

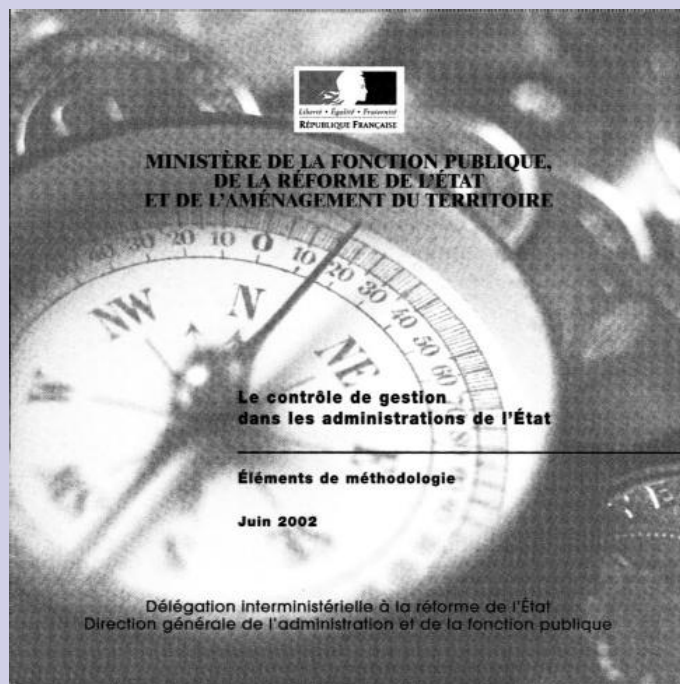
Le contrôle de gestion

Introduction	p. 2
Le contrôle de gestion au service du décideur	p. 4
1 – Les éléments de base du contrôle de gestion	p. 4
2 – Le processus décisionnel	p. 8
3 – Le système de pilotage à trois niveaux	p. 10
Nice : une expérience académique	p. 12
Les outils du contrôle de gestion	p. 15
1 – Les indicateurs	p. 15
2 – Les tableaux de bord	p. 16
3 – les coûts	p. 18
4 – Le logiciel ADAGIO	p. 22
Le contrôle de gestion dans la LOLF	p. 26
1 – L'apport du contrôle de gestion à la LOLF	p. 26
2 – Place et rôle du contrôle de gestion dans la LOLF	p. 27
Le contrôle de gestion au CNED	p. 29

Votre revue a déjà abordé à plusieurs reprises le thème du contrôle de gestion qui, comme l'expliquait Gérard Maillet dans une interview publiée dans le numéro 14, a pour finalité de responsabiliser l'ensemble des acteurs en charge des politiques publiques en leur donnant la possibilité d'optimiser les moyens qui sont mis à leur disposition et, partant, de faire montre d'initiative et de créativité.

On trouvera dans ce cahier détachable toutes les précisions permettant de mieux situer la place et les enjeux du contrôle de gestion à tous les niveaux de l'éducation nationale.

Les cahiers détachables



Le contrôle de gestion : pour quoi faire ?

Le contrôle de gestion n'est pas une activité d'inspection de la gestion et encore moins de contrôle des intentions du décideur. C'est un processus qui est conçu pour approvisionner le décideur en conseils, en analyses et en informations fiables et pertinentes, nécessaires à la prise de décision.

Le contrôle de gestion prend donc une position de **conseil interne**. Au service du décideur, il constitue, de fait, une véritable aide à la compréhension, à la maîtrise et à l'optimisation de la gestion des activités d'une organisation, au sein de laquelle les acteurs sont clairement identifiés et où les rôles et les responsabilités sont précisément définis.

Il œuvre à fournir des outils de diagnostic permanent, qui ne se limitent pas à une simple photographie de l'activité mais qui complètent, au fur et

Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003

à mesure du déroulement de l'activité, les éléments descriptifs existants par l'identification et l'analyse des causes. Il aide, en outre, au déploiement de la stratégie à travers la construction d'outils de pilotage qui représentent les instruments nécessaires pour orienter les décisions à prendre au cours d'une activité.

L'utilité et l'efficacité de tels outils de diagnostic et de pilotage définis ici comme outils de **conseil interne**, tiennent au fait que, outre l'aspect technique d'élaboration de ces outils, ils doivent être concertés, acceptés, normalisés et partagés par l'ensemble des acteurs intervenant dans le processus de contrôle de gestion.

L'approche du contrôle de gestion, qui depuis les trois dernières années progresse dans les grands projets de modernisation de la gestion publique et de la réforme de l'État, doit impérativement être présentée et perçue comme un changement de culture à intégrer dans le management de toute organisation, plus que comme un simple changement d'outils ou de techniques de gestion. Cela implique nécessairement une impulsion forte de la part du décideur, condition sine qua non de la diffusion préalable d'un **fonds commun** explicite et compris, devant servir de base à la mise en œuvre et à la pérennité du processus de contrôle de gestion.

Incontestablement, le contrôle de gestion n'est pas un processus imposé au décideur, mais il est accepté et mis en œuvre par lui et pour lui. Il évolue en fonction des attentes et des besoins de gestion définis par le décideur et par lui seul. Il est partie intégrante du management de l'organisation et, d'une manière générale, il vise à optimiser la prise de décision afférente aux responsabilités de gestion du décideur.

Maîtriser la gestion des crédits publics est une nécessité, une intense obligation pour tous les responsables de services administratifs.

Le contrôle de gestion est une démarche qui vise à assurer une meilleure maîtrise des moyens humains, budgétaires et matériels des services au regard de leurs missions de service public.

Ce n'est pas une affaire de spécialistes ni d'un contrôleur de gestion isolé. C'est l'affaire de tous, et c'est donc une affaire collective qui implique tous les gestionnaires et leur hiérarchie.

Le contrôle de gestion au service du décideur

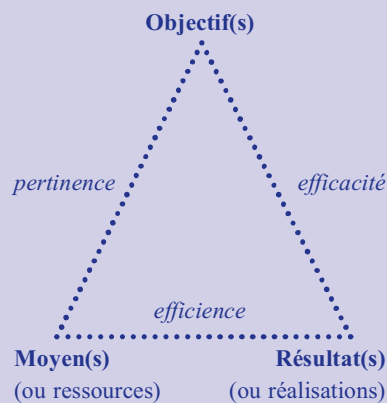
1 – Les éléments de base du contrôle de gestion

Lorsque l'on aborde la théorie du contrôle de gestion, il est de coutume d'évoquer le schéma du **triangle du contrôle de gestion**.

Si ce dernier ne résume pas, à lui seul, la totalité des paramètres intervenant dans le processus de conseil interne (autrement dit d'aide à la décision) qu'est le contrôle de gestion, il permet toutefois de

montrer que la démarche est essentiellement orientée vers la conception et la mise en œuvre d'instruments de diagnostic permanent et de pilotage destinés à optimiser la relation entre les objectifs, les moyens et les résultats.

Toute organisation a une finalité qui peut être déclinée en objectifs, avec des moyens associés à ces derniers et orientés vers des résultats.



Le contrôle de gestion permet, de manière globale, d'optimiser le triptyque Objectifs-Moyens-Résultats dans une démarche de mesure de la pertinence (rapport objectifs/moyens), de l'efficacité (rapport objectifs/résultats) et de l'efficience (rapport moyens/résultats).

Il existe des extensions du triangle du contrôle de gestion : celle de Jérôme Dupuis qui présente le contrôle de gestion dans le secteur public, en y faisant figurer le public avec ses attentes et ses satisfactions, ou encore celle de l'école supérieure de commerce de Paris qui englobe la relation objectifs-moyens-résultats au sein d'un autre triangle culture-finalités-structure.

tats escomptés. C'est la combinaison de ces trois éléments de base **objectif-moyen-résultat** qui permet au décideur d'avoir une gestion plus ou moins performante de son organisation :

⇒ **Objectifs** : c'est autour d'eux que s'organise et se structure l'activité de l'organisation, et leur définition s'accompagne d'une mise en parallèle des moyens nécessaires et des résultats attendus.

⇒ **Moyens** : on entend par moyens l'ensemble des ressources qui concourent à la réalisation des objectifs. Ils regroupent notamment les ressources humaines, techniques et financières.

⇒ **Résultats** : la mesure des résultats se présente en terme d'écart entre les résultats attendus, qui ont été notifiés dans les objectifs, et les résultats obtenus. Les écarts déterminent l'application d'éventuelles actions correctives.

Ces trois éléments, préalablement définis et explicités, deviennent la référence à partir de laquelle le décideur oriente et optimise son action.

Ils ne restent jamais figés, mais évoluent dans le temps en fonction des prises de décisions susceptibles d'apporter des corrections ou des améliorations au déroulement de l'action. Ils sont une partie inté-

grante du processus décisionnel lié à l'état d'avancement de l'action.

2 – Le processus décisionnel

Le terme de processus indique qu'il y a plusieurs étapes à la prise de décision. Ces étapes caractéri-

Exemple pages suivantes d'un EPCSCP (université) qui, dans le cadre de sa GRH et au titre de l'année 2003, souhaite mettre sous tension le domaine de la formation et de la gestion des compétences des personnels administratifs comprenant 5 axes :

- gestion-organisation
- informatique-bureautique
- législation
- concours-mise à niveau
- techniques professionnelles.

Objectif : Accentuer l'effort de la formation des personnels administratifs

Le président de l'université envisage de présenter au conseil d'administration de décembre 2003, l'effort de formation des personnels IATOS réalisé en termes de structure et d'évolution. À ce titre, il souhaite que soient répertoriés dans un tableau de bord trimestriel les trois indicateurs qui suivent et qu'il a lui-même définis pour des fins de pilotage.

Quantification de l'objectif et indicateurs associés (structure et évolution)

Nombre total de stagiaires IATOS / Effectif total des personnels IATOS

Réalisation antérieure 12% - objectif 2003 fixé à 18% - seuil d'alerte 14%

Nombre de jours de stage / Nombre total de stagiaires IATOS

Réalisation antérieure 3,5 jours - objectif 2003 fixé à 3,5 jours
seuil d'alerte 2,5 jours

Consommation réelle des crédits / Budget consolidé de la formation

Réalisation antérieure 80% - objectif 2003 fixé à 90%
seuil d'alerte 85%

Moyens (ou ressources) :

Ressources propres de l'université :

Augmentation de 20% du budget 2003 de la formation des personnels
IATOS : 40 000 euros

Ressources affectées de politique contractuelle :

Reliquats 2002 (3 000 euros) et dotation 2003 (15 000 euros)

Budget de la formation consolidé :

58 000 euros

Résultats escomptés (ou réalisations) :

Nombre de stagiaires attendu en 2003 :

55 stagiaires (36 stagiaires en 2002)

Nombre de jours de stage attendu en 2003 :

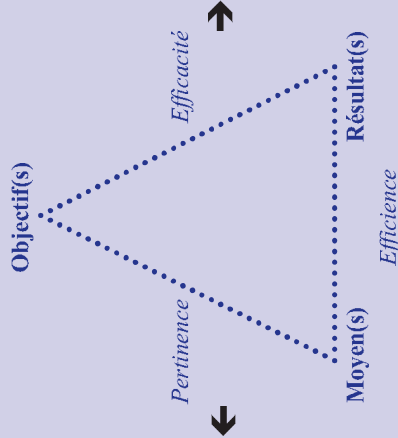
195 jours de stages (126 jours en 2002)

Consommation réelle des crédits attendue en 2003 :

- pour les ressources propres : 90% (80% en 2002)
- pour les ressources affectées : 90% (80% en 2002)

Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003

L'objectif est-il pertinent?
Cette action est-elle en adéquation avec les priorités de GRH?
Les moyens engagés pour atteindre les résultats escomptés sont-ils cohérents?



Les résultats obtenus sont-ils conformes aux objectifs?
L'écart entre les résultats attendus et les résultats obtenus est-il acceptable?

Existe-t-il d'autres moyens plus rentables pour atteindre les résultats escomptés?
Une autre affectation de moyens peut-elle permettre un résultat plus satisfaisant?
L'allocation des ressources est-elle la plus économique?

sent le **cycle de gestion d'une action administrative**. La prise de décision n'intervient pas uniquement en fin de cycle de gestion de l'action, mais avant, pendant et après.

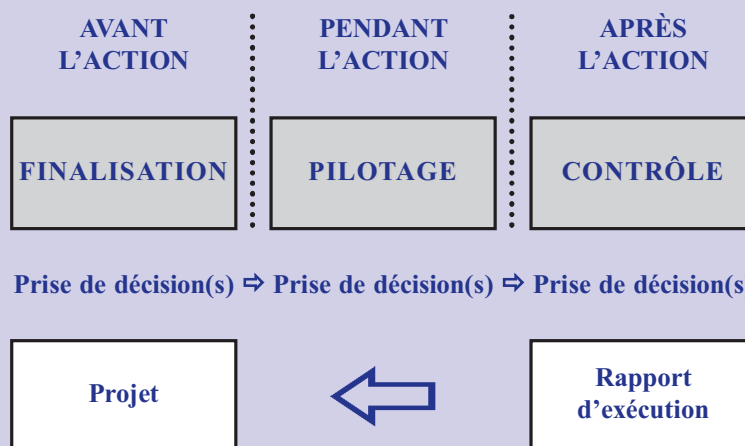
Le schéma ci-dessous présente, de manière très générale, la **boucle** du cycle de gestion d'une action administrative caractérisée par les trois phases qui suivent :

⇒ **la finalisation** (*avant l'action*) : elle correspond à la traduction des finalités d'une organisation en objectifs quantifiés et sur une période annuelle ou pluriannuelle déterminée ; à l'identification et l'explicitation des rôles et des responsabilités des différents acteurs ; à la définition des critères et des normes qui serviront à évaluer la performance des résultats atteints.

⇒ **le pilotage** (*pendant l'action*) : il consiste à diriger et réguler le déroulement de l'action, à anticiper et à entreprendre des corrections éventuelles.

⇒ **le contrôle** (*après l'action*) : il s'agit de la mesure des résultats obtenus dans les domaines de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience, afin de renseigner le rapport annuel ou pluriannuel d'exécution.

La boucle du cycle de gestion évolue au travers de prises de décisions intervenant tout au long du cycle. Les prises de décisions sont facilitées par un contrôle de gestion qui propose des outils de diagnostic et de pilotage fiables et cohérents, à périodicité variable, et déployés tout au long du cycle de gestion de l'action administrative.



Exemple du processus décisionnel de la démarche contractuelle avec les académies

FINALISATION

1 – LE DIAGNOSTIC

Recueil et analyse de données quantitatives et qualitatives (indicateurs d'aide au diagnostic) permettant de mettre en relief les points forts et les points faibles de la situation de l'académie, de préparer les domaines d'action pertinents et de définir des objectifs à atteindre.

2 – LE PROJET D'ACADEMIE

Il découle du diagnostic et met en perspective, dans une démarche structurée et participative, des stratégies académiques destinées à corriger les faiblesses, renforcer les atouts, progresser, innover. Il présente les objectifs et les priorités de l'action académique, les résultats recherchés et les modes d'action.

3 – LE CONTRAT

Il rappelle les axes stratégiques du projet et définit précisément, pour une durée de trois ans, les actions qui seront mises en œuvre et les accompagnements auxquels s'engagent les services centraux.

PILOTAGE

➔ Dialogue partagé
Prise de décision

Le dispositif général de pilotage consiste à coordonner et animer la démarche contractuelle. Cette dernière est axée sur un dialogue régulier avec l'académie: fiche de synthèse, fiches de suivi par direction, fiches de suivi par action, échanges sur l'avancement du contrat...

CONTRÔLE

➔ Dialogue partagé
Prise de décision

Le contrôle correspond à une évaluation annuelle de l'exécution du contrat. Il peut entraîner des corrections d'écarts et, le cas échéant, des actualisations ou des révisions pour certains objectifs. Il se concrétise par la rédaction d'un bilan annuel.

3 – Le système de pilotage à trois niveaux de contrôle

Le tableau ci-contre présente une vue synthétique de trois processus de contrôle (stratégique, de gestion, opérationnel) croisés avec le processus en trois phases du cycle de gestion d'une action (finalisation, pilotage, contrôle).

Il est important de noter qu'un processus de contrôle de gestion **isolé** ne permet pas d'optimiser la performance de la gestion d'une action. En effet, il est voué à l'échec s'il ne prend pas en compte les deux processus de contrôle complémentaires et interdépendants que sont le **contrôle stratégique** et le **contrôle opérationnel**.

Le processus de contrôle de gestion s'insère donc entre ces deux processus. Ils forment tous trois un système de pilotage à trois niveaux de contrôle. Le contrôle de gestion reste subordonné à la stratégie, qu'il décline au niveau opérationnel. Il garantit ainsi la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes menées par les services opérationnels.

On trouvera ci-dessous des exemples de déclinaison du système de pilotage par type d'entité : ministère, direction d'administration centrale, rectorat, université, division, EPLE, agence comptable.

	Contrôle stratégique	Contrôle de gestion	Contrôle opérationnel
Ministère	Ministre Cabinet du ministre	Directeurs de l'administration centrale	Responsables des services déconcentrés
Direction Administration centrale	Directeur Chefs de service Sous-directeur Recteur	Chefs de bureau	Gestionnaires
Rectorat	Secrétaire général Président	Chefs de division	Chefs de bureau
Université	Secrétaire général	Chefs de division	Chefs de bureau
Division rectorat ou université	Chefs de division	Chefs de bureau	Gestionnaires
EPLE collège ou lycée	Chef de l'établissement	Gestionnaire Coordonneurs pédagogiques Chef des travaux	Personnels administratifs et enseignants
Agence comptable	Agent comptable	Gestionnaire	Personnels administratifs

Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003



Objectif Établissement, Cahiers détachables, automne 2003

Nice : une expérience académique

Pierre Gournay est contrôleur de gestion au rectorat de l'académie de Nice. Nous l'avons interrogé sur sa fonction et sur le rôle qu'il joue au sein de l'académie.

Pouvez-vous tout d'abord nous parler de votre parcours et de votre positionnement dans les services ?

Je suis titulaire d'un DESS à l'IAE de Nice. Après une expérience de trois années en tant que contrôleur de gestion dans le secteur de l'hôtellerie, j'ai été recruté comme contractuel par le rectorat en 1993. J'ai exercé auprès de la division des affaires financières jusqu'à ce qu'un service de contrôle de gestion soit créé, aujourd'hui intégré au secrétariat général.

Qui est à l'initiative des actions que vous menez ?

L'approche d'un dossier se fait le plus souvent à la demande du recteur ou du secrétaire général, plus rarement d'un chef de division confronté à une difficulté, et certains sont lancés par le service lui-même.

Les domaines abordés sont des plus variés. Certains ont trait aux établissements, par exemple la mise en place du plan de redressement d'un GRETA (activité, orga-

nisation, trésorerie) ou l'étude de l'utilisation de la dotation horaire globale (DHG) par un lycée : calcul des indicateurs de structure de l'établissement et rapprochement à la moyenne académique et nationale d'établissements ou de formations du même type. Mais la plupart des chantiers concernent les services académiques : possibilités d'utilisation de COFI-Pilotages, suivi des HS de remplacement des personnels enseignants, préparation de la rentrée (capacité d'accueil, calibrage des zones de remplacement), coût des examens et concours, etc. J'ai aussi animé en janvier 2003 un séminaire de sensibilisation au contrôle de gestion, à l'attention de tous les cadres des services académiques.

Pouvez-vous nous en dire davantage sur les examens et concours, dont on sait que la gestion est très tendue ?

C'est effectivement un secteur important, qui implique une obligation de réalisation pour les divisions (DEC) chargées de préparer et d'assurer le bon déroulement des sessions. C'est aussi un domaine qui implique une collaboration étroite avec les corps d'inspection, qui aident à la prise en compte de la spécificité des épreuves. Dans

l'académie de Nice, la démarche de contrôle de gestion dans ce secteur a été impulsée en deux temps. La première phase remonte à l'exercice 1993, période où le recteur a souhaité s'engager dans une politique de réduction des dépassements, constatés depuis plusieurs années, sur le budget de fonctionnement du rectorat. L'étude de ces déficits a permis d'identifier les postes de dépenses responsables des difficultés, et notamment les dépenses d'organisation des examens et concours, dont le poids relatif dépassait de plusieurs points les 25% théoriques utilisés par le ministère dans son calcul de dotation prévisionnelle. Au sein de ce poste, les dépenses liées à la matière d'œuvre (somme forfaitaire par candidat allouée par le rectorat aux centres d'examen) représentaient le paragraphe le plus volumineux. L'évolution à la hausse de ces forfaits ne reposant sur aucune base solide, il a été décidé de s'appuyer sur la réglementation, déjà très incitative à maîtriser ce type de dépenses, en engageant un dialogue avec les corps d'inspection pédagogique, afin de calculer de manière collégiale des forfaits pertinents dans un cadre de réduction de la dépense globale. C'est ainsi que les épreuves écrites traditionnelles n'ont plus été subventionnées et que l'allocation de

moyens aux épreuves pratiques a été déclinée en fonction de la durée de l'épreuve, des matériaux utilisés, mais aussi des sommes attribuées dans les autres académies.

La seconde phase intervient en 1997, lors de l'implantation quasi générale de tableaux de bord financiers dans les divisions du rectorat. Au fil des années, les outils ont évolué pour aboutir, début 2002, au calcul du **coût de session unitaire** par nature de dépense et d'examen. Ce type d'indicateur gomme la simple vision comptable liée à l'annualité, mais aussi les effets inflationnistes de la croissance des effectifs, et permet de cibler précisément tout dérapage. C'est grâce au système mis en place qu'il a été possible de repérer un changement de pratiques, vraisemblablement suite à des mutations de personnels, au niveau des abattements réglementaires dans la liquidation des indemnités de correction de copies.

Compte tenu de la lourdeur du déficit constaté et des prévisions alarmistes, un plan de redressement a été mis en place avec des points essentiels :

- application rigoureuse de la réglementation,
- déplacements des intéressés au moindre coût (marché),
- implication des corps d'inspection dans la mise en place de

budgets par famille d'examens et nature de dépense,
– recherche d'automatisation des outils pour une prise en charge directe par la DEC.

Lors du séminaire de janvier, un représentant de l'inspection générale a suggéré que les académies fassent des propositions qui viendraient enrichir les enquêtes nationales portant sur les examens et concours, d'autant qu'avec la mise en place de la LOLF, elles vont devenir indispensables.

Ce domaine va faire l'objet de réunions spécifiques entre les services centraux et les contrôleurs de gestion académiques. Un groupe de travail national, regroupant quelques académies dont Nice, a d'ailleurs été mis en place au début du mois de juin pour traiter du sujet.

Pour conclure cet entretien, pouvez-vous nous exposer les difficultés rencontrées et les perspectives envisagées ?

Les difficultés sont avant tout de nature "culturelle": culture du chiffre et de l'évaluation, à diffuser et à faire partager, orientation stratégique du contrôle de gestion, à concilier avec le contexte opérationnel des acteurs. Elle sont aussi liées au manque de temps, qui ne permet pas d'évaluer un cycle de contrôle de gestion par exemple, ou qui conduit à mener des tra-

voux dans l'urgence pour différentes raisons.

Toutefois, la plupart des acteurs sont désormais convaincus de la nécessité d'un pilotage et la perspective de la refonte de notre système budgétaire — la LOLF — y a grandement contribué. Les dossiers les plus récents ont permis de faire évoluer les mentalités en montrant le volet accompagnement, assistance auprès des services, des différents niveaux hiérarchiques, destiné à construire ensemble des outils de pilotage, et ce quelle que soit la nature de l'activité abordée.

Les perspectives pour la prochaine année scolaire consistent à accompagner la mise en œuvre du projet académique en suivant les groupes de travail issus du séminaire, dans des domaines allant de la mise en place de la LOLF à la démarche qualité, en passant par l'accompagnement, en services académiques, des mesures liées à l'accroissement de l'autonomie des établissements. Il faudra aussi finaliser les outils locaux (examens et concours, CNE, assistants d'éducation...) afin de donner la main aux services en charge de ces secteurs, pour une meilleure implication. Sans oublier d'évaluer le processus de préparation de la rentrée 2003 et de "faire la boucle" pour la rentrée 2004.

Les outils du contrôle de gestion

1 – Les indicateurs

Un indicateur est une représentation chiffrée d'un phénomène que l'on veut mettre sous contrôle. Nécessairement quantitatif, il prend la forme d'une donnée (nombre, cotation, évaluation...) permettant d'objectiver une situation, d'en rendre les caractéristiques lisibles et interprétables.

Typologie des indicateurs

⇒ **Indicateur d'environnement :**

il caractérise le contexte dans lequel opèrent les services, soit sur le plan local, soit sur le plan global. Ces indicateurs sont également appelés indicateurs de situation (caractéristiques physiques, géographiques, démographiques...).

⇒ **Indicateur de moyen :** il vise à décrire la disponibilité, l'affectation ou la consommation des moyens humains, matériels ou financiers pour une activité d'un service (volume ou coût des moyens). Cet indicateur a une utilité essentiellement opérationnelle et permet notamment d'effectuer des comparaisons.

⇒ **Indicateurs d'activité ou de production :** ils sont destinés à mesurer le résultat direct du processus productif d'un servi-

ce, ce que l'on nomme "résultat intermédiaire" par rapport au "résultat final". On distingue à cet égard les indicateurs d'activité (exemple: nombre d'heures de cours dispensées) des indicateurs de production (exemple : nombre de diplômés sortis du système éducatif).

⇒ **Indicateur de résultat final :** il exprime "l'efficacité" socio-économique de l'action du service.

⇒ **Indicateur d'impact :** il traduit des aspects de l'évolution de l'environnement qui sont considérés comme directement imputables à l'action d'un service.

⇒ **Indicateur d'effet :** il indique des aspects de l'évolution de l'environnement qui ne sont qu'en partie imputables à l'action d'un service, car ils dépendent aussi notablement d'autres facteurs que le service ne maîtrise pas.

⇒ **Indicateur d'efficience :** il traduit le rapport entre les réalisations obtenues et les moyens consacrés à l'action d'un service.

⇒ **Indicateur d'efficacité :** il traduit le rapport entre les réalisa-

tions obtenues et la cible fixée correspondant à une déclinaison de l'objectif.

⇒ **Indicateur de pertinence** : il traduit le rapport entre les moyens consacrés et les objectifs.

⇒ **Indicateur de qualité** : il traduit les conditions dans lesquelles a lieu l'action d'un service.

⇒ **Indicateur de process** : il mesure la conformité des modes de fonctionnement du service à son référentiel d'action, ce qui renvoie à la notion de norme.

⇒ **Indicateur de satisfaction** : il mesure, vis-à-vis de l'action

Les qualités d'un indicateur

Un indicateur doit respecter un certain nombre de critères :

- être lisible, compréhensible, clair, immédiatement interprétable;
- être pertinent;
- être disponible et à un coût compatible avec les bénéfices attendus de son usage;
- être fiable, précis, contrôlable ou auditable;
- être disponible au cours du temps dans les mêmes conditions;
- être synthétique et sélectif.

d'un service, la satisfaction du destinataire de la production, ou celle du personnel, ou celle du fournisseur.

2- Les tableaux de bord

Un tableau de bord est un ensemble d'indicateurs, à un niveau suffisamment agrégé, qui permet au décideur de connaître l'état d'avancement des actions, des programmes ou des orientations dont il a la responsabilité, de mettre en œuvre et d'atteindre leurs objectifs spécifiques.

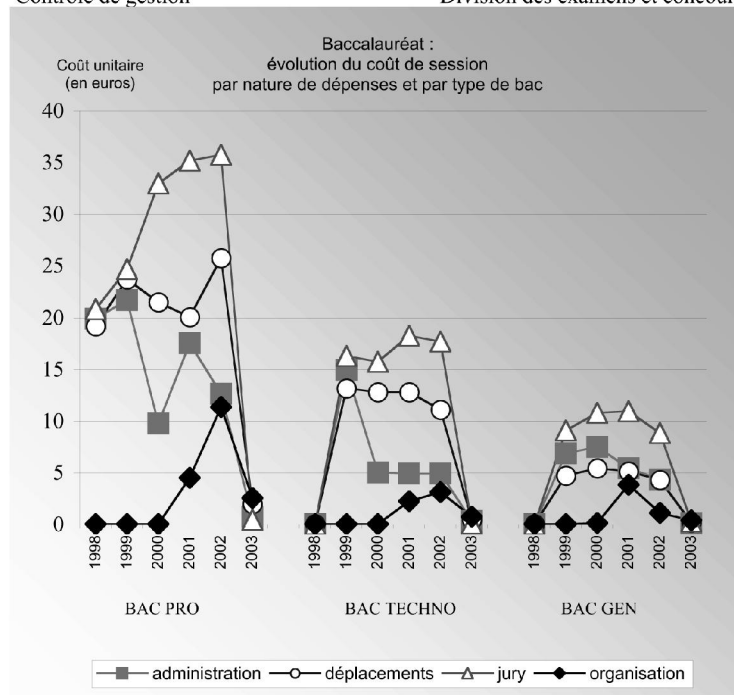
Le tableau de bord n'a pas vocation à couvrir tous les champs de l'activité d'un service ou d'une entité. Il est utilisé pour voir, comprendre, apprécier les situations, évaluer l'importance des variations et des écarts et en faire le suivi, localiser les problèmes, décider et agir.

Il ne doit pas miser sur la quantité d'informations, mais sur la qualité des données qu'il sélectionne au sein de systèmes d'information de plus en plus nombreux et sophistiqués.

Il se limite donc à l'essentiel et facilite la prise de connaissance, "en un coup d'œil", de l'information présentée à un instant donné ou sur une période déterminée.

Typologie des tableaux de bord

⇒ **Tableau de bord de gestion** : il



La forte croissance des coûts de 1998 à 2001 (notamment frais de jury) faisait craindre pour les sessions suivantes plus de 50 % de restes à payer sur la totalité du chapitre.

Après analyse, des mesures de redressement ont été prises (application stricte des abattements réglementaires, gestion rigoureuse des vacances et des remboursements des frais de déplacement).

On constate une baisse du coût unitaire dès la session 2002, ce qui laisse supposer que les mesures prises, après analyse des tableaux de bord, ont porté leurs fruits et devraient avoir une portée supérieure pour la session 2003: les facteurs d'augmentation des frais de déplacement en bac pro seront particulièrement examinés.

se réfère à l'action quotidienne, au niveau opérationnel. Le tableau de bord est ici conçu comme un instrument d'aide à l'action immédiate, il fournit une information directement compréhensible, en temps réel, il est totalement spécifique d'une mission ou d'une fonction : le suivi de la consommation des moyens, la fréquentation d'un équipement, le nombre de repas servis...

⇒ **Tableau de bord de programmation** : on utilise une information plus synthétique, utilisable pour les décisions correctives mais surtout pour déterminer les points sensibles. Les tableaux de bord y sont moins variés qu'au niveau opérationnel et répondent à des ambitions plus ciblées : gestion des projets, respect des procédures comptables...

⇒ **Tableau de bord de pilotage** : il permet de définir les orientations et les politiques à moyen et long terme et d'en mesurer les résultats. C'est un instrument de suivi des résultats et de contrôle de cohérence des différents niveaux de l'organisation : pilotage de la performance sur les axes impact, effet, qualité, satisfaction...

Topographie du tableau de bord

⇒ **Un tableau de bord, dans sa présentation et sa mise en page**, propose quatre espaces fondamentaux : un **tableau** (présentant des indicateurs pertinents quelquefois accompagnés de pictogrammes faisant office de "clignotants"), un **graphique** (offrant un résumé et une présentation de l'information la plus importante qui ressort du tableau), un **commentaire** (clair et précis, se situant par rapport à l'objectif préalablement fixé et faisant référence à une situation précédente ou une action future), une **table de références** (qui recense notamment la source du document, les coordonnées de l'émetteur, la périodicité, la date de mise à jour des données, et reprend également l'objectif en indiquant de quelle préoccupation de gestion il relève).

⇒ **Un tableau de bord n'est en principe jamais "isolé"**. Il est souvent conçu et élaboré dans un système "gigogne" : une partie de l'information disponible à un niveau de responsabilité est recueillie pour être ensuite synthétisée ou agrégée au niveau de responsabilité supérieur.

3–Les coûts

Il convient de distinguer plusieurs types de coûts.

⇒ **Les coûts fixes** : ils sont liés à la structure de l'établissement (locaux, matériel, équipement...) et ne dépendent pas des quantités produites de biens et services.

⇒ **Les coûts variables** : ils sont liés à la production des biens et services et augmentent ou diminuent en fonction des quantités produites (fournitures, papier....)

⇒ **Les coûts directs** : ensemble des charges que l'on peut affecter sans ambiguïté et sans calcul

préalable au coût d'un produit, d'un service, d'un établissement. Ce sont des charges dont la destination est connue.

⇒ **Les coûts indirects** : ils correspondent aux charges qui nécessitent des calculs préalables pour connaître leur destination. Ils sont généralement affectés sur une base forfaitaire définie à partir de clés de répartition.

⇒ **Le coût complet** : il est constitué de charges directes (affectables sans ambiguïté au produit

Exemple de calcul du coût complet des stages en entreprise

Les stages en entreprise effectués par les élèves des EPLE sont financés par une subvention d'État, complétée de ressources propres (taxe d'apprentissage notamment) et d'autres contributions, de collectivités territoriales ou de l'Union européenne. Leur coût est constitué de divers éléments :

Des coûts directs	Des coûts indirects
<ul style="list-style-type: none">• transports des élèves• transport des enseignants• hébergement et restauration des élèves• assurance	<ul style="list-style-type: none">• papier• téléphone• enveloppes• affranchissements• consommables informatiques et photocopieurs• entretien/amortissement des matériels et des locaux• rémunération des personnels

Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003

La caractéristique des coûts directs est qu'ils sont facilement identifiables et imputables aux comptes de dépense par nature à l'intérieur du service spécial J2, qui permet de suivre distinctement la gestion des stages en entreprise dans le budget des EPLE. En revanche, les coûts indirects doivent faire l'objet d'une analyse plus approfondie, dans la mesure où ils font l'objet d'un reversement au service général, au titre d'une contribution entre services. Cela nécessite de mesurer :

- la consommation en fournitures administratives (par exemple, avec une gestion informatisée des stocks) par les agents chargés de la gestion matérielle, de la gestion comptable et de la reprographie ;
- le pourcentage d'appels téléphoniques passés au titre des stages en entreprise par les personnels concernés (proviseur, proviseur-adjoint, chef des travaux) ; ici aussi une gestion informatisée des communications par poste sera particulièrement utile ;
- les affranchissements de courriers consacrés aux stages ;
- le coût des photocopies (conventions de stage, carnet du stagiaire, courriers de recherche de stage, documents comptables, etc.), par exemple par l'utilisation d'un code d'accès spécifique, le coût complet des photocopies étant mesuré par ailleurs.

Dans un établissement, cette analyse affinée a permis de mesurer les coûts suivants (en euros) :

Coûts directs		
Compte	Nature	Montant
616	Assurances	1 613
624	Transport élèves	10 622
625	Frais de mission personnels	10 586
6285	Hébergement élèves	4 130
Total		26 951

Coûts indirects	
Nature	Montant
Fournitures	2 184
Télécommunication	600
Affranchissements	846
Photocopies et entretien	848
Total	4 478

On observe que les coûts indirects sont loin d'être négligeables : 16,6 % des coûts directs, alors même que l'amortissement des locaux et la rémunération des personnels ne sont ici pas pris en compte. Leur estimation est donc importante lors de l'élaboration du budget, afin de s'assurer de leur financement et de rechercher, le cas échéant, un moyen de réduire le montant de certaines dépenses.

ou service) et de charges indirectes ("retravaillées" pour être imputées au produit ou service).

La méthode d'analyse des coûts complets

La méthode des coûts complets, également dénommée méthode des centres d'analyse ou encore méthode des sections homogènes, s'inscrit dans la comptabilité de gestion et permet d'aboutir au calcul des coûts de revient d'un produit, d'une prestation, d'un service ou de toute activité. Il s'agit de l'ensemble des coûts directs affectables et des coûts indirects répartis et imputés au travers d'un processus de répartition et de déversement.

La méthode ABC de calcul des coûts

La méthode ABC, abréviation de "activity based costing", généralement traduite par "méthode d'analyse des coûts fondée sur les activités" ou "comptabilité analytique fondée sur les processus" est apparue dans les années 1990.

Elle se différencie des autres systèmes de calcul des coûts en apportant une vision plus réaliste grâce à une étape intermédiaire entre les ressources et les prestations, c'est la **prise en compte des activités** : les produits ou prestations consomment des activités et les activités consomment des res-

sources. Ainsi, elle met l'accent sur le processus de fabrication et non directement sur le coût des produits, ce qui permet de prendre en compte la valeur ajoutée créée par les activités. De plus, elle oblige à mettre en place au sein de la structure un management transversal et une communication entre les services.

La comptabilité par activités raisonne donc en trois étapes :

- la définition des activités et des prestations fournies ;
- la définition des inducteurs de coûts ou de ressources : ils permettent de ventiler les ressources vers les activités (liaison ressources-activités) ;
- la définition des inducteurs d'activité : ils répartissent le coût des activités entre les prestations (liaison activités-prestations).

Qu'est-ce qu'une prestation ?

C'est le résultat de la mise en œuvre d'un ensemble d'activités dans le cadre d'un processus spécifique ; une prestation répond à un besoin de l'utilisateur ou du client ; c'est un produit ou un service résultant d'un ensemble d'activités.

Qu'est-ce qu'une activité ?

Un ensemble de tâches homogènes, d'actions qui s'enchaînent les unes aux autres au sein d'un processus, consomment des ressources et ont une finalité de production ; elles

contribuent à la réalisation d'un but commun : une prestation.

Exemple : en dehors de ses propres besoins, un lycée va louer à une université ses deux salles de sport : les activités retenues — utilisation des salles, nettoyage et entretien, maintenance, gardiennage, gestion administrative et comptable — s'enchaînent pour fournir un service, une prestation (la location par heure des deux salles de sports) et en fixer le prix.

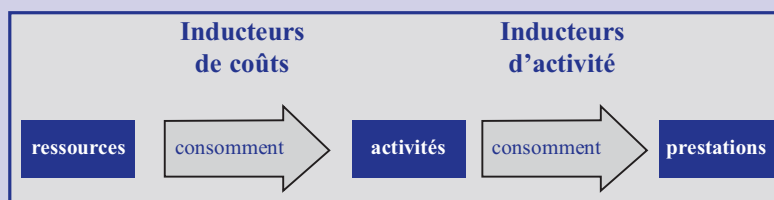
Qu'est-ce qu'un inducteur de coût ? C'est une variable représentative de la consommation de charges par les activités, c'est l'opérateur qui permet de ventiler les ressources vers les activités ou autrement dit d'affecter les charges dans les activités ; c'est un pourcentage d'affectation des charges selon le type de ressources qu'elles concernent : humaines, immobilières, mobilières et financières.

Ainsi, dans notre exemple, l'inducteur de coût des ressources immobilières est le taux de répartition des m² de chaque salle pour chacune des activités retenues ; l'in-

ducteur des coûts mobiliers est le % d'heures d'utilisation des différents équipements sportifs, mais aussi du micro pour la gestion administrative ; l'inducteur de coût des ressources humaines est le pourcentage de temps passé par les agents chargés du nettoyage et de l'entretien, du gardiennage etc. pour chacune des salles.

Qu'est-ce qu'un inducteur d'activité ? C'est une variable représentative de la consommation des coûts d'activités par les prestations ; c'est l'opérateur qui répartit le coût des activités dans les différentes prestations : il s'appuie sur un indicateur de volume (surface utilisée, nombre d'usagers, nombre de factures) et de complexité pour pondérer l'indicateur de volume (fréquence de facturation). il permet de mesurer la quantité d'activités mise en œuvre pour la fourniture de la prestation.

Pour l'activité "utilisation de la salle", cela pourrait être le nombre d'élèves par salles et le taux d'occupation des équipements sportifs.



Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003

4—Le logiciel ADAGIO

La méthode ABC a servi de base à l'élaboration du logiciel de contrôle de gestion ADAGIO — Aide à la Démarche Analytique de Gestion Informatisée — diffusé dans les EPLE depuis la rentrée 1999.

Si au début il était surtout exploité pour déterminer les coûts des prestations liées à la restauration, les gestionnaires ont très vite dépassé ce stade et se sont approprié cet outil pour calculer les coûts réels d'une location de salle, de l'envoi des bulletins d'absence aux familles ou encore du service de lingerie et également pour maîtriser leurs ressources et assurer un pilotage plus efficace de leur gestion.

Pour en savoir plus :
l'Intranet DAF/EPLE
<http://idaf.plejade.education.fr>

Nom d'utilisateur : ven

Mot de passe : zen

Menu : EPLE

Rubrique : Adagio

Depuis environ 3 ans, toute une équipe de personnes ressources a su se faire connaître, former d'autres collègues aux concepts du contrôle de gestion et à la démarche analytique, appliquer le logiciel à tout un panel d'activités.

Gérard Collin, gestionnaire du lycée C.Poncet à Cluses et *Daniel Orange-Levet*, gestionnaire du collège E.Thomas à Jeumont, deux passionnés d'ADAGIO nous parlent de leur pratique de formateur :

Dans votre expérience de personne-ressource, quels sont les besoins du public que vous avez formé ?

Gérard Collin : Avant tout, il est nécessaire de développer l'apprentissage à la démarche analytique, de multiplier les formations au contrôle de gestion, aussi bien auprès des gestionnaires comptables que des chefs d'établissement, pour mener à bien une réflexion collective avec pour objectif la modernisation de la gestion des EPLE.

Lors de la dernière formation que j'ai assurée à l'Université de Montpellier 1, j'ai retenu que les besoins des gestionnaires en comptabilité analytique sont énormes et qu'ils ont les moyens de l'appliquer à condition d'être formés; d'ailleurs certains collègues pratiquent le contrôle de gestion tout en ignorant l'existence de la méthode ABC et à plus forte raison d'ADAGIO.

Il est utile de rappeler qu'une fois définis dans ADAGIO, les domaines, les prestations, les ressources, les unités opérationnelles et les

inducteurs de coûts et d'activité, le logiciel permet de calculer le coût moyen par prestation, de détailler des coûts par type de ressources, d'établir des comparaisons avec le prix de vente, de réaliser des simulations et de les rapprocher des données réelles.

Pouvez-vous nous exposer des cas concrets que vous-même ou vos stagiaires ont été amenés à expérimenter ?

Daniel Orange-Levet: Par exemple le calcul du reversement des charges communes d'un lycée professionnel (LP) dans une cité scolaire.

La cité scolaire accueille près de 1800 élèves repartis sur 11 bâtiments entre un lycée de 1400 élèves et un LP de 400 élèves; ces 2 établissements ont une autonomie financière; mais la restauration, le CDI, la maintenance, les services administratifs et la viabilisation du LP sont gérés intégralement dans le budget du lycée.

Actuellement, une convention fixe le montant de la contribution versée par le budget du LP au Lycée, mais ce calcul n'est qu'approximatif: il ne prend en compte que les besoins estimés des chapitres pédagogiques, le reste est systématiquement reversé.

Après une étude des besoins du LP, il a été proposé, lors d'une réunion de préparation budgétaire,

de recréer les chapitres de maintenance et de fonctionnement des services administratifs dans le budget du LP. Ainsi, grâce à la comptabilité analytique, il est possible de mieux estimer le reversement du LP en y incluant un prorata sur l'utilisation du CDI, de la demi-pension, etc.

En fait, actuellement, seul ADAGIO fournit la méthode et les outils nécessaires à cette démarche de gestion "réelle".

Un autre cas qu'il serait également intéressant de développer serait celui d'un lycée qui possède une piscine couverte utilisée par d'autres établissements et associations.

Enfin, de nombreux établissements sont appelés à gérer des fonds sociaux européens (Lycée de toutes les chances, classes relais,...) qui impliquent l'obligation de tenir une comptabilité analytique !

Gérard Collin: Lors de mon intervention à l'Université de Montpellier 1, nous avons étudié notamment le coût d'un diplôme d'université et le coût de revient des animaux de laboratoire.

Le centre d'élevage de l'université produit des animaux de laboratoire qui actuellement sont vendus à des lycées et à des laboratoires privés en plus des besoins internes de la faculté de pharmacie.

Bien que les souris jeunes et adultes soient vendues au prix du mar-

ché, il est essentiel pour l'université d'en connaître le prix de revient réel.

L'université finance-t-elle cette activité? En retire-t-elle un bénéfice? Sera-t-il nécessaire d'entreprendre des actions correctives, de revoir le mode de fonctionnement? D'autre part, nous entrons dans le domaine concurrentiel et la détermination des coûts est indispensable.

Le cas "diplôme d'université" est typique dans l'enseignement supérieur: cet enseignement "maison", appartenant au domaine de la formation continue, ne doit en aucun cas être financé par des crédits d'État, ce qui rend l'analyse de coût indispensable.

À l'université de décider alors si la formation peut être ouverte (nombre d'étudiants inscrits, coût de la formation, financements extérieurs). Dans le cas présent, le domaine n'est pas concurrentiel mais pourrait le devenir si un organisme privé proposait une pareille formation à proximité.

Pour les besoins du stage, un modèle simplifié a été créé:

Deux formations (diplômes A et B) constituent les prestations.

Les activités suivantes ont été dégagées:

–Enseignement A - 100 heures sans stage

–Enseignement B - 150 heures avec stage

–Enseignement commun

–Gestion de la scolarité.

Les ressources humaines comportent deux professeurs et un agent administratif; une salle de cours, une salle informatique et le bureau de la scolarité constituent les ressources immobilières; les ressources mobilières sont composées de deux bureaux et d'un équipement complet en micro-ordinateurs pour une salle; parmi les ressources financières ont été retenues les fournitures administratives, le chauffage et l'éclairage, les frais de déplacement.

Les indicateurs de coût et d'activités étaient à déterminer par les stagiaires.

En fin de stage, le logiciel ADAGIO a permis de déterminer les coûts de ces diverses prestations. Bien entendu, dans la réalité, les choses seront un peu plus complexes, mais la démarche sera la même.

À travers ces situations concrètes on s'aperçoit que les universités aussi bien que les EPLE sont un terrain privilégié pour l'analyse des prestations.

Propos recueillis par Francine Dupouy

Le contrôle de gestion dans la LOLF

Défini sur le plan interministériel comme un système de pilotage mis en œuvre par le responsable dans son champ de responsabilités en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés et les résultats obtenus, le contrôle de gestion, ainsi entendu, a partie liée avec la mise en œuvre de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) du 1^{er} août 2001.

Cette loi vise, en effet, à organiser la gestion publique autour des notions de responsabilisation des gestionnaires, de mesure et de contrôle de la performance. La nécessité d'associer à chaque programme, nouvelle unité de spécialité des crédits et nouveau cadre de gestion, des "objectifs précis, définis en fonction de finalités d'intérêt général, ainsi que des résultats attendus et faisant l'objet d'une évaluation" (article 7 de la loi) implique de traduire cette démarche dans le pilotage interne des administrations. Les priorités des programmes auront donc vocation à être déclinées dans les référentiels des services et cela à tous les niveaux de mise en œuvre des politiques publiques.

Aussi la notion de pilotage constitue-t-elle bien un élément central dans le dispositif de la loi.

Dans ces conditions, le contrôle de gestion apparaît comme un outil indispensable à sa mise en œuvre. Il aura ainsi un rôle déterminant à jouer dans l'analyse du coût des actions et l'explicitation des résultats.

1 – L'apport du contrôle de gestion à la LOLF

La loi précise (article 51) que sera joint au projet de loi de finances un projet annuel de performances précisant pour chaque programme "la présentation des actions, des coûts associés, des objectifs poursuivis, des résultats obtenus et attendus pour les années à venir mesurés au moyen d'indicateurs précis dont le choix est justifié".

Symétriquement, la loi de règlement devra être accompagnée d'un rapport annuel de performances "faisant connaître, par programme, en mettant en évidence les écarts avec les prévisions des lois de finances de l'année considérée... les objectifs, les résultats attendus et obtenus, les indicateurs et coûts associés" (article 54).

Il sera ainsi nécessaire de justifier l'ensemble des moyens demandés au regard des objectifs de résultats attendus (budgétisation au premier euro). Pour cet exercice de justifi-

cation de la dépense mais aussi d'établissement des coûts "complets" des actions composant les programmes, il sera indispensable de mobiliser les données issues du contrôle de gestion. Cela suppose que ce dernier s'appuie sur des systèmes d'information fiables et adaptés à son déploiement.

Sur la mesure et l'explicitation des résultats, enfin, et sur l'un des axes de la performance, celui de l'efficacité-efficience de la gestion (cf. schéma ci-après) l'apport du contrôle de gestion sera essentiel. Il conviendra, en effet, de sélectionner des indicateurs synthétiques et pertinents permettant au Parlement d'apprécier le rapport coût-efficacité des politiques conduites en privilégiant, ici, la dimension quantitative de la performance.

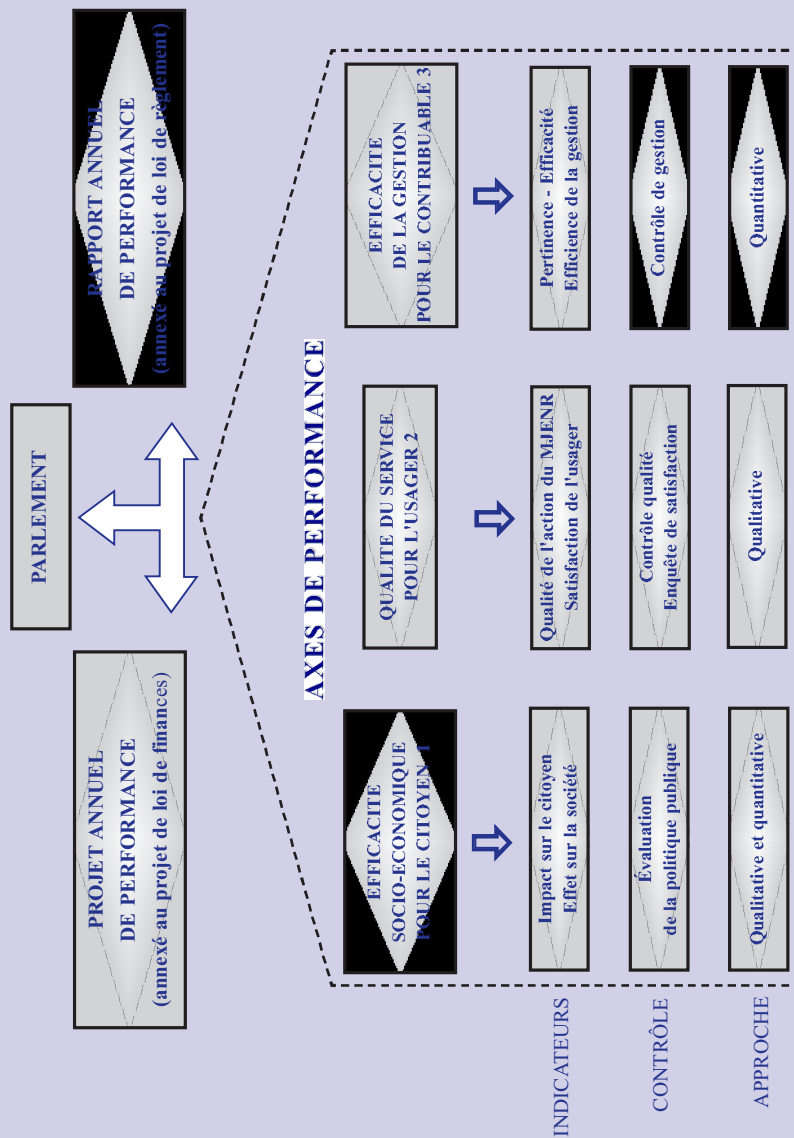
2-Place et rôle du contrôle de gestion dans la LOLF

Le schéma ci-après donne une vue d'ensemble sur la place et le rôle du contrôle de gestion dans la mise en œuvre de la loi organique.

Le contrôle de gestion trouve sa place dans un des trois axes de performance actés dans le processus de mise en œuvre de la LOLF, à savoir celui de "l'efficacité de la gestion". Il a pour rôle principal d'optimiser la performance de la gestion en termes de pertinence, d'efficacité et d'efficience. Il doit

également faciliter la compréhension et la justification de chaque action menée par le ministère notamment du point de vue des objectifs poursuivis, des résultats attendus et obtenus, ou encore des coûts associés à chaque action.

La performance liée à l'efficacité de la gestion, au même titre que celles ayant trait à "l'efficacité socio-économique" et à "la qualité du service", doit être rapportée dans le rapport annuel de performance (RAP) ainsi que dans le projet annuel de performance (PAP). Ces deux documents de performance (RAP-PAP), qui formalisent les engagements du ministère et concrétisent le passage à une logique d'objectifs et de résultats, sont destinés à alimenter les débats budgétaires engagés au Parlement dans le cadre de la présentation du projet de loi de finances.



Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003

Le contrôle de gestion au CNED

Voilà un an, le Cned a relancé la démarche de contrôle de gestion qui semblait sommeiller, pourquoi ?

Christophe Bernard (secrétaire général du CNED) : Rien n'est en sommeil à ce sujet ! A dire vrai, nous avons pu bénéficier à partir de l'année 2002 des premières restitutions, sur deux exercices, suite à la réorganisation financière et comptable de l'établissement, du nouvel outil informatique (déployé en 2000). Cet applicatif informatique a permis de déployer les crédits sur l'ensemble des activités qui concourent à l'enseignement à distance (unités de responsabilité budgétaire: conception, maintenance des produits, multimédiatisation, PAO...). Ce travail s'est accompagné d'une forte démarche de sensibilisation aux objectifs du contrôle de gestion. Il ne s'agissait pas de mettre en œuvre une "police des coûts" mais de valoriser les ressources par activité. Une démarche de gestion des coûts par projet a été également mise en œuvre, notamment à l'occasion des campus numériques.

Aujourd'hui, tout le secteur de l'enseignement à distance — l'E.A.D. — subit des contraintes fortes et une telle démarche a été ressentie comme indispensable.

Parmi ces contraintes, on relèvera notamment :

- Une concurrence de plus en plus forte sur le marché de l'enseignement à distance. La part des nouveaux médias y devient prépondérante avec une redistribution des coûts de réalisation et d'exploitation des produits. Les projets deviennent plus lourds, l'innovation coûte beaucoup plus cher et les retours sur investissements sont plus risqués sur le plan financier.
- Notre tutelle souhaite légitimement que ses subventions soient affectées aux seules formations qui relèvent des missions de service public.
- L'environnement juridique national et communautaire impose pour nos produits de formation qui entrent dans le champ concurrentiel de fixer nos prix de vente sans apport de subvention. Ces prix, donc le coût de revient de nos produits et services, doivent par ailleurs correspondre aux attentes du public en matière de qualité et de prix.

Aujourd'hui nous devons, plus que jamais, compter pour mieux investir. Toutefois, le contrôle de gestion n'est pas qu'une machine à additionner des coûts mais constitue, dans un ensemble plus large,

une panoplie d'indicateurs propres à faciliter la décision.

Quels sont les choix d'organisation et les moyens mis en œuvre par le Cned pour mener cette démarche de contrôle de gestion ?

Christophe Bernard : La culture du contrôle de gestion s'installe progressivement au Cned. Sans doute parce nous intervenons dans le secteur de l'éducation où l'évaluation est plus délicate que partout ailleurs. L'offre de produits et services du Cned comporte plus de trois mille produits de formation et jusqu'à cent mille références (cours sur support papier, Cdrom, Internet...). Le système de contrôle de gestion y est donc forcément complexe.

Compte tenu de ces réalités nous avons choisi de travailler dans deux directions :

– Pour ce qui est de la partie analytique, nous avons construit un système de calcul des coûts des formations identique pour toutes les composantes du Cned. Il recueille les données par activité a posteriori auprès des instituts et des services communs, affecte les charges communes en retenant les mêmes critères pour tous et chaque année propose une grille des coûts complets pour chaque formation. Ce premier travail a permis une modélisation des

coûts de nature à faciliter le chiffrage de tout nouveau projet.

– Mais nous avons aussi impliqué plus directement les acteurs de terrain. C'est ainsi que, depuis deux ans, la conduite de tout nouveau projet passe par la validation de son plan de financement et fait l'objet d'un suivi des résultats. Ces résultats sont du reste non seulement appréciés en termes financiers mais aussi en termes de qualité et de services rendus à nos inscrits.

On voit que l'enjeu, sur ces deux axes de travail, est bien notre capacité à pouvoir déterminer des tarifs d'inscription ou des prix de vente à la fois conformes à nos coûts et à la valeur attendue par nos inscrits ou par les prescripteurs qui financent les formations et ce y compris notre tutelle (subvention et activités relevant de nos missions de service public)

Quelles sont les principales difficultés à surmonter pour que cette expérience réussisse ?

Christophe Bernard : Dans un système complexe comme le nôtre, le calcul des coûts résulte toujours d'arbitrages, notamment dans le choix des inducteurs et dans l'affectation des charges de structure ou des charges liées à l'innovation. Pour que les responsables qui devront justifier de leurs coûts (directeurs d'institut ou chefs de

projet) adhèrent au système, il faut impérativement des règles de gestion simples et acceptées par tous. Là est la première difficulté.

Sur le plan technique, les systèmes d'information doivent permettre d'accéder de plus en plus facilement à l'information et de mieux la partager. Le Cned a encore beaucoup à faire pour améliorer la cohérence de son système d'information.

La formation des acteurs de terrain est sans doute nécessaire mais les techniques restent toujours assez simples, un coût n'est après tout que le résultat d'une addition ! La vraie difficulté réside surtout dans un changement culturel, chaque responsable doit accepter l'évaluation, le partage de l'information, la réactivité doit être privilégiée car le temps est gourmand de coûts cachés, la démarche projet, transversale par nature, doit être reconnue pour ne pas se heurter au cloisonnement classique des services...

Le contrôle de gestion fait peur, il porte en lui une image d'outils propre aux entreprises privées, vous le présentez comme indispensable à la réussite d'une mission de service public.

La peur n'évite pas le danger et chacun comprend mieux désormais la nécessité de moderniser notre manière de dépenser. Secteur

marchand ou secteur public, il n'est pas responsable de ne pas connaître les coûts de notre activité. C'est une autre question de savoir qui finance !

La mise en place de dispositifs de formation à distance comporte des risques financiers importants liés à l'innovation. Il faut à la fois rechercher l'excellence dans notre activité et élargir nos publics désormais même au-delà de nos frontières. On comprend dans ces conditions qu'aucun établissement ne puisse seul conduire des projets importants et le Cned est impliqué dans de multiples partenariats le plus souvent avec des opérateurs publics mais aussi privés. Le bon déroulement de ces partenariats exige la transparence des comptes et donc des outils de pilotage partagés.

La loi organique relative aux lois de finances d'août 2001 est, sur toutes ces questions, une réforme capitale qui nous impose un changement complet de logique dans la gestion des deniers publics. Réussir cette réforme, c'est gagner le pari de la contractualisation entre l'État et ses établissements.

Pour en savoir plus

christophe.bernard@cned.fr

Propos recueillis par Hubert Nadin

Pour aller plus loin...

MJENR – DAF

<http://idaf.pleiade.education.fr>

Nom d'utilisateur : **ven** – Mot de passe : **zen**

Rubrique BUDGET / Contrôle de gestion

Rubrique EPLE / Adagio

Fonction publique

Le contrôle de gestion dans les administrations de l'État

http://www.fonction-publique.gouv.fr/communications/guides/cntrl_gestion/cntrl_gestion_index.htm

Assemblée nationale

Rapport du 10 juillet 2003 portant sur la mise en œuvre de la LOLF

<http://www.assemblee-nationale.fr/12/rap-info/i1021.asp>

MINEFI

Le développement du contrôle de gestion dans la gestion publique

http://www.finances.gouv.fr/minEFI/public/budget_etat/som_gestion_public.htm

Le site de la mise en œuvre de la nouvelle constitution financière

<http://www.moderfie.minefi.gouv.fr/>

Guide d'auto-évaluation du contrôle de gestion

<http://alize.finances.gouv.fr/budget/modernisation/contgestion/contgesttdm.htm>

Objectif Établissement, *cahiers détachables*, automne 2003

Comité de rédaction : Marie-Anne Lévêque, Gérard Maillet, Evelyne Piffeteau, Francine Dupouy, Olivier Hamourit.

Conception graphique : Samia Ben Othman, Olivier Hamourit.

Documentation : Jean-Claude Boutet.

Nous tenons à saluer tous ceux sans qui ce cahier n'aurait pas pu voir le jour, en les remerciant de leur aide :

M. Fathie Boubertekh, chargé de mission LOLF et contrôle de gestion à la DAF du MJENR – **M. Pierre Gournay**, contrôleur de gestion au rectorat de l'académie de Nice – **M. Gérard Collin**, gestionnaire du lycée C.Poncet à Cluses – **M Daniel Orange-Levet**, gestionnaire du collège E.-Thomas à Jeumont – **M. Christophe Bernard**, secrétaire général du CNED – **M. Hubert Nadin**, chef de projet "Formation" au CNED Institut de Vanves.

Objectif Établissement, *Cahiers détachables*, automne 2003