

# Le contrôle administratif dans les services du Ministère

Dans les services de l'équipement, le contrôle administratif constitue « un dispositif général de contrôles internes et externes » (2)

Ce dispositif comprend :

- le contrôle hiérarchique : « il revêt un caractère périodique programmé et formalisé » .
- le contrôle continu et de proximité, « exercé par chaque cadre dans l'exercice quotidien de ses responsabilités »,
- l'auto contrôle, « effectué par tout agent dans le cadre des procédures ou des audits qualité »,
- le « contrôle de qualité, contrôle de gestion, visites de sécurité, inspections périodiques et de régularité, cour des comptes etc.. »

Nous nous arrêterons ici sur deux types de contrôle qui figurent comme action dans l'axe 4 « Améliorer l'efficacité des actions » de la stratégie ministérielle de réforme du Ministère (2004-2007) :

- le contrôle hiérarchique interne,
- le contrôle de gestion.

Philibert de Divonne

(2) Contrôle hiérarchique - Guide méthodologique d'élaboration d'un dispositif. DPSM/RC3 - Décembre 2004

## Le contrôle hiérarchique interne

### 1/ Contexte

Par circulaire en date du 6/12/2004, le DPSM demande aux services de se doter d'un dispositif de contrôle hiérarchique formalisé par une directive interne.

Cette circulaire s'accompagne d'un [Guide méthodologique](#) (DPSM/RC3) (format PDF - 123.1 ko) destiné à fournir aux services des indications afin d'améliorer ou de construire leur système de contrôle hiérarchique. Les éléments qui suivent sont tirés de ce guide méthodologique.

### 2/ Définition

« Tout responsable a une responsabilité de contrôle hiérarchique. Cette responsabilité concerne la qualité, la gestion et les résultats de son activité ainsi que la régularité et la sécurité des personnes.

La régularité recouvre le respect de la déontologie, l'application du droit et le respect des procédures. »

### 3/ Les quatre dimensions du contrôle hiérarchique

Le contrôle hiérarchique doit permettre de réaliser un constat des pratiques, de les comparer à un référentiel (ex. : les règles à respecter en matière de gestion du personnel, de commande publique, d'application du droit des sols...) et de formaliser clairement les recommandations nécessaires pour combler les écarts, et de s'assurer de leur prise en compte. Le contrôle hiérarchique a quatre dimensions :

**La régularité**, c'est-à-dire la conformité aux règles de droit que l'administration est tenue de respecter, en matière financière, dans sa composante juridique (prévention des recours contentieux et protection des citoyens) et dans sa dimension déontologique.

**La qualité « technique »** (respect des règles de l'art) et « **de service** » (satisfaction des bénéficiaires).

**L'efficacité de service**, en vérifiant l'atteinte des objectifs fixés.

**La sécurité des personnes.**

#### 4/ Les quatre types risques

Le contrôle hiérarchique vise à prévenir et à corriger 4 types de risques :

- **Risques juridiques** : ensemble des conséquences juridiques liées au non-respect des textes juridiques et réglementaires (un agent peut être pénalement responsable de négligence)
- **Risques financiers** : conséquences financières directes ou indirectes liées à la non conformité de la gestion aux textes la régissant ou au non respect des objectifs fixés (efficacité du service)
- **Risques humains** : qui peuvent varier du pire (risque d'accident de personne) aux effets insidieux (démotivation des agents par exemple)
- **Risques de non-qualité** : conséquences de la qualité des prestations de service public, en terme de délai, de satisfaction de l'utilisateur, de coût excessif en moyens humains et financiers (sur-qualité) ou de non-conformité à la commande d'un maître d'ouvrage

#### 5/ Les acteurs du contrôle hiérarchique

Toute la chaîne hiérarchique est concernée par le contrôle hiérarchique. Le contrôle doit donc être exercé par tout niveau hiérarchique sur le niveau subordonné.

La Direction assure le pilotage du dispositif.

Philibert de Divonne

## Le contrôle de gestion en général

« Le **contrôle de gestion** est une fonction qui, par l'exploitation du système d'information vise à contrôler, mesurer et analyser l'activité d'une organisation (...). Cette fonction doit apporter des éléments d'information décisifs au management quant à l'atteinte des objectifs (opérationnels et/ou stratégiques). Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage. Le credo du contrôle de gestion est **qu'on ne**

**pilote que ce que l'on mesure**, et le contrôle de gestion détermine les indicateurs qui seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (...) avec le but visé (...). » (1)

Cependant, « le choix d'une définition pour le contrôle de gestion est extrêmement problématique. En effet, tant chez les praticiens que dans la littérature, des définitions multiples et variées, partielles, contradictoires et/ou redondantes coexistent. La dichotomie usuelle entre vision « étroite » du contrôle de gestion fondée sur l'analyse des écarts, et vision « élargie » fondée sur le pilotage (...) en constitue un exemple. » (2)

### **Les tâches d'un contrôleur de gestion**

« Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la cohérence entre la stratégie adoptée (*où veut-on aller ?*) et les moyens mis en œuvre sur le terrain (*que fait-on et avec quoi ?*). Cela implique plusieurs choses :

- En terme de positionnement, le contrôle de gestion est un des organes de la direction, même s'il a des liens forts avec le système comptable ou financier (...).
- Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information.
- Le contrôle de gestion ne peut se contenter de "cueillir" l'information qui passe, il lui faut la maîtriser complètement et s'assurer de sa qualité (fiabilité, ponctualité, etc.) ; il aura besoin d'information spécifique, sans autre usage que celui qu'il en fera, et il peut avoir besoin de la construire lui-même.
- Le contrôle de gestion ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants dans un "tableau de bord", il construit le tableau de bord et l'adapte en permanence aux objectifs. Il aide à déterminer les indicateurs pertinents en collaboration avec le management. (...)

Ainsi, le contrôle de gestion revient :

- à vérifier que les objectifs qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (...) et des données statistiques (...),
- à conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs,
- à donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.(...)

### **Les limites du système**

Il existe une double limite fondamentale au contrôle de gestion :

- tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée,
- une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit du stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.

Par ailleurs, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, ou encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout assez proche, à savoir l'audit interne. » (1)

Philibert de Divonne

(1) [Définition proposée par wikipédia](#)

(2) [Fonction « contrôle de gestion » et notion de partage : quels enseignements ?](#) K. Lobre, 5ème conférence internationale de management stratégique, 2004

## Contrôle de gestion

Un article de Wikipédia, l'encyclopédie libre.

Aller à : [Navigation](#), [rechercher](#)

Le **contrôle de gestion** est l'activité visant la maîtrise de la conduite d'une [organisation](#) en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens <sup>[1]</sup>.

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du [management](#) de l'organisation. Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'[efficacité](#), de l'efficacité, des [synergies](#) et de la [flexibilité](#). Si l'appréciation de la [rentabilité](#) reste généralement du ressort de l'[analyse financière](#), certaines approches telles que le [tableau de bord prospectif](#) (*balanced scorecard*) permettent d'anticiper son évolution.

## Sommaire

[\[masquer\]](#)

- [1 Enjeux et mutation du contrôle de gestion](#)
  - [1.1 Enjeux du contrôle de gestion](#)
  - [1.2 La mutation du contrôle de gestion](#)
- [2 Caractéristiques principales du contrôle de gestion](#)
  - [2.1 Missions du contrôle de gestion](#)
  - [2.2 Les limites du contrôle de gestion](#)
- [3 Notes et références](#)
- [4 Voir aussi](#)
  - [4.1 Articles connexes](#)
  - [4.2 Liens externes](#)

# Enjeux et mutation du contrôle de gestion [\[modifier\]](#)

## Enjeux du contrôle de gestion [\[modifier\]](#)

Le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure et l'analyse de l'activité d'une [organisation](#).

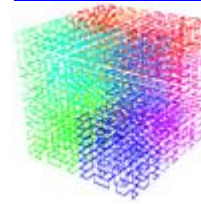
Des indicateurs seront suivis (mesurés) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (valeur cible, budget à respecter). Il s'agit d'un *contrôle* non seulement au sens de vérification, mais aussi au sens de pilotage, même si cette notion est porteuse d'une vision idéologique parfois critiquée. Le credo discutable du contrôle de gestion est qu'*on ne pilote que ce que l'on mesure*, ou dit autrement "ce qui n'est pas mesuré ne peut être géré".

Afin d'améliorer le niveau d'intégration de l'organisation, le contrôle de gestion est parfois aidé d'un [progiciel de gestion intégré](#) (PGI, ou *Enterprise Resource Planning*). Sur ce [système d'information de gestion](#) le [contrôleur de gestion](#) puise selon ses besoins dans la [comptabilité analytique](#), la [comptabilité générale](#), la [GPAO](#) (gestion de production assistée par ordinateur), l'administration des ventes. Les PGI représentent cependant des solutions lourdes et souvent difficilement maniables de telle sorte que des outils périphériques s'avèrent nécessaires (outils d'[informatique décisionnelle](#), de calcul de coûts, de tableaux de bord, web applications).

## La mutation du contrôle de gestion [\[modifier\]](#)

Le contrôle de gestion a évolué du fait de l'intensification de la concurrence s'expliquant par exemple par la globalisation de l'économie et le développement des [TIC](#), mais aussi par une nouvelle approche du [marketing](#) cherchant à anticiper la demande du client à partir de la [comptabilité analytique](#). Il a donc eu une évolution progressive d'un âge industriel à celui de l'information, peut être par la [tertiarisation](#) de l'économie. Ceci impliqua une modification des pratiques du contrôle de gestion. Il est passé d'une simple fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires (dépendant du département financier ou comptable) à une fonction tactique de pilotage du changement relevant de la direction générale par le service [marketing](#) et la [gestion de la qualité](#). Cette transformation passa d'abord par une évolution du contrôle réalisé par le [système d'information](#) (son [urbanisation](#), son processus de transmission par [reporting](#) ou [tableaux de bord](#)...). L'audit du système d'information étant théoriquement une des tâches fondamentales du contrôle de gestion, l'aide du service informatique devient de plus en plus

### Management



#### Disciplines principales

[Stratégie d'entreprise](#)  
[Gestion de la qualité](#)  
[Logistique](#)  
[Management du système d'information](#)  
[Gestion des ressources humaines](#)  
[Marketing](#)  
[Finance d'entreprise](#)

#### Théories principales

[Économie des organisations](#)  
[Sociologie des organisations](#)  
[Ingénierie des systèmes](#)

#### Articles en rapport

[Conduite du changement](#)  
[Gouvernance d'entreprise](#)  
[Gestion de projet](#)  
**[Contrôle de gestion](#)**  
[Audit interne](#)  
[Comptabilité générale](#)  
[Évaluation d'entreprise](#)  
[Informatique décisionnelle](#)

[Modifier](#)

indispensable. Le contrôle tend de plus à utiliser des outils d'[évaluation d'entreprise](#) toujours plus divers ([Retour sur investissement](#) ROI, [EVA](#)... si on lui assigne des objectifs d'[analyse financière](#)). Le contrôle de gestion doit aussi tenir compte des divergences d'intérêts au sein de l'entreprise et de la [culture d'entreprise](#). Des règles de [gouvernance](#) d'entreprise (Corporate Governance) transparentes et prenant en considération les intérêts de toutes les parties prenantes ([stakeholder](#)) doivent être prises en compte.

## Caractéristiques principales du contrôle de gestion [\[modifier\]](#)

### Missions du contrôle de gestion [\[modifier\]](#)

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en oeuvre de la [stratégie d'entreprise](#) adoptée et les moyens mis en oeuvre sur le terrain (*que fait-on et avec quoi ?*). Cela implique plusieurs choses :

- En termes de [positionnement](#), le contrôle de gestion est un des organes de la direction, même s'il a des liens forts avec le système comptable ou financier (par exemple). Et même les managers opérationnels font du contrôle de gestion, ce qui est une des difficultés de définition des missions spécifiques au contrôleur de gestion.
- Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel, mais un organe d'échange d'information. Une liaison étroite avec les unités opérationnelles est indispensable pour être certain du bien fondé des indicateurs et des outils de mesure. Bien que lié à la direction générale, le contrôle de gestion doit tout autant partir "du bas" que "du haut" et veiller à être utile aux unités de travail autant qu'à la Direction de l'entreprise.
- Le contrôle de gestion ne peut se contenter de "cueillir" l'information qui passe, il lui faut la maîtriser complètement et s'assurer de sa qualité (fiabilité, ponctualité, etc.) ; il aura besoin d'information spécifique, sans autre usage que celui qu'il en fera, et il peut avoir besoin de la construire lui-même.
- Le contrôle de gestion ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants dans un [tableau de bord](#), il construit le tableau de bord et l'adapte en permanence aux [objectifs](#). Il aide à déterminer les [indicateurs](#) pertinents en collaboration avec le management.

Si dans le futur une entreprise souhaite améliorer ses performances financières, elle devra en effet s'assurer régulièrement qu'elle se rapproche petit à petit de son objectif en vérifiant ses états financiers ; toutefois, elle devra toujours pouvoir relier ses performances financières avec ses actions opérationnelles (*si je veux que le service commercial augmente de x% sa marge, je dois me demander quels sont les facteurs qui influencent la marge et comment je vais devoir m'y prendre au quotidien pour agir sur ces facteurs ; si aucune action n'est envisagée pour soutenir mon objectif, il y a peu de chance que je l'atteigne*).

Ainsi, le Contrôle de gestion revient à :

1. Vérifier que les [objectifs](#) que sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (la comptabilité analytique) et des données statistiques issues de l'exploitation ;
2. Conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux d'indicateurs ;
3. Donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent la stratégie.

Le suivi est important car il permet de s'assurer que les actions mises en œuvre mènent bien l'entreprise là où on le souhaite.

Enfin, la complexité des [multinationales](#) engendre une décomposition du contrôle de gestion. Outre le fait que le contrôle de gestion n'est pas exclusivement propre aux contrôleurs de gestion (les opérationnels aussi font du contrôle de gestion), ces derniers se voient assigner des tâches spécifiques. C'est pourquoi il se peut qu'un contrôleur suive les performances au niveau de l'entreprise, qu'un autre suive plutôt une des filiales et qu'enfin un troisième, au sein de la filiale, suive de manière plus opérationnelle les projets mis en place.

## Les limites du contrôle de gestion [\[modifier\]](#)

Il existe une triple limite fondamentale au contrôle de gestion :

1. Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable, et pourtant il faut bien quand même piloter le système. Le contrôle de gestion n'est pas la panacée ;
2. Une fois qu'un indicateur a été choisi, il devient très vite un but en soi, susceptible de toutes les manipulations. Cela limite la confiance qu'on peut accorder au système de contrôle de gestion, même si l'on peut mettre en place toutes sortes de parades (renouveler les indicateurs utilisés, les garder confidentiels, etc.). Et cela induit un stress, notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis et conduisent à exiger l'impossible.
3. Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du contrôle de gestion, mais doivent aussi régulièrement constater sur place ce qui se passe dans les unités de l'entreprise et avec les clients, vu que les indicateurs ne détectent pas tout.

D'autre part, il est souvent difficile de laisser le contrôle de gestion à sa place. Le contrôle de gestion, au carrefour de nombreuses fonctions, peut assez facilement dériver, sous l'effet de ses tendances propres, du contexte, et des pressions des autres acteurs. Il peut ainsi se limiter à un contrôle formel et tatillon, devenir un organe d'inspection interne, ou de conseil et d'aide à la décision, ou d'analyse économique, ou encore prendre en charge des responsabilités opérationnelles, ou bien encore occuper des fonctions plus ponctuelles liées à une autre forme de métiers, malgré tout assez proche : l'[audit interne](#).

## Notes et références [\[modifier\]](#)

1. ↑ PCG partie III,69

## Voir aussi [\[modifier\]](#)

### Articles connexes [\[modifier\]](#)

- [Comptabilité analytique](#)
- [Management du système d'information](#)
- [Informatique décisionnelle](#)
- [Tableau de bord de gestion](#)
- [Gestion de la qualité](#)
- [logistique](#)
- [marketing](#)

**Liens externes** [[modifier](#)]

## **Le contrôle de gestion dans l'administration**

« Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en oeuvre 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. Le champ du contrôle de gestion a donc deux niveaux d'application différents : rapprochements des moyens et des activités et/ou rapprochements des moyens et des résultats, en vue d'assurer la meilleure adéquation possible entre ces différents éléments, si possible en fixant des objectifs en termes d'activités et de résultats qui déclinent les orientations stratégiques.

Le contrôle de gestion résulte d'une démarche essentiellement interne visant à assurer une meilleure maîtrise des moyens humains, financiers et matériels des services au regard de leurs missions. Instrument orienté vers le progrès, il s'exerce en continu, en amont et en aval de l'action. Son bon fonctionnement implique la participation active de chaque niveau de responsabilité dans le service et une appropriation par l'ensemble des agents.

Le contrôle de gestion s'appuie sur un système d'information défini de façon stable mais évolutive, orienté vers la prise de décisions, adapté à son utilisation opérationnelle et articulé sur la réalité des activités et des processus de travail. Son alimentation doit normalement ressortir des systèmes ordinaires de gestion.

Le contrôle de gestion implique d'établir une nomenclature des activités. Il faut définir, par champ d'activité, des objectifs et des indicateurs de mesure associés constituant un tableau de bord. Le contrôle de gestion doit reposer sur un dispositif de dialogue de gestion cohérent avec la réalité du partage des responsabilités et s'appuyant sur ces tableaux de bord.

Dans une logique de transparence, le contrôle de gestion permet de mettre en commun des éléments de comparaison entre activités de nature analogue. Cette démarche de comparaison amène à définir des critères de performance, par rapport auxquels les responsables d'activité peuvent se situer pour mesurer leur propre performance et définir leurs cibles de progrès qui sont l'expression quantifiée des buts à atteindre.

La mise en place d'un système de contrôle de gestion est progressive :

- élaboration concertée d'un nombre limité d'objectifs et d'indicateurs chiffrés associés s'appliquant dans le cadre d'une segmentation d'activités homogènes ;
- utilisation de ces critères de performance au sein d'un système de gestion permettant un pilotage stratégique des services par la fixation de cibles et l'adéquation des moyens aux enjeux ;
- évaluation, en cours d'exercice et a posteriori, de la démarche de gestion, prise de mesures correctrices (sur les objectifs, les activités et les moyens) et éventuellement application de sanctions positives ou négatives. » (3)

Philibert de Divonne



- [\(3\) Développement du contrôle de gestion dans les administrations](#) (format PDF - 69.7 ko) Voir annexe 1 de la circulaire interministérielle du 21 juin 2001

## **Le contrôle de gestion au Ministère de l' Equipement**

En 2002, le Conseil Général des Ponts et Chaussées (4) dresse le constat suivant :

« **le contrôle de gestion** est parfois ressenti comme une charge inutile car il n'est pas au centre du management, comme il le serait s'il était, entre les mains du chef de service, l'instrument indispensable de la « mise en tension » des efforts de tous.(...)

**Des tableaux de bord** existent, et ils sont regardés. Les données recueillies, sans être toutes pertinentes ni parfaites, ont néanmoins une fiabilité honorable, et sont sincères. Les outils de mesure des charges (ISOARD) et des coûts (CORAIL +) fonctionnent, sont alimentés, et produisent des indicateurs intéressants. La chaîne comptable fournit des informations sur la consommation des crédits, qui sont suivies avec attention.(...)

Il n'en demeure pas moins que ce n'est pas dans les tableaux de bord, ni dans les sorties habituelles des systèmes d'information, que les chefs de service et encore moins les subdivisionnaires trouvent d'abord l'inspiration de leurs actions correctrices. Comme si le plus utile se passait souvent en dehors du contrôle de gestion « estampillé » : cherchez l'erreur...(...)

Alors que l'art, et la responsabilité, du chef de service ou d'unité, est d'employer au mieux l'ensemble de ses moyens, les systèmes de gestion actuels ne donnent chacun qu'une vue parcellaire ; les coûts ne sont pas bouclés, et on ne connaît pas tous les coûts. Ainsi, le contrôle de gestion ne joue pas son rôle central et intégrateur.(...)

Le contrôle de gestion ne doit pas être une affaire de spécialistes, mais l'outil commun de ceux qui fixent les objectifs, qui les réalisent, ou qui analysent les résultats.(...)

Dans une acception restreinte, le contrôle de gestion serait ciblé sur la production et sur l'accomplissement des tâches de régulation ; son but serait d'aider à optimiser l'efficacité des services. L'efficacité des politiques publiques serait analysée par ailleurs au moyen de statistiques et de bilans socio-économiques.

Dans une acception élargie, le contrôle de gestion viserait à optimiser en continu l'efficacité de la mise en oeuvre des politiques publiques. Il comporterait beaucoup plus d'indicateurs de résultats, portant non seulement sur l'efficacité des services, mais sur l'impact de l'action de l'Etat dans le secteurs de l'économie et de la société concernés par ses interventions et ses régulations. Il s'apparenterait davantage à l'évaluation. »

Philibert de Divonne

- [\(4\) Rapport de l'instance d'évaluation](#) (format PDF - 663.2 ko) Outils et procédures du contrôle de gestion dans les services déconcentrés de l'équipement, CGPC, 9 octobre 2002, affaire n°2001-0234.01.

# Le plan ministériel de développement et de généralisation du contrôle de gestion

## Définition du contrôle de gestion au METLM (5) :

« Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en oeuvre 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. Il permet d'assurer, tout à la fois, le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements de services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. » (...)

« Parce qu'il dispose déjà d'une antériorité dans la mesure de ses activités, le Ministère de l'Équipement, des Transports et du Logement fait également sienne la préconisation du MINEFI qui figure dans le cahier des charges précisant le mode d'élaboration des nouveaux budgets.

« Le contrôle de gestion vise d'abord à piloter les résultats intermédiaires attendus de l'activité des services ; il est orienté vers le pilotage des résultats directs des actions plus que vers la mesure de l'impact final des politiques ».

Philibert de Divonne

- [\(5\) Plan ministériel DPSM/DAFAG](#) (format PDF - 1.2 Mo) Plan ministériel de développement et de généralisation du contrôle de gestion au MELTM - Juin 2002

## Un référentiel possible pour l'emploi type de contrôleur de gestion

### Un référentiel possible pour l'emploi type de contrôleur de gestion

Ce référentiel d'emploi type « [contrôleur de gestion en direction Interrégionale des Routes \(DIR\)](#) » a été réalisé dans le cadre du chantier "compétences et métiers" pour le compte de la Direction Générale du Personnel et de l'Administration (DGPA), de la Direction Générale des Routes (DGR) et de la Direction de la Sécurité et de la Circulation Routière (DSCR) (GUEPARH Clermont-Ferrand, en juillet 2005).

- Sa mission :  
Assurer le contrôle de gestion et le suivi des objectifs LOLF des programmes "réseau routier national" et "sécurité routière" ainsi que le dialogue de gestion avec les budgets opérationnels de Programme (BOP) de la DGR et la DSCR.
- Ses activités principales consistent à assurer :
  - la gestion de la performance (suivi des objectifs fixés par la DGR et DSCR, recueil des éléments constitutifs des indicateurs de mesures LOLF),
  - le dialogue de gestion (participation aux négociations budgétaires avec DGR et DSCR, au processus de programmation et d'affectation des effectifs ETP),

- la production de compte-rendus d'analyses des coûts complets (masse salariale incluse) par activités,
  - la définition d'un contrôle opérationnel interne à la DIR (modalités de suivi des opérations et activités).
- Ses compétences stratégiques requises. Le contrôleur de gestion doit être capable de :
    - mettre en œuvre des procédures de contrôle,
    - analyser des données dans des délais fixés,
    - négocier et convaincre ses interlocuteurs de fournir des éléments dans des délais convenus,
    - faire un diagnostic et synthétiser des résultats d'analyses pour le compte du DIR et des directions de programme,
    - définir des modalités de suivi des opérations et activités adaptées au contexte de la DIR,
- Ressources à mobiliser :
    - maîtrise des principes du contrôle de gestion LOLF,
    - connaissances des finances publiques,
    - connaissance de la comptabilité publique appliquée aux opérations routières ainsi que les modifications induites par la LOLF,
    - connaissances générales du domaine routier.
- Son parcours :
    - expériences souhaitables en finances publiques et comptabilité publique,
    - postes antérieurs souhaitables : poste de conseiller de gestion, chef comptable, responsable méthodes et procédures ou pôle financier en Service de Maîtrise d'Ouvrage (SMO),
    - perspectives d'évolutions :
      - à un même niveau : poste de maîtrise d'ouvrage en DDE, responsable méthodes et procédures en SMO, chargé de gestion financière ou des moyens généraux, programmation financière, ...
      - à un niveau supérieur : Secrétaire Général (SG) ou autre chef de service en DDE, en DRE, chef SMO, chef de bureaux DGR/DSCR,...

Philibert de Divonne

- [CONTROLEUR DE GESTION DIR\\_cle1ceb3f\[1\]](#) (format Word - 27 ko)