



# IFIGE WEBINAIRE



# **THEME: LE CONTRÔLE DE GESTION DANS LE SECTEUR PUBLIC**

Présenté par Mme DIARRA Zeinabou N'DIAYE, Expert  
Comptable, Commissaire aux Comptes, DPAI, CLFG

# PLAN DE LA PRÉSENTATION

---

1. La notion de contrôle de gestion
  2. Outil de pilotage
  3. Différence entre mesure de la performance et contrôle de gestion
  4. Contrôle de gestion; mise en œuvre de la stratégie
  5. Contrôle de gestion adapté aux administrations publiques
- Conclusion

# 1. Le contrôle de gestion

---

- Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés, l'activité développée et les résultats obtenus, notamment par le biais d'outils comptables ou statistiques.
- Il s'est développé dans l'administration en même temps que se diffusaient de nouvelles pratiques de gestion publique inspirées des exemples étrangers.

- 
- Le contrôle de gestion peut avoir trois utilités pour l'administration :
    - lui permettre de mieux connaître ses coûts ;
    - donner aux gestionnaires des instruments de pilotage ;
    - contribuer à une meilleure transparence et lisibilité de son action.

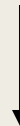
# 1. LE CONTRÔLE DE GESTION

Comment définir le contrôle de gestion dans les administrations de l'État

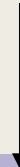
Un dispositif



Permettant d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une administration



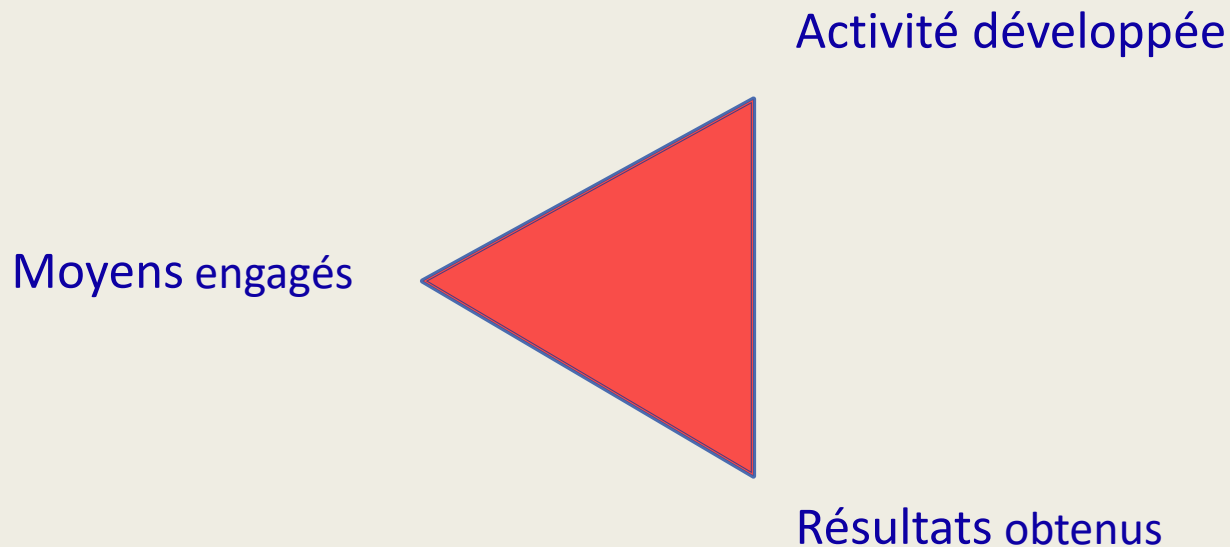
D'en assurer le pilotage, en apportant les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats



Permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats.

## 2. OUTIL DE PILOTAGE

Mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution  
en vue d'améliorer le rapport  
entre

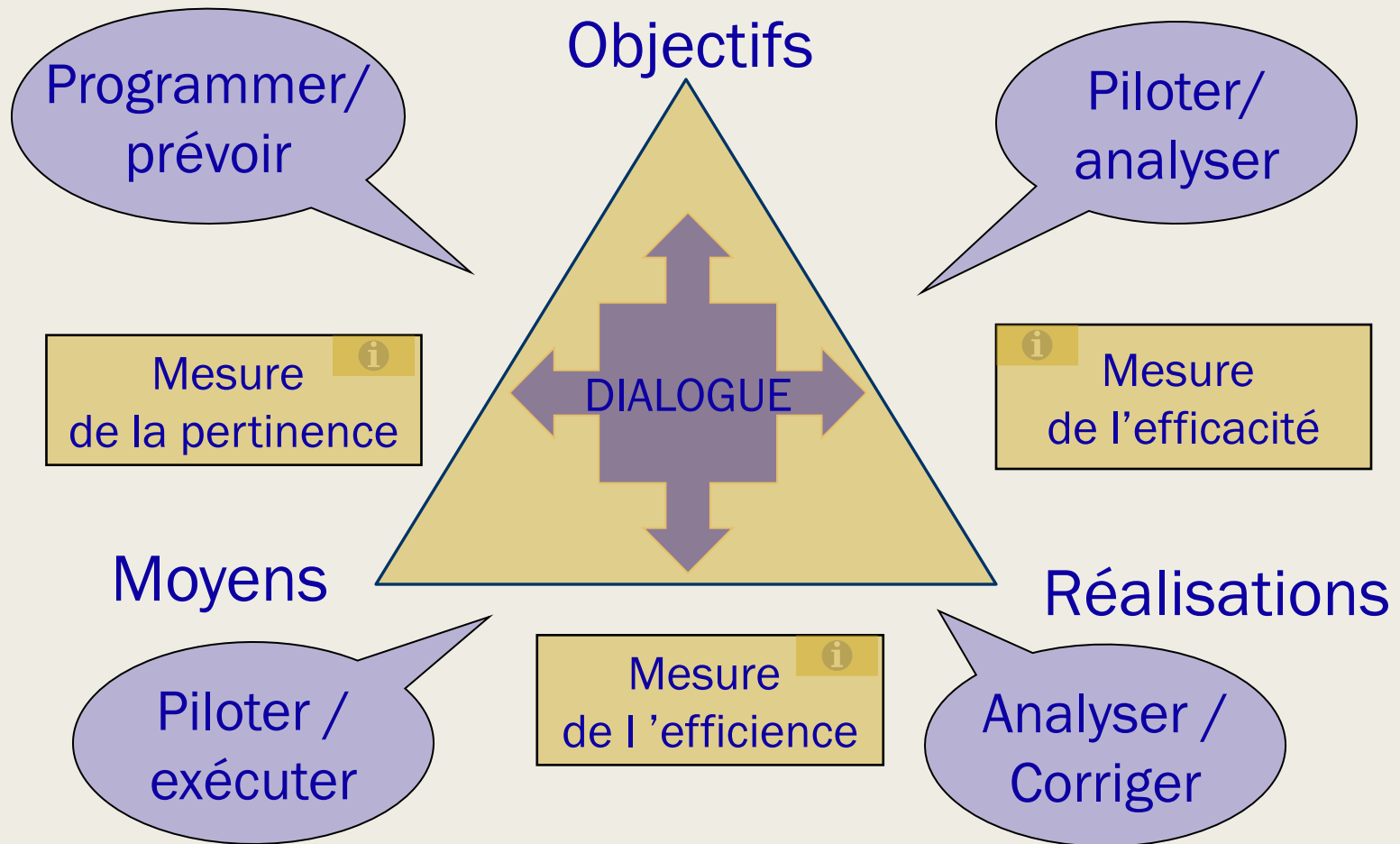


dans une démarche stratégique préalable ayant  
fixé des orientations

# Contrôle de gestion

=

contrepartie de l'autonomie accrue des gestionnaires





# Outil de pilotage, le contrôle de gestion est une démarche continue de dialogue

Permet de préparer l'action (fixation des objectifs et élaboration des budgets)

- En cours d'action, permet au gestionnaire de:

s'assurer qu'il « tient le cap »

et

lui permet de réagir et corriger.

- En fin d'action, permet de:

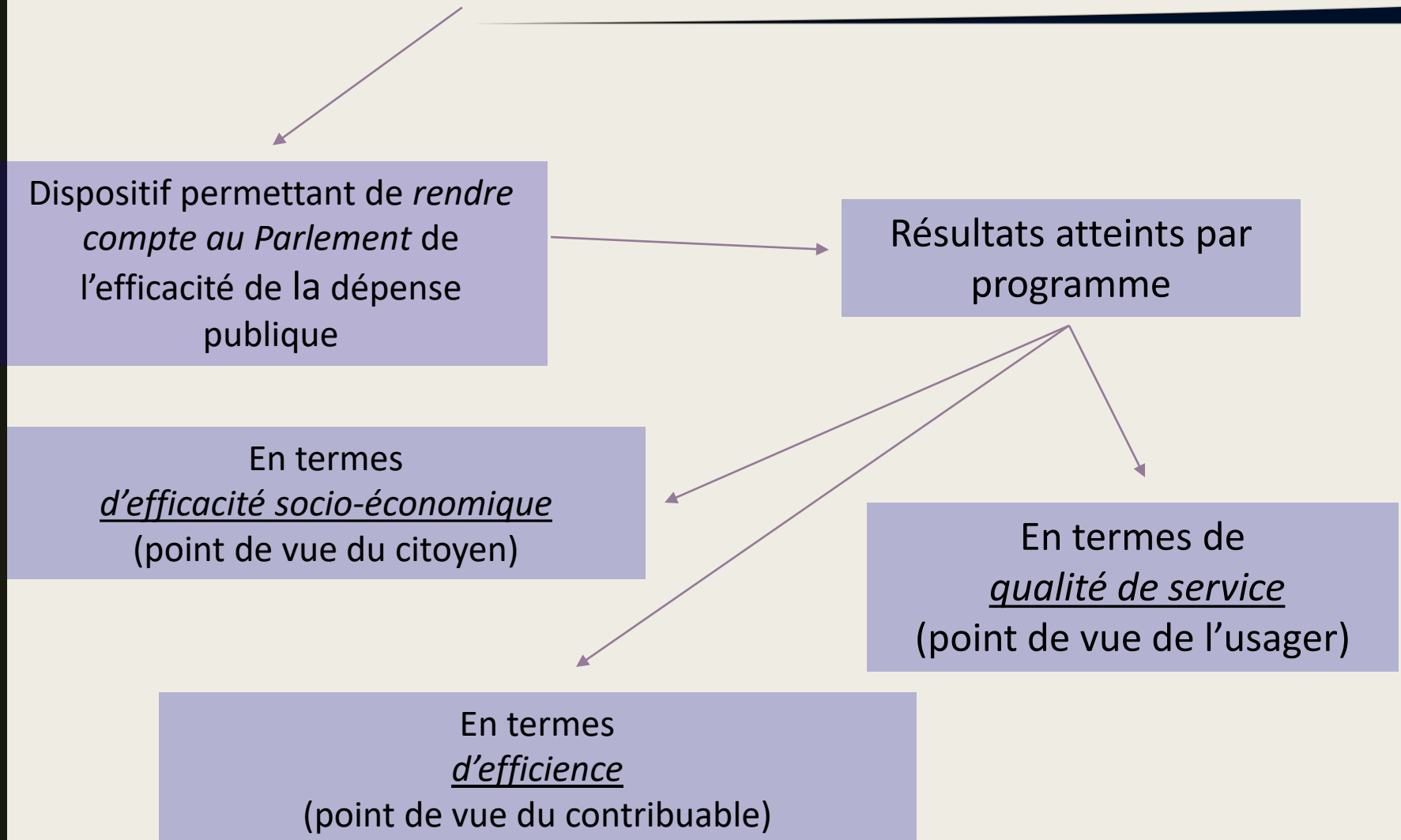
mesurer l'atteinte de l'objectif

et

son coût.

sachant *qu'à priori* la correction de la trajectoire doit intervenir en cours et non *à posteriori*.

### 3. DIFFÉRENCE ENTRE MESURE DE LA PERFORMANCE ET CONTRÔLE DE GESTION



### 3. DIFFÉRENCE ENTRE MESURE DE LA PERFORMANCE ET CONTRÔLE DE GESTION

*Dispositif permanent*

Permettant de piloter l'action  
d'une administration

Outils de connaissance  
des coûts, des activités et des résultats

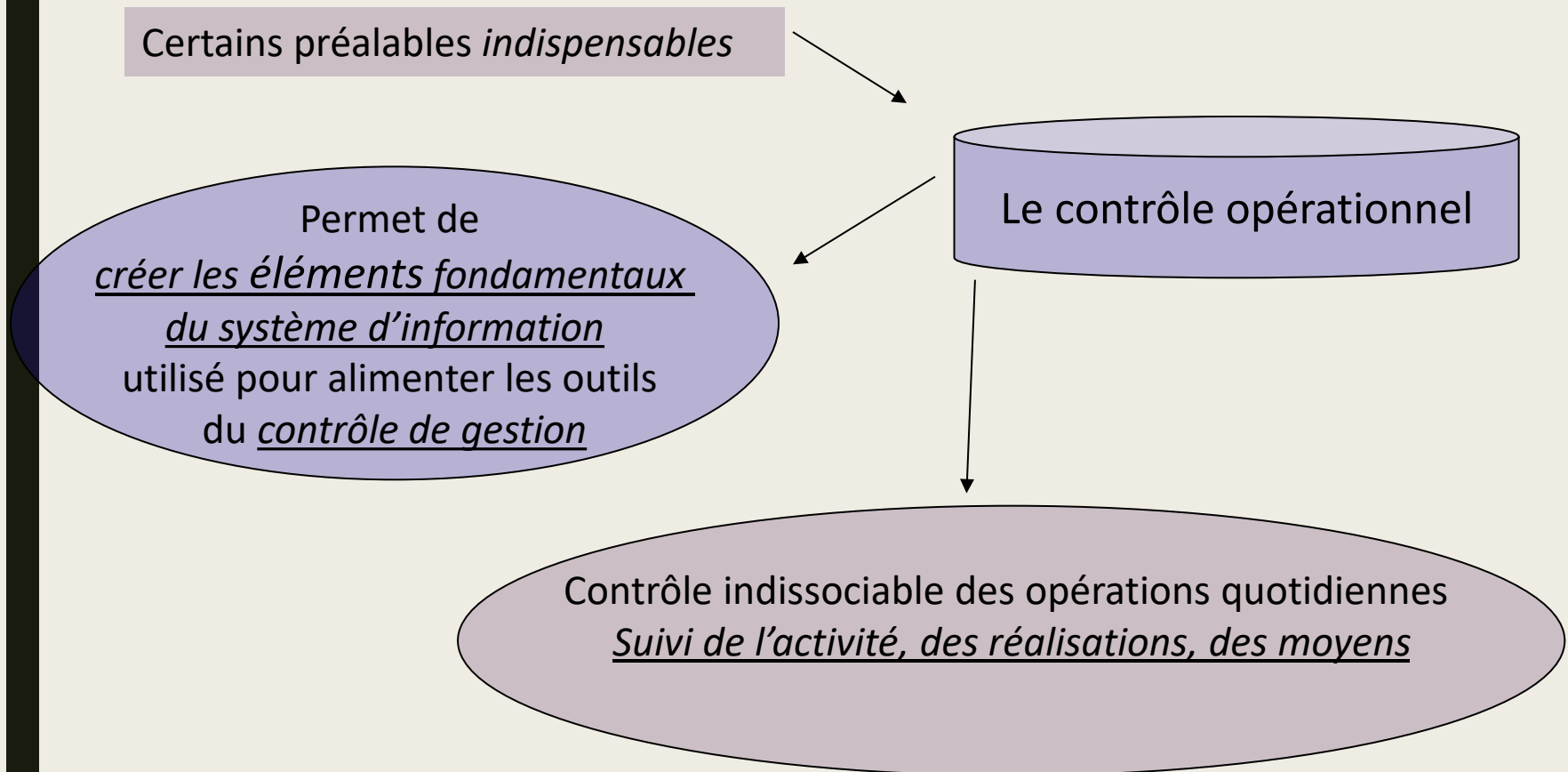
Dialogue de gestion  
entre différents niveaux existants  
(améliorer le % moyen engagé,  
activités/résultats)

Fournir des données  
(indicateurs de performance)

Éléments issues de  
systèmes d'informations internes

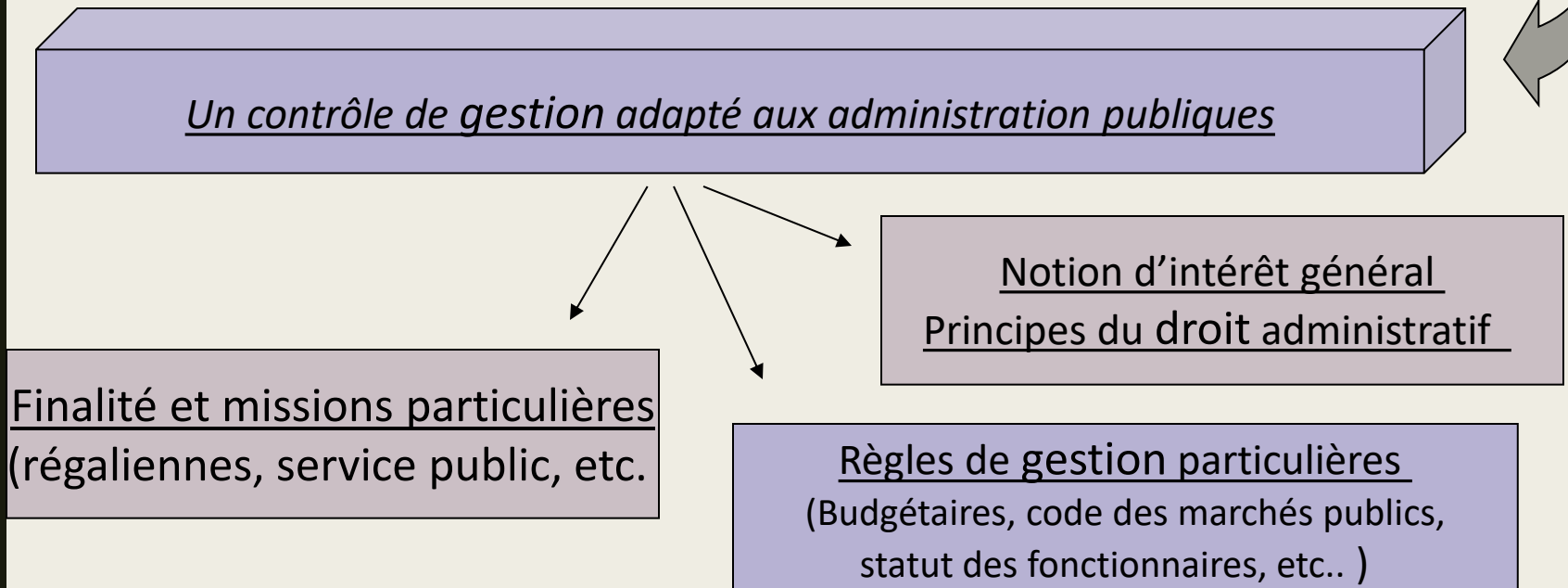
Orienter l'action des services vers l'atteinte des objectifs  
de performance nationaux

## 4. LE CONTRÔLE DE GESTION OU COMMENT METTRE EN ŒUVRE UNE STRATÉGIE ?



# 5. CONTRÔLE DE GESTION ET SPÉCIFICITÉS D'UNE ADMINISTRATION PUBLIQUE

- ❑ Une activité de service n'a pas la spécificité d'une activité industrielle ou commerciale.
- ❑ L'activité d'une administration n'est pas celle d'une entreprise en secteur concurrentiel.



# 5. UN CONTRÔLE DE GESTION ADAPTÉ AUX ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

---



Spécificités liées à la **définition des Objectifs**



Spécificités liées à la **définition des moyens**



Spécificités relatives à la **mesure des réalisations**

# 5.1 Généralités

---

**Le contrôle de gestion est un outil de pilotage pour l'ensemble des acteurs de la gestion publique, en particulier pour les responsables de programme et les responsables de budgets opérationnels de programme.**

Sa mise en place permet d'optimiser la mise en œuvre de la stratégie des politiques publiques, de vérifier l'adéquation entre les moyens déployés et les objectifs poursuivis en matière de performance notamment. Le contrôle de gestion améliore ainsi le pilotage opérationnel des services, en facilitant la déclinaison de la stratégie des programmes dans les services centraux et déconcentrés.

---

La Loi des Finances (LOLF), en mettant en place de nouvelles règles de gestion publique, a rendu indispensables la professionnalisation et la structuration d'une fonction de contrôle de gestion au sein de l'ensemble des ministères.

- définition de la stratégie, des objectifs, et du niveau de la performance attendue ;
- ajustement des moyens ;
- définition des plans d'action et mobilisation des ressources ;
- suivi de la réalisation ;
- réajustement des objectifs....



---

Le contrôle de gestion a un rôle majeur dans la construction du budget et dans sa déclinaison, à chacune de ses étapes.

### **Une fonction indispensable au pilotage de la performance**

Le contrôle de gestion est une composante managériale permettant le pilotage des services, en les orientant vers leur performance, et la restitution des éléments d'appréciation des coûts, des activités et des résultats pour améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats. Il s'inscrit dans le cadre d'un meilleur pilotage opérationnel des politiques publiques, y compris dans sa dimension infra-annuelle.

Cette démarche de pilotage de la performance vise à renforcer l'autonomie et la responsabilité des gestionnaires publics s'engageant sur des résultats au regard d'objectifs et de moyens clairement définis au préalable, et à répondre à l'exigence accrue d'efficacité des résultats (par rapport aux objectifs assignés) et d'efficience des moyens engagés pour la réalisation de l'action publique.

**Il s'agit donc de maîtriser à la fois :**


- l'atteinte des objectifs de performance, notamment par la tenue de tableaux de bord de pilotage ;

. le bon rapport entre les coûts et l'activité déployée ainsi que les résultats, notamment par le dialogue de gestion et l'analyse comparative.

Le contrôle de gestion n'est cependant pas un concept nouveau, créé par la LOLF. Plusieurs ministères avait déjà développé, antérieurement à sa mise en œuvre, des outils et démarches de contrôle de gestion.

Toutefois, la LOLF, mettant en place de nouvelles règles de gestion publique, a rendu indispensables la **professionnalisation et la structuration d'une fonction de contrôle de gestion** au sein de l'ensemble des ministères, car :

- les gestionnaires publics à l'échelle du programme (c'est-à-dire d'une politique publique) ou des budgets opérationnels de programme (BOP correspondant à une déclinaison d'un programme) ont désormais en main un budget global réunissant l'ensemble des moyens humains, matériels et financiers dédiés à la mise en œuvre d'actions publiques clairement définies ;



la fongibilité asymétrique et l'exigence de soutenabilité du budget de l'Etat justifient pleinement le développement d'outils et méthodes permettant d'optimiser l'allocation des moyens ainsi que l'analyse des coûts et des résultats des activités de l'Etat ;

- une stratégie et une démarche de performance guident le pilotage des activités des services. Les gestionnaires publics s'engagent sur des objectifs et rendent compte des résultats obtenus aux citoyens, aux contribuables et aux usagers ;
- la gestion publique se situe désormais en prise directe avec la réalité des services et des territoires, les budgets globaux et la performance sont déclinés au plus près du terrain.

## Les missions et activités du contrôle de gestion

---

**Définition :** le contrôle de gestion est « *un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés - y compris les ressources humaines - et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations.* »

**Objectifs :** « *Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de service et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »*

# Missions

---

Dans ce nouveau cadre, les missions du contrôle de gestion se font plus précises :

- **analyser la performance** des activités afin d'optimiser leur pilotage : dans cette optique, le contrôle de gestion doit essentiellement apporter les outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et l'activité ou les résultats obtenus ;



- **nourrir le dialogue de gestion** entre les différents niveaux de responsabilité (responsables de programmes, responsables de budgets opérationnels de programme, responsables d'unité opérationnels, opérateurs) : le nouveau cadre de gestion en mode LOLF implique la mise en oeuvre d'un dialogue de gestion favorisant l'expression des acteurs les plus proches du terrain et la diffusion des bonnes pratiques. Le contrôle de gestion vient documenter et objectiver ce dialogue.

# Activités

Globalement, les activités de la fonction se répartissent en deux grands domaines relatifs :

- à l'aide au pilotage et à la prise de décision ;
- à la mesure et l'analyse des activités, des coûts et des résultats et au développement d'outils de programmation des activités et de justification des dépenses.

**L'organisation et l'animation de la fonction au sein de l'entité concernée (ministère, direction d'administration centrale, service déconcentré...) visent en tant qu'activités spécifiques à assurer la cohérence globale et l'efficacité du contrôle de gestion.**

## **1. Aider au pilotage stratégique et opérationnel, et à la prise de décision**

- formaliser les objectifs et indicateurs de performance des programmes et garantir leur déclinaison opérationnelle ;
- organiser le dialogue de gestion autour de la recherche de la performance (moyens, objectifs, résultats) et contribuer au processus budgétaire (dans ses différentes phases : construction, exécution, bilan) ;
- produire les rapports de gestion et les tableaux de bord, à partir des données provenant des services gestionnaires, pour aider à la prise de décision et contribuer à l'efficacité et l'efficience des processus de management.

## **2. Assurer la mesure des activités, des produits, des coûts et des résultats**

- définir les nomenclatures des activités et des produits ;
- mesurer les activités, les produits, les coûts et les résultats ;
- définir et mettre en œuvre les méthodes de comparaison entre unités et les méthodes d'étalonnage ;
- développer les outils de justification « au premier franc » et de programmation des activités.

### **3. Organiser et animer la fonction de contrôle de gestion**

---

- structurer la fonction, définir et documenter l'organisation, les outils et les procédures de contrôle de gestion ;
- assurer la maîtrise d'ouvrage des systèmes d'information nécessaires au contrôle de gestion (collecte de données élémentaires, consolidation, analyse) ;

- mutualiser les bonnes pratiques (réunions, séminaires..) ;
- définir les profils de poste et les référentiels de compétence liés à la fonction contrôle de gestion ; conduire le changement autour de la mise en œuvre de cette fonction ;
- définir les besoins de formation en contrôle de gestion et valider les contenus pédagogiques des stages proposés ;

- définir et actualiser régulièrement les contenus de la documentation ministérielle en ligne sur le contrôle de gestion ;
- animer les réseaux internes de contrôleurs de gestion (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs) ;
- communiquer sur le contrôle de gestion (diffuser au sein du ministère les informations en provenance du réseau interministériel).

## Le triangle du contrôle de gestion

---

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

Le rapport entre les objectifs et les moyens correspond à la mesure de **la qualité du service** rendu à l'usager.

Le rapport entre les objectifs et les réalisations traduit **l'efficacité socio-économique** dont bénéficie le citoyen.

Enfin, **l'efficience** mesure le rapport entre les moyens mis en œuvre et les réalisations, ce qui intéresse plus particulièrement le contribuable.



## 5.2.LA MESURE DE LA PERTINENCE

Elle se définit comme  
le rapport entre les objectifs et  
les moyens qui leur sont consacrés.

La pertinence  
relève de décisions de nature « politique ».

## 5.3. LA MESURE DE L'EFFICIENCE

---

L'efficacité est le rapport entre les moyens et les résultats.

Elle constitue la première dimension de la performance

## 5.4. LA MESURE DE L'EFFICACITÉ

Mesure du rapport entre objectifs initiaux et résultats ou réalisations,  
notamment le résultat final de l'action des administrations.

Il s'agit du niveau de qualité atteint  
(taux de dossiers traités dans les temps, délais de paiement respectés)

# CONCLUSION

- ❑ Les expériences montrent que la mise en place d'un mécanisme de contrôle de gestion suppose la réunion de nombreuses conditions :
- ❖ *l'expression d'une stratégie d'ensemble, comprenant priorités et objectifs ;*
- ❖ *une forte implication politique;*
- ❖ *la déclinaison de la démarche à tous les niveaux du ministère, y compris dans les services déconcentrés ;*

- 
- ❖ la création de services dédiés au contrôle de gestion ;
  - ❖ l'accompagnement par des actions de formation et de communication ;
  - ❖ l'utilisation des résultats, notamment pour effectuer des comparaisons entre services ou au sein d'un même métier ;
  - ❖ la formalisation de tableaux de bord simples

# CONCLUSION

---

- ❑ La mise en œuvre de la LOLF devrait s'accompagner d'une accélération du développement du contrôle de gestion dans l'administration. En effet, :
- ❑ La gestion par la performance justifie la création d'outils de pilotage et de compte-rendu, permettant aux gestionnaires de disposer d'informations nouvelles pour être en mesure d'assumer leurs missions (détail des dépenses, indicateurs de gestion, tableaux de bord, etc).

---

❑ Ceci est renforcé par l'autonomie plus grande des gestionnaires de programme et de budgets opérationnels de programme, et la mise en place d'un dialogue de gestion entre les différents niveaux de l'administration.

❑ La budgétisation ne se fera plus en fonction des services votés et des mesures nouvelles, mais par la justification au premier FCFA. Dès lors, il est indispensable pour les administrations d'être en mesure de connaître, détailler et justifier l'ensemble de leurs coûts.

Merci