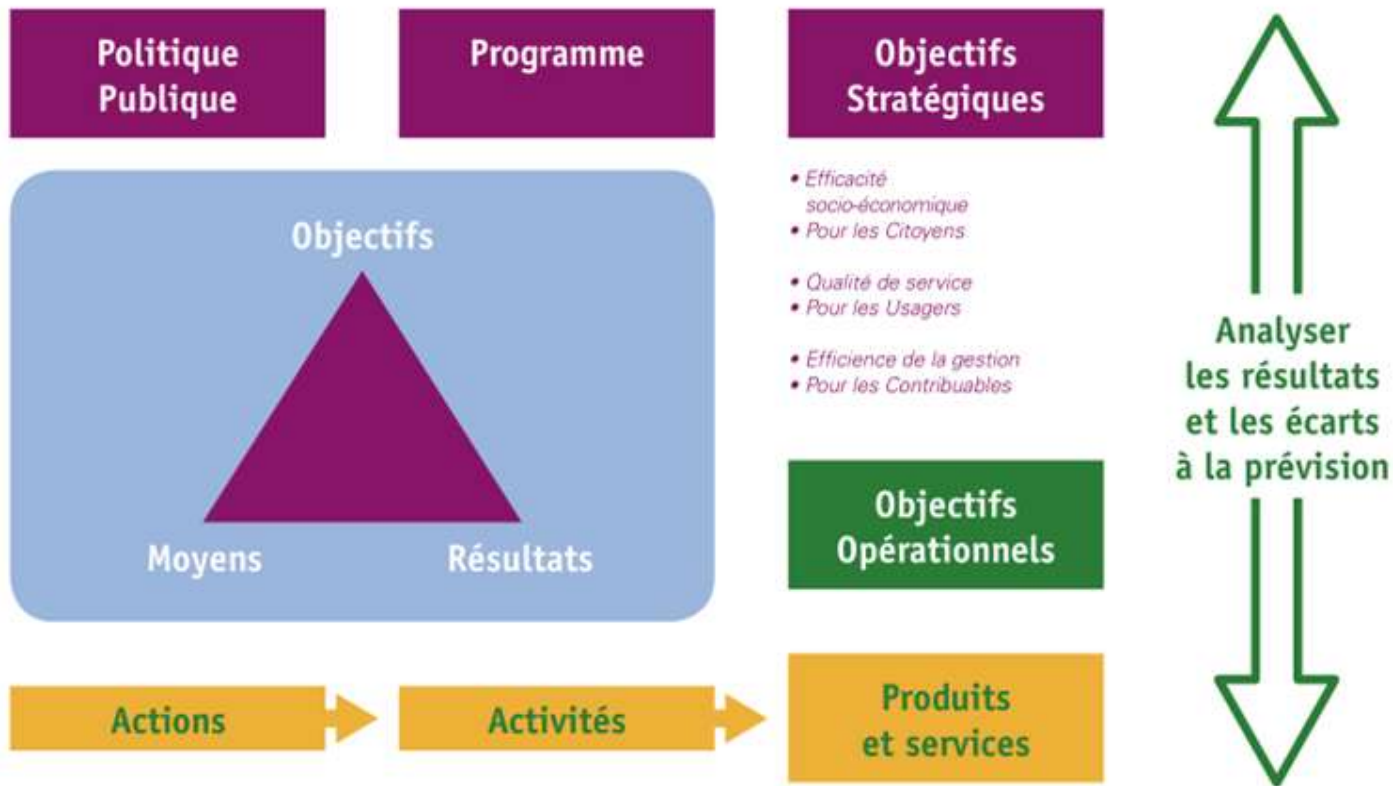
# Le Contrôle de gestion

Une fonction organisée, en tant que métier, pour aider au pilotage de la performance des programmes

- ✓ Le contrôle de gestion n'est pas un contrôle !
- ✓ Cette notion, qui traduit littéralement le terme anglais de « management control », désigne les outils et processus qui visent à mieux **maîtriser l'efficacité et l'efficience** de la gestion d'une institution, au fil des mois et des années.
- ✓ Il s'agit donc d'un **appui au pilotage de la performance** plus que d'un contrôle.



# Le triangle du contrôle de gestion dans les administrations publiques

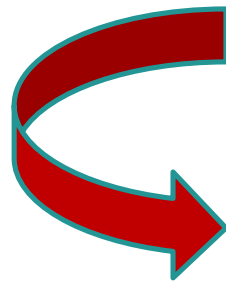


Le "**triangle du contrôle de gestion**" met en relation les **moyens** alloués, les **objectifs** fixés et les **réalisations** constatées.

Par cette triple approche de la performance, le contrôle de gestion contribue à la priorisation des actions et au **pilotage de la gestion publique**

# Le contrôle de gestion: Instrument de pilotage

- C'est l'outil qui permet de concilier liberté et responsabilité (maîtrise de la gestion).
- C'est un outil d'aide à la décision pour que le responsable de programme atteigne ses objectifs (efficacité) en optimisant ses ressources (efficience).



Outil d'« objectivation » du dialogue de gestion

# Le contrôle de gestion: Deux objectifs majeurs

- **Nourrir et objectiver le dialogue de gestion :**
  - Définir des objectifs et indicateurs et des cibles de résultats, détermination du niveau d'allocation des ressources, réallocation et re-programmation en cours de gestion .
  
- **Développer des outils d'aide au pilotage pour améliorer les performances**
  - Orienter en permanence les organisations vers les actions correctrices nécessaires à l'atteinte de leurs objectifs de performance.

# Positionnement du CG dans le secteur privé

<u>Dans les grandes entreprises</u>	<u>Dans les groupes internationaux</u>	<u>Dans les petites et moyennes entreprises</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Une position fonctionnelle:</b> Intégrée à la fonction financière/indépendante (très grande)</li><li>■ <b>Une position de conseil/</b> Directement rattachée à la direction Générale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Une position de conseil</b>  📄 Fonction CG directement rattachée à la Direction Internationale du Groupe, fondée principalement sur l'articulation des budgets et le reporting.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>■ <b>Une position en fonction de l'effectif et service mis en place</b></li><li>■ <b>Fonction peu formalisée</b>  📄 le CG est assuré par le comptable de la PME  📄 le CG est effectué par le dirigeant de la TPE</li></ul>

*Pas de modèle standard applicable à tous*

# Le Contrôle de gestion

## *Organisation et positionnement dans le secteur public*

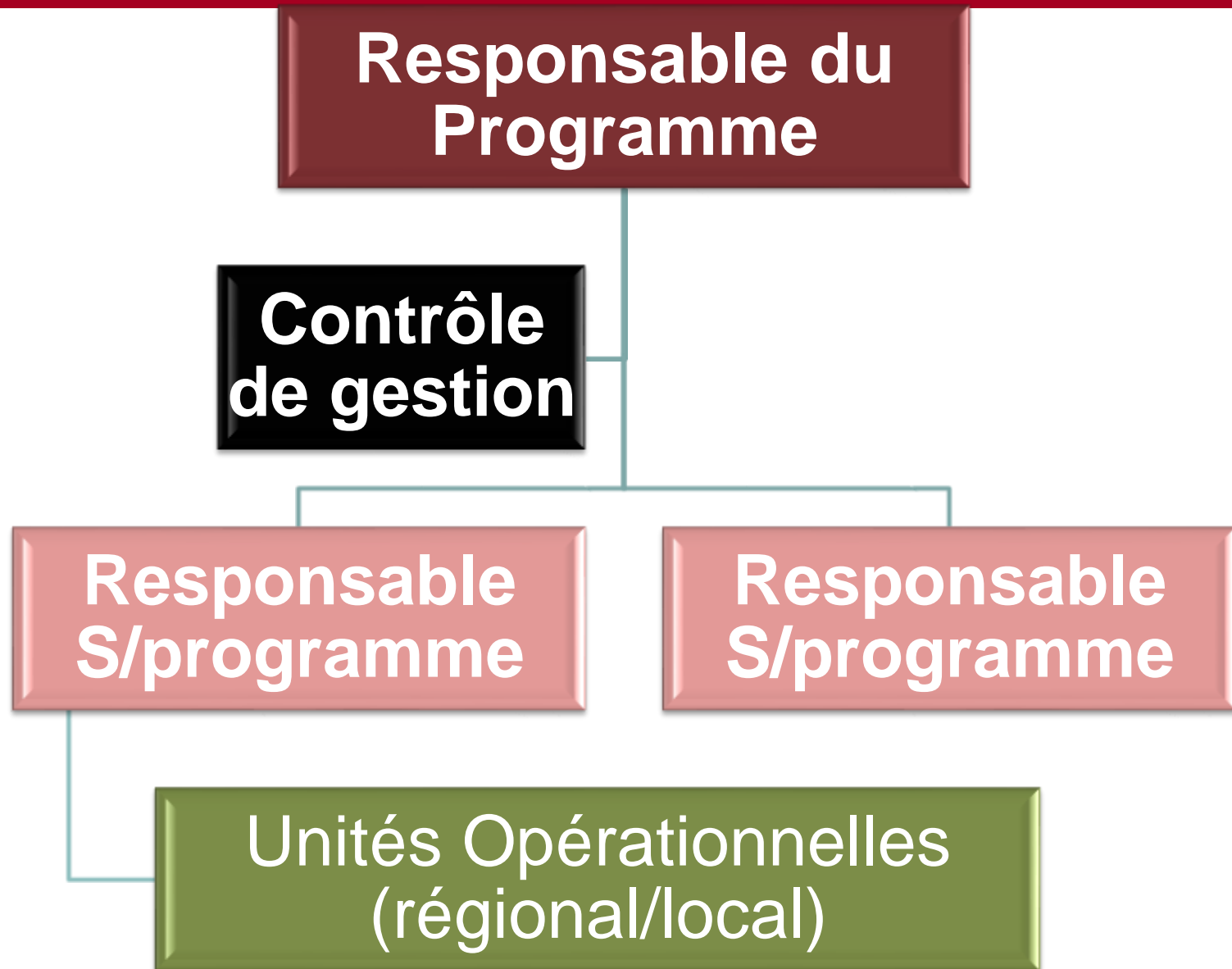
Fonction organisée au niveau des ministères et/ou au niveau des programmes  
et/ou au niveau des principaux services opérationnels sur le terrain

Lorsque le ministère compte un secrétaire général, c'est généralement à lui qu'est rattachée la fonction de contrôle de gestion.

Le contrôle de gestion de programme sera naturellement placé auprès du responsable de programme

Au niveau des SP — Une fonction rattachée au responsable de SP

# Une nouvelle chaîne de responsabilité, engagée sur la performance



# Le Contrôle de gestion

## *Le rôle du contrôleur de gestion*

La participation à l'actualisation et la vérification de la cohérence d'ensemble de la stratégie de chaque programme .

La préparation et l'ajustement du cadre de performance du programme, dans le contexte du dialogue de gestion.

La coordination de la formalisation et déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau des sous-programmes et au niveau opérationnel

La contribution à la programmation des leviers d'action permettant l'atteinte des objectifs préétablis et leur suivi

La coordination de la rédaction du volet «performance » des documents de performance



```
graph TD; A[La supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs et de « reporting » vers l'administration centrale] --> B[La conception d'une maquette de compte-rendu de gestion, ainsi qu'un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leur activité et de leur efficacité.]; B --> C[L'agrégation des résultats des entités opérationnelles territoriales]; C --> D[La conception et l'alimentation du « tableau de bord » du responsable de programme / du ministre. La coordination de la rédaction du volet « performance » du PAP.];
```

La supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs et de « reporting » vers l'administration centrale

La conception d'une maquette de compte-rendu de gestion, ainsi qu'un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leur activité et de leur efficacité.

L'agrégation des résultats des entités opérationnelles territoriales

La conception et l'alimentation du « tableau de bord » du responsable de programme / du ministre. La coordination de la rédaction du volet « performance » du PAP.



```
graph TD; A[L'identification des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la performance (formation, ressources humaines, processus opérationnels, ...).] --> B[L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet « performance »,]; B --> C[La proposition aux décideurs d'éventuelles mesures correctrices si nécessaires]; C --> D[La coordination de la rédaction du RAP.];
```

L'identification des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la performance (formation, ressources humaines, processus opérationnels, ...).

L'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet « performance »,

La proposition aux décideurs d'éventuelles mesures correctrices si nécessaires

La coordination de la rédaction du RAP.

# Les apports du Contrôle de gestion dans le cadre de la modernisation de la gestion publique



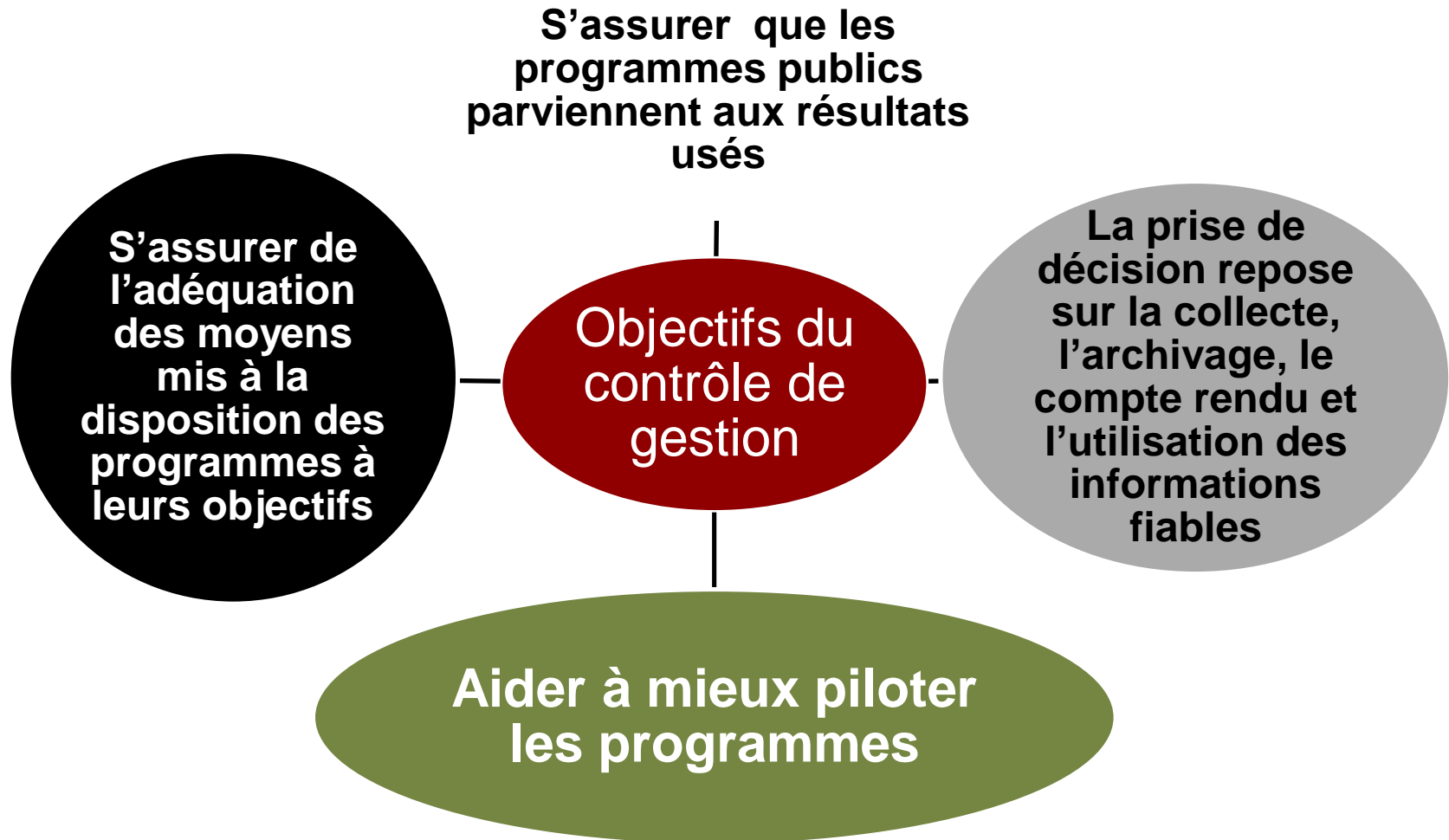
# L'utilité du Contrôle de gestion

- Le contrôle de gestion est un mécanisme d'aide au pilotage de la performance des programmes
- L'existence de contrôles de gestion efficaces est essentielle à la réussite et au bon fonctionnement des administrations publiques. Il permet de faire en sorte que les règles fixées par les responsables soient correctement appliquées à tous les niveaux.
- Les expériences comparées en matière de contrôle de gestion se sont basées sur l'application des règles de l'INTOSAI → ils le font de manière très différente en fonction de leurs spécialités constitutionnelles et culturelles.
- → il n'existe pas de modèle unique de contrôle de gestion susceptible d'être appliqué à tous les pays → il n'existe pas de schéma unique.

# La place du contrôle de gestion dans l'administration (expérience française)

- → le décret N°2014 – 834 du 24 juillet 2014 relatifs aux secrétaires généraux des ministères en France, souligne le rôle essentiel du secrétaire général qui a la responsabilité, pour l'ensemble du ministère, des fonctions transverses suivantes:
  - La fonction financière
  - Le contrôle de gestion et le pilotage des dispositifs de contrôle interne.
- Les responsables des services déconcentré peuvent être aussi associés.


# Les prérequis du contrôle de gestion



- Objectif du contrôle de gestion → contribuer à l'efficacité et à la fiabilité de chaque étape de ce cycle et fournir en permanence des informations en retour aux dirigeants.
  
- → un système de contrôle de gestion efficace permet aux dirigeants (chef de mission – Rprog- RSP) d'accroître leurs capacités à diriger.
  
- Faciliter l'atteinte des objectifs de l'organisme, des programmes....



Les contrôles de gestion présentent deux aspects:

- Les systèmes d'information de gestion sont nécessaires à la direction pour piloter le travail de l'organisation, surveiller l'avancement et la qualité des activités et évaluer les résultats et le rendement de l'organisme, mission, programme
  - Les règles, systèmes, procédures, délégations d'autorité et autres facteurs intégrés aux processus de l'organisation afin de fournir une garantie raisonnable que les objectifs de la direction sont respectés.
- 

# Le contrôle de gestion des programmes

- Le contrôle de gestion du programme est généralement assuré par une cellule ou un cadre rattaché au RDP.
- Les activités de contrôle de gestion des programmes portent principalement sur :
  - Participation efficace à la production de tous les documents et outils de performance ou budgétaire .PAP/RAP/charte/Contrat performance/PAD/Budget .....
  - Suivi de la réalisation des objectifs et indicateurs du programme déclinés au niveau opérationnel.
  - Arrêter la comptabilité analytique des coûts des programmes
  - Participation et coordination des réunions du dialogue de gestion
  - Contribution au processus de préparation budgétaire.



- Elaboration des rapports et des tableaux de bord de suivi et d'évaluation
- Participation au processus d'exécution budgétaire
- Participation et contribution au réseau ministériel de contrôleur de gestion. « Si existe »
- Alimentation ,Suivi et opérationnalisation des systèmes d'information de performance (SI).
- Veiller à l'articulation et la cohérence entre le pilotage stratégique et le management opérationnel

# Les activités de contrôle de gestion en service déconcentré exemple: Sous programme régional

- Les activités de contrôle de gestion au niveau SP régional sont à la fois stratégiques et opérationnelles → la contribution du contrôle de gestion apparaît dans les activités suivantes:
  - Veiller à la réalisation et l'exécution des activités et des leviers d'actions prévues au niveau régional conformément à la déclinaison opérationnelle du programme.
  - Elaboration et alimentation périodique des tableaux de bord
  - Veiller à l'alimentation du système d'information de suivi de la performance
  - Programmation et suivi budgétaire.
  - Suivi des effectifs et pilotage de la masse salariale.
  - Aide au pilotage des projets régionaux
  - Animation et organisation du dialogue de gestion au niveau régional RSP-CDP/RSP-RUO...

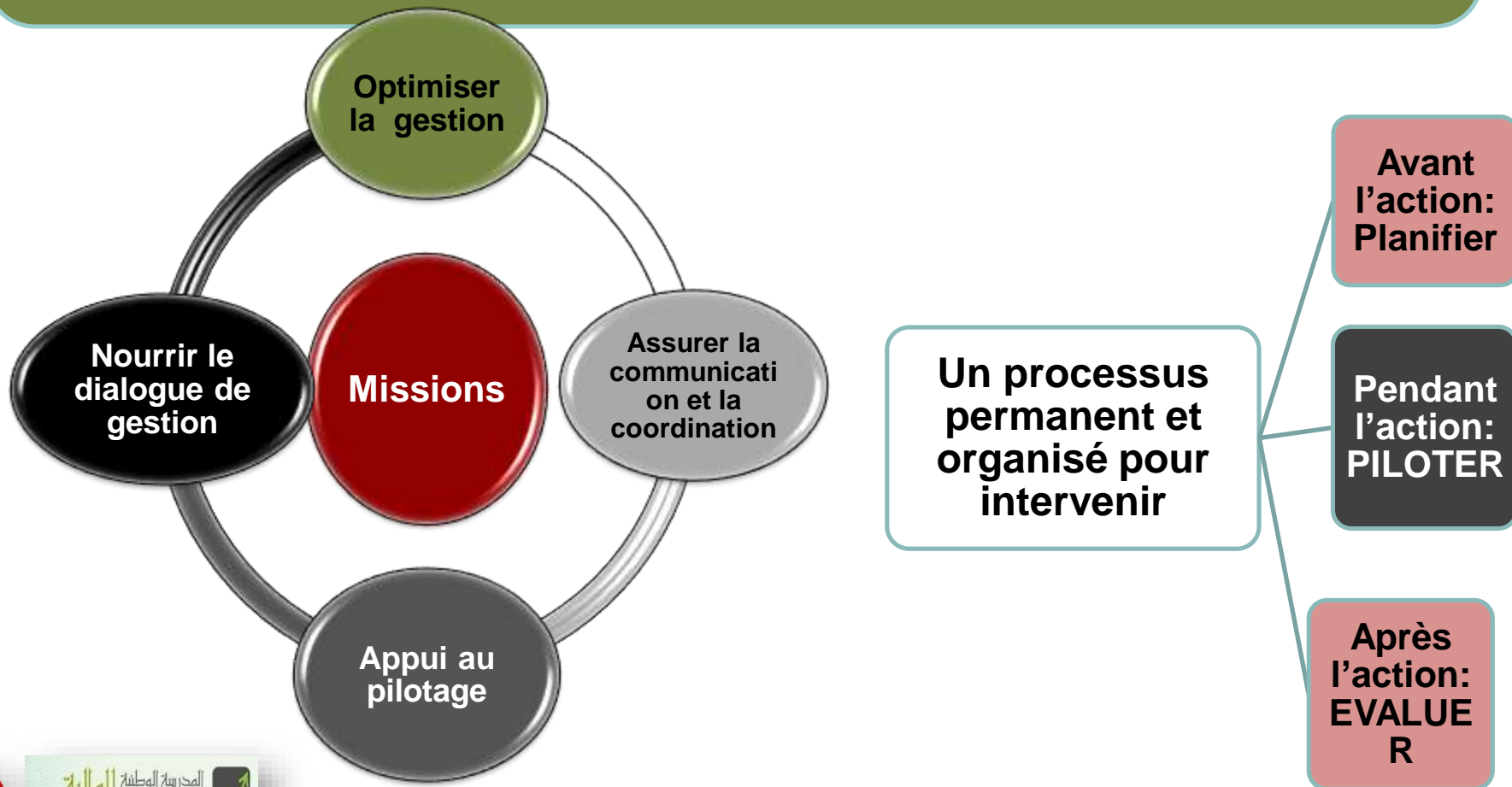
# Les outils et préalables du contrôle de gestion

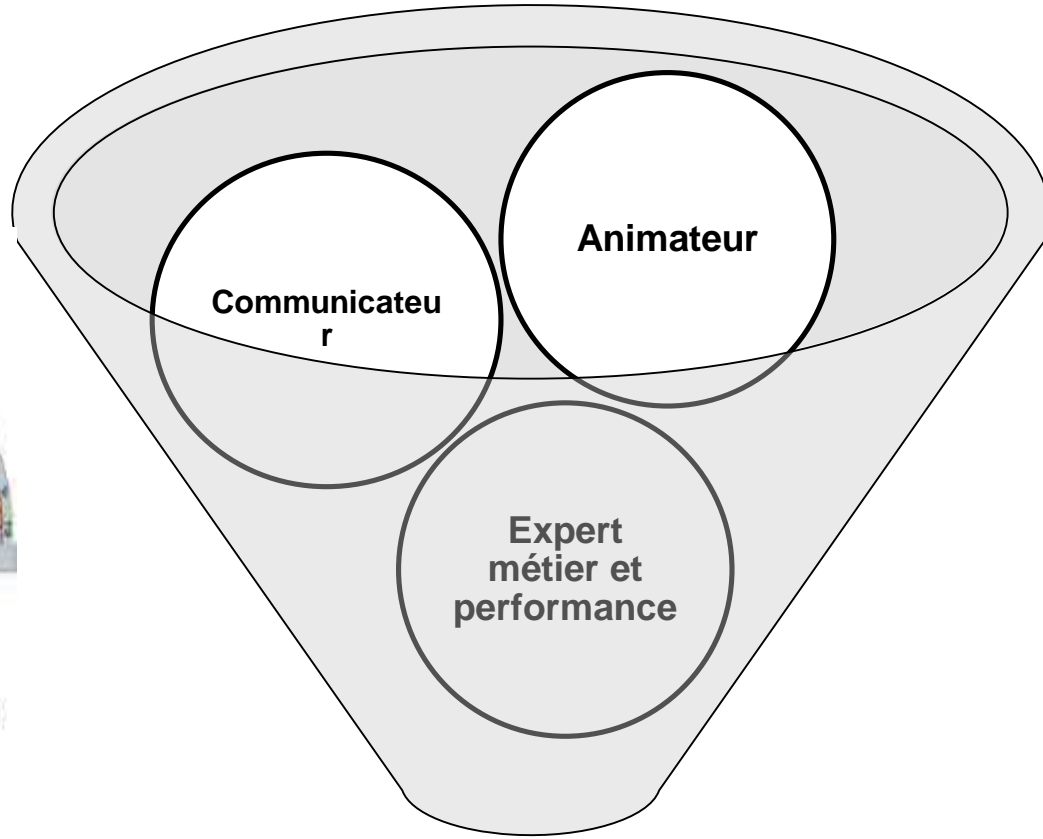
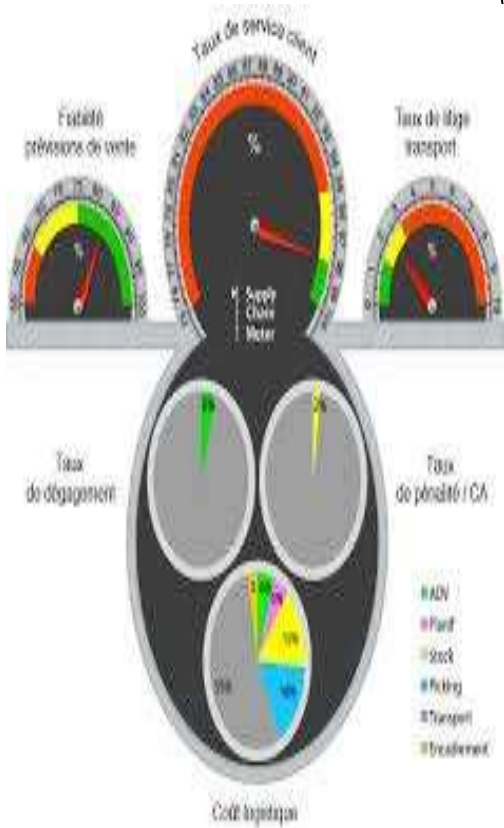


# RAPPEL MISSIONS DU CONTRÔLE DE GESTION

28

*Le Contrôle de gestion est une fonction qui cherche à concevoir et à mettre en place les instruments nécessaires au pilotage stratégique et opérationnel du programme*





**Le contrôleur de gestion**

# Aujourd'hui!!!!

Chaine de  
responsabilités

Charte de  
gestion

SISP

Appropriation  
et maitrise  
des enjeux  
de la GBO

# **I. Les outils du contrôle de gestion dans l'administration**

**1-les systèmes d'information**

**2-Les tableaux de bord**

**3-Le reporting**

**3-Le benchmarking**

**« Si vous voulez apprendre aux gens une nouvelle manière de penser, donnez-leur un nouvel outil.»**

Richard Buckminster Fuller

# Les systèmes d'information

- Le SI est un système organisé pour **collecter, traiter et communiquer les informations qui** sont au cœur des problématiques de pilotage..
- les SI décisionnels tel que le SI « **Performance** » fournissent au contrôle de gestion des données et restitutions nécessaires à ses activités régulières
- Ils permettent une analyse des informations produites et constituent ainsi le socle du contrôle de gestion
- SI apportent au contrôle de gestion des éléments d'analyse plus précis et plus riches pour aider à arbitrer et à décider
- Il produit des indicateurs, tableaux de bord, rapports de gestion et autres outils de décision pertinents à disposition des acteurs en charge des arbitrages stratégiques.
- **Le SISP constitue un moyen d'optimisation de la performance et donc un outil central du contrôle de gestion .**
- **La qualité et la fiabilité des données fournit par le SI sont deux facteurs essentiels pour mener à bien les tâches confiées au contrôle de gestion.**



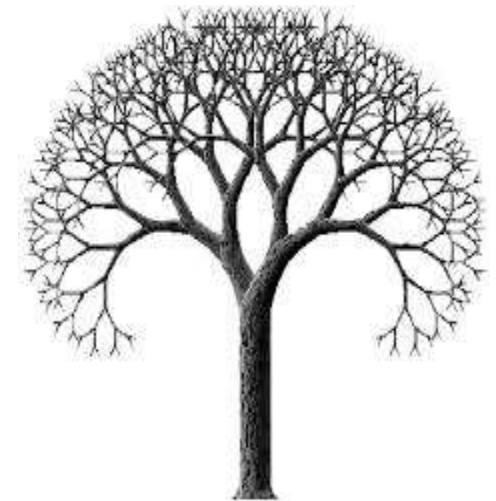
## 2-Les tableaux de bord

- Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs agrégés, à destination des responsables en vue de leur permettre de connaître l'état d'avancement des programmes dont ils assurent la mise en œuvre pour atteindre un objectif spécifique.
- C'est une vision globale avec la possibilité d'accéder à des niveaux de détail

TB de la mission

TB du programme

TB du sous programme



# L'utilité des tableaux de bord

34

MONITORING  
PERMANENT

CONSTAT  
D'ÉCART

Performance

- Le suivi et l'appréciation de la performance des programmes

Budgétaire

- La réaffectation des moyens humains ou financiers

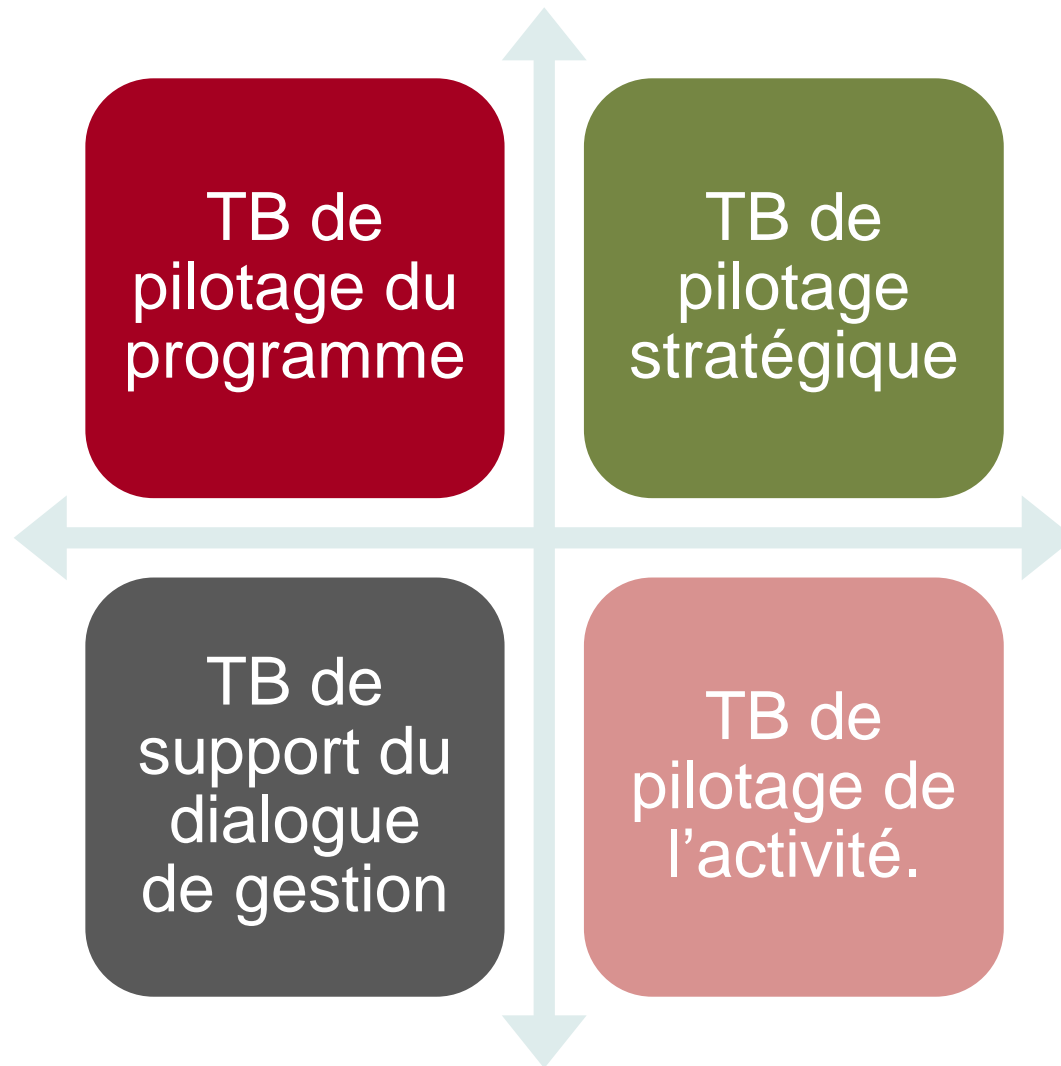
Pilotage

- Mettre en évidence les résultats **significatifs, les insuffisances de fonctionnement, les risques; les écarts; la réorientation des leviers d'actions**

LANCEMENT  
D'ALERTE

*Prise des décisions  
pertinentes au moment  
opportun*

# Les catégories des TB



# LA Démarche de construction d'un TB

36

un groupe  
d'acteurs autour  
d'un responsable  
auquel des moyens  
sont  
octroyés pour réaliser  
l'objectif

Définir les centres  
de responsabilité

Identifier les leviers  
d'action de chaque  
niveau.

Agencer les  
indicateurs et créer  
un design visuel du  
TB

*Délimiter et  
diagnostiquer le SI*

Etablir pour chaque  
indicateur une base  
de référence , les  
tester et les valider

Choisir des  
indicateurs reflétant  
l'évolution des  
valeurs clés

# Les conditions de réussite

- Impliquer les différents acteurs dans l'élaboration des tableaux de bord nécessaires à chacune des étapes et plus particulièrement dans les étapes initiales (cadrage et planification)
- Disposer d'une bonne connaissance des objectifs de l'entité « M/P/SP » et de son mode de fonctionnement
- Définir des indicateurs pertinents de suivi utiles au pilotage
- Assurer la diffusion interne et externe des informations
- Assurer le caractère évolutif et la mise à jour continue des TB
- Assurer la fiabilité des données collectées
- Permettre l'observation critique des processus

# Le reporting

- Le reporting est un processus par lequel des informations remontent à la chaîne hiérarchique. Il fait l'objet d'une périodicité de remontée d'information prédéterminée.
- Il s'agit de rendre compte de l'exercice des responsabilités déléguées à l'autorité délégante à travers un rapport .
- Le rapport est un document analysant et évaluant le fonctionnement et l'activité d'une organisation par domaine pour une période donnée.
- *Le reporting est le résultat de l'exploitation des tableaux de bord*

# *La démarche de réalisation d'un reporting*

**A**

- Définir précisément les attentes des destinataires du reporting
- Établir la proposition d'indicateurs susceptibles d'apporter l'information demandée

**B**

- Arrêter le projet de maquette de l'état de compte rendu
- Définir les modalités (procédures) de renseignement des données,

**C**

- Exploitation des données des outils de pilotage (TB ou autres)
- Transmission des comptes rendus (selon la fréquence définie)

# Le benchmarking

*« Se comparer, c'est s'améliorer »*

- Le benchmarking est le processus par lequel une organisation se compare à d'autres organisations semblables( benchmarking des processus)
- Il s'agit de mettre l'accent sur les bonnes pratiques et la manière dont les autres organisations atteignent leur niveau de performance (benchmarking compétitif)
- **Se situer en termes de performance vis-à-vis des cas similaires et suivre** les, mêmes procédures qu'elles mettent en œuvre pour y parvenir.(benchmarking procédural)



# Attention



- ❑ A ne pas confondre
- Responsabilité de conseil : Contrôleur de gestion
- Responsabilité de décision: Décideurs hiérarchique

# Les pré requis pour la mise en place du contrôle de gestion

- La sensibilisation sur l'importance du contrôle de gestion.
- Formation sur les outils de contrôle de gestion
- La formation d'une cellule de formateurs au contrôle de gestion dans les administrations publiques.
- Benchmarking
- Elaboration d'un cadre de référence pour le contrôle de gestion dans les ministères.
- Elaboration d'un référentiel d'activités pour l'exercice de contrôle de gestion dans les ministères.
- Elaboration d'un manuel de procédures spécifiques au contrôle de gestion dans les ministères.
- Intégrer le métier du CG organigrammes des ministères.
- Délimitation du périmètre d'intervention du contrôle de gestion dans les ministères.

# Quiz

- La notion du contrôle de gestion dans l'administration publique est la même que le secteur privé.

**oui**

**Non**



# Quiz

- Non ; la fonction du contrôle de gestion dans l'administration publique a une certaine spécificité par rapport à celle dans le secteur privé

**Non**

# Quiz

- Le contrôleur de gestion a les mêmes attributions et taches que le responsable du programme /Il le remplace

**oui**

**Non**



# Quiz

- Non ;chaque acteur a un rôle spécifique :Le contrôleur de gestion appui et accompagne le responsable du programme dans le pilotage de son programme .

**Non**

## A discuter

- Selon vous est ce que l'administration tunisienne aujourd'hui est prête à mettre en place la fonction du contrôle de gestion ?



Le contrôle de gestion: Une fonction à  
construire progressivement...

... Le travail de mise en place continue

