



Découverte des institutions

Approfondissements

Le contrôle de gestion dans l'administration

le 30 05 2006

Le contrôle de gestion est un " système de pilotage mis en œuvre par le responsable d'une unité ou d'un programme 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 " (H. Guillaume). 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.

La mise en œuvre de la réforme budgétaire constitue une incitation forte au développement du contrôle de gestion dans l'administration. Si la nécessité et les bases de celui-ci remontent à quelques années, la LOLFLOLFLoi organique relative aux lois de finances offrira de nouveaux outils destinés à en accentuer la mise en place.

Le développement du contrôle de gestion dans l'administration

Il s'est fait de manière très inégale, dépendant de l'implication des différents responsables ministériels. Malgré une impulsion donnée au niveau interministériel par le ministèreMinistèreEnsemble des services de l'Etat (administration centrale et services déconcentrés) placés sous la responsabilité d'un ministre. chargé de la réforme de l'Etat, le contrôle de gestion nécessite en effet des investissements importants, en termes conceptuels, humains et techniques, et une volonté de conduite du changement que tous les ministères n'ont pas souhaité consentir avec la même intensité.

Pour se développer, le contrôle de gestion a souvent besoin de s'appuyer sur une comptabilité analytique et sur un dispositif d'objectifs et d'indicateurs dont les ministères commencent à se doter. Une telle démarche invite à se demander quelles sont les attentes des bénéficiaires des prestations de l'administration, puis à formaliser des relations contractuelles au sein des administrations, notamment avec l'identification de centres de responsabilité.

Plusieurs administrations ont ainsi expérimenté des systèmes de contrôle de gestion, notamment à la Délégation générale pour l'armement du ministère de la Défense, au ministère de l'Équipement et à La

Poste. Ces 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, caractérisée par un travail étroit du ministre avec ses directeurs ;
- 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.

Une mise en place accélérée par la réforme de la gestion publique

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 euro d'une monnaie unique de plusieurs Etats membres de l'Union européenne qui forment la zone euro.. Dès lors, il est indispensable pour les administrations d'être en mesure de connaître, détailler et justifier l'ensemble de leurs coûts.
- La LOLF prévoit que les ministères se dotent d'une comptabilité d'analyse des coûts des actions et crée de nouvelles obligations d'information du Parlement. L'organe collégial qui exerce le pouvoir législatif (adoption des lois et contrôle du pouvoir exécutif). En France, le Parlement est composé de deux chambres : l'Assemblée nationale et le Sénat.. Elle ne doit pas être confondue avec une comptabilité analytique. Elle est plus spécialement destinée à compléter l'information du Parlement sur les moyens budgétaires affectés à la réalisation des actions prévues au sein des programmes. Elle permet également de mesurer la performance des administrations.

Cependant, le contrôle de gestion dans l'administration ne s'identifie pas à la LOLF. Il vise d'abord à piloter les résultats intermédiaires attendus de l'activité des services. Il est donc davantage orienté vers le pilotage des résultats directs des actions que vers la mesure de l'impact final des politiques. En ce sens, son cadre est plus large que les seuls objectifs et indicateurs assortis à chaque programme dans le cadre de la LOLF.

- **Lire aussi** sur [vie-publique.fr](http://www.vie-publique.fr)
-

A découvrir une sélection d'ouvrages de La Documentation Française

[<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/revues-collections/decouverte-vie-publique/index.shtml?xtor=AL-143>]



Contribuez à une nouvelle collection de la Documentation française !

[<http://communaute.vie-publique.fr/?p=500>]

<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/finances-publiques/approfondissements/controle-gestion-administration.html>

Direction de l'information légale et administrative © 2010 - Tous droits réservés