

## Projet d'appui à la mise en œuvre des réformes budgétaire et comptable en Tunisie

### RAPPORT FINAL DE LA MISSION

#### TUNIS

**Axe 1 : Accompagnement de la mise en œuvre de la LOB et approfondissement  
de ses acquis**

**1.2- « Performance »**

**Elaboration du guide sur le Contrôle de Gestion adapté au contexte Tunisien et au  
diagnostic élaboré et appui à la mise en œuvre du Contrôle de Gestion**

**CONTRAT N°ENI/2016/381-119**



**EXPERTISE  
FRANCE**

Projet financé par l'Union européenne  
et mis en œuvre par Expertise France  
en appui au ministère des finances.



---

**Projet d'appui à la mise en œuvre des réformes budgétaires et comptables en Tunisie**  
**ENI/2016/381-119**

<b>Axe 1</b>	Accompagnement de la mise en œuvre de la LOB et approfondissement de ses acquis
<b>Experts</b>	Mme Rym Mamlouk
<b>Date</b>	27-07-2021

## TABLE DES MATIERES

<b>Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>GUIDE PRATIQUE DE CONTROLE DE GESTION DANS LES ADMINITRATIONS TUNISIENNES</b> .....	<b>3</b>
<b>FICHE 1- LE CONTROLE DE GESTION : UNE DEMARCHE D'AIDE AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE</b> .....	<b>6</b>
<b>1- Définition du Contrôle de Gestion dans les administrations publiques</b> .....	<b>6</b>
1.1- Le Contrôle de Gestion : dispositif d'aide au pilotage.....	6
1.2 -Le Contrôle de Gestion pour mieux piloter la trilogie de la performance dans les Administrations publiques.....	6
<b>2- Le Contrôle de Gestion et la LOB</b> .....	<b>7</b>
<b>3- Les spécificités du Contrôle de Gestion dans les Administrations publiques</b>	<b>8</b>
3.1- Caractéristiques du Contrôle de Gestion dans les administrations publiques.....	8
3.2- Adapter le Contrôle de Gestion aux spécificités liés aux objectifs.....	9
3.3- Adapter le Contrôle de Gestion aux spécificités liés aux moyens.....	9
3.4- Adapter le Contrôle de Gestion aux spécificités liés aux réalisations.....	10
<b>4- Contrôle de Gestion et articulation entre pilotage stratégique et opérationnel ...</b>	<b>10</b>
4.1- Le pilotage stratégique.....	10
4.2- Cohérence entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel.....	11
<b>5- Le Contrôle de Gestion au cœur du dialogue de gestion</b> .....	<b>11</b>
<b>6- Distinction entre Contrôle de Gestion et les autres dispositifs de pilotage connexes</b> .....	<b>12</b>
6.1- Le contrôle interne.....	12
6.2- L'audit interne.....	12

<b>FICHE 2- L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES.....</b>	<b>13</b>
<b>1- Benchmark relatif au positionnement du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>14</b>
1.1- Le positionnement du Contrôle de Gestion en France.....	14
1.2- Le positionnement du Contrôle de Gestion au Maroc.....	14
<b>2- Scénarii de positionnement du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>15</b>
2.1- Positionnement du Contrôle de Gestion ministériel.....	15
2.2- Positionnement du Contrôle de Gestion Programme.....	21
<b>3- Synthèse des scénarii du Positionnement du Contrôle de Gestion .....</b>	<b>23</b>
<b>FICHE 3 - PILOTAGE ET MESURE DE LA PERFORMANCE – LES INDICATEURS.....</b>	<b>25</b>
<b>1- Définition et utilisation des indicateurs.....</b>	<b>25</b>
1.1- Définition.....	25
1.2- Les utilisateurs des indicateurs.....	25
<b>2- Les indicateurs de performance .....</b>	<b>26</b>
2.1- Indicateurs Stratégiques.....	26
2-2- Les indicateurs opérationnels.....	27
<b>3- Les indicateurs de gestion et de suivi.....</b>	<b>28</b>
<b>4- Rôle du Contrôle de Gestion dans la démarche de construction des indicateurs</b>	<b>29</b>
4.1- Etapes de construction des indicateurs de performance.....	29
4.2- Pertinence des indicateurs par rapport aux objectifs .....	29
<b>5- Caractéristiques des indicateurs.....</b>	<b>30</b>
5.1-L'indicateur doit permettre d'apprécier les résultats obtenus.....	30
5.2-L'indicateur doit être utile.....	31
5.3-L'indicateur doit être solide.....	31

<b>6- Cibles</b> .....	<b>32</b>
<b>7- Fiche indicateur</b> .....	<b>32</b>
<b>8- Plans d'action</b> .....	<b>35</b>
7.1- Le plan d'action au service de la performance.....	35
7.2- Le plan d'action : un outil de responsabilisation.....	35
7.3- Contenu d'un plan d'action.....	35
<b>9- Analyse des écarts</b> .....	<b>37</b>
<b>FICHE 4 - PILOTAGE ET MESURE DE LA PERFORMANCE –TABLEAUX DE BORD</b> .....	<b>38</b>
<b>1- Définition et utilisation des Tableaux de Bord</b> .....	<b>38</b>
1.1- Un outil de pilotage de la performance.....	38
1.2- Les finalités des Tableaux de Bord.....	38
<b>2- Organisation des Tableaux de Bord</b> .....	<b>38</b>
2.1- Principes d'élaboration des Tableaux de Bord.....	38
2.2- Des Tableaux de Bord en réseau pour nourrir le dialogue de gestion.....	39
2.3- Présentation des Tableaux de bord.....	40
2.4- Communication des Tableaux de Bord.....	42
<b>FICHE 5 : L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION AUX PROCESSUS BUDGETAIRES</b>	<b>43</b>
<b>1- Cadre de Budgétisation</b> .....	<b>43</b>
1.1-Programmation pluriannuelle.....	43
1.2- Champ budgétaire et acteurs impliqués.....	43
<b>2- Appui du Contrôle de Gestion lors de phase de préparation</b> .....	<b>44</b>
2.1- Rôle du contrôleur de gestion au niveau de la cohérence entre budgétisation et performance.....	44
2.2- Le rôle du contrôleur de gestion au niveau des prévisions.....	45
<b>3- Appui du Contrôle de Gestion lors de phase d'exécution</b> .....	<b>45</b>
3.1- Au niveau de l'analyse des écarts et des actions correctives.....	46

3.2- Au niveau des comptes-rendus et bilans.....	46
<b>4- Appui du Contrôle de Gestion lors de phase de bilan.....</b>	<b>46</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLANS D'ACTION- FASCICULES.....</b>	<b>48</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>49</b>
<b>FASCICULE - MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE</b>	<b>50</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLAN D'ACTION</b>	
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>51</b>
Démarche.....	51
<b>Positionnement de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>53</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	53
Contrôle de Gestion Programme.....	54
<b>Missions et Attributions du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>56</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	56
Contrôle de Gestion Programme.....	60
<b>PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>64</b>
<b>AXE 1- Structurer la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>64</b>
<b>AXE 2- Mettre en œuvre progressivement les outils du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>65</b>
<b>AXE 3- Se former sur le Contrôle de Gestion.....</b>	<b>73</b>
<b>AXE 4-Ouvrer pour création d'un texte légal fondateur.....</b>	<b>74</b>
<b>AXE 5-Participer au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>74</b>
<b>FASCICULE – MINISTERE DE LA FEMME, DE LA FAMILLE ET DES SENIORS</b>	<b>75</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLAN D'ACTION</b>	
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>76</b>

Démarche.....	76
<b>Positionnement de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>77</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	77
Contrôle de Gestion Programme.....	78
<b>Missions et Attributions du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>80</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	80
Contrôle de Gestion Programme.....	83
<b>PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>87</b>
<b>AXE 1- Structurer la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>87</b>
<b>AXE 2- Mettre en œuvre progressivement les outils du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>88</b>
<b>AXE 3- Se former sur le Contrôle de Gestion.....</b>	<b>96</b>
<b>AXE 4-Oeuvrer pour création d'un texte légal fondateur.....</b>	<b>96</b>
<b>AXE 5-Participer au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>97</b>
<b>FASCICULE – MINISTERE DES AFFAIRES SOCIALES</b>	<b>98</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLAN D'ACTION</b>	
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>99</b>
Démarche.....	99
<b>Positionnement de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>100</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	100
Contrôle de Gestion Programme.....	101
<b>Missions et Attributions du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>103</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	103

Contrôle de Gestion Programme.....	106
<b>PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>110</b>
<b>AXE 1- Structurer la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>110</b>
<b>AXE 2- Mettre en œuvre progressivement les outils du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>111</b>
<b>AXE 3- Se former sur le Contrôle de Gestion.....</b>	<b>119</b>
<b>AXE 4-Ouvrer pour création d'un texte légal fondateur.....</b>	<b>119</b>
<b>AXE 5-Participer au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>119</b>
<b>FASCICULE – MINISTERE DES FINANCES</b>	<b>120</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLAN D'ACTION</b>	
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>121</b>
Démarche.....	121
<b>Positionnement de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>123</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	123
Contrôle de Gestion Programme.....	124
<b>Missions et Attributions du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>126</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	126
Contrôle de Gestion Programme.....	129
<b>PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>133</b>
<b>AXE 1- Structurer la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>133</b>
<b>AXE 2- Mettre en œuvre progressivement les outils du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>135</b>
<b>AXE 3- Se former sur le Contrôle de Gestion.....</b>	<b>143</b>
<b>AXE 4-Ouvrer pour création d'un texte légal fondateur.....</b>	<b>143</b>
<b>AXE 5-Participer au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>143</b>



<b>FASCICULE – MINISTERE DE L'EQUIPEMENT, DE L'HABITAT ET DE L'INFRASTRUCTURE</b>	<b>144</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLAN D'ACTION</b>	
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>145</b>
Démarche.....	145
<b>Positionnement de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>146</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	146
Contrôle de Gestion Programme.....	147
<b>Missions et Attributions du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>149</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	149
Contrôle de Gestion Programme.....	153
<b>PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>157</b>
<b>AXE 1- Structurer la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>157</b>
<b>AXE 2- Mettre en œuvre progressivement les outils du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>158</b>
<b>AXE 3- Se former sur le Contrôle de Gestion.....</b>	<b>167</b>
<b>AXE 4-Oeuvrer pour création d'un texte légal fondateur.....</b>	<b>167</b>
<b>AXE 5-Participer au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>167</b>
<b>FASCICULE – MINISTERE DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION</b>	<b>168</b>
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION ET PLAN D'ACTION</b>	
<b>STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>169</b>
Démarche.....	169
<b>Positionnement de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>171</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	171

Contrôle de Gestion Programme.....	173
<b>Missions et Attributions du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>175</b>
Contrôle de Gestion Ministériel.....	175
Contrôle de Gestion Programme.....	179
<b>PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION.....</b>	<b>183</b>
<b>AXE 1- Structurer la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>183</b>
<b>AXE 2- Mettre en œuvre progressivement les outils du Contrôle de Gestion.....</b>	<b>185</b>
<b>AXE 3- Se former sur le Contrôle de Gestion.....</b>	<b>193</b>
<b>AXE 4-Ouvrer pour création d'un texte légal fondateur.....</b>	<b>193</b>
<b>AXE 5-Participer au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion.....</b>	<b>193</b>
<b>Abréviations.....</b>	<b>194</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>195</b>
Annexe 1 : Guide Entretien de diagnostic.....	196
Annexe 2 : Note de Diagnostic basée sur la Matrice SWOTT.....	203
Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil.....	217
Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion.....	226
Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions.....	234

# INTRODUCTION

---

## 1-Contexte

---

La GBO a été amorcée en Tunisie depuis la loi organique de 2004 impliquant une refonte progressive du processus budgétaire et de la gestion des dépenses publiques.

La loi organique de budget votée en 2019 et le décret gouvernemental paru en novembre 2019 ont explicité les attributions du responsable du programme. Face à des prérogatives renforcées et une responsabilité intensifiée, ce dernier doit s'outiller d'un solide dispositif de pilotage nécessitant un important investissement tant au niveau organisationnel, qu'informationnel que culturel.

La mise en place d'outils permettant une systématisation du traitement et de la préparation de données ciblées en adéquation avec les besoins de l'ensemble des intervenants et soutenant un réel dialogue de gestion au sein de la chaîne de responsabilités devient, dans ce contexte, un impératif incontournable.

C'est la structuration et la professionnalisation de la fonction Contrôle de Gestion au sein de l'administration publique tunisienne qui appuiera la mise en œuvre de ces outils et affermira le dispositif d'aide au pilotage de la performance.

## 2- Contenu du rapport

---

Le présent document est un rapport de consolidation de la mission d'« Appui à l'implantation du Contrôle de Gestion au sein des Administrations Tunisiennes » menée dans le cadre du projet d'appui à la mise en œuvre des réformes budgétaires et comptables en Tunisie, financé par l'Union Européenne et mis en œuvre par Expertise France.

La mission s'articule autour de trois étapes :

**Etape 1 :** Diagnostic des pratiques existantes dans l'Administration Tunisienne en matière de Contrôle de Gestion ;

**Etape 2 :** Cadre de Référence et Structuration de la Fonction Contrôle de Gestion ;

**Etape 3 :** Expérimentation et validation du Cadre de Référence du Contrôle de Gestion et de la structuration de la fonction selon le scénario le plus adapté au niveau de six programmes prioritaires.

Ainsi, six programmes pilotes dans six ministères différents ont été choisis et ont fait l'objet d' :

- Un diagnostic des pratiques du Contrôle de Gestion éventuellement existantes, mené lors de la première phase de cette mission ;
- Entretiens et discussions, autour du positionnement de la fonction Contrôle de Gestion au sein des Administrations publiques, entamés à la fin de la 2<sup>ème</sup> phase et engagés pleinement lors de la 3<sup>ème</sup> phase ;
- Expérimentation et validation du cadre de référence du Contrôle de Gestion et de la structuration de la fonction selon le scénario le plus adapté réalisées au cours de la 3<sup>ème</sup> phase.

Les six ministères et programmes pilotes sélectionnés sont :

- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Appui à l'Investissement : Programme Comptabilité
- Ministère des Affaires sociales : Programme Travail et Relations Professionnelles
- Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Infrastructure : Programme Protection des Zones Urbaines, du Littoral et Maîtrise d'Ouvrage
- Ministère de la Femme, de la Famille et des Séniors : Programme Enfance
- Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique : Programme Recherche Scientifique
- Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) : Programme Développement Numérique

Ce rapport s'articule autour de deux parties :

- **Un guide des Pratiques du Contrôle de Gestion dans les Administrations Tunisiennes** composé de cinq Fiches : visant à clarifier la démarche, la structuration de la fonction et les outils du Contrôle de Gestion ;
- **Structuration de la fonction Contrôle de Gestion et Plans d'Action** comportant six Fascicules indépendants : chaque ministère pilote est concerné par un fascicule qui lui est propre.

# **GUIDE PRATIQUE DE CONTROLE DE GESTION**

**DANS LES ADMINITRATIONS TUNISIENNES**

# INTRODUCTION

Le présent document est le premier guide sur les pratiques du Contrôle de Gestion au sein des Administrations élaboré en Tunisie.

Son objectif est de permettre :

- Un cadre de référence des principaux outils que le contrôleur de gestion est appelé à utiliser durant les prochaines années ;
- Développer un langage commun propre au contrôleur de gestion dans les Administrations publiques ;
- Cerner le périmètre d'intervention du Contrôle de Gestion et renforcer la maîtrise de ses outils.

Ce guide s'adresse aux contrôleurs de gestion mais aussi à l'ensemble des responsables et acteurs de la chaîne de responsabilité pour lesquels le Contrôle de Gestion constitue une aide au pilotage de la performance de leur programme.

Ce guide est composé de **5 Fiches** qui peuvent être utilisées de façon indépendante :

**Fiche 1- Le Contrôle de Gestion -une démarche d'aide au pilotage de la performance publique** : cette fiche vise à tracer le périmètre du Contrôle de Gestion en explicitant sa définition, son rôle et ses spécificités dans les Administrations publiques ;

**Fiche 2 - L'organisation de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations publiques** : cette fiche synthétise les différents modèles possibles de structuration de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations ainsi que les avantages et inconvénients de chaque modèle ;

**Fiche 3 - Pilotage et mesure de la performance – les indicateurs** : cette fiche traite de l'identification des indicateurs de performance, de leur construction et de l'établissement de plans d'action ;

**Fiche 4 - Pilotage et mesure de la performance –Tableaux de Bord** : cette fiche est consacrée à la présentation et l'organisation des Tableaux de Bord ;

**Fiche 5 : L'apport du Contrôle de Gestion aux processus budgétaires** : cette fiche explicite la nature de l'appui du contrôleur de gestion dans les phases budgétaires de préparation, exécution et bilan.

La comptabilité analytique, bien qu'étant un instrument essentiel du Contrôle de Gestion n'a pas été abordée au niveau du présent guide et ce en raison de l'absence de la comptabilité générale dans les Administrations publiques rendant par conséquent son application actuelle impossible.

# LE CONTROLE DE GESTION : UNE DEMARCHE D'AIDE AU PILOTAGE DE LA PERFORMANCE PUBLIQUE

## 1- Définition du Contrôle de Gestion dans les Administrations de l'État

### 1.1- Le Contrôle de Gestion dispositif d'aide au pilotage

Le contrôle de gestion est « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour réaliser les objectifs de l'organisation »<sup>1</sup>.

Le Contrôle de Gestion est « un dispositif d'aide au pilotage de la performance mis en œuvre par le responsable de l'entité, 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.

Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage de l'entité sur la base d'objectifs et d'engagements de services, et la connaissance des coûts, des activités et des résultats.»<sup>2</sup>

Aussi, le Contrôle de Gestion trouve tout son sens dans la réforme des finances publiques qui vise notamment l'amélioration de la performance des services de l'Etat.

### 1.2 Le Contrôle de Gestion pour mieux piloter la Trilogie de la performance dans les Administrations publiques

Dans le contexte des Administrations publiques, le Contrôle de Gestion s'inscrit dans une démarche stratégique cohérente avec les politiques publiques se basant sur trois principaux axes de la performance :

<sup>1</sup>. Robert N. Anthony (1965), Planning and control systems: a framework for analysis, Harvard

<sup>2</sup> « Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 » élaborée par la direction du budget et la délégation interministérielle de la réforme de l'État en France et définition retenue par la Note d'Orientation du Contrôle de Gestion élaborée par l'UGBOC



- **L'efficacité dans les Administrations** qui est le rapport entre les objectifs et les réalisations et peut se définir comme la capacité d'une structure à atteindre ses objectifs ;
- **L'efficience** qui correspond à l'optimisation des moyens mis en œuvre en vue d'atteindre les résultats visés ;
- **La qualité du service** apporté qui correspond à l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens alloués.

Il est fondamental de ne pas limiter le pilotage de la performance à un examen annuel d'où l'intérêt de donner au Contrôle de Gestion toute sa dimension dynamique infra annuelle.

## 2- Le Contrôle de Gestion et la LOB

La loi organique du budget n'a certes pas indiqué explicitement l'obligation de recourir à un dispositif de Contrôle de Gestion, cependant la bonne traduction dans les faits des dispositions de cette loi rend le recours de l'Administration au Contrôle de Gestion inévitable.

En effet, la LOB traduit une volonté de piloter en fonction des objectifs et c'est la fonction Contrôle de Gestion qui va aider au recentrage de l'ensemble des activités vers cette notion d'objectifs.

Ainsi, l'article 1 de la LOB a retenu le programme en tant qu'unité de répartition de base des crédits et support de la gestion par objectifs. Le programme « traduit une politique publique déterminée relevant d'une même mission et regroupe un ensemble homogène de sous programmes et d'activités contribuant directement à la réalisation des objectifs de la politique publique du dit programme. »

L'article 4 de la LOB a affirmé cette orientation en précisant que les ressources et les charges de l'Etat sont autorisées par la loi de finances « dans le cadre des plans de développement, du budget économique et dans le cadre du budget à moyen terme, conformément aux objectifs et aux résultats attendus des programmes prévus par la dite loi et sur la base des équilibres généraux. »

Par ailleurs, la LOB a institué dans son article 8, les principes de sincérité et de transparence pour assurer la bonne gouvernance budgétaire. Principes qui en fait ne pourraient être assurés pour le Budget global de l'Etat que s'ils sont déclinés à tous les niveaux et notamment au stade de la mission et du programme.

En outre, la LOB exige que soient joints au budget, les documents de la performance Ainsi :

- Le **Projet Annuel de Performance**, accompagne le projet de loi de finances notamment et « comporte le découpage programmatique adopté pour chaque mission, les orientations stratégiques et l'ensemble des objectifs et indicateurs arrêtés pour chaque programme »<sup>1</sup> et,
- Le **Rapport Annuel de Performance**, joint au projet de loi de règlement, et « fait ressortir la performance réalisée comparée aux objectifs et indicateurs tracés dans le projet annuel de performance au titre d'une même année budgétaire. »<sup>1</sup>

Par ailleurs, la circulaire en date du 14 novembre 2019 fixant les attributions du RDP confie à ce dernier, dans son article 8, la responsabilité de développer notamment un dispositif de Contrôle de Gestion.

Il apparait clairement que l'atteinte de la performance ainsi que le respect des exigences de sincérité et de transparence nécessitent le développement de la fonction Contrôle de Gestion dans l'Administration publique.

### 3- Les spécificités du Contrôle de Gestion dans les Administrations publiques

#### 3.1- Caractéristiques du Contrôle de Gestion dans les Administrations publiques

Le Contrôle de Gestion dans les services de l'Etat présente plusieurs spécificités par rapport au secteur privé qui nécessitent une adaptation de la démarche du Contrôle de Gestion. Ainsi, l'Administration publique se caractérise par :

- **Des finalités et des missions particulières** (missions régaliennes, missions de service public),
- **Une culture particulière** avec l'absence de la notion de profit et la primauté accordée à l'intérêt général et au service public,
- **Des règles de gestion particulières**, issues de réglementations spécifiques au niveau des finances et de la comptabilité publique, du code des marchés publics, de la gestion des fonctionnaires, etc.

La mise en place d'un dispositif de Contrôle de Gestion au sein des services de l'Etat n'est liée ni à impératif de rentabilité ni de survie mais obéit à la nécessité d'adopter une démarche de gestion des moyens s'intégrant dans une dynamique stratégique.

---

<sup>1</sup> Article 1 de la LOB Loi n°2019-15 du 13 février 2019

Du fait de ces particularités, les axes de la performance sont inévitablement impactés et on retrouve ainsi des spécificités tant au niveau de la définition des résultats que des moyens et des réalisations.

### **3.2- Adapter le Contrôle de Gestion aux spécificités liés aux objectifs**

Le Contrôle de Gestion ne peut se comprendre que dans une Administration finalisée et dans laquelle un processus de fixation d'objectifs et de contractualisation a été mis en place.

Dans les services de l'État, les objectifs des programmes dépendent du point de vue de l'action publique :

- **Les objectifs d'efficacité socio-économiques**, correspondant au point de vue du **citoyen**, se situent dans le cadre des politiques publiques et expriment le bénéfice attendu de l'action de l'État pour le citoyen en termes de réalité économique et sociale mais aussi environnementale, culturelle, sanitaire... ;
- **Les objectifs d'efficience**, correspondant au point de vue du **contribuable**, expriment les gains attendus au niveau de l'utilisation des ressources ;
- **Les objectifs de qualité de service**, reflétant le point de vue du de **l'usager**, ont pour but d'améliorer la qualité du service rendu par le programme.

#### ***Importance du respect d'un équilibre entre les trois types d'objectifs au sein de chaque programme :***

Il est important que pour chaque programme les différents points de vue soient pris en compte au niveau de l'expression des objectifs. Les politiques sans impact ressenti mais qui sont maîtrisées au niveau des coûts ou avec une amélioration de la qualité mais à des coûts excessifs entraveraient l'amélioration de la performance au sein des Administrations. Il est également primordial lors de la fixation des objectifs de définir la temporalité souhaitée pour leur atteinte.

### **3.3- Adapter le Contrôle de Gestion aux spécificités liés aux moyens**

La vision pluriannuelle budgétaire introduite par la LOB à travers la préparation d'un CDMT permet une meilleure visibilité des moyens à allouer. Néanmoins certaines particularités doivent être prises en compte :

- Le responsable de programme n'a pas toujours le contrôle sur l'ensemble des moyens utilisés tels que les ressources humaines ;

- Les crédits ne peuvent être déployés entre les programmes que sous certaines conditions ;
- L'adéquation entre les objectifs visés et les moyens budgétisés n'est pas mécanique et n'est pas toujours aisée à établir et notamment dans un contexte de compression budgétaire.

### **3.4- Adapter le Contrôle de Gestion aux spécificités liés aux réalisations**

Les réalisations produites par les Administrations publiques sont principalement des services issus de politiques publiques et qui sont souvent difficilement quantifiables et mesurables du fait notamment que :

- Les réalisations soient impactées par différents intervenants : plusieurs Administrations, Administration et usagers ;
- L'amélioration des services ne puisse être mesurée que sur le long terme ;
- Le lien entre les réalisations et les moyens ne soit pas toujours aisé à établir surtout lorsque les moyens humains sont importants.

## **4- Contrôle de Gestion et articulation entre pilotage stratégique et opérationnel**

### **4.1- Le pilotage stratégique**

Le chef de mission définit la stratégie ministérielle qui traduit la politique publique de l'État et qui est relayée dans l'ensemble des programmes du ministère.

Dans ce cadre, le responsable de programme arrête sous l'autorité du ministère une stratégie du programme qui doit :

- Être cohérente avec la stratégie de la mission ainsi que l'ensemble des stratégies des programmes ;
- Tenir compte du contexte du programme.

La stratégie du programme s'inscrit dans un horizon pluriannuel et doit donc se baser sur une réflexion approfondie qui ne peut se répéter tous les ans. C'est autour de cette stratégie que les objectifs et les indicateurs stratégiques sont définis dans le cadre de performance.

Le Contrôle de Gestion contribue au fait à assurer cette cohérence entre la stratégie du programme, les objectifs et les indicateurs stratégiques.

## 4.2- Cohérence entre pilotage stratégique et pilotage opérationnel

La mise en œuvre opérationnelle des objectifs stratégiques passe par leur déclinaison en objectifs opérationnels aux différents stades de la DOP tant au niveau central que régional et par l'établissement d'indicateurs les mesurant.

Le Contrôle de Gestion, en recourant à différents outils (modèle causal, arbre à problèmes etc.), soutient les responsables et acteurs des programmes dans l'objectivisation de cette déclinaison et la justification du lien logique entre les objectifs et les indicateurs.

## 5- Le Contrôle de Gestion au cœur du dialogue de gestion

Le responsable de programme est tenu d'organiser et de mener un dialogue de gestion entre les différents intervenants selon l'article 8 de la circulaire du 14 novembre 2019.

La charte de gestion de cadrage établie par l'UGBOC précise la nature de ce dialogue à travers la réalisation de :

- TDB, comptes rendus, rapports et bilans à communiquer de façon ascendante entre les échelons de la chaîne de responsabilité (RDP, RSDP et UO) : contenu, périodicité... ;
- Comités ministériels et programmes.

Une certaine souplesse est accordée aux différents ministères et programmes afin d'adapter cette charte à leurs spécificités.

Dans cette dynamique de dialogue de gestion, tous les échelons de la chaîne de responsabilité sont impliqués dans l'atteinte de la performance.

Faute d'un Contrôleur de Gestion qui assure le rôle d'un animateur et d'un coordinateur et qui veille à la pertinence et cohérence des données et documents alimentant le dialogue de gestion, la GBO risque de se limiter à un pur formalisme et de ne pas avoir l'impact espéré sur la l'amélioration de la performance dans l'Administration publique.

Ainsi, le Contrôle de Gestion « permet d'alimenter et d'objectiver le dialogue de gestion, relatif aux volumes de moyens mis à la disposition des entités et aux objectifs qui leur sont assignés, à partir de la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> « La démarche de performance : stratégie, objectifs, indicateurs ». Guide méthodologique de juin 2004, élaboré par le ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, (direction de la réforme budgétaire) avec les commissions des finances de l'Assemblée nationale et du Sénat, la Cour des Comptes et le Comité interministériel d'audit des programmes

## 6- Distinction entre Contrôle de Gestion et les autres dispositifs de pilotage connexes

Au sein de l'Administration publique, il existe plusieurs dispositifs, autres que le Contrôle de Gestion, qui concourent également au pilotage de la gestion par la performance dont notamment :

### 6.1- Le contrôle interne

Le Contrôle interne est « l'ensemble des dispositifs formalisés et permanents décidés par chaque ministre, mis en œuvre par les responsables de tous les niveaux, sous la coordination du secrétaire général du département ministériel, qui visent à maîtriser les risques liés à la réalisation des objectifs de chaque ministère.»<sup>1</sup>

### 6.2- L'audit interne

L'audit interne est une « activité exercée de manière indépendante et objective qui donne à chaque ministre une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations et lui apporte des conseils pour l'améliorer. L'audit interne s'assure ainsi que les dispositifs de contrôle interne sont efficaces ».<sup>2</sup>

Il apparaît donc clairement que le Contrôle de Gestion se distingue nettement de ces dispositifs.

Ainsi, alors que le contrôle interne vise à s'assurer de la maîtrise des risques en vue de réaliser ses objectifs et que l'audit interne est une activité qui permet de s'assurer que les dispositifs de contrôle interne sont sécurisés, le contrôle de gestion est un mécanisme d'aide au pilotage de la performance dans une démarche stratégique.

---

<sup>1</sup> Décret français N° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration

<sup>2</sup> Décret français n° 2011-775 du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration,

# L'ORGANISATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION DANS LES ADMINISTRATIONS PUBLIQUES

Le positionnement du Contrôle de Gestion au sein des Administrations publiques fait encore l'objet d'un véritable débat et il n'y a pas de structuration uniforme qui pourrait s'appliquer à l'ensemble des ministères et des pays.

En fait, ce positionnement n'est pas neutre et est déterminé en fonction de divers facteurs dépendants du contexte de l'Administration et se rapportant notamment :

- Au degré de déconcentration du pilotage au sein des ministères : ainsi, par exemple, au niveau du Ministère des Technologies de la Communication, il existe actuellement 10 opérateurs pilotés par les programmes ;
- Du nombre de programmes de la mission : ainsi, par exemple outre le programme de pilotage et d'appui, le Ministère des Finances compte cinq programmes alors que celui des Technologies de la Communication n'en a créé qu'un seul ;
- De la maturité de l'approche GBO : certains ministères ont déjà stabilisé la déclinaison du cadre de performance alors que d'autres sont en cours de sa stabilisation ;
- De l'organisation du ministère : certains sont dotés d'un secrétaire général rattaché au chef de mission tel est le cas par exemple, du Ministère des Finances alors que d'autres n'en disposent pas comme le Ministère des Affaires Sociales ou celui de la Femme, de la Famille et des Séniors ;
- De la nature des missions et attributions relatives à la fonction Contrôle de Gestion.

Aussi, le benchmark portant sur les expériences notamment en France et au Maroc relatives à la structuration de la fonction en Contrôle de Gestion montrent qu'il n'y a pas un seul modèle qui pourrait apporter ses fruits (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil).

## 1- Benchmark relatif au positionnement du Contrôle de Gestion

### 1.1- Le positionnement du Contrôle de Gestion en France

Il existe en France, « quatre modèles de positionnement du Contrôle de Gestion :

- **Un Contrôle de Gestion ministériel** rattaché au secrétaire général ou à une direction en charge de la stratégie, disposant d'un rôle de régulation, de coordination des entités de Contrôle de Gestion sises au sein des Départements. Il conçoit et produit le reporting de gestion et les Tableaux de Bord stratégiques.
- **Un Contrôle de Gestion de programme** dont la fonction, auprès du responsable de programme est de l'aider à déployer les plans d'action et les projets prioritaires et à souscrire aux objectifs du programme au vu des cibles de performance.
- **Un Contrôle de Gestion budgétaire et financier**, rattaché à la DAF ou aux directions ressources, dont la mission est de contrôler l'adéquation entre les consommations de moyens et les prévisions, d'expliquer les écarts et les corriger.
- **Un Contrôle de Gestion fonctionnel et/ou opérationnel** qui a en charge le suivi de la mise en œuvre concrète des plans d'action avec des Tableaux de Bord centrés sur les activités, le respect des calendriers et des échéanciers (techniques et budgétaires) et la qualité du service rendu aux citoyens et à l'usager.»<sup>1</sup>

A titre d'exemple, au niveau du ministère de la Justice, la fonction Contrôle de Gestion a été rattachée à la Direction des services judiciaires et de pilotage au sein du Secrétariat général.

Malgré une certaine diversité dans le choix des positionnements retenus en France, on peut quand même avancer que le rattachement du Contrôle de Gestion au Secrétariat général ministériel ou aux responsables de programmes semble privilégié.

### 1.2- Le positionnement du Contrôle de Gestion au Maroc

L'observation du positionnement du Contrôle de Gestion au sein des Administrations publiques au Maroc montre une importante disparité qui peut être « synonyme de reconnaissance et d'efficacité dans le pilotage de la performance »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Note de synthèse d'YMAGO Conseil « Le cadre de référence du contrôle de gestion – une comparaison internationale » 2021



Ainsi par exemple, la fonction Contrôle de Gestion a été rattachée au Maroc, au sein du Ministère de l':

- Equipement, du Transport, de la Logistique et de l'Eau à : la Direction de la stratégie, des programmes et de la coordination des transports,
- Education nationale à : la Direction des affaires générales, du budget et du patrimoine,
- Habitat au : Secrétariat général.

## 2- Scénarii de positionnement du Contrôle de Gestion

Quand bien même, la présence d'une diversité telle qu'explicitée plus haut, on observe souvent un double positionnement du Contrôle de Gestion au sein de l'Administration :

- Au niveau ministériel : une fonction Contrôle de Gestion ministérielle et un positionnement en Etat Major<sup>1</sup>,
- Au niveau du programme : une cellule/bureau Contrôle de Gestion programme ou un réseau de contrôleurs de gestion programme et un positionnement fonctionnel<sup>1</sup>.

Divers scénarii sont présentés ci-dessous ainsi d'une mise en exergue des avantages et inconvénients de chacun d'eux afin d'éclairer les ministères dans leur choix tout en leur laissant une certaine latitude.

### 2.1- Positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel

Quatre scénarii peuvent se présenter pour le positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel :

- **Rattachement au Secrétaire Général,**
- **Rattachement direct au chef de mission,**
- **Rattachement à une Direction Générale,**
- **Absence d'un Contrôle de Gestion ministériel et positionnement exclusif auprès des programmes.**

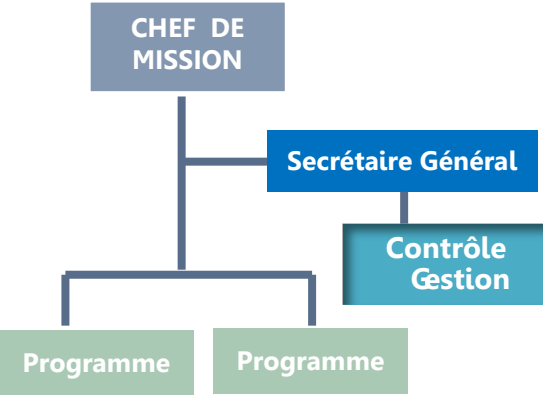
La fonction peut prendre la dénomination de cellule ou bureau Contrôle de Gestion Ministériel.

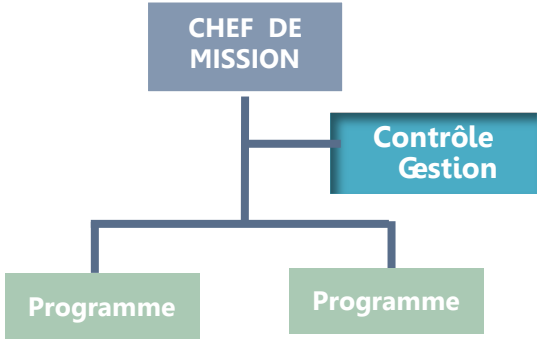
---

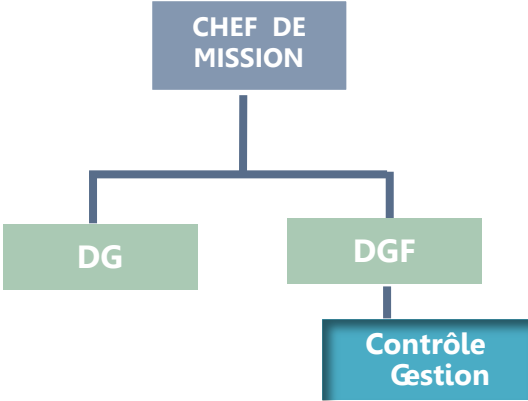
<sup>1</sup>Note d'orientation relative au contrôle de gestion en Tunisie, du 21 octobre 2014

Bien qu'il n'y ait pas de modèle universel applicable dans tous les contextes, tel qu'évoqué plus haut, le premier scénario semble présenter le moins d'inconvénients et être le plus répandu en France.

Les avantages et inconvénients de chaque scénario sont synthétisés dans le tableau ci-dessous :

Scénarii	Visualisation Schématique	Avantages	Inconvénients
<p><b>SCENARIO 1</b></p> <p><b>Rattachement au Secrétaire Général</b></p>	 <pre> graph TD     CM[CHEF DE MISSION] --- J(( ))     J --- P1[Programme]     J --- P2[Programme]     J --- SG[Secrétaire Général]     SG --- CG[Contrôle Gestion] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte transversalité</li> <li>▪ Meilleure visibilité</li> <li>▪ Favorise l'anticipation du changement et des risques</li> <li>▪ Forte prise en compte des orientations stratégiques</li> <li>▪ Primauté du rôle de coordonnateur et de régulateur</li> <li>▪ Neutralité mieux assurée vis-à-vis des programmes</li> <li>▪ Force de proposition</li> <li>▪ Légitimité au niveau de la collecte et l'analyse des données</li> <li>▪ Meilleure concrétisation du dialogue de gestion entre les différents niveaux de l'Administration</li> <li>▪ Forte polyvalence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque d'être perçu par les acteurs comme disposant d'un pouvoir contraignant et de coercition</li> <li>▪ S'il n'est pas étoffé par un des contrôleurs de gestion programmes, risque de déconnexion de la réalité du terrain</li> <li>▪ Inapplicabilité de ce scénario pour les ministères non dotés d'un secrétaire général dans certains ministères</li> </ul>

Scénarii	Visualisation schématique	Avantages	Inconvénients
<p><b>SCENARIO 2</b></p> <p><b>Rattachement directe au chef de mission</b></p>	 <pre> graph TD     CM[CHEF DE MISSION] --- J(( ))     J --- P1[Programme]     J --- P2[Programme]     J --- CG[Contrôle Gestion] </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Forte position transversale</li> <li>▪ Meilleure visibilité</li> <li>▪ Favorise l'anticipation du changement et des risques</li> <li>▪ Forte prise en compte des orientations stratégiques</li> <li>▪ Primauté du rôle de coordonnateur et de régulateur</li> <li>▪ Meilleure neutralité vis-à-vis des programmes</li> <li>▪ Force de proposition</li> <li>▪ Légitimité au niveau de la collecte et l'analyse des données</li> <li>▪ Meilleure concrétisation du dialogue de gestion entre les différents niveaux de l'Administration</li> <li>▪ Forte polyvalence</li> <li>▪ Grande autonomie et marge de manœuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Risque d'être perçu par les acteurs comme disposant d'un pouvoir contraignant et de coercition</li> <li>▪ S'il n'est pas étoffé par des contrôleurs de gestion programmes, risque de déconnexion de la réalité du terrain</li> <li>▪ Absence d'une structure de rattachement d'appui</li> </ul>

Scénarii	Visualisation schématique	Avantages	Inconvénients
<p><b>SCENARIO 3</b></p> <p><b>Rattachement à une Direction Générale</b></p> <p><i>Financière, Ressources, SI</i></p>	 <pre> graph TD     CM[CHEF DE MISSION] --- H[ ]     H --- DG[DG]     H --- DGF[DGF]     DGF --- CG[Contrôle Gestion]   </pre>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitation de la collecte d'informations</li> <li>▪ Accès facilité aux sources d'informations (finances, les RH et les systèmes d'information)</li> <li>▪ Appui par direction de rattachement au niveau de la collecte et le suivi des données</li> <li>▪ Compétences de gestion et d'analyste auprès des autres directions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Neutralité affectée</li> <li>▪ Fort risque de monopolisation par la direction de rattachement</li> <li>▪ Risque d'être perçu comme «financier » ou «RH »</li> <li>▪ Risque de primauté de La logique budgétaire au sein de la Fonction Contrôle de Gestion au détriment de son rôle de pilotage</li> <li>▪ Risque d'une vision tronquée de la Fonction Contrôle de Gestion entravant sa réactivité et transversalité</li> </ul>

Scénarii	Visualisation schématique	Avantages	Inconvénients
<p><b>SCENARIO 4</b></p> <p><b>Absence d'un Contrôle Gestion Ministériel</b></p> <p><b>Positionnement exclusif auprès des programmes</b></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilité d'accès aux données issues du programme</li> <li>▪ Grande maîtrise des leviers et obstacles à la performance propres au programme</li> <li>▪ Dialogue de gestion au sein du programme mieux maîtrisé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Absence de vision globale</li> <li>▪ Manque de coordination entre les programmes</li> <li>▪ Cloisonnement de la fonction</li> <li>▪ Risque d'alliance avec RDP au détriment de l'objectivité</li> <li>▪ Manque de réactivité vis-à-vis de son environnement</li> </ul>

## 2.2- Positionnement du Contrôle de Gestion Programme

Le développement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein des programmes est essentiel afin de permettre à cette fonction de jouer pleinement son rôle d'aide au pilotage et de soutien à l'atteinte de la performance.

D'ailleurs, le responsable de programme est tenu, rappelons-le, selon la circulaire en date du 14 novembre 2019 fixant ses attributions de développer un dispositif de de Contrôle de Gestion de contrôle.

La structuration de cette fonction au sein des programmes dépend de plusieurs facteurs dont le degré de déconcentration.

Il doit par conséquent, être procédé à ce niveau également à un arbitrage entre différents scénarii.

### ***Structuration de la Fonction Contrôle de Gestion Programme dans les organisations à pilotage centralisé***

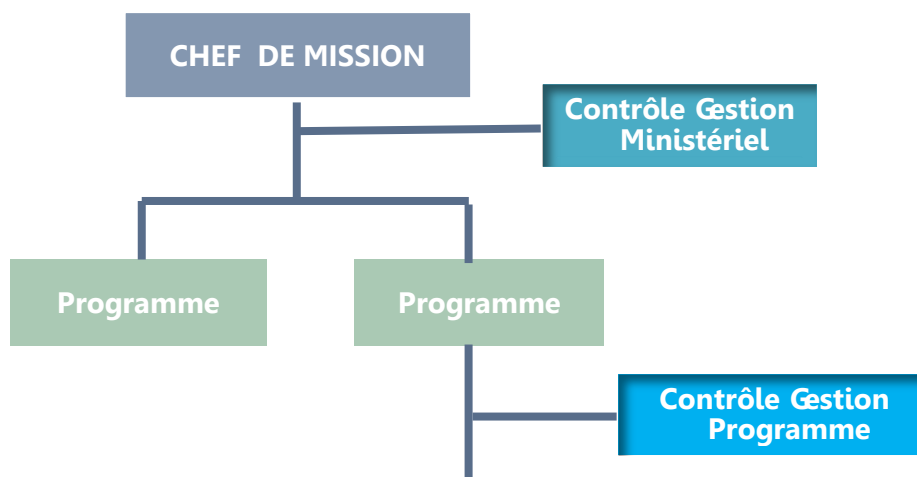
Dans une telle organisation, le pilotage de la performance se trouve donc concentré au niveau des responsables de programmes, sous programmes et unités opérationnelles centraux. Le Contrôle de Gestion a donc dans ce cas tout intérêt à se positionner auprès d'eux afin de les appuyer dans le pilotage stratégique et opérationnel.

Sa localisation auprès des sous programmes et unités opérationnelles déconcentrés n'est pas justifiée.

Néanmoins, la création de référents locaux aux niveaux déconcentrés peut s'avérer utile pour faciliter la collecte des données.

La fonction Contrôle de Gestion s'organise dans ce cas, comme suit, au sein du ministère :

- ◆ **Un Contrôleur de Gestion Ministériel,**
- ◆ **Une cellule ou bureau, Contrôle de Gestion Programme au niveau du responsable de programme,**
- ◆ Eventuellement **un référent au niveau des sous programmes déconcentrés** pour faciliter la collecte des données.



Positionnement du Contrôle de Gestion Programme dans les organisations à pilotage centralisé

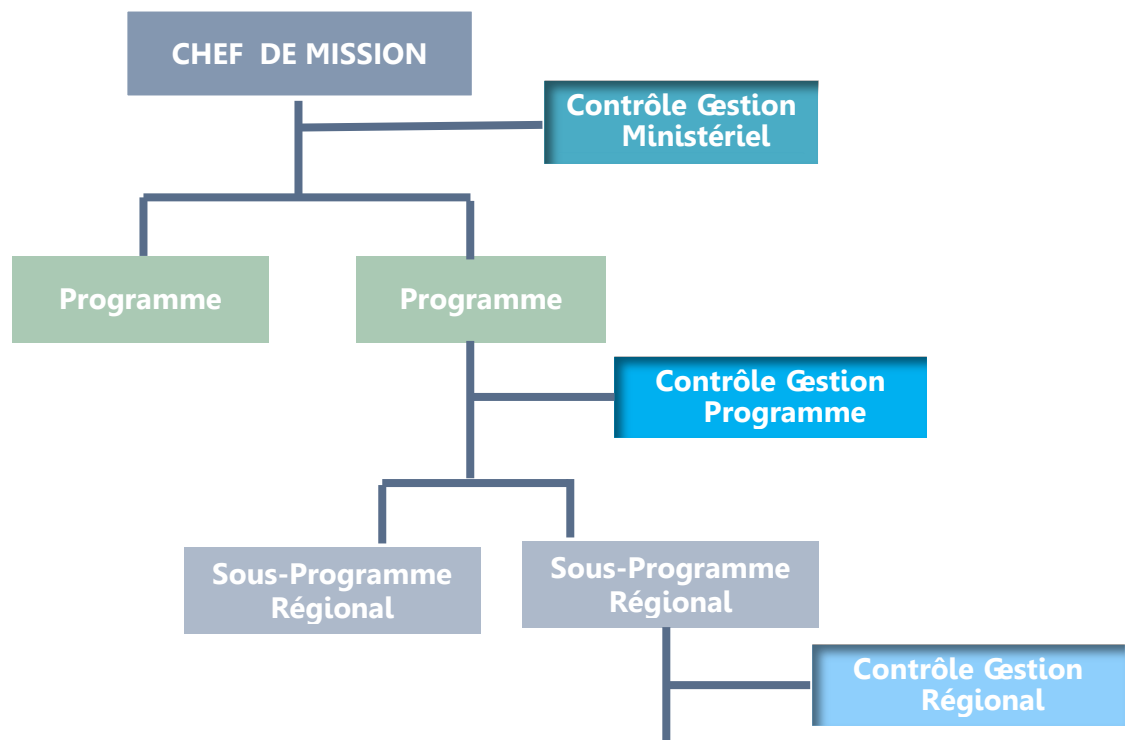
***Structuration de la Fonction Contrôle de Gestion Programme dans les organisations à pilotage partagé entre niveaux centraux et déconcentrés***

Dans ce type d'organisation, les contrôleurs de gestion doivent se positionner à tous les niveaux de l'Administration.

La fonction Contrôle de Gestion s'organise en **réseau** dans ce cas, comme suit, au sein du ministère :

- ◆ **Un Contrôleur de Gestion Ministériel ;**
- ◆ **Une cellule ou bureau Contrôle de Gestion Programme au niveau du responsable de programme ;**
- ◆ **Une cellule ou bureau Contrôle de Gestion Régional au niveau des Sous Programmes déconcentrés.**



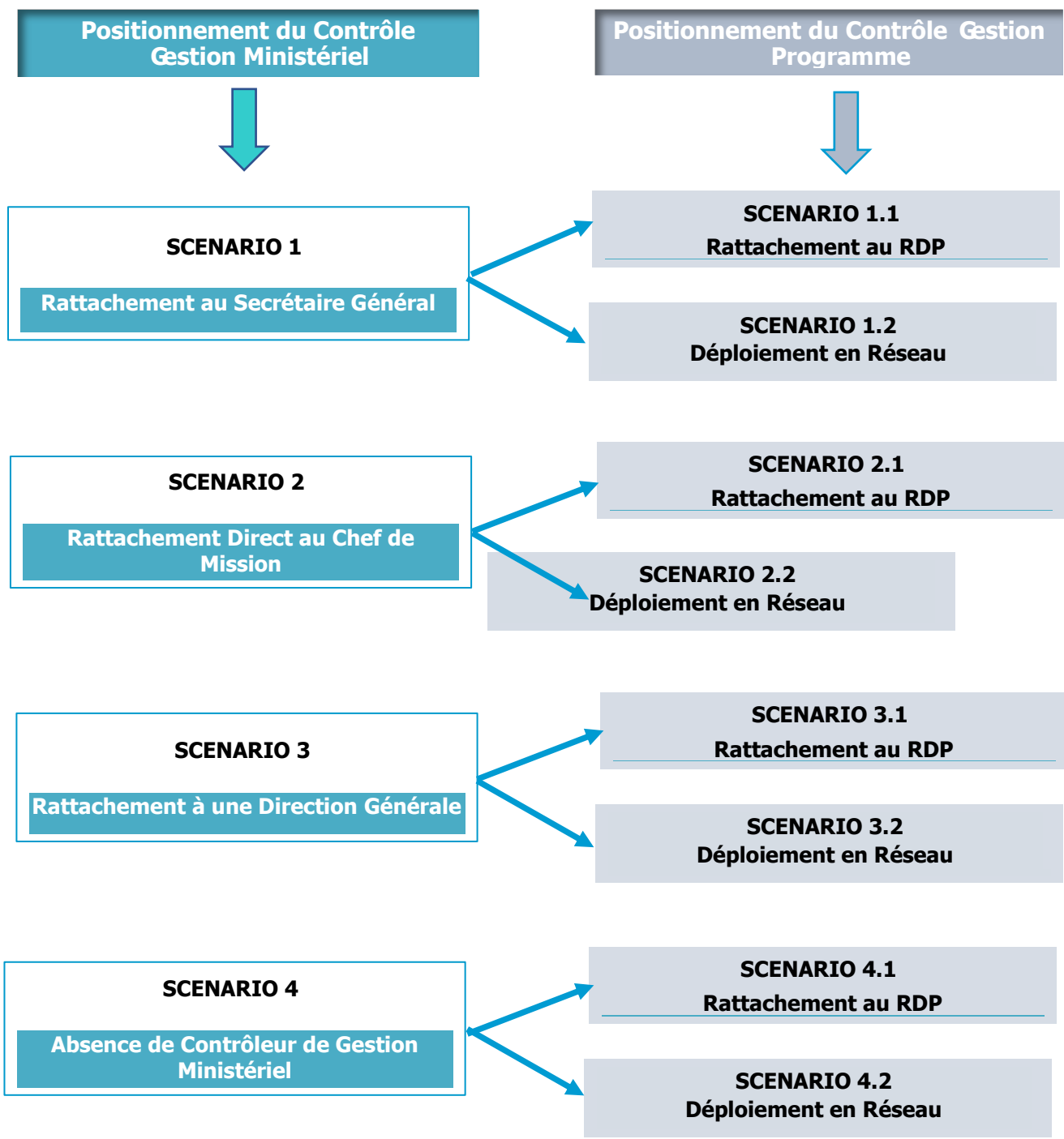


**Positionnement du Contrôle de Gestion Programme  
dans les organisations à pilotage partagé**

### 3- Synthèse des scénarii du Positionnement du Contrôle de Gestion

L'ensemble des avantages et inconvénients présentés dans le présent guide pour chaque scénario et combinaison sont de nature à éclairer les décideurs lors des arbitrages pour la structuration de la fonction Contrôle de Gestion au sein de chaque ministère.

Néanmoins, il est nécessaire de tenir compte également des contraintes et réglementations propres à l'organisation de l'Administration publique lors de ces arbitrages.



# PILOTAGE ET MESURE DE LA PERFORMANCE – LES INDICATEURS

## 1- Définition et utilisation des indicateurs

### 1.1- Définition

L'indicateur est une « représentation chiffrée qui mesure la réalisation d'un objectif et permet d'apprécier le plus objectivement possible l'atteinte d'une performance.

Le tableau chronologique relatif à un indicateur permet de représenter les réalisations des années passées et les cibles que le responsable de programme vise pour l'année en cours et pour les années de projection »<sup>1</sup>.

Afin qu'il puisse permettre d'apprécier l'atteinte de la performance, l'indicateur doit :

- Être pertinent par rapport à l'objectif fixé : un lien logique fort doit être établi entre l'objectif et l'indicateur ;
- Se rapporter à un aspect substantiel du résultat attendu ;
- Être comparé à une cible.

### 1.2- Les utilisateurs des indicateurs

Les indicateurs constituent des outils qui peuvent être utilisés par l'ensemble des intervenants de la chaîne de responsabilité, afin de les aider à :

- Piloter leur propre champ de responsabilité : l'exploitation et l'analyse des indicateurs constituent un éclairage multidimensionnel pour :
  - Mesurer une situation ou un risque ;
  - Donner une alerte ;
  - Détecter les causes de dysfonctionnements ou au contraire de signifier l'avancement.

---

<sup>1</sup> Suivi de la Performance et Choix des Indicateurs - Guide Méthodologique Décembre 2009

- Communiquer sur leur performance au chef de mission et aux responsables au niveau de la chaîne de responsabilité : les indicateurs alimentent le dialogue de gestion de façon ascendante et descendante.

## 2- Les indicateurs de performance

Les indicateurs sont au cœur de la démarche de performance. On distingue entre les :

- Indicateurs stratégiques relatifs aux objectifs stratégiques ;
- Indicateurs opérationnels se rapportant aux objectifs opérationnels, déclinés des objectifs stratégiques et constituant l'ossature du Contrôle de Gestion.

### 2.1- Indicateurs Stratégiques

#### *Les objectifs stratégiques*

Ils expriment de manière concrète et mesurable les priorités stratégiques des programmes. Ils traduisent les trois dimensions de la performance correspondant aux attentes des citoyens, des usagers et des contribuables

#### *Les indicateurs de performance stratégiques - Classification par type*

À chaque objectif stratégique est associé un ou plusieurs indicateurs stratégiques. Les indicateurs stratégiques mesurent les axes du triangle de performance et sont classés en trois types :

#### **Indicateur d'efficacité (pour le citoyen)**

Les indicateurs d'efficacité comparent le résultat obtenu à l'objectif poursuivi, fixé initialement. Ils mesurent non pas ce que fait le programme mais l'impact de ce qu'il fait.

Souvent appelés « indicateurs socio-économiques », ils restituent dans quelle mesure les bénéfices des politiques publiques attendus par le citoyen sont conformes aux objectifs énoncés (ex : taux d'accès d'enfants à des institutions préscolaires, nombre des conventions avec le milieu socio-économique, taux d'évolution du recouvrement des recettes fiscales).

#### **L'efficacité (pour le contribuable)**

Les indicateurs d'efficacité mettent en rapport le résultat obtenu avec les moyens consacrés (en matériel, en crédits ou en personnel) dans un souci d'optimisation (ex : Coût de fonctionnement par agent). A ce titre, ils

mesurent si :

- Pour un même niveau de ressources, les résultats ont pu être augmenté ou,
- Pour un même niveau de résultat, les moyens ont pu être diminué.

### **La qualité du service rendu (à l'utilisateur)**

Les indicateurs de qualité du service rendu mesurent la satisfaction du service à l'utilisateur externe ou interne (dans le cas de programmes d'appui).

Ils s'expriment soit sous l'angle :

- De la satisfaction des usagers, reflet des conditions dans lesquelles les résultats ont été obtenus ;
- Du niveau de respect des procédures préalablement déterminées, notamment des normes de service exigées.

La modernisation de l'action publique encourage le développement de ces indicateurs (ex : délais d'attente, des temps de réponse, taux d'erreur, un niveau de satisfaction de l'utilisateur, taux de satisfaction des familles concernant la qualité des services rendus par les espaces multidisciplinaires, taux de réponses instantanées par le centre d'informations fiscales à distance suite aux demandes d'information des citoyens).

## **2-2- Les indicateurs opérationnels**

### ***Objectifs Opérationnels :***

Le responsable de programme pilote la mise en œuvre d'une politique publique. Il ne peut le faire que si son effort est relayé par les gestionnaires, à tous les niveaux de l'Administration.

Il confie la mise en œuvre des budgets à des responsables sous programmes centraux ou régionaux en contrepartie de leur engagement à réaliser des objectifs opérationnels adaptés à leurs compétences et destinés à contribuer aux objectifs stratégiques du programme.

La déclinaison des objectifs stratégiques en opérationnels doit concilier entre deux principes :

- Les objectifs opérationnels : ne peuvent porter que sur des réalités maîtrisables par les entités auxquels ils sont assignés ;
- Les objectifs opérationnels : doivent laisser l'autonomie la plus large possible aux entités auxquelles ils sont assignés quant aux dispositifs et moyens à mettre en œuvre.

## ***Indicateurs Opérationnels - classification par nature***

Afin de pouvoir assurer la déclinaison des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels, il est possible d'emprunter trois voies dont dépendent la nature des indicateurs opérationnels :

- Déclinaison des objectifs stratégiques dans un champ d'action ou sur le territoire du sous-programme : les indicateurs opérationnels doivent alors porter sur : l'efficacité, l'efficience ou la qualité de service.
- Recours à des objectifs intermédiaires : les indicateurs opérationnels permettent de mesurer :
  - Les moyens : volume de ressources, un taux de consommation, ou répartition de certains moyens (ex : nombre moyen des heures de formation assurée par les cadres de supervision pédagogique / cadre / an, coût moyen de la fourniture d'animation socio-éducative / institution, coût moyen d'1 article téléchargé à partir des bases de données disponibles au CNUDST) ;
  - Les activités : volume de l'activité, répartition ou mise en œuvre de certaines actions ou de certains processus (ex : délai moyen de l'octroi des fournitures des enfants, taux d'actes d'accompagnement et d'encadrement par rapport au nombre total des actes pédagogiques, Délai moyen pour l'évaluation d'un projet de recherche) ;
  - Les produits : volume ou répartition de certains produits (ex : taux d'intégration, nombre des livres publiés, Nombre de manifestations scientifiques organisées).
- L'introduction d'objectifs complémentaires : qui permettent de mesurer des activités non couvertes par les objectifs stratégiques.

### **3- Les indicateurs de gestion et de suivi**

Les objectifs et indicateurs des PAP, ne suffisant pas nécessairement au pilotage des programmes, l'identification des indicateurs de gestion et Tableaux de Bord de gestion auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance et leur emboîtement : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur.

Ces indicateurs peuvent traduire les activités ou moyens non pris en compte au niveau des indicateurs de la performance (au niveau du PAP et RAP), la productivité des ressources, les coûts, l'environnement, suivi des différents

engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...).

## **4- Rôle du Contrôle de Gestion dans la démarche de construction des indicateurs**

### **4.1- Etapes de construction des indicateurs de performance**

La construction des indicateurs de performance passe par les étapes suivantes :

- Définition des axes stratégiques du programme à partir de la stratégie de la mission :
- Fixation des objectifs stratégiques dans le cadre d'un processus de dialogue de gestion avec les acteurs concernés ;
- Identification des indicateurs stratégiques significatifs, associés aux objectifs ;
- Déclinaison les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels;
- Identification des indicateurs opérationnels, associés aux objectifs opérationnels.

Au niveau de la mission, des objectifs et des indicateurs sont également arrêtés à partir de la stratégie globale. Le contrôleur de gestion doit s'assurer de la cohérence entre les objectifs de la mission et ceux des programmes.

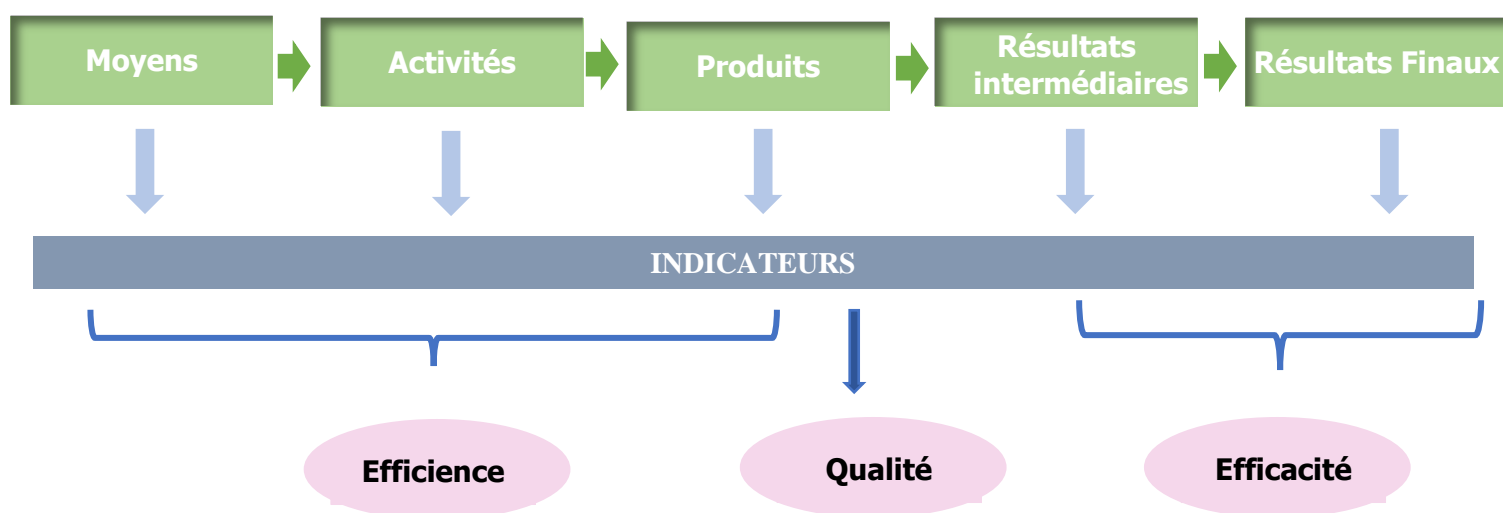
### **4.2- Pertinence des indicateurs par rapport aux objectifs**

Les indicateurs sont certes destinés à mesurer l'atteinte de la performance, mais pour cela ils doivent déjà la traduire. Une relation de cause à effet doit donc exister entre les objectifs et les indicateurs.

L'apport du Contrôle de Gestion est donc d'appuyer le chef de mission et les responsables programmes pour vérifier et argumenter ce lien logique est indéniable.

Cet effet, il aura recours à un cadre logique de chaîne de résultat schématisé comme suit :

## Chaîne de Résultat- Chaîne d'Indicateurs



### 5- Caractéristiques des indicateurs <sup>1</sup>:

#### 5.1-L'indicateur doit permettre d'apprécier les résultats obtenus

Pour cela, il doit être :

- **Pertinent par rapport à l'objectif fixé**
  - ➔ Doit présenter un lien logique fort avec l'objectif fixé,
  - ➔ Doit permettre de mesurer spécifiquement sa réalisation.
- **Se rapporte à un aspect substantiel du résultat attendu**
  - ➔ Ne doit pas se rapporter à un aspect marginal qui ne rend que très partiellement compte de ce résultat.
- **Permet de porter un jugement**
  - ➔ Doit permettre d'apprécier l'amélioration de la situation et de mesurer

<sup>1</sup> La démarche de Performance : stratégie, objectifs, indicateurs Guide méthodologique pour l'application de la loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001- Juin 2004



effectivement la performance.

- **Évite des effets contraires à ceux recherchés**

- ➔ Ne doit pas être susceptible d'induire des comportements qui améliorent l'indicateur mais dégradent par ailleurs le résultat recherché.

## 5.2-L'indicateur doit être utile

- **Disponible à intervalles réguliers**

- ➔ Doit être disponible annuellement, exceptionnellement renseigné à intervalles plus espacés.

- **Se prête à des comparaisons**

- ➔ Doit permettre d'effectuer des comparaisons, pour apprécier les résultats obtenus, soit dans le temps, soit dans l'espace, soit entre différents acteurs.

- **Immédiatement exploité par les Administrations concernées**

- ➔ N'est utile que si sa production est immédiatement suivie d'une analyse par les responsables opérationnels concernés et mise à profit pour prendre des décisions.

- **Immédiatement compréhensible**

- ➔ Doit être immédiatement compréhensible ou clairement expliqué.

## 5.3-L'indicateur doit être solide

- **Pérenne et indépendant des aléas d'organisation**

- ➔ Son mode de collecte ne doit pas être dépendant des changements d'organisation.

- **De fiabilité incontestable**

- ➔ Sa fiabilité constitue un critère de choix essentiel. Elle repose sur la sûreté du dispositif de mesure et l'absence de biais ou la portée limitée des biais connus.

- **Élaboré à un « coût » raisonnable**

- ➔ Doit être obtenu à un « coût » proportionné à l'utilité des informations que l'on en retire.

## 6- Cibles

Les valeurs cibles doivent être déterminées dans un horizon temporel de trois ans.

La détermination de ces valeurs cibles est éclairée par le dialogue de gestion entretenu par le responsable de programme avec les acteurs de la chaîne de responsabilité.

Les objectifs doivent être ambitieux mais réalistes et réalisables.

Il est crucial que le choix des valeurs cibles soit justifié par toutes les notes, calculs ou sources de données qui ont été utilisés à cet effet.

Le rôle du contrôleur de gestion est d'appuyer les responsables au sein du programme pour objectiver ces valeurs et les ajuster si nécessaire.

## 7- Fiche indicateur

Il est essentiel que les indicateurs soient bien documentés, de manière à pouvoir analyser et interpréter leur signification en toute connaissance de cause. Chaque indicateur doit faire l'objet d'une **fiche signalétique** explicitant :

- Ses conditions d'élaboration ;
- Le mode de collecte des données de base ;
- Le mode de calcul de l'indicateur, clés de lecture, ... ;
- Les acteurs en charge de la collecte et de la centralisation des données.

Les limites ou les biais de l'indicateur doivent être impérativement signalés.

Lorsque les indicateurs sont issus de données d'enquêtes, la méthodologie doit être explicitée (nature du questionnaire, échantillonnage, ...).

Il faut également mentionner les solutions aux problèmes statistiques rencontrés. Par exemple, pour les indicateurs provenant de l'agrégation de données déconcentrées, il faut indiquer le mode de traitement des données manquantes ou des données erronées.

## Exemple de Fiche Indicateur Programme Enfance (source PAP 2021)

### Fiche Indicateur

**Code de l'indicateur** : n° du programme/ n° du sous-programme/n° de l'objectif/n° de l'indicateur. 2.1.1

**Intitulé de l'indicateur** : Taux d'accès des enfants aux institutions préscolaires

**Date de l'actualisation de l'indicateur** : 31 décembre

#### I- Les caractéristiques générales de l'indicateur :

- 1- **Programme auquel se rattache l'indicateur** : programme Enfance
- 2- **Sous-programme auquel se rattache l'indicateur** : Sous-programme 1 : Pilotage du programme Enfance
- 3- **Objectif auquel se rattache l'indicateur** : Objectif 2.1 : Promouvoir le développement et le bien-être des enfants filles et garçons
- 4- **Définition de l'indicateur** : Taux d'accès des enfants aux institutions préscolaires
- 5- **Type de l'indicateur** : indicateur de résultats
- 6- **Nature de l'indicateur** : indicateur d'efficacité socio-économique,
- 7- **Déclinaisons selon les sous-programmes central et régional** : le sous-programme central

#### II- Les détails techniques de l'indicateur :

- 1- **Formule de calcul de l'indicateur** : Le nombre d'enfants nés à l'âge de 3-4 ans selon les projections démographiques obtenues de l'Institut national de statistique / le nombre d'établissements de l'enfance (jardins d'enfants) \* le nombre d'enfants inscrits dans les jardins d'enfants
- 2- **Unité de l'indicateur** : pourcentage
- 3- **Les données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : Le nombre d'enfants inscrits dans les jardins d'enfants et le nombre d'enfants nés à l'âge

de 3 à 5 ans

4- **Mode de collecte des données pour le calcul de l'indicateur (sondage, rapport, questionnaire...)** : les commissariats régionaux/ le système d'information de collecte des données statistique des institutions préscolaires

5- **Source des données essentielles pour le calcul de l'indicateur** : : les commissariats régionaux/ le système d'information de collecte des données statistique des institutions préscolaires

6- **Délai de disponibilité de l'indicateur** : décembre 2020

7- **Valeur cible de l'indicateur** : 45%

8- **Le responsable de l'indicateur** : Mme Asma Mattoussi

### III- Interprétation des résultats de l'indicateur

#### 1- Série des résultats (réalisations) et des prévisions de l'indicateur

Indicateur de performance	Unité	Réalizations			2020	Prévisions		
		2017	2018	2019		2021	2022	2023
Taux d'accès des enfants aux institutions préscolaires	%	34	36	42	45	47	50	55

#### 2- Principales activités programmées pour réaliser la valeur cible de l'indicateur

Indicateur	Valeur cible	Activités et interventions	Prévisions des Crédits Des Activités 2021
Taux d'accès des enfants aux institutions préscolaires	65%	<ul style="list-style-type: none"><li>- Programme de promotion de la petite enfance :Poursuite de la mise en œuvre duprogramme dans tous les gouvernorats, au profit de 10000enfants etaugmentation dela subvention mensuelle au titre des frais d'inscription d'un enfant de 25dinars par mois à 50 dinars par mois</li><li>- Programme de relance desjardins d'enfants municipaux</li><li>Programme d'espaces pour la petite enfance : soutenir ces établissements avec des cadres éducatifs</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- 4.5 millions de dinars (crédits d'engagement)</li><li>- 2 millions de dinars (crédits d'engagement)</li></ul>

#### 3- Limites de l'indicateur

## 8- Plans d'action

### 8.1- Le plan d'action au service de la performance

La cohérence selon un lien logique fort entre les indicateurs et les objectifs tant sur le plan stratégique qu'opérationnel est essentielle, tel que précédemment explicité, afin d'apprécier l'atteinte de la performance, mais elle ne garantit aucunement son amélioration. A cette fin, la mission et les programmes doivent se munir de plans d'action.

Le plan d'action permet de transposer graduellement dans la réalité les stratégies et les moyens d'action déterminés en précisant les priorités.

Il est composé d'un ensemble d'activités, moyens ou ressources sur lesquels les responsables et acteurs au niveau la chaîne de responsabilité peuvent agir pour atteindre les objectifs fixés.

Le niveau des cibles visé pour les indicateurs conditionnent le contenu des plans d'action et des leviers d'action.

### 8.2- Le plan d'action : un outil de responsabilisation

En définissant les responsabilités, le plan d'action :

- Encourage et soutient l'adhésion du personnel à la réalisation des objectifs ;
- Responsabilise les acteurs quant à l'atteinte des objectifs en définissant les contributions attendues de chacun.

### 8.3- Contenu du plan d'action

Le plan d'action porte sur tous les aspects de la mission ou du programme (selon le niveau d'établissement du plan d'action), tant les objectifs stratégiques qu'opérationnels.

Le responsable de programme doit traduire les orientations en actions annuelles, tout en considérant que certaines activités peuvent s'échelonner sur une période plus longue.

Chaque RDP peut décider d'opter pour un seul plan d'action ou encore pour plusieurs plans ayant une portée limitée à un ou à plusieurs sous programmes ou unités opérationnelles.

Le RDP doit s'assurer avec l'appui du contrôleur de gestion, de la cohérence entre l'ensemble des plans au sein du programme d'une part e avec le plan de la mission d'autre part.

Un plan d'action doit idéalement présenter les renseignements suivants :

- L'indicateur auquel il est lié
- La référence de la décision du plan d'action (comité, commission...)
- L'échéancier prévu pour chacune des actions
- Les acteurs responsables
- Les ressources affectées
- Les résultats attendus du plan d'action.

### Exemple de Canevas Plan d'Action

<b>Programme/Sous Programme/UO :</b>	<b>Décision :</b> <b>Responsable Plan d'Action :</b> <b>Responsable Suivi :</b>
<b>Objectif Stratégique de Performance :</b> <b>Indicateurs Stratégiques :</b>	
<b>Objectif Opérationnel de Performance :</b> <b>Indicateurs de Performance :</b>	

Actions à engager	Calendrier	Intervenants	Moyens	Résultats

## 9- Analyse des indicateurs

Le contrôleur de gestion assiste le chef de mission, le RDP, RSP, RUO et l'ensemble des acteurs impliqués dans :

- La **détermination des écarts** au niveau des indicateurs de performance, gestion, de suivi selon un rythme infra annuel ;
- L'**analyse des causes** de dysfonctionnements ;
- Le repérage des marges potentielles et la proposition **d'actions correctives** ;
- L'ajustement des **plans et des leviers d'action** ;

Les états de suivi et d'analyse des écarts au niveau des indicateurs de performance sont établis par les différents niveaux de la chaîne de responsabilité à un rythme infra annuel et sont insérés dans les documents de la performance pour alimenter le dialogue de gestion selon une cadence fixée par la charte de gestion.

# PILOTAGE ET MESURE DE LA PERFORMANCE – TABLEAUX DE BORD

## 1- Définition et utilisation des Tableaux de Bord

### 1.1- Un outil de pilotage de la performance

Le tableau de bord est un instrument utile pour faciliter le suivi des résultats constitué d'un ensemble d'indicateurs organisés destinés à suivre périodiquement les objectifs stratégiques et opérationnels ainsi que l'état d'avancement des programmes ou des orientations dont ils doivent assurer la mise en œuvre.

Le tableau de bord doit se concentrer sur les points clés et n'a pas pour vocation de couvrir tous les champs d'activités du programme.

### 1.2- Les finalités des Tableaux de Bord

Le tableau de bord est un outil :

- De mesure des performances : le tableau de bord met en évidence les résultats physiques ou financiers par rapport aux objectifs préétablis traduisant ainsi la performance réalisée.
- D'alerte et de diagnostic : en calculant des écarts sur les indicateurs, le tableau de bord attire l'attention des responsables sur ceux qui sont significatifs ou exceptionnels.
- D'incitation à la décision et de perfectionnement : en sensibilisant en permanence les responsables sur les points clés de leur gestion et en soulignant les écarts par rapport aux objectifs, le tableau de bord les incite à prendre des décisions.

## 2- Organisation des Tableaux de Bord

### 2.1- Principes d'élaboration des Tableaux de Bord

Le réseau de Tableaux de Bord au sein du programme répond aux principes suivants :



- Le tableau de bord de chaque responsable ne comprend que les informations spécifiques dont il a la maîtrise,
- La structure des tableaux d'un même niveau managérial (RDP/RSP/ RUO) doit être harmonisée en vue de leur emboîtement : les indicateurs de chaque niveau ont ainsi vocation à être consolidés au niveau supérieur.

## **2.2- Des Tableaux de Bord en réseau pour nourrir le dialogue de gestion**

Les Tableaux de Bord constituent un outil privilégié pour alimenter le dialogue de gestion.

Les Tableaux de Bord doivent se décliner à chaque niveau de la chaîne de responsabilité selon une organisation en réseau basée sur une approche « *bottom up* » :

- Le responsable Unité Opérationnelle :
  - Prépare un Tableau de Bord de son UO ;
  - Transmet le Tableau de Bord de son UO au RSP auquel il se rattache.
- Le responsable sous-programme :
  - Synthétise les Tableaux de Bord des UO ;
  - Elabore le Tableau de Bord de son Sous-programme ;
  - Transmet le Tableau de Bord sous-programme au RDP.
- Le responsable de programme :
  - Synthétise les Tableaux de Bord des SP ;
  - Etablit le Tableau de Bord de son programme ;
  - Transmet le Tableau de Bord programme au chef de mission.
- Au niveau du chef de mission, il y a :
  - Une consolidation des Tableaux de Bord des programmes ;
  - Elaboration du Tableau de Bord de la mission.

A chaque niveau de la chaîne de responsabilité, il est construit des Tableaux de Bord de la performance : comprenant les indicateurs de performance mais aussi des Tableaux de Bord de gestion : comportant des indicateurs de gestion.

Une cohérence entre ces deux catégories doit néanmoins être préservée.

Le nombre de Tableaux de Bord et leur périodicité dépendent des besoins de pilotage des responsables.

La charte de gestion de chaque ministère doit définir clairement en ce qui concerne les Tableaux de Bord de performance :

- Les niveaux managériaux de la chaîne de responsabilité devant en établir ;
- Leur nombre ;
- La fréquence de leur transmission.

Le contrôleur de gestion assiste les responsables de la chaîne aux différents niveaux, dans la préparation des Tableaux de Bord.

### **2.3- Présentation des Tableaux de Bord**

Les Tableaux de Bord peuvent être établis sous forme de :

- Tableaux comprenant les indicateurs sélectionnés accompagnés éventuellement de pictogrammes à titre de « clignotants » ;
- Graphiques.

Les modèles de Tableaux de Bord de la performance établis à chaque niveau de la chaîne de responsabilité et la fréquence de leur préparation tels que précisés par la charte de gestion de cadrage de l'unité GBO centrale sont présentés ci-dessous.

Il reste toutefois possible que chaque ministère adapte le nombre, la fréquence et les modèles proposés aux besoins de pilotage de ses responsables.

## Volet Performance du Tableau de bord du responsable de programme<sup>1</sup>

Tous les 4 mois, le responsable de programme analyse les résultats de son programme. Pour cela, il réunit le représentant du programme - qui aura préalablement consolidé les données permettant l'aide à la décision.

### A– Volet Performance stratégique – efficacité, impact, qualité

Objectif stratégique 1 – intitulé"....."	
Catégorie d'objectif (Efficacité, Impact socio-économique ou de qualité)	
Indicateur 1 (volet stratégique)	
Indicateur 2(volet stratégique)	

Objectif stratégique 2 – intitulé"....."	
Catégorie d'objectif (Efficacité, Impact socio-économique ou de qualité)	
Indicateur 1(volet stratégique)	
Indicateur 2(volet stratégique)	

Objectif stratégique 3 – intitulé"....."	
Catégorie d'objectif (Efficacité, Impact socio-économique ou de qualité)	
Indicateur 1(volet stratégique)	
Indicateur 2(volet stratégique)	

## Volet Performance du Tableau de suivi Sous-programme<sup>2</sup> :

Suivi des objectifs / indicateurs assignés au sous- programme :

Les objectifs stratégiques et opérationnels portés par le SPRG	Indicateurs	Valeur réalisée (à l'instant t) (a)	Valeur à réaliser l'année en cours (b)	Valeur cible à moyen terme	Taux de réalisation ((a)/(b))*100
Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
Obj2	Ind1 : Ind2 :				
Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				

- Description des difficultés rencontrées ( si elles existent)
- Proposition des mesures correctrices

<sup>1</sup> Annexe n° 1 de la charte de gestion de cadrage préparé par l'UGBOC

<sup>2</sup> Annexe n° 4 de la charte de gestion de cadrage préparé par l'UGBOC

## Volet Performance du Tableau de suivi unités opérationnelles<sup>1</sup>

Suivi des objectifs / indicateurs assignés aux unités opérationnelles :

Les UOs	Les objectifs portés par les UOs	Indicateurs	Valeur réalisée (à l'instant t) (a)	Valeur à réaliser l'année en cours (b)	Valeur cible à moyen terme	Taux de réalisation ((a)/(b)) *100
UO1	Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
	Obj2	Ind1 : Ind2 :				
UO2	Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				
	Obj1 :	Ind1 : Ind2 :				

- Description des difficultés rencontrées
- Description des mesures correctrices

### 2.4- Communication des Tableaux de Bord

Les Tableaux de Bord de la performance sont insérés dans des comptes rendus et rapports, dans le cadre d'une dynamique de dialogue gestion entre les acteurs de la chaîne de responsabilité et auxquels le contrôleur de gestion contribue activement à leur production.

Ces rapports sont subdivisés en deux parties conformément à la charte de cadrage établie par l'UGBOC :

- une partie relatant la performance,
- une partie explicitant les écarts de suivi budgétaire.

Il s'agit des :

- **Comptes-rendus** quadri trimestrielle établis par le responsable de programme à l'attention du chef de mission ;
- **Comptes-rendus** trimestriels préparés par les responsables sous programmes à l'attention du responsable de programme ;
- **Bilans d'exécution** élaborés par les responsables UO à l'attention des responsables sous programmes ;
- **RAP et PAP** : préparés annuellement.

<sup>1</sup> Annexe n° 4 de la charte de gestion de cadrage préparé par l'UGBOC

# L'APPORT DU CONTROLE DE GESTION AUX PROCESSUS BUDGETAIRES

## 1- Cadre de Budgétisation

### 1.1-Programmation pluriannuelle

La LOB a fixé « les règles et les modalités relatives à l'élaboration, la présentation, l'approbation et à l'exécution de la loi des finances ainsi que les modalités de contrôle de l'exécution, d'évaluation des résultats, de modification et de règlement du budget de l'Etat »<sup>1</sup>.

Les dépenses du budget de l'Etat doivent être classées par nature et par destination c'est-à-dire par programme.

La LOB a également réaffirmé l'orientation triennale de la budgétisation à travers l'établissement d'un cadre budgétaire à moyen terme qui constitue une technique de programmation glissante permettant de préparer le budget selon un horizon pluriannuel dans une logique stratégique et d'objectifs.

Le budget alloue des moyens aux responsables pour la réalisation des objectifs des politiques publiques (Projet Annuel de Performance) et sur la base d'une programmation budgétaire. En fin d'exercice, ces responsables rendent compte de la réalisation des objectifs (Rapport Annuel de Performance).

### 1.2- Champ budgétaire et acteurs impliqués

#### *Phases Budgétaires*

Le processus budgétaire comprend trois phases reposant sur des outils de Contrôle de Gestion et un dialogue de gestion avec les différents acteurs :

- **La phase d'élaboration budgétaire ;**
- **La phase d'exécution tout au long de l'année, séquencée de**

---

<sup>1</sup> Article 2 de la Loi n° 2019-15 du 13 février 2019 portant Loi Organique du Budget

constats intermédiaires permettant de modifier le cas échéant les prévisions ;

- **La phase de bilan à l'issue de l'exercice** (mesure des réalisations) mesure l'atteinte des objectifs de performance et leur coût.

### ***Acteurs impliqués dans le processus budgétaire***

L'élaboration des budgets des programmes, leur suivi budgétaire et le bilan final suivent un processus, un calendrier prédéfini et sont supportés par un dialogue de gestion auxquels participent :

- Le chef de mission, le RDP, le RSP, le RUO et l'ensemble des acteurs internes au programme ;
- Les responsables des fonctions ministérielles financières, ressources humaines, équipements et autres fonctions transverses ;
- Le responsable de programme Appui et Pilotage ;
- L'administrateur du budget ;
- Le Contrôleur des Dépenses.

## **2- Appui du Contrôle de Gestion lors de phase de préparation**

Lors de cette phase de préparation du budget, le rôle du contrôleur de gestion à deux niveaux.

### **2.1- Rôle du contrôleur de gestion au niveau de la cohérence entre budgétisation et performance**

Le budget devra être accompagné de rapports et tableaux concernant les équilibres globaux et les dépenses ainsi que du projet annuel de performance.

**Une programmation annuelle des dépenses** initiale doit être préparée par le RDP avant le 20 janvier de chaque année et « qui permet d'indiquer :

- L'adéquation des activités du programme dans le cadre des différentes catégories de dépenses avec les crédits qui lui sont réservés ;
- La chronologie d'exécution du budget ;
- La capacité du budget à faire face aux dépenses obligatoires et aux dépenses inéluctables. »<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Arrêté du chef de gouvernement du 25 novembre 2013, portant les modalités de programmation annuelle des dépenses

Ainsi, l'élaboration du budget repose sur une adéquation entre :

- Les activités du programme dans le cadre des différentes catégories de dépenses avec les crédits qui lui sont réservés,
- Les moyens alloués et les performances visées.

La fonction Contrôle de Gestion contribue à objectiver cette double cohérence à travers le déploiement d'indicateurs et de supports de prévision qui éclaireront le dialogue de gestion.

## 2.2- Le rôle du contrôleur de gestion au niveau des prévisions

Le contrôleur de gestion peut recourir à deux approches de prévisions non exclusives mutuellement :

- **Approches quantitatives** se basant sur des données historiques en procédant à des extrapolations du passé à travers des analyses de tendances ;
- **Approches futuristes** se basant sur des questionnaires, enquêtes et statistiques.

Le Contrôle de Gestion veille à ce que la répartition des moyens par programme soit argumentée de façon solide par des déterminants :

- **Physiques** (nombre de visites, nombre d'étudiants, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...),
- **Financiers** (masse salariale, frais de carburant, frais de téléphonie, dépenses de nettoyage, ...).

L'instauration d'une comptabilité générale et analytique dans les prochaines années permettra d'améliorer la qualité des prévisions.

Le contrôleur de gestion vérifie également l'adéquation entre la chronologie au niveau du PAD ( PADI et PADA) et les objectifs de performance.

## 3- Appui du Contrôle de Gestion lors de phase d'exécution

Le contrôleur de gestion intervient lors de la phase de suivi de l'exécution budgétaire infra-annuelle au niveau de l'analyse des écarts d'une part et de l'aide à la préparation des comptes rendus alimentant le dialogue de gestion.

### 3.1- Au niveau de l'analyse des écarts et des actions correctives

Le contrôleur de gestion assiste les RDP, RSP, RUO et l'ensemble des acteurs

impliqués dans :

- La **détermination des écarts** en cours d'exécution selon une périodicité prédéfinie ;
- L'**analyse des écarts** : décomposition des écarts en effet coût et effet volume ;
- L'**analyse des causes** de dysfonctionnements (retards, surconsommation...);
- Le repérage des marges potentielles et la proposition **d'actions correctives** ;
- L'ajustement des **plans** ;
- L'actualisation des **PAD**.

### 3.2- Au niveau des comptes-rendus et bilans

Les états de suivi des écarts budgétaires sont insérés dans des comptes rendus et bilans (comprenant une partie « performance » et partie « suivi budgétaire ») établis par les différents niveaux de la chaîne de responsabilité et alimentant le dialogue de gestion selon une cadence fixée par la charte de gestion du ministère.

Ainsi, la charte de gestion de cadrage préparée par l'UGBOC prévoit des :

- **Comptes-rendus** quadri trimestrielle établis par le responsable de programme à l'attention du chef de mission,
- **Comptes-rendus** trimestriels préparés par les responsables sous programmes à l'attention du responsable de programme,
- **Bilans d'exécution** élaborés par les responsables UO à l'attention des responsables sous programmes.

## 4- Appui du Contrôle de Gestion lors de phase de bilan

Toutes les UO disposent d'activités qui ont un impact sur le budget du programme doivent dresser un bilan de l'année. Ce reporting mettra en évidence les résultats des performances et les moyens dépensés. L'analyse partagée des responsables des sous programmes et des unités opérationnelles pourrait conduire à un ajustement des leviers d'actions et le cas échéant, de la trajectoire pluriannuelle.



Le Contrôle de Gestion contribue à :

- La production du **rapport annuel de performance** qui présente les réalisations du programme aussi bien sur le plan de la performance qu'au niveau du budget ainsi que l'analyse les différents écarts.
- Argumenter les propositions d'ajustements éventuels d'allocation des moyens

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLANS D'ACTION**

**FASCICULES**

# INTRODUCTION

Un ensemble de six fascicules à portée pratique ont été établis dans le cadre de la phase d'« Expérimentation et validation du cadre de référence du Contrôle de Gestion et de la structuration de la fonction selon le scénario le plus adapté au niveau de six programmes prioritaires ».

On notera que chacun des six Fascicules :

- Est indépendant des autres ;
- S'adresse à un des six ministères pilotes ;
- Peut-être communiqué de façon séparée au ministère pilote auquel il fait référence.

Il s'agit d'un document de nature à opérationnaliser la fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne. Chaque Fascicule est articulé en deux parties :

## **1ère Partie - Structuration de la fonction Contrôle de Gestion**

Dans cette partie, il est proposé des :

- Recommandations du positionnement de la fonction de Contrôle de Gestion pour chaque ministère en tenant compte tant du contexte de ce dernier que des bonnes pratiques ;
- Fiches de fonction du Contrôle de Gestion, ministériel et programme, clarifiant leurs missions et attributions.

## **2ème Partie - Plan d'action pour l'implantation de la fonction Contrôle de Gestion**

Ce plan d'action vise à assoir le Contrôle de Gestion au sein du ministère et a été arrêté sur la base :

- De l'état des lieux des pratiques du Contrôle de Gestion éventuellement existantes au sein des ministères pilotes réalisé lors de la première phase de mission (Annexe 1 : Guide Entretien de diagnostic, Annexe 2 : Note de Diagnostic basée sur la Matrice SWOTT) ;
- Le Guide Pratique du Contrôle de Gestion dans les Administrations Publiques préparé lors de cette troisième phase ;
- Les fiches de fonction du Contrôle de Gestion établis dans le présent document.

Le fascicule proposé constitue pour chaque ministère un document de cadrage essentiel, auquel ils peuvent apporter évidemment les modifications ou précisions qu'ils jugent nécessaires.

**FASCILULE**

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLAN D'ACTION**

# STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Démarche

Les recommandations de positionnement de la fonction Contrôle de Gestion et de sa structuration au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ont été effectuées suite à :

- L'analyse des expériences comparées notamment en France et au Maroc (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil) ;
- Des discussions ayant eu lieu lors de la conférence de présentation des scénarii possibles de positionnement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne ;
- Des entretiens et discussions menées sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
  - L'UGBO du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique ;
  - L'UGBOC.
- L'étude des dispositions du Décret organisationnel n° 2008-2876 du 11 août 2008 et de tous les textes le modifiant ;
- L'examen des réponses fournies au questionnaire visant à clarifier les attributions de certaines structures disposant éventuellement d'outils de Contrôle de Gestion (Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions) et adressé au :
  - Bureau des études, de la planification et de la programmation ;
  - Observatoire national des sciences et de la technologie ;
  - Observatoire de l'université.

Au vu de la taille du ministère et de la nature des attributions du Contrôle de Gestion, il paraît opportun de créer deux structures de cette fonction au sein du Ministère de

l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique :

- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Ministériel ;**
- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Programme.**

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

Dans un souci de conforter la légitimité de cette nouvelle fonction et d'assurer une transversalité nécessaire à son bon fonctionnement, il est recommandé de rattacher le Contrôle de Gestion au cabinet du ministre.

Par ailleurs, au vu des attributions exercées par le Bureau des études, de la planification et de la programmation, de l'Observatoire national des sciences et de la technologie et de l'Observatoire de l'université, il apparaît clairement que certaines s'apparentent à celles de la fonction Contrôle de Gestion bien qu'actuellement, ces structures n'arrivent pas à assurer pleinement leurs missions.

Par conséquent, une réflexion collective devrait être menée au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique afin d'étudier le scénario le plus applicable dans les meilleurs délais :

### **Scénario 1- Centralisation dans une même structure de la fonction de Contrôle de Gestion ministériel et une ou plusieurs autres fonctions assurant des attributions apparentées :**

Dans un objectif d'optimisation de l'organisation et afin d'éviter le risque de chevauchement et de redondance entre les fonctions d'une part et d'augmenter l'efficacité organisationnelle d'autre part, il est vivement recommandé de retenir ce scénario après examen et discussions avec les structures concernées. Par ailleurs, il est possible de répartir les missions entre deux sous structures :

- Une première sous structure : assurant un appui au pilotage stratégique
- Une seconde sous-structure : exerçant le Contrôle de Gestion opérationnelle.

### **Scénario 2- Création d'une structure indépendante pour la fonction de Contrôle de Gestion ministériel :**

Etant donné que la conduite du changement est souvent progressive, il pourrait également être envisagé, dans un premier temps, de créer une structure de Contrôle de Gestion ministériel indépendante sous la condition de clarifier les attributions respectives de l'ensemble des structures assurant certaines attributions du Contrôle de Gestion. En effet, l'entente entre des équipes de structures différentes qui sont appelées à coordonner leur travail constitue certes un atout mais reste insuffisante et le déploiement d'un Contrôle de Gestion efficace doit se baser sur des procédures et une organisation claire des rôles.

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

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.»<sup>1</sup>

Or, des programmes caractérisés par des spécificités souvent assez techniques d'un côté et un Contrôle de Gestion possédant une multitude d'attributions d'un autre côté rendent quasi impossible un appui au pilotage de la performance de chaque programme à travers uniquement l'instauration d'une structure de Contrôle de Gestion ministériel rattaché au chef de mission.

Le développement du Contrôle de Gestion au sein du ministère devrait conduire à plus long terme à la constitution progressive d'un réseau de contrôleur de gestion pouvant atteindre les sous programmes régionaux.

En effet, la proximité du Contrôle de Gestion du responsable de programme est donc essentielle à :

- La maîtrise des particularités du programme ;
- Un déploiement efficace des outils de Contrôle de Gestion au sein des programmes ;
- L'amélioration de la fiabilité et la célérité des informations alimentant ses outils ;
- Son appui au dialogue de gestion.

Il est par conséquent préconisé de disposer d'un Contrôle de Gestion programme. Deux scénarios peuvent être étudiés à ce niveau :

### **Scénario 1- Création d'une structure de Contrôle de Gestion rattachée au responsable de programme :**

La création d'une structure Contrôle de Gestion au sein de chaque programme est fortement indiquée.

Le type de rattachement hiérarchique et fonctionnel tant au Contrôle de Gestion ministériel qu'au responsable de programme devra également faire l'objet d'une

---

<sup>1</sup> Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 en France portant sur le Développement de la fonction contrôle de gestion



réflexion au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique.

**Scénario 2 Equipe assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme au sein de la structure Contrôle de Gestion ministérielle :**

En cas de difficulté à retenir le scénario 1, il est possible d'envisager une autre alternative pour le court terme consistant à dédier une équipe, assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme, au sein de la structure de Contrôle de Gestion ministériel tout en clarifiant la relation (fonctionnelle et hiérarchique) avec le RDP et contrôleur de gestion de ministériel.

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui au pilotage stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de Plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)</li> <li>• Elaboration de TDB ministériel de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> <li>➤ Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>➤ Gestion en consolidant les TDB de gestion des RDP</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au pilotage ministériel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte de gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique et vérification de son respect</li> <li>• Préparation et communication aux contrôleurs de gestion programmes du calendrier de dialogue de gestion ministériel précisant notamment les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>➤ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>➤ Réunions des Comités ministériels</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence entre le calendrier de dialogue de gestion ministériel et celui du dialogue de gestion des programmes</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion</li> <li>• Consolidation des parties des PAPs et RAPs préparés au sein des programmes pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• Préparation du RAP et PAP du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> <li>• Appui à l'arbitrage budgétaire entre les programmes au niveau ministériel</li> <li>• Contribution à la mise en place d'une comptabilité analytique au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information ministériel et au sein des programmes: définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapport de la performance</li> <li>• L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques</li> <li>➤ Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui aux contrôleurs de gestion programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce qu'il y ait une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>➤ Le cadre de performance des programmes avec celui de la mission</li> <li>➤ Des plans d'action des programmes avec le plan d'action ministériel</li> <li>➤ Les plans d'action au sein des programmes et une synergie</li> </ul> </li> <li>• Diffusion des outils et des bonnes pratiques et vérification de leur bonne application au niveau des programmes et de la cohérence d'ensemble pour assurer :</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle des programmes et la préparation des référentiels d'activités</li> <li>➤ L'élaboration des cadres de performance des programmes et leur déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ La synergie entre les plans d'action au sein des programmes</li> <li>• S'assure du respect des modèles prévus par la charte gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique au niveau des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDB de performance</li> <li>➤ Comptes-rendus du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence au niveau de la préparation des documents de la performance et du suivi budgétaire au sein des programmes</li> <li>• Concertation avec les contrôleurs de gestion programmes pour concevoir et définir les : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des maquettes de Tableaux de Bord de de gestion des programmes</li> <li>➤ Des modèles de contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> <li>➤ Des canevas de prévisions budgétaires et des approches de prévisions à suivre quantitativement et qualitativement</li> <li>➤ L'établissement d'un calendrier annuel pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP</li> </ul> </li> <li>✓ Leur transmission au niveau supérieur de la chaîne de responsabilité</li> <li>✓ La réunion des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	---

**L'animation du réseau de contrôleurs de gestion**

- L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...) par l'apport d'expertise, échanges et formations sur les bonnes pratiques
- La contribution au développement du réseau interministériel de Contrôle de Gestion

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Aide aux orientations stratégiques du programme et à leur déclinaison opérationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et communication, auprès de l'ensemble des responsables de la chaîne de responsabilité du programme, des règles et approches à suivre pour opérer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle du programme et la préparation du référentiel des activités</li> <li>➤ L'élaboration du cadre de performance du programme et sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ L'élaboration des plans d'action et le respect de leur cohérence</li> <li>➤ Des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> <li>• Contribution à l'argumentation et l'objectivisation des choix au niveau :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De la déclinaison opérationnelle du programme du référentiel des activités</li> <li>➤ Des composants du cadre de performance du programme et ceux de sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ Des plans d'action au sein du programme</li> <li>➤ Des contenus des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui à l'établissement et analyse infra annuelle des Tableaux de bord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la conception des maquettes de Tableaux de Bord de gestion en concertation avec les responsables au sein de la chaîne de responsabilité du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des maquettes de Tableaux de Bord auprès des concernés au sein du programme et organisation d'atelier de sensibilisation afin de les expliciter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et activation de l'utilisation de SI performance par les responsables de la chaîne de responsabilité</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale, tout en veillant au respect du calendrier annuel, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des Tableaux de Bord de performance et de gestion</li> <li>➤ L'analyse des indicateurs de performance et de gestion et détection des causes de dysfonctionnement à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action à un rythme infra annuel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au processus budgétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité afin d'améliorer les approches de prévision et de les relier aux objectifs</li> <li>• Diffusion et formation des responsables et acteurs au sein des programmes sur les approches quantitatives et qualitatives de prévision après concertation avec le contrôleur de gestion ministériel (pour le Budget et le CDMT)</li> <li>• Participation à la conception de canevas prévisions budgétaires en concertation avec les responsables au sein de la chaîne managériale du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des canevas auprès des concernés au sein du programme et organisation d'ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Participation aux arbitrages budgétaires</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des prévisions budgétaires</li> <li>➤ La préparation du PADI et PADA</li> <li>➤ L'analyse des écarts budgétaires à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les ajustements des plans d'action</li> </ul>
<p><b>Appui au dialogue de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un calendrier annuel du dialogue de gestion cohérent avec le calendrier ministériel : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TDB de performance et de gestion</li> <li>✓ Comptes-rendus du RDP</li> <li>✓ Comptes-rendus des RSP</li> <li>✓ Bilans des RUO</li> <li>✓ RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> </li> <li>➤ La transmission au contrôleur de gestion ministériel du ou des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour partie programme</li> <li>➤ Les réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> </ul> </li> <li>• Assistance et suivi pour la préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte-rendu du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Assistance du RDP pour la tenue des comités/commissions du programme selon la cadence prévue par la charte</li> <li>• Préparation, sur la base d'échanges avec le RDP du PAP et RAP, pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• L'apport d'expertise, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques avec les responsables et acteurs du programme</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information au sein du programme : définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapports de la performance</li> </ul>



<b>Appui pour l'analyse des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi et analyse des coûts une fois la comptabilité analytique mise en place</li></ul>
<b>Contribution au réseau ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribution au développement d'un réseau ministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>

# PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION

## AXE 1- STRUCTURER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>Arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion</b>	Mener, au sein du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, une réflexion autour des scénarios proposés plus haut afin d'arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel et du Contrôle de Gestion Programme dans l'organigramme	<i>Semestre 2 2021</i>
<b>Elaborer des fiches de poste</b>	A partir des fiches fonction proposées plus haut, élaborer des fiches de poste pour les équipes au sein du Contrôle de Gestion ministériel et du Contrôle de Gestion programme identifiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les missions et attributions</li> <li>• Les profils</li> <li>• L'effectif nécessaire</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>
	Clarifier l'articulation de la fonction Contrôle de Gestion avec d'autres structures assurant certaines attributions qui lui sont liées ou des fonctions de contrôle notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bureau des études, de la planification et de la programmation ;</li> <li>• L'observatoire national des sciences et de la technologie ;</li> <li>• Observatoire de l'université.</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>

**AXE 2- METTRE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

Actions	Description	Responsables	Période
<p><b>Dynamiser davantage le Dialogue de Gestion</b></p>	<p>Achever la rédaction et l’approbation de la charte de gestion du Ministère de l’Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique (adapter la charte de gestion de cadrage aux contexte et besoins de la mission)</p> <p>Organiser des sessions et des ateliers de sensibilisation avec l’ensemble des responsables et acteurs au niveau de la chaîne de responsabilité autour de la charte de gestion</p> <p>Elaborer le calendrier du dialogue de gestion ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais de : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>✓ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, des parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>✓ Réunions de la Commission ministérielle de suivi et d’évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>
	<p>Etablir un calendrier annuel du dialogue de gestion programme cohérent avec le calendrier ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des :</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB de performance et de gestion</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la transmission au contrôleur de gestion ministériel des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour la partie de leur programme</li> <li>✓ Des réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique</li> </ul>		
	Organiser les réunions de la Commission ministérielle de suivi et d'évaluation selon les dispositions de la charge de gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Assister les responsables de la chaîne de responsabilité pour la tenue des comités/commissions au sein du programme selon la cadence prévue par la charte	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Diffuser et expliquer auprès des concernés les maquettes et modèles prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique des : <ul style="list-style-type: none"> <li>• TDB</li> <li>• Comptes rendus</li> <li>• Bilans RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i> <i>et Semestre 1 2022</i>
<b>Argumenter le pilotage stratégique</b>	Vérifier la cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres de performance des programmes et celui de la mission</li> <li>• Les plans d'action des programmes et celui ministériel</li> <li>• Les plans d'action au sein d'un même programme et leur synergie</li> </ul>		
	<p>Argumenter le lien logique (modèle causal, l'analyse des forces et faiblesses...) entre au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégique : Stratégie, objectifs stratégiques et indicateurs stratégiques</li> <li>• Opérationnel : Déclinaison opérationnelle du cadre de performance</li> </ul> <p>Etablir des notes et/ou fiches méthodologiques à l'attention des responsables de la chaîne de responsabilité du programme explicitant les règles, méthodes et les outils appuyant l'élaboration des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et indicateurs</li> <li>• Plans et leviers d'action</li> </ul> <p>Concevoir en concertation avec le contrôleur de gestion ministériel les modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De contrats de performance et de fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p> <p>A partir du vote du projet de réforme des entreprises publiques au niveau de l'ARP</p>
<p><b>Objectiver les Indicateurs de performance : stratégiques et opérationnels</b></p>	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur ministériel, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

	<p>Préparer des analyses comparatives (benchmarking) et veille technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche des causes et des meilleures pratiques</li> <li>• Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul>		
	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur programme, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Activer la préparation TDB de performance</b>	<p>Elaborer des TDB ministériels de performance en consolidant les TDB de performance des RDP</p> <p>Activer la résolution des obstacles à la mise en application de SI Performance et commencer son utilisation</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Diffuser les maquettes de Tableaux de Bord de performance auprès des concernés au sein du programme et organiser des ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité des TDB de performance</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie performance des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i>

<b>Construire des TDB de Gestion</b>	<p>Concevoir les TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>• Gestion en veillant à leur cohérence avec les TDB de gestion des RDP</li> </ul> <p>Préparer les TDB de suivi et de gestion ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Organiser des ateliers afin d'identifier les indicateurs de gestion relatifs aux programmes assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance (les objectifs et indicateurs des PAP, ne suffisant pas nécessairement au pilotage des programmes) et :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'assurer une meilleure exploitation des systèmes d'information</li> <li>• De mieux organiser et harmoniser les indicateurs déjà disponibles</li> <li>• De sélectionner ceux qui seront intégrés dans des TDB de gestion en assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance</li> </ul> <p>Mener une réflexion afin d'organiser le flux d'échange dans le cadre d'un dialogue de gestion transversal et l'accès au système d'information de certaines structures financées par le programme mais qui ne lui sont pas reliées (laboratoires ou appels à projets) et ce afin d'assurer une plus grande implication et redevabilité de leur part</p> <p>Documenter les indicateurs de gestion en détaillant :</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>2022-2023</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données, périodicité...</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Concevoir les Tableaux de Bord de gestion auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur emboîtement et leur harmonisation : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur</p> <p>Suivre et assister les responsables dans la préparation des TDB de gestion</p>		
<b>Instaurer des Plans d'action et Leviers d'action</b>	Organiser et participer à des réflexions (tenues par des comités/commissions qui en seront chargés) pour l'élaboration de plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)	Contrôle de Gestion ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	Assister les différents niveaux de la chaîne de responsabilité pour définir des plans d'action et des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et les indicateurs cibles	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les indicateurs à un rythme infra annuel</b>	<p>Vérifier la cohérence des plans d'action au sein du programme</p> <p>Assister les responsables dans les analyses infra annuelles entre les valeurs cibles et le réel, leurs causes et conséquences.</p> <p>Organiser des discussions des analyses des écarts lors des comités prévus par la charte</p> <p>Préparer les commentaires associés</p> <p>Assister les responsables dans l'ajustement des plans d'action</p> <p>Apporter sur la base des résultats réalisés un jugement critique en l'argumentant sur :</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les indicateurs ministériels)</p> <p>Contrôle de Gestion Programme (pour les indicateurs)</p>	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau des objectifs atteints</li> <li>• La bonne adéquation des leviers et des plans d'action avec les objectifs à atteindre</li> <li>• La qualité de la mise en œuvre des leviers et des plans d'action</li> </ul>	ministériels)	
<b>Objectiver les prévisions</b>	<p>Afin d'assurer une meilleure adéquation entre objectifs et moyens, capitaliser les bonnes pratiques, déjà instaurées au sein du Ministère assurant une indexation des subventions accordées aux performances des centres de recherche et des laboratoires et les généraliser au reste des éléments budgétisés, à chaque fois que l'objet de la prévision s'y prête, et ce en établissant les prévisions budgétaires en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminants physiques (nombre d'étudiants, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...)</li> <li>• Fiches de coûts</li> </ul> <p>Concevoir des canevas de prévisions budgétaires en conséquence permettant de les objectiver</p>	Contrôle de Gestion Ministériel et de Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité programme afin d'améliorer les approches de prévisions (Approches quantitatives d'extrapolation, Approches qualitatives)</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation et préparer pour les acteurs des documents explicatifs sous forme de notes et/ou fiches explicitant les canevas budgétaires et les approches quantitatives ou qualitatives de prévision</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
<b>Analyser les écarts budgétaires à un rythme infra annuel</b>	<p>Procéder au niveau ministériel à un rythme infra annuel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un appui aux prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> <p>Des recommandations pour les ajustements des plans d'action ministériels</p>		
	<p>Concevoir des maquettes prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts (effet volume et effet coûts)</li> <li>• L'apport des justifications et des commentaires par les responsables</li> </ul> <p>Assister les responsables dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Les ajustements des plans d'action</li> </ul> <p>Veiller à la discussion des analyses des écarts lors des comités/commissions prévus par la charte à un rythme infra annuel</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie suivi budgétaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> <li>• RAP et PAP</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les coûts</b>	Participer activement au développement d'un système de comptabilité analytique	Contrôle de Gestion Ministériel (pour les coûts)	<i>A partir de l'instauration de la comptabilité générale et</i>

	<p>Organiser le processus de collecte des informations</p> <p>Déterminer les coûts</p> <p>Analyser les coûts</p> <p>Procéder à des recommandations</p>	<p>globaux) Contrôle de Gestion Programme (pour les coûts du programme)</p>	<p><i>analytique au sein des ministère</i></p>
--	--	---	--

### AXE 3- SE FORMER SUR LE CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>L'équipe Contrôle de Gestion</b>	<p>Etablir un plan de formation en Contrôle de Gestion</p> <p>Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion</p> <p>Organiser des ateliers de formation et de sensibilisation sur le métier et les outils du Contrôle de Gestion pour l'ensemble des responsables et acteurs des programmes</p>	<p><i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i></p>
<b>Responsables et acteurs des programmes</b>	Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion	<p><i>Semestre 2/ 2021 Semestre 1 et 2/ 2022</i></p>

#### AXE 4-OEUVRER POUR CREATION D'UN TEXTE LEGAL FONDATEUR

Actions	Description	Période
<b>Œuvrer pour création d'un texte légal fondateur de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations</b>	<p>Préparer des propositions</p> <p>Organiser des ateliers de réflexion et discussions autour du contenu du texte légal</p> <p>Communiquer sur le Contrôle de Gestion</p>	<p><i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i></p>

#### AXE 5-PARTICIPER AU RESEAUTAGE DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Date
<b>Participer activement au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion</b>	<p>Instaurer des réunions périodiques entre contrôleurs de gestion des différents ministères</p> <p>Œuvrer pour la création d'une plateforme d'échange de ressources et d'expériences</p>	<p><i>2022-2023</i></p>

**FASCILULE**

**MINISTERE DE LA FEMME,  
DE LA FAMILLE ET DES  
SENIORS**

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLAN D'ACTION**

# STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Démarche

Les recommandations de positionnement de la fonction Contrôle de Gestion et de sa structuration au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors ont été effectuées suite à :

- L'analyse des expériences comparées notamment en France et au Maroc (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil) ;
- Des discussions ayant eu lieu lors de la conférence de présentation des scénarii possibles de positionnement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne ;
- Des entretiens et discussions menées sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
  - L'UGBO du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors ;
  - L'inspection ;
  - Secrétariat permanent (statistiques) ;
  - L'UGBOC.
- L'étude des dispositions du Décret 2013-4064 du 19 septembre 2013 et de tous les textes le modifiant ;
- L'examen des réponses fournies au questionnaire visant à clarifier les attributions de certaines structures disposant éventuellement d'outils de Contrôle de Gestion (Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions) et adressé au :
  - Bureau des études, de la planification et de la programmation.

Au vu de la taille du ministère et de la nature des attributions du Contrôle de Gestion, il paraît opportun de créer deux structures de cette fonction au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors :

- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Ministériel ;**
- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Programme.**

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

Dans un souci de conforter la légitimité de cette nouvelle fonction et d'assurer une transversalité nécessaire à son bon fonctionnement, il est recommandé de rattacher le Contrôle de Gestion au cabinet du ministre.

Par ailleurs, au vu des attributions exercées par le Bureau des études, de la planification et de la programmation, il apparaît clairement que certaines relèvent de celles de la fonction Contrôle de Gestion.

Par conséquent, une réflexion collective devrait être menée au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors afin d'étudier le scénario le plus applicable dans les meilleurs délais :

### **Scénario 1- Centralisation dans une même structure de la fonction de Contrôle de Gestion ministériel et d'autres fonctions assurant des attributions apparentées notamment le Bureau de la Planification et de la Programmation :**

Dans un objectif d'optimisation de l'organisation et afin d'éviter le risque de chevauchement et de redondance entre les fonctions d'une part et d'augmenter l'efficacité organisationnelle d'autre part est vivement recommandé de regrouper dans une même structure les fonctions assurant des attributions apparentées à celles du Contrôle de Gestion et notamment le Bureau de la Planification et de la Programmation.

Par ailleurs, il est possible de répartir les missions entre deux sous structures :

- Une première sous structure : assurant un appui au pilotage stratégique
- Une seconde sous-structure : exerçant le Contrôle de Gestion opérationnelle.

### **Scénario 2- Création d'une structure indépendante pour la fonction de Contrôle de Gestion ministériel :**

Etant donné que la conduite du changement est souvent progressive, il pourrait également être envisagé, dans un premier temps, de créer une structure de Contrôle de Gestion ministériel indépendante du Bureau de la Planification et de la Programmation sous la condition de clarifier leurs attributions respectives. En effet, l'entente entre des équipes de structures différentes qui sont appelées à coordonner leur travail constitue certes un atout mais reste insuffisante et le déploiement d'un Contrôle de Gestion efficace doit se baser sur des procédures et une organisation claire des rôles.

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

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.»<sup>1</sup>

Or, des programmes caractérisés par des spécificités souvent assez techniques d'un côté et un Contrôle de Gestion possédant une multitude d'attributions d'un autre côté rendent quasi impossible un appui au pilotage de la performance de chaque programme à travers uniquement l'instauration d'une structure de Contrôle de Gestion ministériel rattaché au chef de mission.

Le développement du Contrôle de Gestion au sein du ministère devrait conduire à plus long terme à la constitution progressive d'un réseau de contrôleur de gestion pouvant atteindre les sous programmes régionaux.

En effet, la proximité du Contrôle de Gestion du responsable de programme est donc essentielle à :

- La maîtrise des particularités du programme ;
- Un déploiement efficace des outils de Contrôle de Gestion au sein des programmes ;
- L'amélioration de la fiabilité et la célérité des informations alimentant ses outils ;
- Son appui au dialogue de gestion.

Il est par conséquent préconisé de disposer d'un Contrôle de Gestion programme. Deux scénarios peuvent être étudiés à ce niveau :

### **Scénario 1- Création d'une structure de Contrôle de Gestion rattachée au responsable de programme :**

La création d'une structure Contrôle de Gestion au sein de chaque programme est fortement indiquée.

Le type de rattachement hiérarchique et fonctionnel tant au Contrôle de Gestion ministériel qu'au responsable de programme devra également faire l'objet d'une

<sup>1</sup> Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 en France portant sur le Développement de la fonction contrôle de gestion



réflexion au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors.

**Scénario 2 Equipe assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme au sein de la structure Contrôle de Gestion ministérielle :**

En cas de difficulté à retenir le scénario 1, il est possible d'envisager une autre alternative pour le court terme consistant à dédier une équipe, assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme, au sein de la structure de Contrôle de Gestion ministériel tout en clarifiant la relation (fonctionnelle et hiérarchique) avec le RDP et contrôleur de gestion ministériel.

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui au pilotage stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de Plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)</li> <li>• Elaboration de TDB ministériel de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> <li>➤ Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>➤ Gestion en consolidant les TDB de gestion des RDP</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au pilotage ministériel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte de gestion du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors et vérification de son respect</li> <li>• Préparation et communication aux contrôleurs de gestion programmes du calendrier de dialogue de gestion ministériel précisant notamment les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>➤ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>➤ Réunions des Comités ministériels</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence entre le calendrier de dialogue de gestion ministériel et celui du dialogue de gestion des programmes</li> <li>• Appui à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation des parties des PAPs et RAPs préparés au sein des programmes pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• Préparation du RAP et PAP du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors</li> <li>• Appui à l'arbitrage budgétaire entre les programmes au niveau ministériel</li> <li>• Contribution à la mise en place d'une comptabilité analytique au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors</li> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information ministériel et au sein des programmes: définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapport de la performance</li> <li>• L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques</li> <li>➤ Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui aux contrôleurs de gestion programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce qu'il y ait une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>➤ Le cadre de performance des programmes avec celui de la mission</li> <li>➤ Des plans d'action des programmes avec le plan d'action ministériel</li> <li>➤ Les plans d'action au sein des programmes et une synergie</li> </ul> </li> <li>• Diffusion des outils et des bonnes pratiques et vérification de leur bonne application au niveau des programmes et de la cohérence d'ensemble pour assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle des programmes et la préparation des référentiels d'activités</li> <li>➤ L'élaboration des cadres de performance des</li> </ul> </li> </ul>

	<p>programmes et leur déclinaison opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La synergie entre les plans d'action au sein des programmes</li> <li>• S'assure du respect des modèles prévus par la charte gestion du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors au niveau des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDB de performance</li> <li>➤ Comptes-rendus du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence au niveau de la préparation des documents de la performance et du suivi budgétaire au sein des programmes</li> <li>• Concertation avec les contrôleurs de gestion programmes pour concevoir et définir les : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des maquettes de Tableaux de Bord de de gestion des programmes</li> <li>➤ Des modèles de contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> <li>➤ Des canevas de prévisions budgétaires et des approches de prévisions à suivre quantitativement et qualitativement</li> <li>➤ L'établissement d'un calendrier annuel pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP</li> </ul> </li> <li>✓ Leur transmission au niveau supérieur de la chaîne de responsabilité</li> <li>✓ La réunion des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>L'animation du réseau de contrôleurs de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...) par l'apport d'expertise, échanges et formations sur les bonnes pratiques</li> <li>• La contribution au développement du réseau interministériel de Contrôle de Gestion</li> </ul>

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui aux orientations stratégiques du programme et à leur déclinaison opérationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et communication, auprès de l'ensemble des responsables de la chaîne de responsabilité du programme, des règles et approches à suivre pour opérer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle du programme et la préparation du référentiel des activités</li> <li>➤ L'élaboration du cadre de performance du programme et sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ L'élaboration des plans d'action et le respect de leur cohérence</li> <li>➤ Des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> <li>• Contribution à l'argumentation et l'objectivisation des choix au niveau :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De la déclinaison opérationnelle du programme du référentiel des activités</li> <li>➤ Des composants du cadre de performance du programme et ceux de sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ Des plans d'action au sein du programme</li> <li>➤ Des contenus des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui à l'établissement et analyse infra annuelle des Tableaux de bord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la conception des maquettes de Tableaux de Bord de gestion en concertation avec les responsables au sein de la chaîne de responsabilité du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des maquettes de Tableaux de Bord auprès des concernés au sein du programme et organisation d'atelier de sensibilisation afin de les expliciter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et activation de l'utilisation de SI performance par les responsables de la chaîne de responsabilité</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale, tout en veillant au respect du calendrier annuel, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des Tableaux de Bord de performance et de gestion</li> <li>➤ L'analyse des indicateurs de performance et de gestion et détection des causes de dysfonctionnement à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action à un rythme infra annuel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au processus budgétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité afin d'améliorer les approches de prévision et de les relier aux objectifs</li> <li>• Diffusion et formation des responsables et acteurs au sein des programmes sur les approches quantitatives et qualitatives de prévision après concertation avec le contrôleur de gestion ministériel (pour le Budget et le CDMT)</li> <li>• Participation à la conception de canevas prévisions budgétaires en concertation avec les responsables au sein de la chaîne managériale du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des canevas auprès des concernés au sein du programme et organisation d'ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Participation aux arbitrages budgétaires</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des prévisions budgétaires</li> <li>➤ La préparation du PADI et PADA</li> <li>➤ L'analyse des écarts budgétaires à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les ajustements des plans d'action</li> </ul>
<p><b>Appui au dialogue de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un calendrier annuel du dialogue de gestion cohérent avec le calendrier ministériel : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TDB de performance et de gestion</li> <li>✓ Comptes-rendus du RDP</li> <li>✓ Comptes-rendus des RSP</li> <li>✓ Bilans des RUO</li> <li>✓ RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> </li> <li>➤ La transmission au contrôleur de gestion ministériel du ou des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour partie programme</li> <li>➤ Les réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors</li> </ul> </li> <li>• Assistance et suivi pour la préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte-rendu du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Assistance du RDP pour la tenue des comités/commissions du programme selon la cadence prévue par la charte</li> <li>• Préparation, sur la base d'échanges avec le RDP du PAP et RAP, pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• L'apport d'expertise, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques avec les responsables et acteurs du programme</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information au sein du programme : définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapports de la performance</li> </ul>

<b>Appui pour l'analyse des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi et analyse des coûts une fois la comptabilité analytique mise en place</li></ul>
<b>Contribution au réseau ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribution au développement d'un réseau ministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>



# PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION

## AXE 1- STRUCTURER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>Arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion</b>	Mener, au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors, une réflexion autour des scénarios proposés plus haut afin d'arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel et du Contrôle de Gestion Programme dans l'organigramme	<i>Semestre 2 2021</i>
<b>Elaborer des fiches de poste</b>	A partir des fiches fonction proposées plus haut, élaborer des fiches de poste pour les équipes au sein du Contrôle de Gestion ministériel et du Contrôle de Gestion programme identifiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les missions et attributions</li> <li>• Les profils</li> <li>• L'effectif nécessaire</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>
	Clarifier l'articulation de la fonction Contrôle de Gestion avec d'autres structures assurant certaines attributions qui lui sont liées ou des fonctions de contrôle notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau des études, de la planification et de la programmation</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>

**AXE 2- METTRE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

Actions	Description	Responsables	Période
<p><b>Dynamiser davantage le Dialogue de Gestion</b></p>	<p>Achever la rédaction et l’approbation de la charte de gestion du Ministère de la Femme, de la Famille et des Séniors</p> <p>Assurer la conformité du calendrier du dialogue de gestion ministériel déjà instauré au sein du Ministère de la Femme, de la Famille et des Séniors, aux exigences de la charte de gestion du point de vue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des acteurs concernés</li> <li>• Des documents et supports</li> <li>• De la périodicité et les délais de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>✓ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, des parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>✓ Réunions de la Commission ministérielle de suivi et d’évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>
	<p>Etablir un calendrier annuel du dialogue de gestion programme cohérent avec le calendrier ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB de performance et de gestion</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la transmission au contrôleur de gestion ministériel des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour la partie de leur programme</li> <li>✓ Des réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de la Femme, de la Famille et des Séniors,</li> </ul>		
	Organiser les réunions de la Commission ministérielle de suivi et d'évaluation selon les dispositions de la charge de gestion du Ministère de la Femme, de la Famille et des Séniors	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Assister les responsables de la chaîne de responsabilité pour la tenue des comités/commissions au sein du programme selon la cadence prévue par la charte :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capitaliser l'expérience des réunions de suivi déjà menée au sein des programmes du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors en les systématisant et en les cadrant avec la démarche de performance et en alignant leur périodicité et composition aux exigences de la charte de gestion</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Capitaliser les comptes rendus déjà existants Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors et les adapter aux modèles prévus au niveau de la charte de gestion</p> <p>Sensibiliser davantage les concernés sur le contenu et l'utilité les maquettes et modèles prévus par la charte des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes rendus</li> <li>• Bilans RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i> <i>et Semestre 1 2022</i>

	Veiller à ce que les comptes rendus soient également préparés par les RSP centraux et au respect de la chaîne de transmission prévue par la charte de gestion		
<b>Argumenter le pilotage stratégique</b>	<p>Vérifier la cohérence entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>• Les cadres de performance des programmes et celui de la mission</li> <li>• Les plans d'action des programmes et celui ministériel</li> <li>• Les plans d'action au sein d'un même programme et leur synergie</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	<p>Argumenter le lien logique (modèle causal, l'analyse des forces et faiblesses...) entre au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégique : Stratégie, objectifs stratégiques et indicateurs stratégiques</li> <li>• Opérationnel : Déclinaison opérationnelle du cadre de performance</li> </ul> <p>Etablir des notes et/ou fiches méthodologiques à l'attention des responsables de la chaîne de responsabilité du programme explicitant les règles, méthodes et les outils appuyant l'élaboration des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et indicateurs</li> <li>• Plans et leviers d'action</li> </ul> <p>Concevoir en concertation avec le contrôleur de gestion ministériel les modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De contrats de performance et de fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

<b>Objectiver les Indicateurs de performance : opérationnels stratégiques et</b>	Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur ministériel, vérifier, documenter et formaliser clairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> Préparer des analyses comparatives (benchmarking) et veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche des causes et des meilleures pratiques</li> <li>• Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur programme, vérifier, documenter et formaliser clairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Activer la préparation TDB de performance</b>	Elaborer des TDB ministériels de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> </ul> Activer la mise en application de SI Performance	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Diffuser les maquettes de Tableaux de Bord de performance auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité au sein du programme et organiser des ateliers de sensibilisation afin de les expliciter	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i>

	<p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité des TDB de performance et veiller au respect des modèles et délais prévus par la charte de gestion</p> <p>Organiser des ateliers afin d'optimiser l'exploitation des systèmes d'information disponibles de nature à améliorer la fiabilité et la rapidité de détermination des indicateurs</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie performance des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> </ul>		
<b>Construire des TDB de Gestion</b>	<p>Concevoir les TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>• Gestion en veillant à leur cohérence avec les TDB de gestion des RDP</li> </ul> <p>Préparer les TDB de suivi et de gestion ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Mener des ateliers de réflexion en vue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'organiser les indicateurs déjà disponibles</li> <li>- Sélectionner ceux qui seront intégrés dans des TDB de gestion en assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance (les objectifs et indicateurs des PAP, ne suffisant pas nécessairement au pilotage des programmes)</li> </ul> <p>Documenter les indicateurs de gestion en détaillant :</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>2022-2023</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données, périodicité...</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Concevoir les Tableaux de Bord de gestion auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur emboîtement et leur harmonisation : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur</p> <p>Suivre et assister les responsables dans la préparation des TDB de gestion</p>		
<b>Instaurer des Plans d'action et Leviers d'action</b>	Organiser et participer à des réflexions (tenues par des comités/commissions qui en seront chargés) pour l'élaboration de plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)	Contrôle de Gestion ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	Assister les différents niveaux de la chaîne de responsabilité pour définir des plans d'action et des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et les indicateurs cibles	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les indicateurs à un rythme infra annuel</b>	<p>Vérifier la cohérence des plans d'action au sein du programme</p> <p>Assister les responsables dans les analyses infra annuelles entre les valeurs cibles et le réel, leurs causes et conséquences.</p> <p>Organiser des discussions des analyses des écarts lors des comités prévus par la charte</p> <p>Préparer les commentaires associés</p> <p>Assister les responsables dans l'ajustement des plans d'action</p> <p>Apporter sur la base des résultats réalisés un jugement critique en l'argumentant sur :</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les indicateurs ministériels)</p> <p>Contrôle de Gestion Programme (pour les indicateurs</p>	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le niveau des objectifs atteints</li> <li>La bonne adéquation des leviers et des plans d'action avec les objectifs à atteindre</li> <li>La qualité de la mise en œuvre des leviers et des plans d'action</li> </ul>	ministériels)	
<b>Objectiver les prévisions</b>	<p>Capitaliser les bonnes pratiques, déjà instaurées au sein du Ministère de La Femme, de la Famille et des Séniors assurant une meilleure adéquation entre objectifs et les moyens et les généraliser à chaque fois que l'objet de la prévision s'y prête et ce en établissant les prévisions budgétaires en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Déterminants physiques (nombre de visites, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...)</li> <li>Fiches de coûts</li> </ul> <p>Améliorer les canevas de prévisions budgétaires en conséquence</p>	Contrôle de Gestion Ministériel et de Programme	2022
	<p>Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité programme afin d'améliorer les approches de prévisions (Approches quantitatives d'extrapolation, Approches qualitatives)</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation et préparer pour les acteurs des documents explicatifs sous forme de notes et/ou fiches explicitant les canevas budgétaires et les approches quantitatives ou qualitatives de prévision</p>	Contrôle de Gestion Programme	Semestre 1 2022
	<p>Procéder au niveau ministériel à un rythme infra annuel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Des analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>Un appui aux prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> <p>Des recommandations pour les ajustements des plans d'action ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	2022-2023



<p><b>Analyser les écarts budgétaires à un rythme infra annuel</b></p>	<p>Concevoir des maquettes prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts (effet volume et effet coûts)</li> <li>• L'apport des justifications et des commentaires par les responsables</li> </ul> <p>Assister les responsables dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Les ajustements des plans d'action</li> </ul> <p>Veiller à la discussion des analyses des écarts lors des comités/commissions prévus par la charte à un rythme infra annuel</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles et périodicité prévue de la charte et selon pour la partie suivi budgétaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> <li>• RAP et PAP</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>
<p><b>Analyser les coûts</b></p>	<p>Participer activement au développement d'un système de comptabilité analytique</p> <p>Organiser le processus de collecte des informations</p> <p>Déterminer les coûts</p> <p>Analyser les coûts</p> <p>Procéder à des recommandations</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les coûts globaux) Contrôle de Gestion Programme (pour les coûts programme)</p>	<p><i>A partir de l'instauration de la comptabilité générale et analytique au sein des ministère</i></p>

### AXE 3- SE FORMER SUR LE CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>L'équipe Contrôle de Gestion</b>	<p>Etablir un plan de formation en Contrôle de Gestion</p> <p>Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion</p> <p>Organiser des ateliers de formation et de sensibilisation sur le métier et les outils du Contrôle de Gestion pour l'ensemble des responsables et acteurs des programmes</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p> <p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>
<b>Responsables et acteurs des programmes</b>	Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion	<p><i>Semestre 2/ 2021</i></p> <p><i>Semestre 1 et 2/ 2022</i></p>

### AXE 4-OEUVRER POUR CREATION D'UN TEXTE LEGAL FONDATEUR

Actions	Description	Période
<b>Œuvrer pour création d'un texte légal fondateur de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations</b>	<p>Préparer des propositions</p> <p>Organiser des ateliers de réflexion et discussions autour du contenu du texte légal</p> <p>Communiquer sur le Contrôle de Gestion</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p> <p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

## AXE 5-PARTICIPER AU RESEAUTAGE DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Date
<b>Participer activement au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion</b>	Instaurer des réunions périodiques entre contrôleur de gestion des différents ministères Œuvrer pour la création d'une plateforme d'échange de ressources et d'expérience	<i>2022-2023</i>

**FASCILULE**

**MINISTÈRE DES AFFAIRES  
SOCIALES**

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLAN D'ACTION**

# STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Démarche

Les recommandations de positionnement de la fonction Contrôle de Gestion et de sa structuration au sein du Ministère des Affaires Sociales ont été effectuées suite à :

- L'analyse des expériences comparées notamment en France et au Maroc (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil) ;
- Des discussions ayant eu lieu lors de la conférence de présentation des scénarii possibles de positionnement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne ;
- Des entretiens et discussions menées sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
  - L'UGBO du Ministère des Affaires Sociales ;
  - Le responsable du programme pilote ;
  - Bureau des études, de la planification et de la programmation ;
  - L'UGBOC.
- L'étude des dispositions du Décret organisationnel n° 96-269 de 14 Février 1996 et de tous les textes le modifiant ;
- L'examen des réponses fournies au questionnaire visant à clarifier les attributions de certaines structures disposant éventuellement d'outils de Contrôle de Gestion (Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions) et adressé au :
  - Bureau des études, de la planification et de la programmation ;
  - Service Statistiques sécurité sociale / Direction Etudes économiques et financières de sécurité sociale / Direction générale de la sécurité sociale.

Au vu de la taille du ministère et de la nature des attributions du Contrôle de Gestion, il paraît opportun de créer deux structures de cette fonction au sein du Ministère des Affaires Sociales :

- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Ministériel ;**
- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Programme.**

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

Dans un souci de conforter la légitimité de cette nouvelle fonction et d'assurer une transversalité nécessaire à son bon fonctionnement, il est recommandé de rattacher le Contrôle de Gestion au cabinet du ministre.

Par ailleurs, au vu des attributions exercées par le Bureau des études, de la planification et de la programmation, il apparaît clairement que certaines relèvent de celles de la fonction Contrôle de Gestion.

Par conséquent, une réflexion collective devrait être menée au sein du ministère des Affaires sociales afin d'étudier le scénario le plus applicable dans les meilleurs délais :

### **Scénario 1- Centralisation de la fonction de Contrôle de Gestion ministériel et celle du bureau des études et de la planification dans une même structure :**

Il est vivement recommandé de retenir ce scénario dans un objectif d'optimisation de l'organisation et afin d'éviter le risque de chevauchement et de redondance entre les fonctions d'une part et d'augmenter l'efficacité organisationnelle d'autre part. Par ailleurs, il est possible de répartir les missions entre deux sous structures :

- Une première sous structure : assurant un appui au pilotage stratégique
- Une seconde sous-structure : exerçant le Contrôle de Gestion opérationnelle.

### **Scénario 2- Création d'une structure indépendante pour la fonction de Contrôle de Gestion ministériel :**

Etant donné que la conduite du changement est souvent progressive, il pourrait également être envisagé, dans un premier temps, de créer une structure de Contrôle de Gestion ministériel indépendante du Bureau étude planification et programmation sous la condition de clarifier leurs attributions respectives. En effet, l'entente entre des équipes de structures différentes qui sont appelées à coordonner leur travail constitue certes un atout mais reste insuffisante et le déploiement d'un Contrôle de Gestion efficace doit se baser sur des procédures et une organisation claire des rôles.

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

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.»<sup>1</sup>

Or, des programmes caractérisés par des spécificités souvent assez techniques d'un côté et un Contrôle de Gestion possédant une multitude d'attributions d'un autre côté rendent quasi impossible un appui au pilotage de la performance de chaque programme à travers uniquement l'instauration d'une structure de Contrôle de Gestion ministériel rattaché au chef de mission.

Le développement du Contrôle de Gestion au sein du ministère devrait conduire à plus long terme à la constitution progressive d'un réseau de contrôleur de gestion pouvant atteindre les sous programmes régionaux.

En effet, la proximité du Contrôle de Gestion du responsable de programme est donc essentielle à :

- La maîtrise des particularités du programme ;
- Un déploiement efficace des outils de Contrôle de Gestion au sein des programmes ;
- L'amélioration de la fiabilité et la célérité des informations alimentant ses outils ;
- Son appui au dialogue de gestion.

Il est par conséquent préconisé de disposer d'un Contrôle de Gestion programme. Deux scénarios peuvent être étudiés à ce niveau :

### **Scénario 1- Création d'une structure de Contrôle de Gestion rattachée au responsable de programme :**

La création d'une structure Contrôle de Gestion au sein de chaque programme est fortement indiquée.

Le type de rattachement hiérarchique et fonctionnel tant au Contrôle de Gestion ministériel qu'au responsable de programme devra également faire l'objet d'une

---

<sup>1</sup> Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 en France portant sur le Développement de la fonction contrôle de gestion

réflexion au sein du ministère des Affaires sociales.

**Scénario 2 Equipe assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme au sein de la structure Contrôle de Gestion ministérielle :**

En cas de difficulté à retenir le scénario 1, il est possible d'envisager une autre alternative pour le court terme consistant à dédier une équipe, assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme, au sein de la structure de Contrôle de Gestion ministériel tout en clarifiant la relation (fonctionnelle et hiérarchique) avec le RDP et contrôleur de gestion ministériel.



# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui au pilotage stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de Plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)</li> <li>• Elaboration de TDB ministériel de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> <li>➤ Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>➤ Gestion en consolidant les TDB de gestion des RDP</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au pilotage ministériel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte de gestion du Ministère des Affaires Sociales et vérification de son respect</li> <li>• Préparation et communication aux contrôleurs de gestion programmes du calendrier de dialogue de gestion ministériel précisant notamment les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>➤ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>➤ Réunions des Comités ministériels</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence entre le calendrier de dialogue de gestion ministériel et celui du dialogue de gestion des programmes</li> <li>• Appui à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation des parties des PAPs et RAPs préparés au sein des programmes pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• Préparation du RAP et PAP du Ministère des Affaires Sociales</li> <li>• Appui à l'arbitrage budgétaire entre les programmes au niveau ministériel</li> <li>• Contribution à la mise en place d'une comptabilité analytique au sein du Ministère des Affaires Sociales</li> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information ministériel et au sein des programmes: définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapport de la performance</li> <li>• L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques</li> <li>➤ Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui aux contrôleurs de gestion programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce qu'il y ait une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>➤ Le cadre de performance des programmes avec celui de la mission</li> <li>➤ Des plans d'action des programmes avec le plan d'action ministériel</li> <li>➤ Les plans d'action au sein des programmes et une synergie</li> </ul> </li> <li>• Diffusion des outils et des bonnes pratiques et vérification de leur bonne application au niveau des programmes et de la cohérence d'ensemble pour assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle des programmes et la préparation des référentiels d'activités</li> <li>➤ L'élaboration des cadres de performance des programmes et leur déclinaison opérationnelle</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La synergie entre les plans d'action au sein des programmes</li> <li>• S'assure du respect des modèles prévus par la charte gestion du Ministère des Affaires Sociales au niveau des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDB de performance</li> <li>➤ Comptes-rendus du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence au niveau de la préparation des documents de la performance et du suivi budgétaire au sein des programmes</li> <li>• Concertation avec les contrôleurs de gestion programmes pour concevoir et définir les : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des maquettes de Tableaux de Bord de de gestion des programmes</li> <li>➤ Des modèles de contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> <li>➤ Des canevas de prévisions budgétaires et des approches de prévisions à suivre quantitativement et qualitativement</li> <li>➤ L'établissement d'un calendrier annuel pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP</li> </ul> </li> <li>✓ Leur transmission au niveau supérieur de la chaîne de responsabilité</li> <li>✓ La réunion des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Affaires Sociales</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>L'animation du réseau de contrôleurs de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...) par l'apport d'expertise, échanges et formations sur les bonnes pratiques</li> <li>• La contribution au développement du réseau interministériel de Contrôle de Gestion</li> </ul>

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Aide aux orientations stratégiques du programme et à leur déclinaison opérationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et communication, auprès de l'ensemble des responsables de la chaîne de responsabilité du programme, des règles et approches à suivre pour opérer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle du programme et la préparation du référentiel des activités</li> <li>➤ L'élaboration du cadre de performance du programme et sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ L'élaboration des plans d'action et le respect de leur cohérence</li> <li>➤ Des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> <li>• Contribution à l'argumentation et l'objectivisation des choix au niveau :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De la déclinaison opérationnelle du programme du référentiel des activités</li> <li>➤ Des composants du cadre de performance du programme et ceux de sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ Des plans d'action au sein du programme</li> <li>➤ Des contenus des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui à l'établissement et analyse infra annuelle des Tableaux de bord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la conception des maquettes de Tableaux de Bord de gestion en concertation avec les responsables au sein de la chaîne de responsabilité du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des maquettes de Tableaux de Bord auprès des concernés au sein du programme et organisation d'atelier de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Suivi et activation de l'utilisation de SI performance</li> </ul>

	<p>par les responsables de la chaîne de responsabilité</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale, tout en veillant au respect du calendrier annuel, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des Tableaux de Bord de performance et de gestion</li> <li>➤ L'analyse des indicateurs de performance et de gestion et détection des causes de dysfonctionnement à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action à un rythme infra annuel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au processus budgétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité afin d'améliorer les approches de prévision et de les relier aux objectifs</li> <li>• Diffusion et formation des responsables et acteurs au sein des programmes sur les approches quantitatives et qualitatives de prévision après concertation avec le contrôleur de gestion ministériel (pour le Budget et le CDMT)</li> <li>• Participation à la conception de canevas prévisions budgétaires en concertation avec les responsables au sein de la chaîne managériale du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des canevas auprès des concernés au sein du programme et organisation d'ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Participation aux arbitrages budgétaires</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des prévisions budgétaires</li> <li>➤ La préparation du PADI et PADA</li> <li>➤ L'analyse des écarts budgétaires à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action</li> </ul> </li> </ul>

<p><b>Appui au dialogue de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un calendrier annuel du dialogue de gestion cohérent avec le calendrier ministériel : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TDB de performance et de gestion</li> <li>✓ Comptes-rendus du RDP</li> <li>✓ Comptes-rendus des RSP</li> <li>✓ Bilans des RUO</li> <li>✓ RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> </li> <li>➤ La transmission au contrôleur de gestion ministériel du ou des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour partie programme</li> <li>➤ Les réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Affaires Sociales</li> </ul> </li> <li>• Assistance et suivi pour la préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte-rendu du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Assistance du RDP pour la tenue des comités/commissions du programme selon la cadence prévue par la charte</li> <li>• Préparation, sur la base d'échanges avec le RDP du PAP et RAP, pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• L'apport d'expertise, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques avec les responsables et acteurs du programme</li> </ul>
<p><b>Appui pour l'analyse des coûts</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information au sein du programme : définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapports de la performance</li> <li>• Suivi et analyse des coûts une fois la comptabilité analytique mise en place</li> </ul>

<b>Contribution au réseau ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribution au développement d'un réseau ministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>
---	--

# PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION

## AXE 1- STRUCTURER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>Arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion</b>	Mener, au sein du Ministère des Affaires Sociales, une réflexion autour des scénarios proposés plus haut afin d'arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel et du Contrôle de Gestion Programme dans l'organigramme	<i>Semestre 2 2021</i>
<b>Elaborer des fiches de poste</b>	A partir des fiches fonction proposées plus haut, élaborer des fiches de poste pour les équipes au sein du Contrôle de Gestion ministériel et du Contrôle de Gestion programme identifiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les missions et attributions</li> <li>• Les profils</li> <li>• L'effectif nécessaire</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>
	Clarifier l'articulation de la fonction Contrôle de Gestion avec d'autres structures assurant certaines attributions qui lui sont liées ou des fonctions de contrôle notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bureau des études, de la planification et de la programmation</li> <li>• Service Statistiques sécurité sociale /Direction Etudes éco et financières de sécurité sociale/Direction générale de la sécurité sociale</li> <li>• Sous-Direction des Affaires Financières/Direction des Affaires administratives et financières</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>



**AXE 2- METTRE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

Actions	Description	Responsables	Période
<p><b>Dynamiser davantage le Dialogue de Gestion</b></p>	<p>Achever la rédaction et l’approbation de la charte de gestion du Ministère des Affaires Sociales</p> <p>Organiser des sessions et des ateliers de sensibilisation avec l’ensemble des responsables et acteurs au niveau de la chaîne de responsabilité autour de la charte de gestion</p> <p>Elaborer le calendrier du dialogue de gestion ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>✓ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, des parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>✓ Réunions de la Commission ministérielle de suivi et d’évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>
	<p>Etablir un calendrier annuel du dialogue de gestion programme cohérent avec le calendrier ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais :               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des :                   <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB de performance et de gestion</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la transmission au contrôleur de gestion ministériel des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour la partie de leur programme</li> <li>✓ Des réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Affaires Sociales</li> </ul>		
	Organiser les réunions de la Commission ministérielle de suivi et d'évaluation selon les dispositions de la charge de gestion du Ministère des Affaires Sociales	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 2022</i>
	Assister les responsables de la chaîne de responsabilité pour la tenue des comités/commissions au sein du programme selon la cadence prévue par la charte : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capitaliser l'expérience des rendez-vous de gestion déjà menée au sein des programmes du Ministère des Affaires Sociales en les systématisant et en suivant la périodicité et la composition prévues par la charte</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et Semestre 1 2022</i>
	Capitaliser les comptes rendus déjà existants Ministère des Affaires Sociales et les adapter aux modèles prévus au niveau de la charte de gestion Diffuser et expliquer auprès des concernés les maquettes et modèles prévus par la charte des : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes rendus</li> <li>• Bilans RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et Semestre 1 2022</i>
<b>Argumenter le pilotage stratégique</b>	Vérifier la cohérence entre :	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>• Les cadres de performance des programmes et celui de la mission</li> <li>• Les plans d'action des programmes et celui ministériel</li> <li>• Les plans d'action au sein d'un même programme et leur synergie</li> </ul>		
	<p>Argumenter le lien logique (modèle causal, l'analyse des forces et faiblesses...) entre au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégique : Stratégie, objectifs stratégiques et indicateurs stratégiques</li> <li>• Opérationnel : Déclinaison opérationnelle du cadre de performance</li> </ul> <p>Etablir des notes et/ou fiches méthodologiques à l'attention des responsables de la chaîne de responsabilité du programme explicitant les règles, méthodes et les outils appuyant l'élaboration des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et indicateurs</li> <li>• Plans et leviers d'action</li> </ul> <p>Concevoir en concertation avec le contrôleur de gestion ministériel les modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De contrats de performance et de fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p> <p>A partir du vote du projet de réforme des entreprises publiques au niveau de l'ARP</p>
<p><b>Objectiver les Indicateurs de performance : stratégiques et opérationnels</b></p>	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur ministériel, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> Préparer des analyses comparatives (benchmarking) et veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche des causes et des meilleures pratiques</li> <li>• Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul>		
	Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur programme, vérifier, documenter et formaliser clairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Activer la préparation TDB de performance</b>	Elaborer des TDB ministériels de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> </ul> Activer la résolution des obstacles à la mise en application de SI Performance et commencer son utilisation	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 2022</i>
	Diffuser les maquettes de Tableaux de Bord de performance auprès des concernés au sein du programme et organiser des ateliers de sensibilisation afin de les expliciter Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité des TDB de performance Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie performance des :	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> </ul>		
<b>Construire des TDB de Gestion</b>	<p>Concevoir les TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>• Gestion en veillant à leur cohérence avec les TDB de gestion des RDP</li> </ul> <p>Préparer les TDB de suivi et de gestion ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Organiser des ateliers afin d'identifier les indicateurs de gestion relatifs aux programmes assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance (les objectifs et indicateurs des PAP, ne suffisant pas nécessairement au pilotage des programmes)</p> <p>Documenter les indicateurs de gestion en détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données, périodicité...</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Concevoir les Tableaux de Bord de gestion auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur emboîtement et leur harmonisation : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur</p> <p>Suivre et assister les responsables dans la préparation des TDB de gestion</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>2022-2023</i>
<b>Instaurer des Plans d'action et Leviers d'action</b>	Organiser et participer à des réflexions (tenues par des comités/commissions qui en seront chargés) pour l'élaboration de	Contrôle de Gestion ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)		
	Assister les différents niveaux de la chaîne de responsabilité pour définir des plans d'action et des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et les indicateurs cibles Vérifier la cohérence des plans d'action au sein du programme	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les indicateurs à un rythme infra annuel</b>	Assister les responsables dans les analyses infra annuelles entre les valeurs cibles et le réel, leurs causes et conséquences. Organiser des discussions des analyses des écarts lors des comités prévus par la charte Préparer les commentaires associés Assister les responsables dans l'ajustement des plans d'action Apporter sur la base des résultats réalisés un jugement critique en l'argumentant sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau des objectifs atteints</li> <li>• La bonne adéquation des leviers et des plans d'action avec les objectifs à atteindre</li> <li>• La qualité de la mise en œuvre des leviers et des plans d'action</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel (pour les indicateurs ministériels) Contrôle de Gestion Programme (pour les indicateurs ministériels)	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Objectiver les prévisions</b>	Suite à la tenue d'ateliers de réflexion, concevoir des canevas de prévisions budgétaires permettant de les objectiver et d'assurer une meilleure adéquation entre objectifs et les moyens et ce en les reliant, à chaque fois que l'objet de la prévision s'y prête, à : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des déterminants physiques (nombre d'inspections, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...)</li> <li>• Fiches de coûts</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel et de Programme	<i>Semestre 1 2022</i>

	<p>Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité programme afin d'améliorer les approches de prévisions (Approches quantitatives d'extrapolation, Approches qualitatives)</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation et préparer pour les acteurs des documents explicatifs sous forme de notes et/ou fiches explicitant les canevas budgétaires et les approches quantitatives ou qualitatives de prévision</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
<b>Analyser les écarts budgétaires à un rythme infra annuel</b>	<p>Procéder au niveau ministériel à un rythme infra annuel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Un appui aux prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> <p>Des recommandations pour les ajustements des plans d'action ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Concevoir des maquettes prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts (effet volume et effet coûts)</li> <li>• L'apport des justifications et des commentaires par les responsables</li> </ul> <p>Assister les responsables dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Les ajustements des plans d'action</li> </ul> <p>Veiller à la discussion des analyses des écarts lors des comités/commissions prévus par la charte à un rythme infra</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<p>annuel</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie suivi budgétaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> <li>• RAP et PAP</li> </ul>		
<b>Analyser les coûts</b>	<p>Participer activement au développement d'un système de comptabilité analytique</p> <p>Organiser le processus de collecte des informations</p> <p>Déterminer les coûts</p> <p>Analyser les coûts</p> <p>Procéder à des recommandations</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les coûts globaux)</p> <p>Contrôle de Gestion Programme (pour les coûts du programme)</p>	<p><i>A partir de l'instauration de la comptabilité générale et analytique au sein des ministères</i></p>



### AXE 3- SE FORMER SUR LE CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>L'équipe Contrôle de Gestion</b>	<p>Etablir un plan de formation en Contrôle de Gestion</p> <p>Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion</p> <p>Organiser des ateliers de formation et de sensibilisation sur le métier et les outils du Contrôle de Gestion pour l'ensemble des responsables et acteurs des programmes</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p> <p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>
<b>Responsables et acteurs des programmes</b>	Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion	<i>Semestre 2/ 2021 2022</i>

### AXE 4-OEUVRER POUR CREATION D'UN TEXTE LEGAL FONDATEUR

Actions	Description	Période
<b>Œuvrer pour création d'un texte légal fondateur de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations</b>	<p>Préparer des propositions</p> <p>Organiser des ateliers de réflexion et discussions autour du contenu du texte légal</p> <p>Communiquer sur le Contrôle de Gestion</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p> <p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

### AXE 5-PARTICIPER AU RESEAUTAGE DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Date
<b>Participer activement au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion</b>	<p>Instaurer des réunions périodiques entre contrôleur de gestion des différents ministères</p> <p>Œuvrer pour la création d'une plateforme d'échange de ressources et d'expérience</p>	<i>2022-2023</i>

**FASCILULE**

**MINISTERE DES FINANCES**

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLAN D'ACTION**

# STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Démarche

Les recommandations de positionnement de la fonction Contrôle de Gestion et de sa structuration au sein du Ministère des Finances ont été effectuées suite à :

- L'analyse des expériences comparées notamment en France et au Maroc (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil) ;
- Des discussions ayant eu lieu lors de la conférence de présentation des scénarii possibles de positionnement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne ;
- Des entretiens et discussions menées sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
  - la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
    - L'UGBO du Ministère des Finances ;
    - Représentant du programme pilote ;
    - L'UGBOC.
- L'étude des dispositions du Décret organisationnel n° ° 91-556 du 23 avril 1991, portant organisation du ministère des finances et de tous les textes le modifiant ;
- L'examen des réponses fournies au questionnaire visant à clarifier les attributions de certaines structures disposant éventuellement d'outils de Contrôle de Gestion (Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions) et adressé au :
  - L'unité des applications informatiques et du système d'information/Direction Générale des Impôts
  - Direction de Pilotage / Unité de Pilotage et de la Modernisation de l'Administration / Direction Générale Impôts
  - Direction du Système d'information /Unité des Applications Informatiques et du Système d'information / Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement
  - Unité de l'organisation, de Coordination et de Communication /

Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement

- Direction du Système d'information et des Services Electroniques de la Dette /Unité des Applications Informatiques et du Système d'information/ Direction Générale de la Gestion de la Dette et de la Coopération Financière
- Direction de Contrôle de la Gestion de la Dette/ Direction Générale de la Gestion de la Dette et de la Coopération Financière

Au vu de la taille du ministère et de la nature des attributions du Contrôle de Gestion, il paraît opportun de créer deux structures de cette fonction au sein du Ministère des Finances :

- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Ministériel ;**
- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Programme.**

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

Dans un souci de conforter la légitimité de cette nouvelle fonction et d'assurer une transversalité nécessaire à son bon fonctionnement, il est recommandé de rattacher le Contrôle de Gestion au Secrétaire Général.

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

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.»<sup>1</sup>

Or, des programmes caractérisés par des spécificités souvent assez techniques d'un côté et un Contrôle de Gestion possédant une multitude d'attributions d'un autre côté rendent quasi impossible un appui au pilotage de la performance de chaque programme à travers uniquement l'instauration d'une structure de Contrôle de Gestion ministériel rattaché au chef de mission à travers le Secrétaire Général.

Le développement du Contrôle de Gestion au sein du ministère devrait conduire à plus long terme à la constitution progressive d'un réseau de contrôleur de gestion pouvant atteindre les sous programmes régionaux.

En effet, la proximité du Contrôle de Gestion du responsable de programme est donc essentielle à :

- La maîtrise des particularités du programme ;
- Un déploiement efficace des outils de Contrôle de Gestion au sein des programmes ;
- L'amélioration de la fiabilité et la célérité des informations alimentant ses outils ;
- Son appui au dialogue de gestion.

Il est par conséquent préconisé de disposer d'un Contrôle de Gestion programme.

Néanmoins, il apparaît clairement que certaines structures liées à des programmes exercent des attributions qui s'apparentent à celles de la fonction Contrôle de Gestion. Il s'agit notamment :

Pour le programme Comptabilité publique :

- Direction du Système d'information /Unité des Applications Informatiques et du Système d'information / Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement

---

<sup>1</sup> Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 en France portant sur le Développement de la fonction contrôle de gestion

- Unité de l'organisation, de Coordination et de Communication / Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement.

Pour le programme Fiscalité :

- L'unité des applications informatiques et du système d'information/Direction Générale des Impôts
- Direction de Pilotage / Unité de Pilotage et de la Modernisation de l'Administration / Direction Générale Impôts.

Par conséquent, une réflexion collective devrait être menée au sein du Ministère des Finances afin d'étudier le scénario le plus applicable dans les meilleurs délais. Trois scénarios peuvent être étudiés à ce niveau :

### **Scénario 1- Centralisation dans une même structure de la fonction de Contrôle de Gestion programme et une ou plusieurs autres fonctions assurant des attributions apparentées dans les programmes comptabilité publique et Fiscalité :**

Dans un objectif d'optimisation de l'organisation et afin d'éviter le risque de chevauchement et de redondance entre les fonctions d'une part et d'augmenter l'efficacité organisationnelle d'autre part, il est vivement recommandé d'étudier de plus près ce scénario après examen et discussions avec les structures concernées pour les programmes Comptabilité publique et Fiscalité sous la condition de rattacher cette structure centralisée au RDP.

### **Scénario 2- Création d'une structure de Contrôle de Gestion rattachée au responsable de programme :**

Pour les programmes autres que comptabilité publique et Fiscalité la création d'une structure Contrôle de Gestion au sein de chaque programme est fortement indiquée.

Pour les programmes Comptabilité publique et Fiscalité, ce scénario est recommandé lorsque le premier s'avère après réflexions menées non applicable dans l'immédiat.

Le type de rattachement hiérarchique et fonctionnel tant au Contrôle de Gestion ministériel qu'au responsable de programme devra également faire l'objet d'une réflexion au sein du Ministère des Finances.

### **Scénario 3- Equipe assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme au sein de la structure Contrôle de Gestion ministérielle :**

En cas de difficulté à retenir les scénarios 1 et 2, il est aussi possible d'envisager une autre alternative pour le court terme consistant à dédier une équipe, assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme, au sein de la structure de Contrôle de Gestion ministériel tout en clarifiant la relation (fonctionnelle et hiérarchique) avec le RDP et contrôleur de gestion ministériel.

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui au pilotage stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de Plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)</li> <li>• Elaboration de TDB ministériel de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> <li>➤ Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>➤ Gestion en consolidant les TDB de gestion des RDP</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au pilotage ministériel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte de gestion du Ministère des Finances et vérification de son respect</li> <li>• Préparation et communication aux contrôleurs de gestion programmes du calendrier de dialogue de gestion ministériel précisant notamment les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>➤ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>➤ Réunions des Comités ministériels</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence entre le calendrier de dialogue de gestion ministériel et celui du dialogue de gestion des programmes</li> <li>• Appui à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion</li> <li>• Consolidation des parties des PAPs et RAPs préparés</li> </ul>



	<p>au sein des programmes pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préparation du RAP et PAP du Ministère des Finances</li> <li>• Appui à l'arbitrage budgétaire entre les programmes au niveau ministériel</li> <li>• Contribution à la mise en place d'une comptabilité analytique au sein du Ministère des Finances</li> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information ministériel et au sein des programmes: définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapport de la performance</li> <li>• L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques</li> <li>➤ Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui aux contrôleurs de gestion programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce qu'il y ait une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>➤ Le cadre de performance des programmes avec celui de la mission</li> <li>➤ Des plans d'action des programmes avec le plan d'action ministériel</li> <li>➤ Les plans d'action au sein des programmes et une synergie</li> </ul> </li> <li>• Diffusion des outils et des bonnes pratiques et vérification de leur bonne application au niveau des programmes et de la cohérence d'ensemble pour assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle des programmes et la préparation des référentiels d'activités</li> <li>➤ L'élaboration des cadres de performance des</li> </ul> </li> </ul>

	<p>programmes et leur déclinaison opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La synergie entre les plans d'action au sein des programmes</li> <li>• S'assure du respect des modèles prévus par la charte gestion du Ministère des Finances au niveau des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDB de performance</li> <li>➤ Comptes-rendus du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence au niveau de la préparation des documents de la performance et du suivi budgétaire au sein des programmes</li> <li>• Concertation avec les contrôleurs de gestion programmes pour concevoir et définir les : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des maquettes de Tableaux de Bord de de gestion des programmes</li> <li>➤ Des modèles de contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> <li>➤ Des canevas de prévisions budgétaires et des approches de prévisions à suivre quantitativement et qualitativement</li> <li>➤ L'établissement d'un calendrier annuel pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP</li> </ul> </li> <li>✓ Leur transmission au niveau supérieur de la chaîne de responsabilité</li> <li>✓ La réunion des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Finances</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>L'animation du réseau de contrôleurs de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...) par l'apport d'expertise, échanges et formations sur les bonnes pratiques</li> <li>• La contribution au développement du réseau interministériel de Contrôle de Gestion</li> </ul>

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Aide aux orientations stratégiques du programme et à leur déclinaison opérationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et communication, auprès de l'ensemble des responsables de la chaîne de responsabilité du programme, des règles et approches à suivre pour opérer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle du programme et la préparation du référentiel des activités</li> <li>➤ L'élaboration du cadre de performance du programme et sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ L'élaboration des plans d'action et le respect de leur cohérence</li> <li>➤ Des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> <li>• Contribution à l'argumentation et l'objectivisation des choix au niveau :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De la déclinaison opérationnelle du programme du référentiel des activités</li> <li>➤ Des composants du cadre de performance du programme et ceux de sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ Des plans d'action au sein du programme</li> <li>➤ Des contenus des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui à l'établissement et analyse infra annuelle des Tableaux de bord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la conception des maquettes de Tableaux de Bord de gestion en concertation avec les responsables au sein de la chaîne de responsabilité du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des maquettes de Tableaux de Bord auprès des concernés au sein du programme et organisation d'atelier de sensibilisation afin de les expliciter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et activation de l'utilisation de SI performance par les responsables de la chaîne de responsabilité</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale, tout en veillant au respect du calendrier annuel, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des Tableaux de Bord de performance et de gestion</li> <li>➤ L'analyse des indicateurs de performance et de gestion et détection des causes de dysfonctionnement à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action à un rythme infra annuel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au processus budgétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité afin d'améliorer les approches de prévision et de les relier aux objectifs</li> <li>• Diffusion et formation des responsables et acteurs au sein des programmes sur les approches quantitatives et qualitatives de prévision après concertation avec le contrôleur de gestion ministériel (pour le Budget et le CDMT)</li> <li>• Participation à la conception de canevas prévisions budgétaires en concertation avec les responsables au sein de la chaîne managériale du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des canevas auprès des concernés au sein du programme et organisation d'ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Participation aux arbitrages budgétaires</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des prévisions budgétaires</li> <li>➤ La préparation du PADI et PADA</li> <li>➤ L'analyse des écarts budgétaires à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des</li> </ul> </li> </ul>

	<p>crédits</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les ajustements des plans d'action</li> </ul>
<p><b>Appui au dialogue de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un calendrier annuel du dialogue de gestion cohérent avec le calendrier ministériel : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TDB de performance et de gestion</li> <li>✓ Comptes-rendus du RDP</li> <li>✓ Comptes-rendus des RSP</li> <li>✓ Bilans des RUO</li> <li>✓ RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> </li> <li>➤ La transmission au contrôleur de gestion ministériel du ou des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour partie programme</li> <li>➤ Les réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Finances</li> </ul> </li> <li>• Assistance et suivi pour la préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte-rendu du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Assistance du RDP pour la tenue des comités/commissions du programme selon la cadence prévue par la charte</li> <li>• Préparation, sur la base d'échanges avec le RDP du PAP et RAP, pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• L'apport d'expertise, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques avec les responsables et acteurs du programme</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information au sein du programme : définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapports de la performance</li> </ul>

<b>Appui pour l'analyse des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi et analyse des coûts une fois la comptabilité analytique mise en place</li></ul>
<b>Contribution au réseau ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribution au développement d'un réseau ministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>

# PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION

## AXE 1- STRUCTURER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>Arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion</b>	Mener, au sein du Ministère des Finances, une réflexion autour des scénarios proposés plus haut afin d'arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel et du Contrôle de Gestion Programme dans l'organigramme	<i>Semestre 2 2021</i>
<b>Elaborer des fiches de poste</b>	A partir des fiches fonction proposées plus haut, élaborer des fiches de poste pour les équipes au sein du Contrôle de Gestion ministériel et du Contrôle de Gestion programme identifiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les missions et attributions</li> <li>• Les profils</li> <li>• L'effectif nécessaire</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>
	Clarifier l'articulation de la fonction Contrôle de Gestion avec d'autres structures assurant certaines attributions qui lui sont liées ou des fonctions de contrôle notamment : Pour le programme Comptabilité publique : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction du Système d'information /Unité des Applications Informatiques et du Système d'information / Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement</li> <li>• Unité de l'organisation, de Coordination et de Communication /</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>

	<p>Direction Générale de la Comptabilité Publique et du Recouvrement</p> <p>Pour le programme Fiscalité :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• L'unité des applications informatiques et du système d'information/Direction Générale des Impôts</li><li>• Direction de Pilotage / Unité de Pilotage et de la Modernisation de l'Administration / Direction Générale Impôts.</li></ul>	
--	--	--



**AXE 2- METTRE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

Actions	Description	Responsables	Période
<p><b>Dynamiser davantage le Dialogue de Gestion</b></p>	<p>Achever la rédaction et l’approbation de la charte de gestion du Ministère des Finances (adapter la charte de gestion de cadrage aux contexte et besoins de la mission)</p> <p>Organiser des sessions et des ateliers de sensibilisation avec l’ensemble des responsables et acteurs au niveau de la chaîne de responsabilité autour de la charte de gestion</p> <p>Elaborer le calendrier du dialogue de gestion ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>✓ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, des parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>✓ Réunions de la Commission ministérielle de suivi et d’évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>
	<p>Etablir un calendrier annuel du dialogue de gestion programme cohérent avec le calendrier ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des :                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB de performance et de gestion</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la transmission au contrôleur de gestion ministériel des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour la partie de leur programme</li> <li>✓ Des réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Finances</li> </ul>		
	Organiser les réunions de la Commission ministérielle de suivi et d'évaluation selon les dispositions de la charge de gestion du Ministère des Finances	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Capitaliser l'expérience des réunions menées au sein des programmes, les restructurer en comités afin de les cadrer avec la démarche de performance en alignant leur composition, ordre du jour et périodicité aux exigences de la charte de gestion	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Concevoir, diffuser et expliquer auprès des concernés les maquettes et modèles prévus par la charte de gestion du Ministère des Finances des : <ul style="list-style-type: none"> <li>• TDB</li> <li>• Comptes rendus</li> <li>• Bilans RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i> <i>et Semestre 1 2022</i>
<b>Argumenter le pilotage stratégique</b>	Vérifier la cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>• Les cadres de performance des programmes et celui de la mission</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les plans d'action des programmes et celui ministériel</li> <li>• Les plans d'action au sein d'un même programme et leur synergie</li> </ul>		
	<p>Argumenter le lien logique (modèle causal, l'analyse des forces et faiblesses...) entre au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégique : Stratégie, objectifs stratégiques et indicateurs stratégiques</li> <li>• Opérationnel : Déclinaison opérationnelle du cadre de performance</li> </ul> <p>Etablir des notes et/ou fiches méthodologiques à l'attention des responsables de la chaîne de responsabilité du programme explicitant les règles, méthodes et les outils appuyant l'élaboration des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et indicateurs</li> <li>• Plans et leviers d'action</li> </ul> <p>Concevoir en concertation avec le contrôleur de gestion ministériel les modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De contrats de performance et de fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p> <p>A partir du vote du projet de réforme des entreprises publiques au niveau de l'ARP</p>
<p><b>Objectiver les Indicateurs de performance : stratégiques et opérationnels</b></p>	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur ministériel, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Préparer des analyses comparatives (benchmarking) et veille technique :</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche des causes et des meilleures pratiques</li> <li>Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul>		
	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur programme, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Activer la préparation TDB de performance</b>	<p>Elaborer des TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> </ul> <p>Activer la résolution des obstacles à la mise en application de SI Performance et commencer son utilisation</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Capitaliser la culture bien ancrée au sein du Ministère des Finances pour la production d'indicateurs et de tableaux de bord, restructurer et harmoniser les tableaux afin de cadrer avec la démarche de performance et les exigences de la charte de gestion</p> <p>Diffuser les maquettes de Tableaux de Bord de performance auprès des concernés au sein du programme et organiser des ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité des TDB de performance</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i>

	<p>selon la périodicité prévue pour la partie performance des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> </ul>		
<b>Construire des TDB de Gestion</b>	<p>Concevoir les TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>• Gestion en veillant à leur cohérence avec les TDB de gestion des RDP</li> </ul> <p>Préparer les TDB de suivi et de gestion ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Capitaliser la culture bien ancrée u sein du Ministère des Finances relative à la production et l'examen permanent d'indicateurs au sein des programmes et organiser des ateliers afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'assurer une meilleure exploitation des systèmes d'information</li> <li>• De mieux organiser et harmoniser les indicateurs déjà disponibles</li> <li>• De sélectionner ceux qui seront intégrés dans des TDB de gestion en assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance</li> </ul> <p>Documenter les indicateurs de gestion en détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données, périodicité...</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Organiser, harmoniser les Tableaux de Bord de gestion déjà</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>2022-2023</i>

	<p>disponibles, voir en concevoir d'autres si nécessaire auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur emboîtement : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur</p> <p>Suivre et assister les responsables dans la préparation des TDB de gestion</p>		
<b>Instaurer des Plans d'action et Leviers d'action</b>	Organiser et participer à des réflexions (tenues par des comités/commissions qui en seront chargés) pour l'élaboration de plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)	Contrôle de Gestion ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	Assister les différents niveaux de la chaîne de responsabilité pour définir des plans d'action et des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et les indicateurs cibles	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les indicateurs à un rythme infra annuel</b>	<p>Vérifier la cohérence des plans d'action au sein du programme</p> <p>Assister les responsables dans les analyses infra annuelles entre les valeurs cibles et le réel, leurs causes et conséquences.</p> <p>Organiser des discussions des analyses des écarts lors des comités prévus par la charte</p> <p>Préparer les commentaires associés</p> <p>Assister les responsables dans l'ajustement des plans d'action</p> <p>Apporter sur la base des résultats réalisés un jugement critique en l'argumentant sur :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau des objectifs atteints</li> <li>• La bonne adéquation des leviers et des plans d'action avec les objectifs à atteindre</li> <li>• La qualité de la mise en œuvre des leviers et des plans d'action</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les indicateurs ministériels)</p> <p>Contrôle de Gestion Programme (pour les indicateurs ministériels)</p>	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

<b>Objectiver les prévisions</b>	<p>Suite à la tenue d'ateliers de réflexion, concevoir des canevas de prévisions budgétaires permettant de les objectiver et d'assurer une meilleure adéquation entre objectifs et les moyens et ce en les reliant, à chaque fois que l'objet de la prévision s'y prête, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des déterminants physiques (nombre d'inspections, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...)</li> <li>• Fiches de coûts</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel et de Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité programme afin d'améliorer les approches de prévisions (Approches quantitatives d'extrapolation, Approches qualitatives)</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation et préparer pour les acteurs des documents explicatifs sous forme de notes et/ou fiches explicitant les canevas budgétaires et les approches quantitatives ou qualitatives de prévision</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
<b>Analyser les écarts budgétaires à un rythme infra annuel</b>	<p>Procéder au niveau ministériel à un rythme infra annuel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Un appui aux prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> <p>Des recommandations pour les ajustements des plans d'action ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Concevoir des maquettes prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts (effet volume et effet coûts)</li> <li>• L'apport des justifications et des commentaires par les responsables</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<p>Assister les responsables dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Les ajustements des plans d'action</li> </ul> <p>Veiller à la discussion des analyses des écarts lors des comités/commissions prévus par la charte à un rythme infra annuel</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie suivi budgétaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> <li>• RAP et PAP</li> </ul>		
<p><b>Analyser les coûts</b></p>	<p>Participer activement au développement d'un système de comptabilité analytique</p> <p>Organiser le processus de collecte des informations</p> <p>Déterminer les coûts</p> <p>Analyser les coûts</p> <p>Procéder à des recommandations</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les coûts globaux)</p> <p>Contrôle de Gestion Programme (pour les coûts du programme)</p>	<p><i>A partir de l'instauration de la comptabilité générale et analytique au sein des ministère</i></p>



### AXE 3- SE FORMER SUR LE CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>L'équipe Contrôle de Gestion</b>	Etablir un plan de formation en Contrôle de Gestion Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion Organiser des ateliers de formation et de sensibilisation sur le métier et les outils du Contrôle de Gestion pour l'ensemble des responsables et acteurs des programmes	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Responsables et acteurs des programmes</b>	Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion	<i>Semestre 2/ 2021- 2022</i>

### AXE 4-OEUVRER POUR CREATION D'UN TEXTE LEGAL FONDATEUR

Actions	Description	Période
<b>Œuvrer pour création d'un texte légal fondateur de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations</b>	Préparer des propositions Organiser des ateliers de réflexion et discussions autour du contenu du texte légal Communiquer sur le Contrôle de Gestion	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i>

### AXE 5-PARTICIPER AU RESEAUTAGE DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Date
<b>Participer activement au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion</b>	Instaurer des réunions périodiques entre contrôleur de gestion des différents ministères Œuvrer pour la création d'une plateforme d'échange de ressources et d'expérience	<i>2022-2023</i>

**FASCILULE**

**MINISTÈRE DE L'ÉQUIPEMENT,  
DE L'HABITAT DE DE  
L'INFRASTRUCTURE**

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLAN D'ACTION**

# STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Démarche

Les recommandations de positionnement de la fonction Contrôle de Gestion et de sa structuration au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure ont été effectuées suite à :

- L'analyse des expériences comparées notamment en France et au Maroc (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil) ;
- Des discussions ayant eu lieu lors de la conférence de présentation des scénarii possibles de positionnement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne ;
- Des entretiens et discussions menées sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
  - L'UGBO du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure ;
  - Représentant du programme pilote ;
  - L'UGBOC.
- L'étude des dispositions du Décret organisationnel n° 2012-1998 du 11 septembre 2012 et de tous les textes le modifiant ;
- L'examen des réponses fournies au questionnaire visant à clarifier les attributions de certaines structures disposant éventuellement d'outils de Contrôle de Gestion (Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions) et adressé au :
  - La Direction planification et prévisions budgétaires sous la direction générale de la planification, de la coopération et de la formation des cadres.

Au vu de la taille du ministère et de la nature des attributions du Contrôle de Gestion, il paraît opportun de créer deux structures de cette fonction au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure :

- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Ministériel ;**
- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Programme.**

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

Dans un souci de conforter la légitimité de cette nouvelle fonction et d'assurer une transversalité nécessaire à son bon fonctionnement, il est recommandé de rattacher le Contrôle de Gestion au cabinet du ministre.

Par ailleurs, au vu des attributions exercées par la Direction planification et prévisions budgétaires sous la direction générale de la planification, de la coopération et de la formation des cadres il apparaît clairement que certaines relèvent de celles de la fonction Contrôle de Gestion.

Par conséquent, une réflexion collective devrait être menée au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Infrastructure afin d'étudier le scénario le plus applicable dans les meilleurs délais :

### **Scénario 1- Centralisation de la fonction de Contrôle de Gestion ministériel et celle la Direction planification et prévisions budgétaires dans une même structure :**

Il est vivement recommandé de retenir ce scénario dans un objectif d'optimisation de l'organisation et afin d'éviter le risque de chevauchement et de redondance entre les fonctions d'une part et d'augmenter l'efficacité organisationnelle d'autre part. Par ailleurs, il est possible de répartir les missions entre deux sous structures :

- Une première sous structure : assurant un appui au pilotage stratégique
- Une seconde sous-structure : exerçant le Contrôle de Gestion opérationnelle.

C'est d'ailleurs dans ce sens que les réflexions sont déjà menées au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Infrastructure.

### **Scénario 2- Création d'une structure indépendante pour la fonction de Contrôle de Gestion ministériel :**

Etant donné que la conduite du changement est souvent progressive, il pourrait également être envisagé, dans un premier temps, de créer une structure de Contrôle de Gestion ministériel indépendante sous la condition de clarifier les attributions respectives de l'ensemble des structures assurant certaines attributions du Contrôle de Gestion. En effet, l'entente entre des équipes de structures différentes qui sont appelées à coordonner leur travail constitue certes un atout mais reste insuffisante et le déploiement d'un Contrôle de Gestion efficace doit se baser sur des procédures et une organisation claire des rôles.

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

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.»<sup>1</sup>

Or, des programmes caractérisés par des spécificités souvent assez techniques d'un côté et un Contrôle de Gestion possédant une multitude d'attributions d'un autre côté rendent quasi impossible un appui au pilotage de la performance de chaque programme à travers uniquement l'instauration d'une structure de Contrôle de Gestion ministériel rattaché au chef de mission.

Le développement du Contrôle de Gestion au sein du ministère devrait conduire à plus long terme à la constitution progressive d'un réseau de contrôleur de gestion pouvant atteindre les sous programmes régionaux.

En effet, la proximité du Contrôle de Gestion du responsable de programme est donc essentielle à :

- La maîtrise des particularités du programme ;
- Un déploiement efficace des outils de Contrôle de Gestion au sein des programmes ;
- L'amélioration de la fiabilité et la célérité des informations alimentant ses outils ;
- Son appui au dialogue de gestion.

Il est par conséquent préconisé de disposer d'un Contrôle de Gestion programme. Deux scénarios peuvent être étudiés à ce niveau :

### **Scénario 1- Création d'une structure de Contrôle de Gestion rattachée au responsable de programme :**

La création d'une structure Contrôle de Gestion au sein de chaque programme est fortement indiquée.

Le type de rattachement hiérarchique et fonctionnel tant au Contrôle de Gestion ministériel qu'au responsable de programme devra également faire l'objet d'une

<sup>1</sup> Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 en France portant sur le Développement de la fonction contrôle de gestion

réflexion au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication.

**Scénario 2 Equipe assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme au sein de la structure Contrôle de Gestion ministérielle :**

En cas de difficulté à retenir le scénario 1, il est possible d'envisager une autre alternative pour le court terme consistant à dédier une équipe, assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme, au sein de la structure de Contrôle de Gestion ministériel tout en clarifiant la relation (fonctionnelle et hiérarchique) avec le RDP et contrôleur de gestion ministériel.

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui au pilotage stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de Plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)</li> <li>• Elaboration de TDB ministériel de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> <li>➤ Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>➤ Gestion en consolidant les TDB de gestion des RDP</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au pilotage ministériel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte de gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure et vérification de son respect</li> <li>• Préparation et communication aux contrôleurs de gestion programmes du calendrier de dialogue de gestion ministériel précisant notamment les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>➤ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>➤ Réunions des Comités ministériels</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence entre le calendrier de dialogue de gestion ministériel et celui du dialogue de gestion des programmes</li> <li>• Appui à l'organisation des comités de ministériels</li> </ul>

	<p>prévus par la charte de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation des parties des PAPs et RAPs préparés au sein des programmes pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• Préparation du RAP et PAP du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure</li> <li>• Appui à l'arbitrage budgétaire entre les programmes au niveau ministériel</li> <li>• Contribution à la mise en place d'une comptabilité analytique au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure</li> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information ministériel et au sein des programmes: définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapport de la performance</li> <li>• L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques</li> <li>➤ Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui aux contrôleurs de gestion programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce qu'il y ait une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>➤ Le cadre de performance des programmes avec celui de la mission</li> <li>➤ Des plans d'action des programmes avec le plan d'action ministériel</li> <li>➤ Les plans d'action au sein des programmes et une synergie</li> </ul> </li> <li>• Diffusion des outils et des bonnes pratiques et vérification de leur bonne application au niveau des programmes et de la cohérence d'ensemble pour assurer :</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle des programmes et la préparation des référentiels d'activités</li> <li>➤ L'élaboration des cadres de performance des programmes et leur déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ La synergie entre les plans d'action au sein des programmes</li> <li>• S'assure du respect des modèles prévus par la charte gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure au niveau des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDB de performance</li> <li>➤ Comptes-rendus du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence au niveau de la préparation des documents de la performance et du suivi budgétaire au sein des programmes</li> <li>• Concertation avec les contrôleurs de gestion programmes pour concevoir et définir les : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des maquettes de Tableaux de Bord de de gestion des programmes</li> <li>➤ Des modèles de contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> <li>➤ Des canevas de prévisions budgétaires et des approches de prévisions à suivre quantitativement et qualitativement</li> <li>➤ L'établissement d'un calendrier annuel pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP</li> </ul> </li> <li>✓ Leur transmission au niveau supérieur de la chaîne de responsabilité</li> <li>✓ La réunion des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>L'animation du réseau de contrôleurs de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et</li> </ul>

	<p>déconcentrés, opérateurs, ...) par l'apport d'expertise, échanges et formations sur les bonnes pratiques</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La contribution au développement du réseau interministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>
--	--

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Aide aux orientations stratégiques du programme et à leur déclinaison opérationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et communication, auprès de l'ensemble des responsables de la chaîne de responsabilité du programme, des règles et approches à suivre pour opérer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle du programme et la préparation du référentiel des activités</li> <li>➤ L'élaboration du cadre de performance du programme et sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ L'élaboration des plans d'action et le respect de leur cohérence</li> <li>➤ Des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> <li>• Contribution à l'argumentation et l'objectivisation des choix au niveau :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De la déclinaison opérationnelle du programme du référentiel des activités</li> <li>➤ Des composants du cadre de performance du programme et ceux de sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ Des plans d'action au sein du programme</li> <li>➤ Des contenus des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui à l'établissement et analyse infra annuelle des Tableaux de bord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la conception des maquettes de Tableaux de Bord de gestion en concertation avec les responsables au sein de la chaîne de responsabilité du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des maquettes de Tableaux de Bord auprès des concernés au sein du programme et organisation d'atelier de sensibilisation afin de les expliciter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et activation de l'utilisation de SI performance par les responsables de la chaîne de responsabilité</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale, tout en veillant au respect du calendrier annuel, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des Tableaux de Bord de performance et de gestion</li> <li>➤ L'analyse des indicateurs de performance et de gestion et détection des causes de dysfonctionnement à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action à un rythme infra annuel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au processus budgétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité afin d'améliorer les approches de prévision et de les relier aux objectifs</li> <li>• Diffusion et formation des responsables et acteurs au sein des programmes sur les approches quantitatives et qualitatives de prévision après concertation avec le contrôleur de gestion ministériel (pour le Budget et le CDMT)</li> <li>• Participation à la conception de canevas prévisions budgétaires en concertation avec les responsables au sein de la chaîne managériale du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des canevas auprès des concernés au sein du programme et organisation d'ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Participation aux arbitrages budgétaires</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des prévisions budgétaires</li> <li>➤ La préparation du PADI et PADA</li> <li>➤ L'analyse des écarts budgétaires à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les ajustements des plans d'action</li> </ul>
<p><b>Appui au dialogue de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un calendrier annuel du dialogue de gestion cohérent avec le calendrier ministériel : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TDB de performance et de gestion</li> <li>✓ Comptes-rendus du RDP</li> <li>✓ Comptes-rendus des RSP</li> <li>✓ Bilans des RUO</li> <li>✓ RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> </li> <li>➤ La transmission au contrôleur de gestion ministériel du ou des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour partie programme</li> <li>➤ Les réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure</li> </ul> </li> <li>• Assistance et suivi pour la préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte-rendu du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Assistance du RDP pour la tenue des comités/commissions du programme selon la cadence prévue par la charte</li> <li>• Préparation, sur la base d'échanges avec le RDP du PAP et RAP, pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• L'apport d'expertise, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques avec les responsables et acteurs du programme</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information au sein du programme : définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapports de la performance</li> </ul>

<b>Appui pour l'analyse des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi et analyse des coûts une fois la comptabilité analytique mise en place</li></ul>
<b>Contribution au réseau ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribution au développement d'un réseau ministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>

# PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION

## AXE 1- STRUCTURER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>Arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion</b>	Mener, au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure, une réflexion autour des scénarios proposés plus haut afin d'arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel et du Contrôle de Gestion Programme dans l'organigramme	<i>Semestre 2 2021</i>
<b>Elaborer des fiches de poste</b>	A partir des fiches fonction proposées plus haut, élaborer des fiches de poste pour les équipes au sein du Contrôle de Gestion ministériel et du Contrôle de Gestion programme identifiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les missions et attributions</li> <li>• Les profils</li> <li>• L'effectif nécessaire</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>
	Clarifier l'articulation de la fonction Contrôle de Gestion avec d'autres structures assurant certaines attributions qui lui sont liées ou des fonctions de contrôle notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direction planification et prévisions budgétaires sous la direction générale de la planification, de la coopération et de la formation des cadres</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>

**AXE 2- METTRE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

Actions	Description	Responsables	Période
<p><b>Dynamiser davantage le Dialogue de Gestion</b></p>	<p>Achever la rédaction et l'approbation de la charte de gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Infrastructure (adapter la charte de gestion de cadrage aux contextes et besoins de la mission)</p> <p>Organiser des sessions et des ateliers de sensibilisation avec l'ensemble des responsables et acteurs au niveau de la chaîne de responsabilité autour de la charte de gestion</p> <p>Elaborer le calendrier du dialogue de gestion ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>✓ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, des parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>✓ Réunions de la Commission ministérielle de suivi et d'évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>
	<p>Etablir un calendrier annuel du dialogue de gestion programme cohérent avec le calendrier ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des :</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB de performance et de gestion</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la transmission au contrôleur de gestion ministériel des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour la partie de leur programme</li> <li>✓ Des réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure</li> </ul>		
	Capitaliser la culture bien ancrée au sein du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure pour la tenue de réunions de suivi au niveau ministériel et aligner leur composition, ordre du jour et périodicité aux exigences de la charte de gestion (Commission ministérielle de suivi et d'évaluation)	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 2022</i>
	Assister les responsables de la chaîne de responsabilité pour la tenue des comités/commissions au sein du programme selon les exigences de la charte de gestion	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et Semestre 1 2022</i>
	Concevoir, diffuser et expliquer auprès des concernés les maquettes et modèles prévus par la charte de gestion du Ministère de l'Équipement, de l'Habitat de de l'Infrastructure des : <ul style="list-style-type: none"> <li>• TDB</li> <li>• Comptes rendus</li> <li>• Bilans RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et Semestre 1 2022</i>
<b>Argumenter le pilotage stratégique</b>	Vérifier la cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cadres de performance des programmes et celui de la mission</li> <li>• Les plans d'action des programmes et celui ministériel</li> <li>• Les plans d'action au sein d'un même programme et leur synergie</li> </ul>		
	<p>Argumenter le lien logique (modèle causal, l'analyse des forces et faiblesses...) entre au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégique : Stratégie, objectifs stratégiques et indicateurs stratégiques</li> <li>• Opérationnel : Déclinaison opérationnelle du cadre de performance</li> </ul> <p>Etablir des notes et/ou fiches méthodologiques à l'attention des responsables de la chaîne de responsabilité du programme explicitant les règles, méthodes et les outils appuyant l'élaboration des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et indicateurs</li> <li>• Plans et leviers d'action</li> </ul> <p>Concevoir en concertation avec le contrôleur de gestion ministériel les modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De contrats de performance et de fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p> <p>A partir du vote du projet de réforme des entreprises publiques au niveau de l'ARP</p>
<b>Objectiver les Indicateurs de</b>	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur ministériel, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

<b>performance : opérationnels</b>	<b>stratégiques</b>	<b>et</b>	Préparer des analyses comparatives (benchmarking) et veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche des causes et des meilleures pratiques</li> <li>Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul>		
			Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur programme, vérifier, documenter et formaliser clairement : <ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Activer la performance</b>	<b>préparation</b>	<b>TDB de</b>	Elaborer des TDB ministériels de : <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> </ul> Activer la résolution des obstacles à la mise en application de SI Performance et commencer son utilisation	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 2022</i>
			Diffuser les maquettes de Tableaux de Bord de performance auprès des concernés au sein du programme et organiser des ateliers de sensibilisation afin de les expliciter Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité des TDB de performance Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie performance des : <ul style="list-style-type: none"> <li>Comptes-rendus du RDP</li> <li>Comptes-rendus des RSP</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bilans des RUO</li> </ul>		
<b>Construire des TDB de Gestion</b>	<p>Concevoir les TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>• Gestion en veillant à leur cohérence avec les TDB de gestion des RDP</li> </ul> <p>Préparer les TDB de suivi et de gestion ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Organiser des ateliers afin d'identifier les indicateurs de gestion relatifs aux programmes assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance (les objectifs et indicateurs des PAP, ne suffisant pas nécessairement au pilotage des programmes) et :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'assurer une meilleure exploitation des systèmes d'information</li> <li>• De sélectionner ceux qui seront intégrés dans des TDB de gestion en assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance</li> </ul> <p>Documenter les indicateurs de gestion en détaillant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données, périodicité...</li> <li>• Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Concevoir les Tableaux de Bord de gestion auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur emboîtement et leur harmonisation : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>2022-2023</i>

	Suivre et assister les responsables dans la préparation des TDB de gestion		
<b>Instaurer des Plans d'action et Leviers d'action</b>	Organiser et participer à des réflexions (tenues par des comités/commissions qui en seront chargés) pour l'élaboration de plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)	Contrôle de Gestion ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	Assister les différents niveaux de la chaîne de responsabilité pour définir des plans d'action et des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et les indicateurs cibles Vérifier la cohérence des plans d'action au sein du programme	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les indicateurs à un rythme infra annuel</b>	Assister les responsables dans les analyses infra annuelles entre les valeurs cibles et le réel, leurs causes et conséquences. Organiser des discussions des analyses des écarts lors des comités prévus par la charte Préparer les commentaires associés Assister les responsables dans l'ajustement des plans d'action Apporter sur la base des résultats réalisés un jugement critique en l'argumentant sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau des objectifs atteints</li> <li>• La bonne adéquation des leviers et des plans d'action avec les objectifs à atteindre</li> <li>• La qualité de la mise en œuvre des leviers et des plans d'action</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel (pour les indicateurs ministériels) Contrôle de Gestion Programme (pour les indicateurs ministériels)	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Objectiver les prévisions</b>	Afin d'assurer une meilleure adéquation entre objectifs et les moyens, capitaliser les bonnes pratiques, déjà instaurées au sein	Contrôle de Gestion Ministériel et	<i>Semestre 1 2022</i>

	<p>du Ministère assurant la valorisation des prévisions budgétaires sur la base des estimations de coûts des différentes activités et les généraliser au reste des éléments budgétisés, à chaque fois que l'objet de la prévision s'y prête, et ce en établissant les prévisions budgétaires en fonction de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Déterminants physiques (durée du projet, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...)</li> <li>• Fiches de coûts</li> </ul> <p>Concevoir des canevas de prévisions budgétaires en conséquence permettant de les objectiver</p>	de Programme	
	<p>Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité programme afin d'améliorer les approches de prévisions (Approches quantitatives d'extrapolation, Approches qualitatives)</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation et préparer pour les acteurs des documents explicatifs sous forme de notes et/ou fiches explicitant les canevas budgétaires et les approches quantitatives ou qualitatives de prévision</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Procéder au niveau ministériel à un rythme infra annuel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Un appui aux prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Des recommandations pour les ajustements des plans d'action ministériels</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
<b>Analyser les écarts budgétaires à un rythme infra annuel</b>	<p>Concevoir des maquettes prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts (effet volume et effet coûts)</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'apport des justifications et des commentaires par les responsables</li> </ul> <p>Assister les responsables dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Les ajustements des plans d'action</li> </ul> <p>Capitaliser les acquis au sein du ministère en ce qui concerne le suivi à travers :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des tableaux de suivi des UO transmis au cabinet du ministre.</li> <li>• Des réunions de suivi des avancement physiques des projets des UO régulièrement entre un responsable au sein du cabinet du ministre et les RUO régionaux ;</li> </ul> <p>Et en adaptant les modèles de suivi et les comités aux exigences de la charte</p> <p>Veiller à la discussion des analyses des écarts lors des comités/commissions prévus par la charte à un rythme infra annuel</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie suivi budgétaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> <li>• RAP et PAP</li> </ul>		
<b>Analyser les coûts</b>	Participer activement au développement d'un système de	Contrôle de	<i>A partir de</i>

	<p>comptabilité analytique</p> <p>Organiser le processus de collecte des informations</p> <p>Déterminer les coûts</p> <p>Analyser les coûts</p> <p>Procéder à des recommandations</p>	<p>Gestion Ministériel (pour les coûts globaux) Contrôle de Gestion Programme (pour les coûts du programme)</p>	<p><i>l'instauration de la comptabilité générale et analytique au sein des ministère</i></p>
--	---	---	--



### AXE 3- SE FORMER SUR LE CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>L'équipe Contrôle de Gestion</b>	<p>Etablir un plan de formation en Contrôle de Gestion</p> <p>Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion</p> <p>Organiser des ateliers de formation et de sensibilisation sur le métier et les outils du Contrôle de Gestion pour l'ensemble des responsables et acteurs des programmes</p>	<p><i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i></p>
<b>Responsables et acteurs des programmes</b>	Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion	<i>Semestre 2/ 2021- 2022</i>

### AXE 4-OEUVRER POUR CREATION D'UN TEXTE LEGAL FONDATEUR

Actions	Description	Période
<b>Œuvrer pour création d'un texte légal fondateur de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations</b>	<p>Préparer des propositions</p> <p>Organiser des ateliers de réflexion et discussions autour du contenu du texte légal</p> <p>Communiquer sur le Contrôle de Gestion</p>	<p><i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i></p>

### AXE 5-PARTICIPER AU RESEAUTAGE DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Date
<b>Participer activement au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion</b>	<p>Instaurer des réunions périodiques entre contrôleur de gestion des différents ministères</p> <p>Œuvrer pour la création d'une plateforme d'échange de ressources et d'expérience</p>	<i>2022-2023</i>

**FASCILULE**

**MINISTÈRE DES TECHNOLOGIES  
DE L'INFORMATION ET DE LA  
COMMUNICATION**

**STRUCTURATION DE LA FONCTION  
CONTROLE DE GESTION ET  
PLAN D'ACTION**

# STRUCTURATION DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Démarche

Les recommandations de positionnement de la fonction Contrôle de Gestion et de sa structuration au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication ont été effectuées suite à :

- L'analyse des expériences comparées notamment en France et au Maroc (Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence d'Ymago Conseil) ;
- Des discussions ayant eu lieu lors de la conférence de présentation des scénarii possibles de positionnement de la Fonction Contrôle de Gestion au sein de l'Administration Tunisienne ;
- Des entretiens et discussions menées sur la base d'un guide d'entretien (Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la structuration de la Fonction Contrôle de Gestion) avec :
  - L'UGBO du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication ;
  - Responsable du programme Pilotage et Appui ;
  - L'UGBOC.
- L'étude des dispositions du Décret organisationnel n° 2012-1998 du 11 septembre 2012 et de tous les textes le modifiant ;
- L'examen des réponses fournies au questionnaire visant à clarifier les attributions de certaines structures disposant éventuellement d'outils de Contrôle de Gestion (Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions) et adressé au :
  - Le bureau de supervision des projets stratégiques ;
  - La direction des études stratégiques et de la planification (sous la direction générale des technologies de l'information) ;
  - La direction des techniques des télécommunications et notamment la sous-direction des programmes et des projets dans le domaine des

télécommunications (sous la direction générale des technologies de la communication) ;

- La direction des statistiques et des indicateurs sous la direction générale de l'économie numérique, de l'investissement et des statistiques) ;
- La direction du suivi de la gestion des entreprises et établissements publics et notamment la sous-direction du Contrôle de Gestion (sous la direction générale des entreprises et des établissements publics.

Au vu de la taille du ministère et de la nature des attributions du Contrôle de Gestion, il paraît opportun de créer deux structures de cette fonction au sein du Ministère des Technologies de l'Information de la Communication :

- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Ministériel ;**
- ❖ **Une structure de Contrôle de Gestion Programme.**

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

Dans un souci de conforter la légitimité de cette nouvelle fonction et d'assurer une transversalité nécessaire à son bon fonctionnement, il est recommandé de rattacher le Contrôle de Gestion au cabinet du ministre.

Par ailleurs, il apparaît clairement que certaines structures exercent des attributions qui s'apparentent à celles de la fonction Contrôle de Gestion. Il s'agit notamment :

- Le bureau de supervision des projets stratégiques ;
- La direction des études stratégiques et de la planification (sous la direction générale des technologies de l'information) ;
- La direction des techniques des télécommunications et notamment la sous-direction des programmes et des projets dans le domaine des télécommunications (sous la direction générale des technologies de la communication) ;
- La direction des statistiques et des indicateurs sous la direction générale de l'économie numérique, de l'investissement et des statistiques) ;
- La direction du suivi de la gestion des entreprises et établissements publics et notamment la sous-direction du Contrôle de Gestion (sous la direction générale des entreprises et des établissements publics.

Par conséquent, une réflexion collective devrait être menée au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication afin d'étudier le scénario le plus applicable dans les meilleurs délais :

### **Scénario 1- Centralisation dans une même structure de la fonction de Contrôle de Gestion ministériel et une ou plusieurs autres fonctions assurant des attributions apparentées :**

Dans un objectif d'optimisation de l'organisation et afin d'éviter le risque de chevauchement et de redondance entre les fonctions d'une part et d'augmenter l'efficacité organisationnelle d'autre part, il est vivement recommandé de retenir ce scénario après examen et discussions avec les structures concernées. Par ailleurs, il est possible de répartir les missions entre deux sous structures :

- Une première sous structure : assurant un appui au pilotage stratégique

- Une seconde sous-structure : exerçant le Contrôle de Gestion opérationnelle.

### **Scénario 2- Création d'une structure indépendante pour la fonction de Contrôle de Gestion ministériel :**

Etant donné que la conduite du changement est souvent progressive, il pourrait également être envisagé, dans un premier temps, de créer une structure de Contrôle de Gestion ministériel indépendante sous la condition de clarifier les attributions respectives de l'ensemble des structures assurant certaines attributions du Contrôle de Gestion. En effet, l'entente entre des équipes de structures différentes qui sont appelées à coordonner leur travail constitue certes un atout mais reste insuffisante et le déploiement d'un Contrôle de Gestion efficace doit se baser sur des procédures et une organisation claire des rôles.

# POSITIONNEMENT DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

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.»<sup>1</sup>

Or, des programmes caractérisés par des spécificités souvent assez techniques d'un côté et un Contrôle de Gestion possédant une multitude d'attributions d'un autre côté rendent quasi impossible un appui au pilotage de la performance de chaque programme à travers uniquement l'instauration d'une structure de Contrôle de Gestion ministériel rattaché au chef de mission.

Le développement du Contrôle de Gestion au sein du ministère devrait conduire à plus long terme à la constitution progressive d'un réseau de contrôleur de gestion pouvant atteindre les sous programmes régionaux.

En effet, la proximité du Contrôle de Gestion du responsable de programme est donc essentielle à :

- La maîtrise des particularités du programme ;
- Un déploiement efficace des outils de Contrôle de Gestion au sein des programmes ;
- L'amélioration de la fiabilité et la célérité des informations alimentant ses outils ;
- Son appui au dialogue de gestion.

Il est par conséquent préconisé de disposer d'un Contrôle de Gestion programme. Deux scénarios peuvent être étudiés à ce niveau :

### **Scénario 1- Création d'une structure de Contrôle de Gestion rattachée au responsable de programme :**

La création d'une structure Contrôle de Gestion au sein de chaque programme est fortement indiquée.

Le type de rattachement hiérarchique et fonctionnel tant au Contrôle de Gestion ministériel qu'au responsable de programme devra également faire l'objet d'une

---

<sup>1</sup> Circulaire interministérielle du 21 juin 2001 en France portant sur le Développement de la fonction contrôle de gestion

réflexion au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication.

**Scénario 2 Equipe assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme au sein de la structure Contrôle de Gestion ministérielle :**

En cas de difficulté à retenir le scénario 1, il est possible d'envisager une autre alternative pour le court terme consistant à dédier une équipe, assurant les attributions du Contrôle de Gestion programme, au sein de la structure de Contrôle de Gestion ministériel tout en clarifiant la relation (fonctionnelle et hiérarchique) avec le RDP et contrôleur de gestion de mins.



# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Ministériel

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Appui au pilotage stratégique</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à l'élaboration de Plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)</li> <li>• Elaboration de TDB ministériel de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> <li>➤ Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>➤ Gestion en consolidant les TDB de gestion des RDP</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au pilotage ministériel</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définition de la charte de gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication et vérification de son respect</li> <li>• Préparation et communication aux contrôleurs de gestion programmes du calendrier de dialogue de gestion ministériel précisant notamment les délais de :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>➤ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>➤ Réunions des Comités ministériels</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence entre le calendrier de dialogue de gestion ministériel et celui du dialogue de gestion des programmes</li> <li>• Appui à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidation des parties des PAPs et RAPs préparés au sein des programmes pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• Préparation du RAP et PAP du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication</li> <li>• Appui à l'arbitrage budgétaire entre les programmes au niveau ministériel</li> <li>• Contribution à la mise en place d'une comptabilité analytique au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication</li> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information ministériel et au sein des programmes: définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapport de la performance</li> <li>• L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques</li> <li>➤ Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui aux contrôleurs de gestion programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veille à ce qu'il y ait une cohérence entre : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>➤ Le cadre de performance des programmes avec celui de la mission</li> <li>➤ Des plans d'action des programmes avec le plan d'action ministériel</li> <li>➤ Les plans d'action au sein des programmes et une synergie</li> </ul> </li> <li>• Diffusion des outils et des bonnes pratiques et vérification de leur bonne application au niveau des programmes et de la cohérence d'ensemble pour assurer : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle des programmes et la préparation des référentiels d'activités</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ L'élaboration des cadres de performance des programmes et leur déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ La synergie entre les plans d'action au sein des programmes</li> <li>• S'assure du respect des modèles prévus par la charte gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication au niveau des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ TDB de performance</li> <li>➤ Comptes-rendus du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Vérification de la cohérence au niveau de la préparation des documents de la performance et du suivi budgétaire au sein des programmes</li> <li>• Concertation avec les contrôleurs de gestion programmes pour concevoir et définir les : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Des maquettes de Tableaux de Bord de de gestion des programmes</li> <li>➤ Des modèles de contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> <li>➤ Des canevas de prévisions budgétaires et des approches de prévisions à suivre quantitativement et qualitativement</li> <li>➤ L'établissement d'un calendrier annuel pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP</li> </ul> </li> <li>✓ Leur transmission au niveau supérieur de la chaine de responsabilité</li> <li>✓ La réunion des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
--	--

**L'animation du réseau de contrôleurs de gestion**

- L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...) par l'apport d'expertise, échanges et formations sur les bonnes pratiques
- La contribution au développement du réseau interministériel de Contrôle de Gestion

# MISSIONS ET ATTRIBUTIONS DU CONTROLE DE GESTION

## Contrôle de Gestion Programme

MISSIONS	ATTRIBUTIONS
<p><b>Aide aux orientations stratégiques du programme et à leur déclinaison opérationnelle</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffusion et communication, auprès de l'ensemble des responsables de la chaîne de responsabilité du programme, des règles et approches à suivre pour opérer :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La déclinaison opérationnelle du programme et la préparation du référentiel des activités</li> <li>➤ L'élaboration du cadre de performance du programme et sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ L'élaboration des plans d'action et le respect de leur cohérence</li> <li>➤ Des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> <li>• Contribution à l'argumentation et l'objectivisation des choix au niveau :               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ De la déclinaison opérationnelle du programme du référentiel des activités</li> <li>➤ Des composants du cadre de performance du programme et ceux de sa déclinaison opérationnelle</li> <li>➤ Des plans d'action au sein du programme</li> <li>➤ Des contenus des contrats de performance et des fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui à l'établissement et analyse infra annuelle des Tableaux de bord</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participation à la conception des maquettes de Tableaux de Bord de gestion en concertation avec les responsables au sein de la chaîne de responsabilité du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des maquettes de Tableaux de Bord auprès des concernés au sein du programme et organisation d'atelier de sensibilisation afin de les expliciter</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi et activation de l'utilisation de SI performance par les responsables de la chaîne de responsabilité</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale, tout en veillant au respect du calendrier annuel, pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des Tableaux de Bord de performance et de gestion</li> <li>➤ L'analyse des indicateurs de performance et de gestion et détection des causes de dysfonctionnement à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les ajustements des plans d'action à un rythme infra annuel</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Appui au processus budgétaire</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité afin d'améliorer les approches de prévision et de les relier aux objectifs</li> <li>• Diffusion et formation des responsables et acteurs au sein des programmes sur les approches quantitatives et qualitatives de prévision après concertation avec le contrôleur de gestion ministériel (pour le Budget et le CDMT)</li> <li>• Participation à la conception de canevas prévisions budgétaires en concertation avec les responsables au sein de la chaîne managériale du programme et le contrôleur de gestion ministériel</li> <li>• Diffusion des canevas auprès des concernés au sein du programme et organisation d'ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</li> <li>• Participation aux arbitrages budgétaires</li> <li>• Appui des responsables au sein de la chaîne managériale pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation des prévisions budgétaires</li> <li>➤ La préparation du PADI et PADA</li> <li>➤ L'analyse des écarts budgétaires à un rythme infra annuel</li> <li>➤ Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Les ajustements des plans d'action</li> </ul>
<p><b>Appui au dialogue de gestion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement d'un calendrier annuel du dialogue de gestion cohérent avec le calendrier ministériel : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TDB de performance et de gestion</li> <li>✓ Comptes-rendus du RDP</li> <li>✓ Comptes-rendus des RSP</li> <li>✓ Bilans des RUO</li> <li>✓ RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> </li> <li>➤ La transmission au contrôleur de gestion ministériel du ou des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour partie programme</li> <li>➤ Les réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication</li> </ul> </li> <li>• Assistance et suivi pour la préparation des : <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compte-rendu du RDP</li> <li>➤ Comptes-rendus des RSP</li> <li>➤ Bilans des RUO</li> </ul> </li> <li>• Assistance du RDP pour la tenue des comités/commissions du programme selon la cadence prévue par la charte</li> <li>• Préparation, sur la base d'échanges avec le RDP du PAP et RAP, pour la partie qui concerne le programme qu'il appuie</li> <li>• L'apport d'expertise, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques avec les responsables et acteurs du programme</li> </ul> <hr/> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La contribution au développement des systèmes d'information au sein du programme : définition et prise en compte des besoins en matière de Contrôle de Gestion, informatisation du processus budgétaire, production et diffusion des indicateurs et tableaux de bord, production et diffusion des comptes rendus et rapports de la performance</li> </ul>

<b>Appui pour l'analyse des coûts</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suivi et analyse des coûts une fois la comptabilité analytique mise en place</li></ul>
<b>Contribution au réseau ministériel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribution au développement d'un réseau ministériel de Contrôle de Gestion</li></ul>



# PLAN D'ACTION POUR L'IMPLANTATION DU CONTROLE DE GESTION

## AXE 1- STRUCTURER LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>Arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion</b>	Mener, au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication, une réflexion autour des scénarios proposés plus haut afin d'arrêter un positionnement du Contrôle de Gestion Ministériel et du Contrôle de Gestion Programme dans l'organigramme	<i>Semestre 2 2021</i>
<b>Elaborer des fiches de poste</b>	A partir des fiches fonction proposées plus haut, élaborer des fiches de poste pour les équipes au sein du Contrôle de Gestion ministériel et du Contrôle de Gestion programme identifiant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les missions et attributions</li> <li>• Les profils</li> <li>• L'effectif nécessaire</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>
	Clarifier l'articulation de la fonction Contrôle de Gestion avec d'autres structures assurant certaines attributions qui lui sont liées ou des fonctions de contrôle notamment : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le bureau de supervision des projets stratégiques ;</li> <li>• La direction des études stratégiques et de la planification (sous la direction générale des technologies de l'information) ;</li> <li>• La direction des techniques des télécommunications et notamment la sous-direction des programmes et des projets dans</li> </ul>	<i>Semestre 2 2021</i>

	<p>le domaine des télécommunications (sous la direction générale des technologies de la communication) ;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La direction des statistiques et des indicateurs sous la direction générale de l'économie numérique, de l'investissement et des statistiques) ;</li><li>• La direction du suivi de la gestion des entreprises et établissements publics et notamment la sous-direction du Contrôle de Gestion (sous la direction générale des entreprises et des établissements publics.</li></ul>	
--	---	--

**AXE 2- METTRE EN ŒUVRE PROGRESSIVEMENT LES OUTILS DU CONTROLE DE GESTION**

Actions	Description	Responsables	Période
<p><b>Dynamiser davantage le Dialogue de Gestion</b></p>	<p>Achever la rédaction et l'approbation de la charte de gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication (adapter la charte de gestion de cadrage aux contexte et besoins de la mission)</p> <p>Organiser des sessions et des ateliers de sensibilisation avec l'ensemble des responsables et acteurs au niveau de la chaîne de responsabilité autour de la charte de gestion</p> <p>Elaborer le calendrier du dialogue de gestion ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais de :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Préparation du TDB ministériel, du PAP et du RAP ministériel</li> <li>✓ Transmission par les contrôleurs de gestion programmes des TDB de RDP, comptes rendus RDP, des parties des PAP et RAP de leur programme</li> <li>✓ Réunions de la Commission ministérielle de suivi et d'évaluation</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>
	<p>Etablir un calendrier annuel du dialogue de gestion programme cohérent avec le calendrier ministériel précisant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs concernés</li> <li>• Les documents et supports</li> <li>• La périodicité et les délais :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la préparation et la transmission entre les responsables de la chaîne de responsabilité des :</li> </ul> </li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 2 2021</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TDB de performance et de gestion</li> <li>- Comptes-rendus du RDP</li> <li>- Comptes-rendus des RSP</li> <li>- Bilans des RUO</li> <li>- RAP et PAP pour partie programme</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ De la transmission au contrôleur de gestion ministériel des TDB RDP, Comptes-rendus du RDP, RAP et PAP pour la partie de leur programme</li> <li>✓ Des réunions des comités et commissions des programmes prévus par la charte de gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication</li> </ul>		
	Capitaliser la culture bien ancrée au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication pour la tenue de comités au niveau ministériel afin de les cadrer avec la démarche de performance en alignant leur composition, ordre du jour et périodicité aux exigences de la charte de gestion (Commission ministérielle de suivi et d'évaluation).	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Capitaliser la culture bien ancrée au sein du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication pour la tenue de comités au niveau des programmes et cadrer ces comités avec la démarche de performance en alignant leur composition, ordre du jour et périodicité aux exigences de la charte de gestion (comités...)	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021 et</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	Diffuser et expliquer auprès des concernés les maquettes et modèles prévus par la charte de gestion du Ministère des Technologies de l'Information et de la Communication des : <ul style="list-style-type: none"> <li>• TDB</li> <li>• Comptes rendus</li> <li>• Bilans RUO</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i> <i>et Semestre 1 2022</i>

<p><b>Argumenter le pilotage stratégique</b></p>	<p>Vérifier la cohérence entre :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les stratégies des programmes et la stratégie de la mission</li> <li>• Les cadres de performance des programmes et celui de la mission</li> <li>• Les plans d'action des programmes et celui ministériel</li> <li>• Les plans d'action au sein d'un même programme et leur synergie</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>
	<p>Argumenter le lien logique (modèle causal, l'analyse des forces et faiblesses...) entre au niveau :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégique : Stratégie, objectifs stratégiques et indicateurs stratégiques</li> <li>• Opérationnel : Déclinaison opérationnelle du cadre de performance</li> </ul> <p>Etablir des notes et/ou fiches méthodologiques à l'attention des responsables de la chaîne de responsabilité du programme explicitant les règles, méthodes et les outils appuyant l'élaboration des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objectifs et indicateurs</li> <li>• Plans et leviers d'action</li> </ul> <p>Concevoir en concertation avec le contrôleur de gestion ministériel les modèles :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De contrats de performance et de fiches objectifs avec les opérateurs</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p> <p>A partir du vote du projet de réforme des entreprises publiques au niveau de l'ARP</p>
<p><b>Objectiver les Indicateurs de performance : stratégiques et opérationnels</b></p>	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur ministériel, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Préparer des analyses comparatives (benchmarking) et veille technique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Collecte d'informations (d'indicateurs) dans une logique de benchmark afin de permettre la recherche des causes et des meilleures pratiques</li> <li>Réalisation d'études d'analyses comparatives</li> </ul>		
	<p>Procéder à une revue approfondie de chaque indicateur programme, vérifier, documenter et formaliser clairement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Activer la préparation TDB de performance</b>	<p>Elaborer des TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Performance en consolidant les TDB de performance des RDP</li> </ul> <p>Activer la résolution des obstacles à la mise en application de SI Performance et commencer son utilisation</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>Semestre 2 2021</i> <i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Diffuser les maquettes de Tableaux de Bord de performance auprès des concernés au sein du programme et organiser des ateliers de sensibilisation afin de les expliciter</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité des TDB de performance</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 2 2021</i>

	<p>de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie performance des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> </ul>		
<b>Construire des TDB de Gestion</b>	<p>Concevoir les TDB ministériels de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suivi des différents engagements du ministère (vis-à-vis des bailleurs de fonds, conventions internationales...)</li> <li>• Gestion en veillant à leur cohérence avec les TDB de gestion des RDP</li> </ul> <p>Préparer les TDB de suivi et de gestion ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>
	<p>Organiser des ateliers afin d'identifier les indicateurs de gestion relatifs aux programmes assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance (les objectifs et indicateurs des PAP, ne suffisant pas nécessairement au pilotage des programmes) et :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• D'assurer une meilleure exploitation des systèmes d'information</li> <li>• De mieux organiser et harmoniser les indicateurs déjà disponibles (suivis et collectés par la Direction de statistiques, suivis au niveau du projet GEC -gestion électronique des correspondants...)</li> <li>• De sélectionner ceux qui seront intégrés dans des TDB de gestion en assurant leur cohérence avec les indicateurs de performance</li> </ul> <p>Documenter les indicateurs de gestion en détaillant :</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>2022-2023</i>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le processus de collecte, de préparation, de validation et de diffusion des mesures, modalités de conservation des données, périodicité...</li> <li>Les méthodes de fixation des valeurs cibles</li> </ul> <p>Concevoir les Tableaux de Bord de gestion auprès des différents niveaux de la chaîne de responsabilité en assurant leur emboîtement et leur harmonisation : les indicateurs de chaque niveau ont vocation à être partiellement consolidés au niveau supérieur</p> <p>Suivre et assister les responsables dans la préparation des TDB de gestion</p>		
<b>Instaurer des Plans d'action et Leviers d'action</b>	Organiser et participer à des réflexions (tenues par des comités/commissions qui en seront chargés) pour l'élaboration de plans d'action ministériels cohérents avec la stratégie de la mission (suivi des grandes réformes, des grands projets...)	Contrôle de Gestion ministériel	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
	Assister les différents niveaux de la chaîne de responsabilité pour définir des plans d'action et des leviers d'action permettant d'atteindre les objectifs et les indicateurs cibles	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Analyser les indicateurs à un rythme infra annuel</b>	<p>Assister les responsables dans les analyses infra annuelles entre les valeurs cibles et le réel, leurs causes et conséquences.</p> <p>Organiser des discussions des analyses des écarts lors des comités prévus par la charte</p> <p>Préparer les commentaires associés</p> <p>Assister les responsables dans l'ajustement des plans d'action</p> <p>Apporter sur la base des résultats réalisés un jugement critique en l'argumentant sur :</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les indicateurs ministériels)</p> <p>Contrôle de Gestion Programme (pour les indicateurs</p>	<i>Semestre 1 et 2 2022</i>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le niveau des objectifs atteints</li> <li>• La bonne adéquation des leviers et des plans d'action avec les objectifs à atteindre</li> <li>• La qualité de la mise en œuvre des leviers et des plans d'action</li> </ul>	ministériels)	
<b>Objectiver les prévisions</b>	<p>Suite à la tenue d'ateliers de réflexion, concevoir des canevas de prévisions budgétaires permettant de les objectiver et d'assurer une meilleure adéquation entre objectifs et les moyens et ce en les reliant, à chaque fois que l'objet de la prévision s'y prête, à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des déterminants physiques (nombre d'intervention, nombre de dossiers, nombre d'hommes jours travaillés...)</li> <li>• Fiches de coûts</li> </ul>	Contrôle de Gestion Ministériel et de Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Organiser des ateliers de réflexion avec les responsables de la chaîne de responsabilité programme afin d'améliorer les approches de prévisions (Approches quantitatives d'extrapolation, Approches qualitatives)</p> <p>Organiser des ateliers de sensibilisation et préparer pour les acteurs des documents explicatifs sous forme de notes et/ou fiches explicitant les canevas budgétaires et les approches quantitatives ou qualitatives de prévision</p>	Contrôle de Gestion Programme	<i>Semestre 1 2022</i>
	<p>Procéder au niveau ministériel à un rythme infra annuel à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Des analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Un appui aux prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> </ul> <p>Des recommandations pour les ajustements des plans d'action ministériels</p>	Contrôle de Gestion Ministériel	<i>2022-2023</i>

<p><b>Analyser les écarts budgétaires à un rythme infra annuel</b></p>	<p>Concevoir des maquettes prévoyant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des écarts (effet volume et effet coûts)</li> <li>• L'apport des justifications et des commentaires par les responsables</li> </ul> <p>Assister les responsables dans :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les analyses infra annuelles entre les prévisions et les réalisations, leurs causes et conséquences</li> <li>• Les prises de décisions relatives aux actions correctives et décisions de réallocation des crédits</li> <li>• Les ajustements des plans d'action</li> </ul> <p>Veiller à la discussion des analyses des écarts lors des comités/commissions prévus par la charte à un rythme infra annuel</p> <p>Assister et suivre la préparation par les responsables de la chaîne de responsabilité conformément aux modèles de la charte et selon la périodicité prévue pour la partie suivi budgétaire des :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comptes-rendus du RDP</li> <li>• Comptes-rendus des RSP</li> <li>• Bilans des RUO</li> <li>• RAP et PAP</li> </ul>	<p>Contrôle de Gestion Programme</p>	<p><i>Semestre 1 et 2 2022</i></p>
<p><b>Analyser les coûts</b></p>	<p>Participer activement au développement d'un système de comptabilité analytique</p> <p>Organiser le processus de collecte des informations</p> <p>Déterminer les coûts</p> <p>Analyser les coûts</p> <p>Procéder à des recommandations</p>	<p>Contrôle de Gestion Ministériel (pour les coûts globaux) Contrôle de Gestion Programme (pour les coûts programme)</p>	<p><i>A partir de l'instauration de la comptabilité générale et analytique au sein des ministères</i></p>

### AXE 3- SE FORMER SUR LE CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Période
<b>L'équipe Contrôle de Gestion</b>	Etablir un plan de formation en Contrôle de Gestion Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion Organiser des ateliers de formation et de sensibilisation sur le métier et les outils du Contrôle de Gestion pour l'ensemble des responsables et acteurs des programmes	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i>
<b>Responsables et acteurs des programmes</b>	Participer à des formations continues sur le Contrôle de Gestion	<i>Semestre 2/ 2021- 2022</i>

### AXE 4-OEUVRER POUR CREATION D'UN TEXTE LEGAL FONDATEUR

Actions	Description	Période
<b>Œuvrer pour création d'un texte légal fondateur de la fonction Contrôle de Gestion dans les Administrations</b>	Préparer des propositions Organiser des ateliers de réflexion et discussions autour du contenu du texte légal Communiquer sur le Contrôle de Gestion	<i>Semestre 2 2021 Semestre 1 et 2 2022</i>

### AXE 5-PARTICIPER AU RESEAUTAGE DE LA FONCTION CONTROLE DE GESTION

Actions	Description	Date
<b>Participer activement au réseautage de la fonction Contrôle de Gestion</b>	Instaurer des réunions périodiques entre contrôleur de gestion des différents ministères Œuvrer pour la création d'une plateforme d'échange de ressources et d'expérience	<i>2022-2023</i>

## Abréviations

---

<b>CNUDST</b>	Centre National Universitaire de Documentation Scientifique et Technique
<b>CDMT</b>	Cadre des dépenses à moyen terme
<b>DAF</b>	Direction Administrative et Financière
<b>ex</b>	Exemple
<b>LOB</b>	Loi organique du Budget
<b>PAD</b>	Programmation Annuelle des Dépenses
<b>PADA</b>	Programmation Annuelle des Dépenses Initial
<b>PADI</b>	Programmation Annuelle des Dépenses Initial
<b>RDP</b>	Responsable de Programme
<b>RD PAP</b>	Responsable de Programme Appui et Pilotage
<b>RUO</b>	Responsable Unité Opérationnelle
<b>RSP</b>	Responsable de Sous Programme
<b>UO</b>	Unité Opérationnelle
<b>UGBO</b>	Unité GBO
<b>UGBOC</b>	Unit2 GBO Centrale
<b>SIP</b>	Système d'Information Performance
<b>SP</b>	Sous Programme
<b>TDB</b>	Tableau de Bord

# ANNEXES

---

## ANNEXE 1 : Guide Entretien de Diagnostic

---

**GUIDE ENTRETIEN DIAGNOSTIC DES PRATIQUES DE CONTROLE DE GESTION AU SEIN DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE  
TUNISIENNE  
MINISTERE :  
PROGRAMME :**

	<b>I - État des pratiques de Contrôle de Gestion</b>	<b>Arguments et commentaires</b>
<b>1.1</b>	<b>DOP et Cadre de performance</b>	
1.1	Comment a été définie la DOP (la Déclinaison Opérationnelle des Programmes : Programmes- Sous Programmes-Activités) : acteurs qui y ont participé, démarche ?	
1.2	La DOP actuelle est-elle stabilisée ? Présente- t-elle des éléments à améliorer ?	
1.3	Quels sont les critères qui ont été retenus pour définir le référentiel d'activités ? Y a-t-il des éléments à améliorer au niveau de leur détermination ?	
1.4	La chaîne de responsabilité est-elle clairement définie ? Les responsables sont-ils expressément désignés ?	
1.5	A-t-il été rédigée une charte de gestion propre à la mission ?	
1.6	Quelles sont les différents comités créés et actifs au sein du programme ? Existe-t-il des notes internes les organisant ? Quelle est la cadence de leur réunion ?	
1.7	Comment a été défini le cadre de performance (Stratégie-Objectifs-Indicateurs) : acteurs qui y ont participé, critères, démarche, modèle et outils utilisés ?	
1.8	La catégorisation des objectifs est-elle stabilisée ? Présente- t-elle des éléments à améliorer ? Y a-t-il un équilibre dans le choix des catégories d'objectifs ?	
1.9	Comment la déclinaison de la performance at-elle été réalisée : acteurs qui y ont participé, critères, démarche, modèle causal et outils utilisés ?  La déclinaison de la performance est-elle stabilisée ? Présente- t-elle des éléments à améliorer ?	
1.10	La redevabilité entre les acteurs de la chaîne managériale est-elle clairement établie ? Est-elle matérialisée par un contrat objectif/lettre de mission ?	

1.11	Est-il établi avec les opérateurs publics systématiquement un contrat de performance, une lettre de mission et une fiche opérateur ? Si oui, Y a-t-il des modèles formalisés de ces documents ? Est que les objectifs auxquels se rattache l'opérateur sont bien précisés ?	
	<b>Evaluer le processus budgétaire</b>	
	<b>Budget et CDMT</b>	
2.1	<b>Phase préparatoire :</b>	
2.2	Quels sont les acteurs de la chaîne de responsabilité qui contribuent à l'établissement du Budget et CDMT ? En quoi consiste le rôle de chacun ? Comment sont collectés les besoins ? Existe t – il des maquettes préétablies de collecte des informations ? Si oui, sont-elles bien remplies ? Comment sont établis les prévisions budgétaires n+1, n+2, n+ 3 ?	
2.3	Y a – il une estimation des activités : volume, coût et planning ? Si oui, qui la réalise et est-elle satisfaisante ?	
2.4	Est-il tenu compte lors de la préparation du budget de l'atteinte des objectifs stratégiques : adéquation objectifs et moyens ? si oui, comment ?	
	<b>Programmation Annuelle des Dépenses (PAD)</b>	
2.5	Existe-t-il un calendrier en interne propre au programme pour la gestion de la PADI et PADA ? Quels sont les acteurs de la chaîne de responsabilité qui contribuent à l'établissement du PADI et PADA ? En quoi consiste le rôle de chacun : notamment distribution des rôles entre RDP et RDP Pilotage et Appui ?	
	<b>Phase d'exécution</b>	
2.6	Comment sont suivis les exécutions budgétaires ? A quels niveaux ?	



2.7	Les comptes rendus de gestion sont-ils établis ? Si oui, selon quelle cadence ? Ont-ils été à la base des ajustements et des réallocations de crédit de la PADA ?	
2.8	Les RUO établissent – ils un bilan explicitant l'exécution du budget ? Si oui, quand est-il établi et que comprend il ?	
2.9	Qui remplit le compte rendu de gestion partie suivi budgétaire ? Outre par nature, les dépenses sont-elles suivies par activité ? Quelle sont les sources d'information utilisées pour les alimenter ?	
2.10	Qui procède aux analyses des écarts ? Comment sont-elles réalisées ?	
2.11	Y a-t-il des décisions de gestion prises à la suite de l'analyse des écarts ?	
2.12	Le RDP établit-il un bilan de déroulement de gestion suite au compte rendu de gestion ?	
	<b>Evaluer Disponibilité et Fixation des indicateurs</b>	
3.1	<b>Pour les indicateurs de performance (liés au cadre de performance de la GBO) :</b>	
3.2	Quel type de classification a été retenue pour les indicateurs ? Est-elle stabilisée ?	
3.3	Comment sont définies les valeurs cibles des indicateurs (qui, démarche, <b>adéquation avec moyens</b> ..) ?	
3.4	Est-il établi par le RDP des TDB (prévus par charte de performance) ? des Comptes rendus de gestion du RSP ?	
3.5	<b>Pour les indicateurs de gestion (autres que ceux du cadre de performance de la GBO) :</b>	
3.6	Disposez-vous d'indicateurs de gestion ? Si oui à quels niveaux ?	
3.7	Existe-il une classification de ces indicateurs ? Si oui, laquelle ?	
3.8	Selon quelle démarche ont-ils été identifiés : par qui, comment ?	

3.9	Y a-t-il une relation établie entre les indicateurs de gestion et ceux de performance ?	
3.10	Y a-t-il des rapports ou réunions d'analyse de ces indicateurs ?	
<b>1.4</b>	<b>Evaluer la Fiabilité de l'alimentation des Indicateurs</b>	
4.1	Est-il établi par le RDP des TDB (prévus par charte de performance) ? des Comptes rendus de gestion du RSP ? Si oui, comment sont alimentés les valeurs au niveau du TDB RDP ? (Sources, fiches de collecte...) Par qui ? Existe-t-il des procédures de contrôle de la fiabilité des informations ayant aliment les indicateurs ?	
4.2	Comment sont alimentées les valeurs des fiches indicateurs (sources, outils et méthodes de prévision...) ? Selon quelle cadence ? Par qui ? Existe-t-il des procédures de contrôle de la fiabilité des informations, ayant aliment les fiches indicateurs ?	
<b>5.4</b>	<b>Evaluer l'exploitation TDB et des Fiches Indicateur dans la prise de décision</b>	
5.1	Les données relatives aux indicateurs de performance figurant dans les TDB (prévues par la charte des gestion) et/ou les fiches indicateurs sont-elles analysées ? Si oui, par qui et selon quelle cadence ? Comment ? Les analyses aboutissent-elles à des décisions ou ajustements ?	
5.2	Les données relatives aux indicateurs de gestion, <b>si elles existent</b> , sont-elles analysées ? Si oui, par qui et selon quelle cadence ? Comment ? Les analyses aboutissent-elles à des décisions ou ajustements ?	
5.3	Existe-t-il des leviers d'action et des plans d'action établis afin d'atteindre les valeurs cibles des indicateurs ? Si oui, par qui sont-ils définis, comment ? Sont-ils formalisés ?	
5.4	Existe-il un système descendant organisé permettant de transmettre aux unités opérationnelles les indicateurs et les tableaux de synthèse ? Si oui, sous quelles formes (rapport, tableau de bord, états de de suivi prioritaires...) et selon quelle cadence ?	
5.6	Existe-t-il un système ascendant organisé permettant de communiquer aux RDP les indicateurs des UO ? Si oui, sous quelles formes et selon quelle cadence ?	

	II- Potentiels de développement du Contrôle de Gestion et Contraintes	Arguments et commentaires
1	Y a-t-il des mesures de temps/coûts effectuées par certains acteurs ?	
2	Comment est organisée l'UGBOS ? Y a-t-il des référents programmes ?	
3	Existe-t-il au sein du ministère une Direction qui effectue des suivis de données ou des statistiques	
4	Est-il développé au sein du ministère un système de management qualité ?	
5	Le système d'information performance a-t-il été rempli ?	
6	Quels sont les logiciels et applications informatiques utilisées au sein du ministère ?	
7	Les logiciels/applications utilisés permettent-ils d'appuyer la démarche GBO par la : - la saisie et le traitement des indicateurs ? - la préparation des budgets, suivi budgétaires - le suivi des coûts	
8	Existe-t-il au sein du ministère des projets d'amélioration du système d'information : traitement, accès, diffusion...	
9	Les acteurs de la chaîne de responsabilité sont-ils sensibilisés sur l'aide possible du Contrôle de Gestion ?	
10	Existe-t-il un dispositif permettant de responsabiliser les RUO sur la qualité de leur gestion et les résultats obtenus ?	

<b>11</b>	Les responsables des unités GBO au sein du ministère ont-ils bénéficié de formations concernant les outils du Contrôle de Gestion ?	
<b>12</b>	Les différents acteurs ont-ils une demande croissante d'informations sur leurs activités, budget/ et performances ? Perçoivent-ils cela comme un moteur pour la performance ou au contraire comme une contrainte et charge supplémentaire ?	
<b>13</b>	Avez-vous des remarques ou suggestions à ajouter ?	

## *Annexe 2 : Note de Diagnostic basée sur la Matrice SWOTT*

---

# I- CONSTATS

---

## 1- La Déclinaison Opérationnelle Des Programmes

---

*Comment a été définie la DOP (la Déclinaison Opérationnelle des Programmes : acteurs qui y ont participé, démarche ? Est-elle stabilisée ?*

*Le référentiel d'activités est-il finalisé ?*

*A-t-il été rédigée une charte de gestion propre à la mission ?*

*La chaîne de responsabilité est-elle clairement définie ?*

### 1.1- DOP

La déclinaison opérationnelle des programmes constitue l'ossature de la démarche GBO. Sa stabilisation est donc essentielle afin d'introniser un dispositif de Contrôle de Gestion durable. Cette déclinaison sous forme de Programmes- Sous Programmes – Activités a été opérée depuis 2019 au niveau de l'ensemble des programmes mais a été révisée par la suite.

Une démarche participative a été poursuivie à cette fin, sous la forme de réunions et ateliers de réflexion regroupant plusieurs responsables et acteurs de la chaîne managériale. Un appui l'UGBOC et des experts internationaux d'Expertise France leur a été apporté.

La grande majorité des programmes est arrivée à stabiliser la DOP jusqu'au niveau Activités. Quelques exceptions pourtant persistent allant de simples propositions de son ajustement jusqu'à celles de sa refonte.

### 1.2- Référentiel d'activités

Un premier référentiel d'activités a été élaboré pour toutes les missions et ce pour préparer et exécuter le budget de l'Etat conformément à la LOB depuis 2019. Il s'agit d'une nomenclature par destination transitoire (article 18 de la LOB). Ce premier référentiel a été repris afin qu'il soit amélioré et affiné en sous activités et projets et permettre ainsi de finaliser la nomenclature cible à intégrer dans le SIGF cible. Ce nouveau référentiel est encore en phase de projet pour l'ensemble des programmes et n'entrera en vigueur que pour le budget de 2023.

### 1.3-Chaine de Responsabilités

Les responsables et acteurs de la chaîne de responsabilité ont été clairement identifiés au sein de l'ensemble des programmes, mais dans la majorité des cas, seuls les RDP ont été désignés par arrêté et leur attributions précisées par décret. Un décalage entre leurs responsabilités définies au sein des programmes et les rôles joués effectivement a été perçu dans de fréquents cas et les raisons ne manquent pas pour expliquer cela.

Au fait, les responsables de programme n'ont pas encore pu assumer leur rôle convenablement en raison de désignation relativement récente et c'est l'un des facteurs essentiels à ce décalage. L'absence d'une charte de gestion de la mission clarifiant les obligations et limites de chaque intervenant n'a fait qu'amplifier cela. D'autres facteurs exogènes ont aussi joué un rôle important et notamment l'instabilité politique qui a caractérisé cette dernière décennie et les changements fréquents de gouvernements et de chefs de missions créant ainsi une certaine discontinuité qui n'a pas aidé les différents responsables à s'imprégner de la démarche GBO. L'impact d'un tel décalage sur la redevabilité des acteurs et responsables de la chaîne envers les objectifs déclinés, sur leur implication dans la démarche de la performance et surtout sur l'instauration d'un réel dialogue de gestion se fait clairement ressentir.

## 2- Cadre De Performance et sa Déclinaison Opérationnelle

---

*Comment a été défini le cadre de performance (Stratégie-Objectifs-Indicateurs) ?*

*La catégorisation des objectifs est-elle stabilisée ? Y a-t-il un équilibre dans le choix des catégories d'objectifs ?*

*Comment la déclinaison de la performance a-t-elle été réalisée ? La déclinaison de la performance est-elle stabilisée ?*

*Y a-t-il un contrat objectif/lettre de mission signés par les acteurs de la chaîne de responsabilité pour formaliser leur redevabilité envers les objectifs ?*

*Est-il établi avec les opérateurs publics systématiquement un contrat de performance, une lettre de mission et une fiche opérateur ?*

### 2.1- Le cadre de performance

Le cadre de performance Stratégie-Objectifs-Indicateurs constitue la pierre angulaire du dispositif de la GBO.

De l'ensemble des programmes diagnostiqués, apparaissent des constats identiques. Le cadre de performance a été formulé, révisé à maintes reprises, selon un processus de réflexion qui semble être collectif, et est relativement stabilisé.

Les effets mobilisateurs de cet exercice sur l'initiation d'une nouvelle culture de management participatif dans l'Administration publique ne doivent pas être sous-estimés.

Ce constat positif est toutefois à relativiser à travers deux principaux points :

- La démarche poursuivie pour mettre en relation les objectifs et les indicateurs n'a pas clairement fait référence à un cadre logique et une chaîne résultat formalisés pouvant argumenter cette relation de cause à effet les reliant et appuyer leur cohérence malgré les efforts fournis à cet effet ;
- Un manque d'équilibre dans le choix de la catégorisation des objectifs entre efficacité socio-économique, qualité et efficacité associé dans certains cas à un flou ressenti risquant d'affecter le sens même de cette qualification en lui conférant un caractère plutôt formel.

### 2.2- Déclinaison du cadre de performance

Autant pourrait on relever que le cadre de performance stratégique a été relativement stabilisé pour la plupart des programmes comme précisé si haut, autant ne pourrait-on pas affirmer de même pour sa déclinaison opérationnelle. Elle est en fait encore pour la quasi-totalité des programmes en phase d'ajustement ou même de révision.

Cette déclinaison en objectifs et indicateurs opérationnels concrétise le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats jetant des bases solides pour le développement des outils de Contrôle de Gestion

La démarche poursuivie pour opérer la déclinaison a été, à l'instar de la fixation de la DOP, participative. Mais, sa formalisation afin d'établir un lien logique entre objectifs et indicateurs opérationnels fait également défaut. Les voies empruntées pour décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels ne sont ni documentées ni pour le moins précis dans la majorité des cas.

### 2.3- Relation avec les opérateurs publics

Malgré les tentatives, afin de formaliser la redevabilité des opérateurs publics pour la réalisation d'objectifs clairs, fournies par la plupart des responsables des programmes et les UGBOs, les

Fiches opérateurs ou les contrats objectifs ne mettent pas encore en exergue l'articulation entre la performance de l'opérateur et celle du programme / mission. En effet, généralement, la contribution de l'opérateur à la performance du programme auquel, il se rattache n'est pas bien définie et la rubrique qui lui est dédiée n'est pas toujours bien renseignée.

Aussi, le contrôleur de gestion va aider à appuyer la définition et le suivi de la contribution des opérateurs.

Il convient en outre de rappeler que l'obligation de préparation de contrats de performance avec les opérateurs publics a été reportée par une note de l'UGBOC jusqu'au vote du projet de réforme des entreprises publiques au niveau de l'ARP.

## 2.4- Commentaires

Face à ces insuffisances, l'instauration de la fonction Contrôle de Gestion dans l'Administration publique tunisienne apparaît, donc, et de plus en plus clairement, comme étant un impératif afin de consolider la réussite de la démarche GBO.

De ce qui précède, on peut affirmer que le Contrôleur de Gestion aura à relever plusieurs défis afin d'apporter l'appui nécessaire au RDP pour :

- Définir et stabiliser le référentiel d'activités ;
- Argumenter la cohérence des éléments constitutifs du cadre de performance et sa déclinaison au niveau opérationnel ;
- Mener à bien le dialogue de gestion ;
- Soutenir les responsables dans la traduction des choix stratégiques dans le pilotage des activités et la gestion des moyens.

## 3- Comitologie

---

***Quelles sont les différents comités créés et actifs au sein du programme ? Existe-t-il des notes internes les organisant ? Quelle est la cadence de leur réunion ?***

On a constaté que dans la plupart des programmes, seuls des comités ou des commissions ministériels sont organisés. Ces comités ou commissions quoique nécessaires ne peuvent à eux seuls garantir un pilotage rigoureux et régulier des programmes.

En effet, ces comités se trouvent dans leur version actuelle dans la quasi impossibilité ni d'assurer un rôle d'évaluation budgétaire et de la performance périodique dans un but d'ajustement des plans d'action ni de remplacer ainsi les comités par programme tels que définis par la charte de gestion. Les principales raisons résident en fait dans leur :

- Cadence : variant d'un ministère à un autre et allant d'hebdomadaire, leur conférant ainsi le caractère de réunions, à annuelle, les dénuant de tout atout de réactivité pour détecter les dérapages ;
- Constitution : dans plusieurs cas, assistent à ces comités avec le chef de mission l'ensemble des responsables et acteurs de la chaîne de responsabilité du programme ou même les responsables de l'ensemble des programmes de la mission ;
- Ordre du jour discuté : qui souvent porte sur un suivi physique des projets.



## 4- Le Processus Budgétaire

---

### 4.1- La Phase Préparatoire

*Quels sont les acteurs de la chaîne de responsabilité qui contribuent à l'établissement du Budget et CDMT ? En quoi consiste le rôle de chacun ?*

*Comment sont collectés les besoins ? Existe-t-il des maquettes préétablies de collecte des informations ? Si oui, sont-elles bien remplies ?*

*Comment sont établis les prévisions budgétaires  $n+1$ ,  $n+2$ ,  $n+3$  ? Y a-t-il une estimation des activités : volume, coût et planning ?*

*Est-il tenu compte lors de la préparation du budget de l'atteinte des objectifs stratégiques : adéquation objectifs et moyens ? si oui, comment ?*

La préparation des budgets au sein de l'Administration publique suit un assez long processus auquel participent différents responsables et acteurs du programme, la DAF et le RDPAP. La répartition des rôles entre ces derniers est définie clairement au sein de chaque programme.

Hormis quelques exceptions observées, les acteurs se trouvent souvent, lors de la préparation des budgets et du CDMT, davantage conditionnés par les plafonds budgétaires qui leur sont imposés que par une recherche d'efficacité et d'efficience. Le CDMT, supposé introduire de par sa pluri annualité, une cohérence avec la vision stratégique perd généralement son sens en devenant un modèle à remplir selon des contraintes budgétaires.

Il est vrai que le contexte actuel est difficile, mais c'est généralement dans ces situations de pressions budgétaires croissantes et limitatives des moyens que le besoin d'outils de Contrôle de Gestion se fait encore plus ressentir et ce afin de permettre d'optimiser les moyens et d'assurer leur adéquation avec les objectifs.

### 4.2- PAD

*Existe-t-il un calendrier en interne propre au programme pour la gestion de la PADI et PADA ?*

*Quels sont les acteurs de la chaîne de responsabilité qui contribuent à l'établissement du PADI et PADA ?*

*En quoi consiste le rôle de chacun : notamment distribution des rôles entre RDP et RDP Pilotage et Appui ?*

Le PAD et ses pièces justificatives constituent des documents assez complexes et techniques, raison qui a poussé certains RDP/UGBO à ne pas s'impliquer et à déléguer l'ensemble de cette tâche à la DAF.

A l'origine, dispositif de pilotage normalement utilisé pour maîtrise des risques et éviter les dérapages, le PAD n'est malheureusement pas perçu comme tel par certains RDP et il est opportun de souligner à ce niveau la pertinence de cet outil pour le Contrôle de Gestion.

### 4.3- Suivi et analyse des Budgets

*Comment sont suivis les exécutions budgétaires ? A quels niveaux ?*

*Les comptes rendus de gestion sont-ils établis ? Si oui, selon quelle cadence ? Ont-ils été à la base des ajustements et des réallocations de crédit de la PADA ?*

*Qui remplit le compte rendu de gestion partie suivi budgétaire ?*

*Les RUO établissent-ils un bilan explicitant l'exécution du budget ?*

***Le RDP établit-il un bilan de déroulement de gestion suite au compte rendu de gestion ?  
Qui procède aux analyses des écarts ? Comment sont-elles réalisées ? Y a-t-il des décisions  
de gestion prises à la suite de l'analyse des écarts ?***

Dans la majorité des cas (4 des programmes pilotes sur les 6), les responsables et les acteurs du programme sont impliqués directement dans le suivi.

On constate une culture bien ancrée de suivi régulier des exécutions de projets, de certains opérateurs ou même de bénéficiaires de subventions, mais cela revêt davantage le caractère de suivi d'avancement des opérations et projets, relevant des tâches quotidiennes des services, que d'un réel suivi budgétaire du process du programme. Ces suivis qui axent souvent sur l'avancement physique reflètent une vision classique du management plutôt que celle par objectif.

En outre hormis un ou deux, parmi les programmes pilotes diagnostiqués, il n'y a ni de compte rendu ni de bilan d'exécution budgétaire élaborés.

Au niveau de la plupart des programmes, des comités ou réunions sont certes organisés mais leur cadence ou constitution comme explicité plus haut, leur font perdre leur efficacité.

En tout état de cause, les efforts fournis par certains d'élaboration de rapports ou de comptes rendus ainsi que l'organisation de réunions ou comités ne peuvent dans ces conditions soutenir des analyses d'écarts budgétaires, supposées être un outil privilégié du Contrôle de Gestion qui permettraient de mesurer les résultats par rapport à des objectifs périodiquement et anticiper ou remédier aux éventuels dérapages. Les principales décisions qui en ressortent actuellement portent sur l'ajustement des crédits alloués à l'occasion de l'actualisation du PAD.

En outre, le chemin suivi par ces rapports ainsi que la composition et la cadence des réunions met en exergue, à notre sens, la fragilité du dialogue de gestion dans la plupart des programmes pilotes. Ainsi, on observe à plusieurs reprises un rôle pour le moins amoindri du RSP et même du RDP dans ce processus de circulation des informations et de prise de décision.

## **5- Les Indicateurs**

---

### **5.1- Disponibilité des indicateurs de performance**

***Quel type de classification (par nature) a été retenue pour les indicateurs ? Est-elle stabilisée ?***

***Comment sont définis les valeurs cibles des indicateurs (qui, démarche, adéquation avec moyens...) ?***

***Est-il établi par le RDP des TDB (tels que prévus par charte de gestion) ? des Comptes rendus de gestion du RSP ?***

Actuellement, un seul des programmes pilote a élaboré des modèles de comptes-rendus et de TDB prenant en compte les indicateurs de performance et leur conformité à la charte de gestion est prévue pour 2021.

On relève également qu'au niveau d'un autre programme, sont établis régulièrement des tableaux comprenant des données et indicateurs mais qui revêtent davantage un caractère de suivi des activités que de celui de réels tableaux synthétiques de la performance.

Pour ce qui est du reste des programmes, les indicateurs de performance ne sont déterminés et examinés qu'à l'occasion de l'établissement des RAPs.

### **5.2- Disponibilité des indicateurs de gestion**

***Disposez-vous d'indicateurs de gestion ? Si oui à quels niveaux ?***

***Existe-il une classification de ces indicateurs ? Si oui, laquelle ?***

***Selon quelle démarche ont-ils été identifiés : par qui, comment ?  
Y a-t-il une relation établie entre les indicateurs de gestion et ceux de performance ?***

Quelques programmes disposent, il est vrai, d'un système d'information fournissant des données et indicateurs assez denses mais il porte encore les traces d'une préoccupation majeure de management quotidien et revêtent des fois le caractère de pur constat.

En outre, le processus de la sélection des indicateurs, de leur mise en relation avec les objectifs opérationnels de la performance ou encore de leur organisation en tableaux de bords synthétiques dont le contenu, la cadence et la forme sont clairement établis, font encore défaut.

### **5.3- Fiabilité de l'alimentation des Indicateurs**

***Comment sont alimentés les valeurs au niveau du TDB RDP s'ils existent ? Au niveau des Comptes rendus de gestion du RSP ? Par qui ?***

***Existe-t-il des procédures de contrôle de la fiabilité des informations ayant alimenté les indicateurs ?***

***Comment sont alimentées les valeurs des fiches indicateurs (sources, outils et méthodes de prévision...) ? Selon quelle cadence ? Par qui ?***

***Existe-t-il des procédures de contrôle de la fiabilité des informations, ayant alimenté les fiches indicateurs ? De même pour les Indicateurs de Gestion ?***

Une assurance relative quant à la fiabilité des données ayant alimenté les valeurs des indicateurs ne pourrait être obtenue que pour celles issues d'un système d'information fonctionnel ce qui n'est encore le cas que pour deux des programmes pilotes.

Pour le reste, l'alimentation des données est encore en grande partie manuelle même si des recoupements sont réalisables. La mise en place prévue pour l'ensemble des ministères d'un dispositif de contrôle interne ainsi que l'entrée en exploitation du SIP seront de nature aussi à améliorer cette fiabilité dans l'avenir.

### **5.4- Exploitation des TDB et des Fiches Indicateurs dans la prise de décision**

***Les données relatives aux indicateurs de performance et/ou de gestion sont-ils analysés ? Si oui, par qui et selon quelle cadence ?***

***Les analyses aboutissent-elles à des décisions ou ajustements ?***

***Existe-t-il des leviers d'action et des plans d'action définis afin d'atteindre les valeurs cibles des indicateurs ?***

***Existe-il un système descendant organisé permettant de transmettre aux unités opérationnelles les indicateurs et les tableaux de synthèse ?***

***Existe-t-il un système ascendant organisé permettant de communiquer sur la performance entre chef de mission, RDP, RSP et UO ?***

Dans la majorité des cas, aucune analyse n'est effectivement réalisée des indicateurs hormis celle opérée annuellement lors des RAPs. Au niveau de ces derniers, sont certes explicités des plans d'action mais on ne ressent nullement une analyse profonde aboutissant à des décisions.

On observe qu'au sein d'un des programmes, une évaluation quasi quotidienne des indicateurs, des comparaisons et même des classements sont réalisés, aboutissant à des notes d'encouragement ou à des recommandations. Toutefois, ces évaluations revêtent davantage le caractère d'un suivi quotidien des activités que celui d'analyses et réflexions qui permettraient d'agir sur les variables d'action et plans d'action.

Le système de communication des indicateurs est principalement ascendant allant des UO ou chefs de projets vers les RSP, RDP ou chef de mission et a lieu principalement à l'occasion de

l'établissement du RAP.

Néanmoins, au niveau de quelques rares programmes et grâce à des systèmes d'information, des UO, chefs de projets et même des structures externes ont un accès direct aux données d'ensemble qui pourraient répondre à leurs besoins éventuels de comparaison.

Ce système de communication des indicateurs entre les responsables et acteurs de la chaîne de responsabilité, et même celui des exécutions budgétaires mettent en exergue les difficultés liées au dialogue de gestion.

## 5.5- Commentaires

Malgré les nombreux points à améliorer, on ne peut ne pas souligner les efforts fournis par plusieurs RUGBOs et RDP/SP afin d'introduire la notion de TDB en tant que nouvelle culture dans l'Administration publique ainsi que leur volonté de maîtriser les activités. Ces efforts s'inscrivent bien dans l'optique de développement du Contrôle de Gestion et seront pour ce dernier un atout précieux.

Les Tableaux de Bord actuel ne correspondent pas certes encore au chemin au schéma idéal d'un système de Contrôle de Gestion performant mais un embryon est déjà né.

A ce niveau également, l'importance du Contrôle de Gestion prend toute son ampleur en tant que fonction indispensable et pérenne de nature à aider à la structuration de ces tableaux et analyses en un système cohérent apte à soutenir les responsables et intervenants au sein des programmes dans leur recherche de convergence vers leurs objectifs.

## 6- Autres Potentiels ou Obstacles

---

### 6.1- Systèmes d'information

*Le système d'information performance a-t-il été rempli ?*

*Quels sont les logiciels et applications informatiques utilisés au sein du ministère ?*

*Existe-t-il au sein du ministère des projets d'amélioration du système d'information ?*

- **En ce qui concerne le système d'information performance** : développé pour les besoins de la GBO, on perçoit, certes, des écarts variables dans le degré d'avancement de son alimentation, mais en définitif, le constat général est le même et aucun des programmes n'a encore entamé son exploitation.

- **En ce qui concerne les autres systèmes d'information** : outre les applications nationales disponibles au sein de l'ensemble des Administrations, plusieurs ministères ont acquis ou développé des applications en interne dont certaines sont déjà en cours d'exploitation et d'autres encore en phase de projet.

Certains de ces systèmes constituent une source d'information précieuse non seulement pour l'alimentation des documents de la GBO mais aussi pour le développement de l'ensemble des outils du Contrôle de Gestion.

Ces systèmes d'information permettront d'améliorer non seulement l'accès aux données exploitables pour le processus budgétaire et les Tableaux de Bord mais aussi leur fiabilité.

Malgré l'évolution notable de ces applications en nombre et qualité durant les dernières années, leur développement et surtout généralisation restent encore dans la majorité des cas en dessous de ce qui est requis pour les exigences du Contrôle de Gestion.

On ressent également une certaine superposition de systèmes d'information créant une dispersion des informations et rendant leur exploitation en Tableaux de Bord difficile. Dès lors, une réflexion devrait être menée au sein des ministères afin d'organiser voire rassembler ces systèmes dans de mêmes bases afin de faciliter le croisement des données et faciliter ainsi leur

utilisation.

## 6.2- Autres Potentiels

On a observé que la grande majorité des programmes pilotes dispose d'un système de management qualité fonctionnel ou en phase de projet. Ce système est de nature à consolider la vision transversale en processus et activités, base de réflexion privilégiée du Contrôle de Gestion.

Un autre constat positif de nature à faciliter l'intégration de la fonction Contrôle de Gestion est celui de la création de cellules GBO rattachés structurellement aux RDP et fonctionnellement à l'unité GBO sectorielle et ce dans la plupart des programmes. Ces cellules, appelées également, référents ou points focaux, ont amorcé les bases d'un Contrôle de Gestion opérationnelle proche des métiers.

## 6.3- Autres Obstacles

Les référents GBO programmes ont été certes désignés dans plusieurs programmes, comme on vient de le préciser, et cela constitué un point fort indéniable, mais on ne peut pas relever que malgré la charge importante dont ils ont été responsabilisés pour aider à instaurer la démarche GBO au sein du programme et produire les données nécessaires, ils n'ont pas été déchargé à cet effet et continuent à assurer en parallèle d'autres tâches très prenantes.

Par ailleurs un effort reste à réaliser au niveau de la formation des membres de l'UGBOS, ainsi que des responsables et acteurs des programmes sur les outils du Contrôle de Gestion afin de garantir la réussite de l'instauration de la fonction Contrôle de Gestion.

# III- MATRICE SWOT

---

A partir des constats issus des entretiens mais également de l'analyse documentaire, on a dressé la matrice SWOT ci-dessous :

Analyse SWOT		
	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
	<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Diagnostic Externe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LOB et ses textes d'application promulgués depuis 2019 Appropriation progressive de la réforme par les Acteurs</li> <li>• Déclinaison opérationnelle des programmes stabilisée</li> <li>• Chaîne de responsabilité définie</li> <li>• RDP officiellement désignés</li> <li>• Charte de gestion de cadrage élaborée</li> <li>• Déclinaison de la performance définie</li> <li>• Cadre de performance stratégique relativement stabilisé</li> <li>• Volonté de l'ensemble des acteurs des programmes de s'impliquer dans l'approche GBO et de se le l'approprier</li> <li>• Comités ministériels impliquant les RDP et les acteurs de la chaîne de responsabilité organisés</li> <li>• Programmation annuelle des dépenses exigée</li> <li>• Processus de préparation budgétaire clairement identifié et rôles des intervenants bien définis</li> <li>• Plusieurs niveaux de discussions réalisés dans le souci d'identification des besoins</li> <li>• Culture de suivi budgétaire bien ancrée</li> <li>• Système d'information de pilotage de la performance développé.</li> <li>• Systèmes d'information se développent de plus en plus et commencent à être exploités par plusieurs programmes au profit de la performance</li> <li>• Désignation de référents GBO par programme se généralise</li> <li>• UGBOs relativement initiées au Contrôle de Gestion</li> <li>• Existence de certaines pratiques de Contrôle de Gestion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Référentiel d'activités affiné non encore exploité</li> <li>• Retard enregistré dans la nomination des RDP, RSP et RUO</li> <li>• Mobilité des RDP faisant l'objet de changements fréquents</li> <li>• Rôles et attributions des responsables et acteurs parfois confus</li> <li>• Manque d'implication de certains responsables dans la démarche GBO</li> <li>• Charte de gestion non encore déployée et adaptée par toutes les missions et programmes</li> <li>• Redevabilité vis-à-vis des objectifs non encore mise en œuvre effectivement</li> <li>• Déclinaison de la performance non encore stabilisée</li> <li>• Définition du cadre de performance et de sa déclinaison non formalisée par un cadre logique (modèle causal, chaîne de résultat...)</li> <li>• Absence de comités de pilotage par programme dont la composition et la cadence leur permettent d'évaluer régulièrement les écarts budgétaires et de performance</li> <li>• Dialogue de gestion non encore efficace et non opérationnalisé à tous les niveaux et pilotage plutôt centralisé</li> <li>• Suivi budgétaire encore influencé par un mode de management classique</li> <li>• Suivi de la performance peu satisfaisant</li> <li>• Caractère souvent non encore organisé des indicateurs de gestion</li> <li>• Absence d'audit interne de la performance</li> <li>• Référents de programme non déchargés pour la GBO</li> <li>• Absence de la fonction Contrôle de Gestion dans l'Administration</li> <li>• Manque de ressources humaines dans certaines UGBOs</li> <li>• Manque de formation pour les membres de l'UGBOs et les responsables au sein des programmes</li> <li>• Résistance parfois au changement</li> </ul>

Diagnostic Externe	Opportunités	Menaces
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ancrage de la culture de la gestion participative dans l'Administration</li> <li>• Réforme de l'Administration publique (Modernisation de l'Administration)</li> <li>• Systèmes d'information en cours de mise en place au niveau de l'Administration</li> <li>• Audit externe des PAPs et RAPs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilité politique</li> <li>• Crise économique et sanitaire impliquant des compressions budgétaires drastiques : blocage de recrutement, d'autres priorités apparaissent que celles liés au pilotage des programmes selon la GBO</li> </ul>

## Abréviations

<b>ARP</b>	Assemblée des Représentants du Peuple
<b>CDMT</b>	Cadre des Dépenses à Moyen Terme
<b>CIMF</b>	Centre <i>Informatique du Ministère des Finances</i>
<b>CNI</b>	Centre National de l'Informatique
<b>DAF</b>	Directeur Administratif et Financier
<b>DOP</b>	Déclinaison Opérationnelle des Programmes
<b>LOB</b>	Loi organique du Budget
<b>PADA</b>	Programmation Annuelle des Dépenses Initial
<b>PADI</b>	Programmation Annuelle des Dépenses Initial
<b>RDP</b>	Responsable de Programme
<b>RDPAP</b>	Responsable de Programme Appui et Pilotage
<b>RUGBOC</b>	Responsable Unité GBO Centrale
<b>RUGBOS</b>	Responsable Unité GBO Sectorielle
<b>RUO</b>	Responsable Unité Opérationnelle
<b>RSP</b>	Responsable de Sous Programme
<b>RSPC</b>	Responsable de Sous Programme Central
<b>RSPR</b>	Responsable de Sous Programme Régional
<b>UGBOC</b>	Unité GBO Centrale
<b>UGBOS</b>	Unité GBO Sectorielle
<b>UO</b>	Unité Opérationnelle
<b>UOC</b>	Unité Opérationnelle Centrale
<b>UOR</b>	Unité Opérationnelle Régionale
<b>SIGF</b>	Système d'Information de Gestion Financière
<b>SIP</b>	Système d'Information Performance
<b>TDB</b>	Tableau de Bord



*Annexe 3 : Note de synthèse de la conférence  
d'Ymago Conseil*

---

Organisée à l'initiative d'Expertise France, la conférence s'inscrivait dans le cadre d'un projet d'accompagnement de tous les ministères tunisiens (représentés en particulier par les représentants des UGBO) et des responsables de différents programmes en vue du développement du Contrôle de Gestion. Une mission confiée à une experte tunisienne vise en parallèle à établir un diagnostic auprès de six ministères pilotes afin d'expérimenter la mise en œuvre opérationnelle du Contrôle de Gestion avant toute généralisation.

La conférence avait pour objectif de présenter, de manière synthétique, des expériences de mise en œuvre du Contrôle de Gestion au sein d'Administrations d'Etat en comparant le cas de la France et du Royaume du Maroc. Plus précisément, pour répondre à la demande de l'UGBO centrale du Ministère des Finances et d'Expertise France, les points abordés ont été les suivants :

- Les conceptions du Contrôle de Gestion et son implantation progressive dans le cadre des réformes budgétaires ;
- Le positionnement fonctionnel et hiérarchique du Contrôle de Gestion ;
- Les compétences indispensables et la boîte à outil du contrôleur de gestion ;
- La comptabilité analytique et les préalables à son déploiement.

Cette note de synthèse reprend les points essentiels évoqués lors de la conférence.<sup>1</sup>

### **1- Les conceptions du Contrôle de Gestion et son implantation progressive dans le cadre des réformes budgétaires**

Plusieurs conceptions du Contrôle de Gestion, en environnement public, se sont développées et affinées depuis les années 1980<sup>2</sup>. Elles insistent toutes sur deux points essentiels :

- Le dépassement d'une approche exclusivement technique du Contrôle de Gestion en tant que promoteur d'outils et de méthodes (Tableaux de Bord et analyses de coûts notamment) pour intégrer une dimension plus organisationnelle, voire relationnelle, se traduisant par une capacité à comprendre, à conseiller et à orienter ;
- La nécessité d'articuler un Contrôle de Gestion stratégique tourné vers les grands objectifs des organisations publiques et un Contrôle de Gestion plus opérationnel centré sur les activités et les projets mis en œuvre au quotidien par les « agents de terrain ».

#### **Le besoin ressenti d'un référentiel normatif produit dans la continuité de l'application des mesures des réformes budgétaires et de la gestion par objectifs**

Face à aux différentes acceptions du Contrôle de Gestion, les exemples français et marocain démontrent la nécessité, qui correspond aussi à une demande forte des agents, de disposer d'un référentiel normatif qui fournisse une définition commune du Contrôle de Gestion et ancre celui-ci dans une culture managériale.

Que ce soit en France ou au Maroc, la question du Contrôle de Gestion dans l'Administration s'est posée bien avant la promulgation des lois organiques portant réforme des lois de finances (LOLF ou LOF)<sup>3</sup>. En

<sup>1</sup> Un support pédagogique détaillé (diaporama joint en annexe) a été présenté en appui des propos tenus.

<sup>2</sup> Voir le diaporama pages 4 et 5

<sup>3</sup> Voir le diaporama page 5

France, la première définition « officielle » du Contrôle de Gestion, qui fait d'ailleurs toujours référence, est celle de la circulaire du 21 juin 2001 parue quelques semaines avant le vote de la loi organique du 1 août 2001 (LOLF).

Très vite la question s'est posée de compléter la définition liminaire par un guide<sup>4</sup> paru en 2002 portant sur la contractualisation des objectifs et la responsabilisation des acteurs. Les dispositions de la LOLF se sont mises en place progressivement à compter de 2006 et ont été complétées par le décret GBCP (gestion budgétaire et comptable publique) du 7 novembre 2012. Avec un recul de 15 ans d'expérience, un nouveau guide<sup>5</sup> a été élaboré en s'appuyant sur les pratiques réelles et les choix organisationnels et instrumentaux des différents ministères en matière de Contrôle de Gestion. Il mérite évidemment d'être actualisé périodiquement pour tenir compte de l'évolution des expertises et des caractéristiques des outils et méthodes déployés progressivement.

La LOF au Maroc a été votée le 2 juin 2015 pour une application à compter de janvier 2016. Près de 10 ans auparavant, le décret du 2 décembre 2005 avait imposé la présence d'entités dédiées au Contrôle de Gestion au sein des ministères, considérant le Contrôle de Gestion comme une mission obligatoire, cependant associée l'audit ; ce qui s'avère plus discutable. Le diagnostic mené par le cabinet YMAGO Conseil en 2019/2020, a démontré que la greffe avait prise, de manière très efficace dans certains cas mais aussi selon des modèles et des conceptions hétérogènes selon les départements ministériels. La promulgation de la LOF est donc venue rebattre les cartes en insistant sur le besoin de fixer un cadre commun du Contrôle de Gestion orienté vers la performance des programmes. De nombreux guides ont été élaborés avec l'appui d'expert internationaux mais aucun ne traite du Contrôle de Gestion comme un « objet spécifique ». C'est donc sous l'égide de la direction du budget du MEFRA, et après sollicitation collective des responsables du Contrôle de Gestion déjà en place, qu'une réflexion a été amorcée devant déboucher dans l'année à venir (2022) sur la publication d'un texte (décret et/ou circulaire) officiel et la rédaction d'un guide opérationnel du Contrôle de Gestion.

#### **Un référentiel intégrant des éléments de flexibilité**

Quoiqu'il en soit, le référentiel attendu du Contrôle de Gestion dans la cadre d'une gestion publique par objectifs devrait pouvoir faire apparaître des éléments rigides, communs à tous les départements, et d'autres plus flexibles (adaptatifs)<sup>6</sup> dans le but d'adapter le modèle de Contrôle de Gestion aux caractéristiques et spécificités des départements ministériels.

Les critères de différenciation pouvant induire une certaine flexibilité dans la mise en œuvre du Contrôle de Gestion, en réponse à une question posée lors de la conférence, sont principalement les suivants :

- Des ministères assurant des missions régaliennes ou ceux offrant des prestations assurant une individualisation de l'offre et de la consommation des prestations délivrées ;
- Le niveau de déconcentration des services, le fonctionnement en réseau ou à l'inverse très centralisé ;

---

<sup>4</sup> DIRE (2002), *Guide méthodologique de la contractualisation dans le cadre du Contrôle de Gestion*, Ministère de la fonction publique et de la réforme de l'Etat

<sup>5</sup> Le « guide du Contrôle de Gestion dans les Administrations d'Etat » – Direction du Budget, France 2015

- Des programmes supports induisant le pilotage des ressources humaines et budgétaires par rapport à des programmes visant à l'application de plans d'action opérationnels ;
- L'existence d'une culture plutôt administrative, budgétaire et comptable ou plutôt technique au sein du top management ;
- Une structuration des programmes (« verticale ») calée sur les grandes directions des ministères ou à l'inverse une organisation transversale des programmes (« horizontale »).

C'est peut-être en ce sens que la note d'orientation relative au Contrôle de Gestion en Tunisie, du 21 octobre 2014, pourrait être reconsidérée et/ou complétée par un guide opérationnel d'implantation du Contrôle de Gestion, même si sa publication s'opère de manière décalée (2023/2024) et après l'expérimentation menée auprès des 6 ministères pilotes. Les chartes de programmes et/ou ministérielles existantes peuvent être aussi le lieu de l'expression de la singularité des modèles et démarches d'implantation du Contrôle de Gestion tout en respectant « l'épine dorsale » commune à tous.

#### **L'appui sur les retours d'expérience et un réseau de contrôleurs de gestion**

En termes d'édiction d'un référentiel interministériel, il paraît essentiel de s'appuyer sur les expériences antérieures et les bonnes pratiques des ministères, pouvant s'inspirer par ailleurs d'exemples internationaux. Mais l'évitement du prêt-à-porter et de l'application de modèles types (choix d'indicateurs et Tableaux de Bord par exemple) est indispensable pour l'adaptation aux contextes nationaux et territoriaux. A ce titre, la constitution et l'animation d'un réseau de contrôleurs de gestion sont précieuses pour alimenter les réflexions et partager les méthodes et les outils.

C'est aussi le moyen de réduire le risque d'une dichotomie trop forte entre un Contrôle de Gestion orienté vers la performance, telle qu'inscrite dans les programmes (PAP en France et Tunisie, PdP au Maroc), et les besoins de pilotage des activités consommatrices de ressources et de moyens au niveau des services centraux et déconcentrés.

Les responsables d'UGBO en Tunisie, sous la régulation de l'UGBO centrale, seront sans doute les mieux à même de participer à l'établissement de la doctrine, à sa diffusion et à capitaliser les bonnes pratiques.

En conclusion sur ce point, la production trop hâtive d'un référentiel n'est peut-être pas de bon aloi. Au-delà d'une définition générale communément admise du Contrôle de Gestion, ce sont bien ses caractéristiques intrinsèques qui demandent à se structurer en adaptation et de manière itérative sur plusieurs années après promulgation de la Loi organique de réforme budgétaire.

## **2- La place du Contrôle de Gestion par rapport aux autres méthodes de contrôle et ausuivi budgétaire**

Le Contrôle de Gestion recouvre des activités bien précises quoique multiples. Il convient donc de définir avec finesse les missions du contrôleur de gestion et ses rapports avec les autres instances de contrôle et d'évaluation.

Le Contrôle de Gestion se situe à la croisée des chemins entre l'audit, le contrôle interne et l'évaluation des politiques publiques. Mais s'il existe une certaine porosité dans la frontière entre ces différentes méthodes, nombreux sont les cas, en France comme au Maroc, où l'on demande au contrôleur de gestion d'être aussi responsable du déploiement du contrôle interne (comptable et budgétaire principalement), voire de l'audit interne, quand il n'est pas désigné comme « consultant interne » ou « accompagnateur du changement » comme au sein des préfectures en France.

### **La fonction de Contrôle de Gestion doit être clairement distinguée de celle du contrôle interne et de l'audit interne**

Le contrôle interne vise à prévenir les risques de non atteinte des missions et de non réalisation optimale des activités<sup>7</sup>. Une cartographie des processus puis des risques (par la suite pondérés) sont réalisées dans ce cadre. L'audit interne vise ensuite évaluer l'existence, la pertinence, la qualité et les résultats du dispositif de contrôle interne et donc le degré de maîtrise et de réduction des risques par l'Administration, qu'ils soient financiers ou « métiers ». Il s'agit d'observer la conformité des pratiques aux procédures définies.

La « zone de superposition » avec le Contrôle de Gestion se situe au niveau du suivi des plans d'action visant à réduire les niveaux de risques et à mettre sous observation ( ou sous tension) les indicateurs reflétant les risques. Certains Tableaux de Bord s'inspirant de la balanced score card (BSC) ou des travaux de Robert Simons mettent en perspective le suivi des indicateurs de performance en parallèle de ceux illustrant les risques (réglementaires, sociaux, financiers .../...) mais aussi de ceux concernant « la prise de risque », au titre d'action innovantes notamment.<sup>8</sup>

D'autres instances peuvent développer des audits de performance ou des audits organisationnels au sein de l'Administration qui peuvent s'avérer complémentaires à l'audit interne.

Là encore, ce n'est par le rôle du Contrôle de Gestion qui cherche à appuyer méthodologiquement les services, à chercher à comprendre les difficultés, les écarts aux prévisions et aux objectifs. En tant que soutien et conseiller pour réenvisager les trajectoires de performance, il ne peut être celui qui audite. Le Contrôle de Gestion s'intéresse plus directement à l'efficacité, à l'efficience et à la qualité de service qu'à l'appréciation de la régularité et de la conformité des pratiques à un référentiel figé.

### **Le Contrôle de Gestion ne doit pas se substituer ou empiéter aux activités de préparation et de suivi budgétaires**

Il faut également veiller à ce que la fonction de Contrôle de Gestion ne fasse pas double emploi avec les activités des directions des affaires financières (DAF), qui, entre autres, prennent en charge la préparation et le suivi de l'exécution budgétaire (en crédits d'engagement et de paiement). C'est un biais fréquemment observé en France comme au Maroc, surtout lorsque le Contrôle de Gestion est placé dans une direction<sup>9</sup> à vocation financière ou de gestion des ressources.

Les apports du Contrôle de Gestion peuvent cependant être complémentaires à la gestion budgétaire. Le contrôleur de gestion peut concourir aux choix des indicateurs les plus pertinents permettant de

---

<sup>7</sup> Voir à ce titre le décret du 28 juin 2011 en France relatif au contrôle interne et à l'audit interne dans l'Administration

<sup>8</sup> Voir le diaporama de la formation des responsables d'UGBO

<sup>9</sup> Voir les modèles présentés dans le diaporama en pages 13 et 21 notamment

justifier la nature et le niveau de la dépense (déterminant et « fait générateur » de la dépense<sup>10</sup>). Le Contrôle de Gestion, à travers un suivi régulier des valeurs prises par les indicateurs, peut participer à la fixation de cibles saisonnalisées et à la fixation de trajectoires de consommations infra-annuelles de crédits ou de moyens. Plus encore, le Contrôle de Gestion permet de « corriger » ou d'ajuster des données budgétaires en tenant compte d'événements conjoncturels perturbateurs qui affectent les séries chronologiques de données.

### **3- Le positionnement fonctionnel et hiérarchique du Contrôle de Gestion**

Nombre de questions lors de la conférence ont porté sur le positionnement du Contrôle de Gestion d'un point de vue organisationnel et fonctionnel.

La présentation des situations marocaine mais surtout française ont permis d'éclairer les débats. Le positionnement adapté de la fonction de Contrôle de Gestion dans l'organigramme des ministères revêt une importance majeure.

Il existe potentiellement, tels qu'on les retrouve en France<sup>11</sup>, quatre modèles de positionnement du Contrôle de Gestion.

- **Un Contrôle de Gestion ministériel** rattaché au secrétaire général ou à une direction en charge de la stratégie, disposant d'un rôle de régulation, de coordination des entités de Contrôle de Gestion sises au sein des Départements. Il conçoit et produit le reporting de gestion et les Tableaux de Bord stratégiques.
- **Un Contrôle de Gestion de programme** dont la fonction, auprès du responsable de programme (RPROG) est de l'aider à déployer les plans d'action et les projets prioritaires et à souscrire aux objectifs du programme au vu des cibles de performance.
- **Un Contrôle de Gestion budgétaire et financier**, rattaché au DAF ou aux directions ressources, dont la mission est de contrôler l'adéquation entre les consommations de moyens et les prévisions, d'expliquer les écarts et les corriger.
- **Un Contrôle de Gestion fonctionnel et/ou opérationnel** qui a en charge le suivi de la mise en œuvre concrète des plans d'action avec des Tableaux de Bord centrés sur les activités, le respect des calendriers et des échéanciers (techniques et budgétaires) et la qualité du service rendu aux citoyens et à l'utilisateur.

En général, le rattachement du Contrôle de Gestion au Secrétariat général ministériel ou aux responsables de programmes semble privilégié. Il importe toutefois, quel que soit le modèle, qu'une instance, bureau au sein de la direction du budget comme en France ou l'UGBO centrale en Tunisie, puisse être érigée pour assurer un rôle de régulation et de coordination stratégique du Contrôle de Gestion et l'appréciation d'ensemble de la performance.

Comme évoqué précédemment, il est important de tenir compte des bonnes pratiques et configurations déjà existantes qui peuvent porter leurs fruits et de ne pas imposer un seul et unique modèle par trop rigide. L'implantation du Contrôle de Gestion dans les départements ministériels du

<sup>10</sup> Démarche de « justification au premier euro » en France intégrée dans les PAP

<sup>11</sup> Au Maroc, les niveaux de rattachement sont plus épars et ne répondent pas, jusqu'à présent, à un choix spécifique de modèle (voir diaporama page 12)

Maroc a permis de démontrer que des positionnements particuliers, au sein de directions de la stratégie ou technique par exemple, peuvent être synonymes de reconnaissance et d'efficacité dans le pilotage de la performance.

#### 4- La comptabilité analytique et les préalables à son déploiement

Le Contrôle de Gestion s'appuie sur une diversité d'outils désormais bien identifiés tels l'analyse des processus, les tableaux de bord, l'analyse des écarts budgétaires et les analyses de coûts.

En France comme au Maroc, l'élaboration de Tableaux de Bord a été privilégiée afin d'apprécier l'atteinte des objectifs des PAP. L'essor de la comptabilité analytique dans les Administrations d'Etat est plus récent en France et quasi inexistant au Maroc.

En effet, l'implantation d'une comptabilité analytique nécessite l'existence préalable d'une comptabilité générale patrimoniale, ce qui n'est pas encore le cas au Maroc. L'article 28 de la LOB en Tunisie prévoit une comptabilité analytique pour « déterminer le coût réel des programmes ». Il existe une différence entre une comptabilité budgétaire par destination fondée sur la notion de dépense et de recette (comptabilité de caisse) et la comptabilité analytique enregistrant des charges et des produits (comptabilité en droits constatés). La France vient d'ailleurs récemment d'abandonner la présentation dans les PAP et dans le RAP de la comptabilité d'analyse des coûts (CAC) prévue initialement à l'article 27 de la LOLF pour connaître les coûts des actions engagées dans le cadre de programmes.

En France, la comptabilité analytique n'est pas encore généralisée au sein de toutes les Administrations publiques mais cela n'empêche pas, comme au Maroc, de réaliser des analyses de coûts ponctuelles sur des périmètres restreints.

La comptabilité analytique est en effet l'outil du Contrôle de Gestion le plus long à implanter. Elle requiert la formulation d'hypothèses quant au retraitement des charges de comptabilité générale (coûts harmonisés des charges de personnel par catégorie d'emploi, sélection des charges non incorporables telles les provisions, prise en compte de charges supplétives .../...) mais surtout la capacité à rendre interopérables un grand nombre d'informations comptables et extra-comptables émanant de diverses applications informatisées.

Le processus de mise en œuvre peut être long pour implanter une comptabilité analytique et mérite d'être bien préparé en amont. Il mettra probablement plusieurs années (3 à 5 ans) pour aboutir complètement.

L'expérience de la France comme du Maroc démontre qu'une progressivité dans la mise en place du Contrôle de Gestion s'avère indispensable à double titre ; au regard de la difficulté technique à implanter les outils mais aussi de l'expertise propres de contrôleurs de gestion qui doivent appréhender des compétences très diverses faisant la spécificité du Contrôle de Gestion public.

Des plans d'action, intégrant également d'importants dispositifs de formation, ont été édictés en France comme au Maroc pour fixer les jalons et une temporalité cohérente de la mise en œuvre d'un Contrôle de Gestion adapté aux Administrations d'Etat visant à l'implication de tous les acteurs pour l'amélioration de la performance des politiques publiques.

*Annexe 4 : Guide Entretien pour la discussion de la  
structuration de la Fonction Contrôle de Gestion*

---



## GUIDE ENTRETIEN PHASE EXPERIMENTATION

### I **Contrôle de Gestion Ministériel**

Quel est la dernière date de mise à jour de l'organigramme	
Décret d'organisation ?	
Y a-t-il une refonte de l'organigramme en cours ?	
Si oui, avez-vous déjà avancé des propositions concernant le positionnement du Contrôle de Gestion ?	
Y a -t-il au sein une structure rattachée au chef de mission qui dispose d'attributions relatives à	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planification,</li> <li>➤ Suivi et collecte d'indicateurs</li> <li>➤ Collecte et préparation de données statistiques ?</li> </ul>	

### II **Contrôle de Gestion Programme**

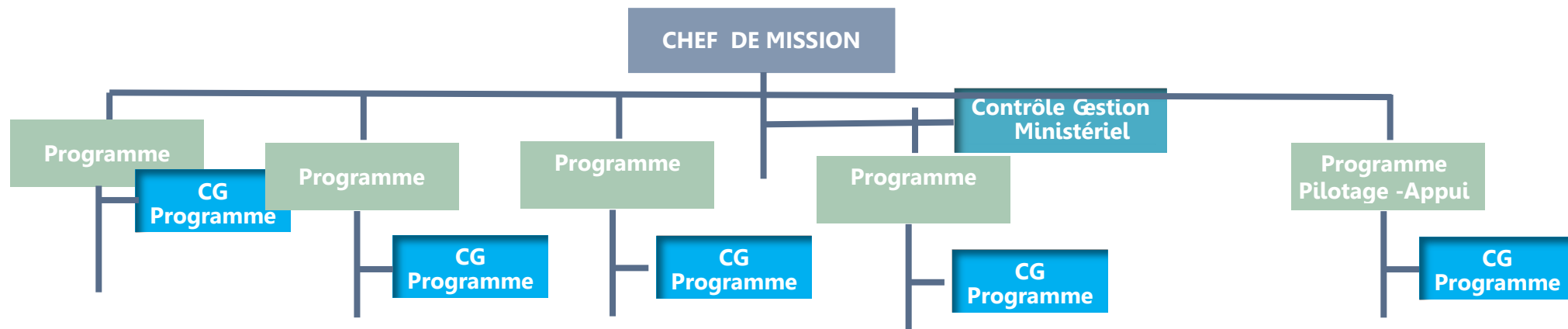
Y a -t-il au sein une structure <b>rattachée au Programme.....</b> qui dispose d'attributions relatives à	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planification,</li> <li>➤ Suivi et collecte d'indicateurs</li> <li>➤ Collecte et préparation de données statistiques ?</li> </ul>	
Y a -t-il au sein une structure rattachée au <b>Programme Appui et Pilotage</b> qui dispose d'attributions relatives à	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suivi et collecte d'indicateurs</li> <li>➤ Collecte et préparation de données statistiques ?</li> </ul>	
En cas d'existence de structures qui disposent d'attributions relatives à la planification, suivi d'indicateurs, que pensez-vous de ces 2 scénarii afin d'éviter toute redondance ou chevauchement dans les attributions ?	
1- <b>Etendre les attributions de la structure existante</b> pour englober l'aide au pilotage de performance et du processus budgétaire (partie qui relève du RDP)?	
2- <b>Création d'une nouvelle structure</b> qui englobe l'ensemble des attributions relatives à la performance, processus budgétaire (partie qui relève du RDP) et indicateurs de gestion ?	

**IV**

**Faiblesses/Goulots d'étranglement pour la mise en œuvre du Contrôle de Gestion ?**

Avez-vous établi un plan de formation 2021 comprenant le volet Contrôle de Gestion ?	

### III- Discussion du Scénario Proposé de Positionnement du Contrôle de Gestion au sein du Ministère des Finances



## Examen Fiches des attributions et activités de la Fonction Contrôle de Gestion

### - ATTRIBUTIONS DU CONTROLE GESTION MINISTERIEL

#### AIDE AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET A LEUR DECLINAISON OPERATIONNELLE

- Participation aux orientations stratégiques ministérielles
- Supervision de l'élaboration et mises à jour de la DOP et du référentiel d'activités des programmes
- Supervision de la définition du référentiel des activités
- Appui les analyses et la préparation des modèles argumentant la fixation et mise à jour du cadre de performance stratégique et de sa déclinaison opérationnelle

#### SUPERVISION DE L'AIDE AU PILOTAGE DES PROGRAMMES AU NIVEAU

##### ❖ Supervision du pilotage infra annuel des programmes

- **Suivi et analyse des indicateurs, en lien avec les services métiers :**
  - Suivi des indicateurs, détection des dysfonctionnements, activité de synthèse, identification des actions à mener
  - Etablissement de tableaux de Bord de performance et de gestion
  - Appui à la détection des risques et propositions de mesures correctrices et des plans d'action
  - Appui à l'élaboration des plans d'action
- Appui au **dialogue de gestion** :
  - Chartes de gestion, plannings, identifications des acteurs du dialogue de gestion, plans d'action, contractualisation
  - Aide à la préparation des comptes rendus et bilans prévus par la charte de gestion
  - Aide à l'organisation des comités de pilotage des programmes prévus par la charte de gestion
- **Appui au processus budgétaire :**
  - La contribution à la préparation budgétaire (arbitrages), et à la programmation annuelle de la performance,
  - Participation au suivi et analyse des exécutions budgétaires
- **Suivi des systèmes d'information**
- Suivi et analyse des coûts une fois la **comptabilité analytique des coûts** mise en place
- **L'apport d'expertise**, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques, participation et contribution au **réseau** ministériel de **contrôle de gestion**
  - ❖ **Supervision du pilotage en fin d'année des programmes**
- **L'analyse de la performance et ajustement des plans d'action**
- La production du **volet performance des PAP/RAP**

## AIDE AU PILOTAGE MINISTERIEL

- ✓ Aide à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion
- ✓ L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique :
  - Collecte d'information (d'indicateurs) dans une logique de *benchmark* afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques
  - Réalisation d'études d'analyse comparative
  - *Intra*-ministère et *inter*-ministères
  - Formalisation et diffusion des meilleures pratiques de gestion au sein du ministère, veille technique
- ✓ La contribution aux systèmes d'information : définition des besoins en matière de contrôle de gestion, informatisation du processus budgétaire, diffusion des productions du contrôle de gestion
- ✓ L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...)

### AIDE AUX ORIENTATIONS STRATEGIQUES ET A LEUR DECLINAISON OPERATIONNELLE

- L'accompagnement des responsables de programmes en ce qui concerne les orientations stratégiques
- **La participation à l'élaboration et mises à jour de la DOP et du référentiel d'activités des programmes**
- La participation à la **définition du référentiel des activités**,
- L'établissement d'analyses et la préparation des modèles argumentant la fixation et mise à jour du cadre de performance stratégique et de sa déclinaison opérationnelle
- L'établissement d'analyses d'**appui aux RDP dans la négociation des objectifs** ainsi que pour l'élaboration des plans d'action

### AIDE AU PILOTAGE INFRA-ANNUEL

- **Suivi et analyse des indicateurs, en lien avec les services métiers :**
  - Suivi des indicateurs, détection des dysfonctionnements, activité de synthèse, identification des actions à mener
  - Etablissement de tableaux de Bord de performance et de gestion
  - Appui à la détection des risques et propositions de mesures correctrices et des plans d'action
  - Appui à l'élaboration des plans d'action
- Appui au **dialogue de gestion** :
  - Chartes/protocoles de gestion, plannings, identifications des acteurs du dialogue de gestion, plans d'action.
  - Aide à la préparation des comptes rendus et bilans prévus par la charte de gestion
  - Aide à l'organisation des comités de pilotage des programmes prévus par la charte de gestion
- **Appui au processus budgétaire :**
  - La contribution à la préparation budgétaire (arbitrages), et à la programmation annuelle de la performance,
  - Participation au suivi et analyse des exécutions budgétaires
- **Le suivi des systèmes d'information**
- La **comptabilité analytique des coûts** (selon les ministères et programmes).
- **L'apport d'expertise**, animation et coordination de réunions de travail sur les échanges de bonnes pratiques, participation et contribution au **réseau** ministériel de **contrôle de gestion**

### AIDE AU BILAN A L'ISSUE DE L'EXERCICE

- **L'analyse de la performance et ajustement des plans d'action**
- La production du **volet performance des PAP/RAP**

## AIDE AU PILOTAGE MINISTERIEL

- ✓ Aide à l'organisation des comités de ministériels prévus par la charte de gestion
- ✓ L'analyse comparative (benchmarking) et la veille technique :
  - Collecte d'information (d'indicateurs) dans une logique de *benchmark* afin de permettre la recherche de causes et de meilleures pratiques
  - Réalisation d'études d'analyse comparative
  - *Intra*-ministère et *inter*-ministères
  - Formalisation et diffusion des meilleures pratiques de gestion au sein du ministère, veille technique
- ✓ La contribution aux systèmes d'information : définition des besoins en matière de contrôle de gestion, informatisation du processus budgétaire, diffusion des productions du contrôle de gestion
- ✓ L'animation du réseau ministériel des contrôleurs de gestion (programmes, services centraux et déconcentrés, opérateurs, ...)

## *Annexe 5 : Questionnaire de clarification des attributions*

---



Ministère :

## Questionnaire d'explicitation des attributions

Structures exercent certaines attributions détaillées dans le tableau ci-dessous, au sein des Programmes :

Préciser leur rattachement actuel :

- organisationnel :
- programmatique :

Attributions	Oui	Non	Si oui, veuillez expliciter
Contribution à l'élaboration de la stratégie globale du ministère			Préciser : <ul style="list-style-type: none"><li>• L'initiateur de l'élaboration de la stratégie :</li><li>• La coordination entre les différents intervenants</li><li>• La validation</li></ul>
Contribution à l'élaboration de stratégies des programmes			
Contribution à la fixation d'objectifs stratégiques			
Contribution à la fixation d'objectifs opérationnels ou relatifs à des domaines spécifiques			
Collecte et analyse d'indicateurs stratégiques			
Collecte et analyse d'autres types indicateurs de gestion			
Collecte de données statistiques relatives aux indicateurs stratégiques, opérationnels ou de gestion			
Elaboration de Tableaux de bord			
Participation à l'élaboration de plans d'action relatifs à l'atteinte de la performance des programmes			
Etablissement de prévisions ou de projections en relation avec la budgétisation			
Autres attributions, en relation avec la performance ou l'établissement et l'analyse de Tableaux de Bord, à préciser :			