



Programme réalisé avec l'appui financier du gouvernement du Canada  
agissant par l'entremise d'Affaires mondiales Canada



## MMG

« Les Rendez-vous de la réforme de la  
gestion des finances publiques et ses  
enjeux » - 13 -

Atelier de formation :  
Le contrôle de gestion  
(*pilote de la performance*)

24 et 25 février 2021

Éric-Christopher Desnoyers

Projet géré par :  
**Cowater**  
international

1

## Introduction et présentation du cours

- Audience cible
- Objectifs principaux et spécifiques
- Résultats attendus
- Participants et formateur
- Plan de formation
- Horaire
- Évaluation des participants



2

2

## Audience cible

- Personnel au sein d'un ministère appuyant ou, pouvant appuyer directement :
  - le coordonnateur de programme (CP)
  - les responsables de programme (RP)
- Personnel au sein d'un ministère impliqué ou pouvant être impliqué :
  - À la performance d'un programme
  - Au pilotage de la chaîne PPBSE (Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi & Évaluation)
- En conséquence, sans être exhaustif, les personnes intéressées suivantes :
  - le coordonnateur de programme (CP – SG)
  - les responsables de programmes (Rprog)
  - les responsables d'action (RActions)
  - les responsables d'activité (RActivités)
  - les DAGE, DRH, CEP,
  - cellules genre, cellule contrôle de gestion
  - contrôleurs budgétaires, collaborateurs et de nombreux autres

## Objectifs principaux de la formation

Trois objectifs principaux sont visés :

1. Introduire les notions fondamentales et opérationnelles portant sur le contrôle de gestion au sein du ministère;
2. Encourager la réflexion pour le déploiement du dispositif de contrôle de gestion (pilotage de la performance) à mettre en place;
3. Faciliter la réflexion pour l'animation du contrôle de gestion;

et ce, au sein des programmes.

## Objectifs spécifiques de la formation

- Présenter les notions fondamentales du contrôle de gestion
- Expliquer le cadre de référence
- Démontrer les interactions entre le contrôle de gestion et la gestion de la performance du programme
- Sensibiliser au rôle et aux fonctions que devra exercer le contrôleur de gestion
- Expliquer les outils qui sont nécessaires au pilotage de la performance
- Sensibiliser les acteurs aux changements à introduire en vue d'opérationnaliser la fonction de contrôle de gestion au sein des programmes
- Susciter une réflexion menant à une prise de décision par les responsables pour l'amorce du déploiement du dispositif de contrôle de gestion et de son animation.

## Présentation des participants



- Nom, Prénom
- Fonction
- Connaissance du contrôle de gestion ?
- Qu'attendez-vous de cette formation ?

## Présentation du formateur



### Éric-Christopher Desnoyers

Adm. A., CPA., DIFA, CIG, CFE, CIGA, CFF  
Maîtrise en juricomptabilité MFACC

Membre de l'Association des praticiens en éthique du Canada APEC



Global Affairs Canada  
Affaires mondiales Canada

7

7

## Contrat de formation



- Nous sommes ensemble dans ce projet de formation
- Nous sommes présents à l'heure
- Nous atteignons nos objectifs communs
- Nous sommes ouverts aux idées des autres
- Nous participons !



Global Affairs Canada  
Affaires mondiales Canada

8

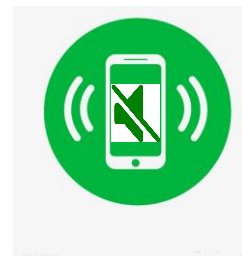
8

## Plan de formation

- Introduction au contrôle de gestion
- Le rôle, les prérequis et les outils du contrôleur de gestion
- Le contrôle de gestion et le programme
  - Volet planification
  - Volet organisation
  - Volet décision
  - Volet contrôle
- Atelier pour le déploiement du dispositif de contrôle de gestion et de l'animation

## Horaire

- Durée du cours :
  - 2 jours formation
  - 1 jour atelier de travail
- Horaire :
  - De 9:30 à 13:00
  - Incluant une pause de 20 minutes de 11:00 à 11:20
- Téléphones portables doivent être en mode silencieux durant la formation.



# Évaluation des participants

• À la fin du cours, une fiche d'évaluation vous sera remise pour évaluer :

- Le contenu du cours et son apprentissage
- Le matériel et l'environnement de formation
- Le formateur
- L'expérience d'apprentissage



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

11

11

## Module 1

# Introduction au contrôle de gestion



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

12

12

# 1. Le cadre de référence

- Certains éléments clés à maîtriser :
  - Le Contrôle
  - Le Contrôle interne
  - La Gestion
  - Le Contrôle de gestion
  - Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion

# 2. Qu'est-ce que le contrôle ?

- Synonymes de contrôler :
  - Surveiller, inspecter
  - Examiner
  - Vérifier
- Origine de Contre roll (confronté à son double original)
- Mais c'est aussi :
  - Prendre le contrôle
  - Prendre les choses en main et diriger
  - Piloter ! L'atteinte de la stratégie et de la performance
  - Comparer à ce qui a été fait et ce qui devait être fait (reddition)

## 2. Qu'est-ce que le contrôle ? (suite)

- Plusieurs niveaux de contrôle
  - Local
    - Pour l'usage de l'unité de travail
  - Fonctionnel
    - Lors d'activités décentralisées, pour l'usage de l'unité fonctionnelle
  - Direction
    - Pour le plus haut niveau administratif
  - Indépendant
    - Pour les instances, souvent politiques (ce n'est pas de contrôle de gestion)

## 3. Qu'est-ce que le contrôle interne ?

- Le contrôle interne est un ensemble de dispositifs et de moyens utilisés qui sont formalisés et permanents, pouvant être mis en œuvre par les responsables :
  - à tous les niveaux,
  - dans tous les types de domaines,
- en vue de maîtriser le fonctionnement et les risques liés à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- C'est un système continu (permanent).



### 3. Qu'est-ce que le contrôle interne ? (suite)

- Exemples de domaines couverts par le contrôle interne:
  - les employés, la finance, la comptabilité, le budget, les ressources matérielles, les procédures, les Lois, ou les systèmes informatiques.
- Exemples de spécialisations :
  - Contrôle interne budgétaire
  - Contrôle interne comptable \*
  - Contrôle interne d'approvisionnement

### 3. Qu'est-ce que le contrôle interne ? (suite)

Le contrôle interne budgétaire

Objectifs :

- de qualité de la comptabilité budgétaire pour pouvoir rendre compte de l'autorisation parlementaire et de son exécution,
- de soutenabilité de la gestion pour vérifier le respect de l'autorisation budgétaire donnée par le Parlement dans son cadre annuel et pluriannuel.

*Source : Guide pratique du contrôle de gestion dans les finances de l'État - France*

### 3. Qu'est-ce que le contrôle interne ? (suite)

Le contrôle interne comptable

Objectifs:

- Que les comptes de l'État soient réguliers, sincères, et donnent une image fidèle de son patrimoine et de sa situation financière.
- Se concentre sur le périmètre des processus comptables

Source : Guide pratique du contrôle de gestion dans les finances de l'État - France

### 4. Qu'est-ce que le contrôle de gestion ?

- Le contrôle de gestion vise à s'assurer, par un pilotage de la performance, que les organisations utilisent leurs ressources en lien avec la stratégie d'affaires et les plans d'action. Le contrôle de gestion anticipe, propose et élabore des outils de gestion au service du management. Il couvre l'ensemble des opérations d'affaires.
- Il permet d'assurer la conformité, mais aussi de procéder à des évaluations et l'amélioration de la performance, c'est-à-dire de l'efficacité, de l'efficacé.
- Il permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse d'activités d'une organisation.
- Afin d'améliorer le niveau d'intégration au sein de la structure de l'organisation, le contrôle de gestion est parfois (souvent) aidé d'un progiciel de gestion intégré (Enterprise Resource Planning - ERP).

## 4. Qu'est-ce que le contrôle de gestion ? (suite)

- Efficacité
  - Atteindre l'objectif visé.
- Efficience
  - Aller vers la rencontre de l'objectif en maximisant l'allocation des ressources.
- Mesure
  - À titre d'exemples des indicateurs peuvent être suivis (mesurés) ainsi que leur écart face à une situation (réelle) en comparaison avec un but, un objectif ou une valeur visée (cible). La mesure peut aussi en être une de conformité.
- Outils de gestion
  - Les outils peuvent être des tableaux de bord, des indicateurs, des rapports d'exceptions, des rapports et autres, visant à faciliter la progression d'une organisation vers ses objectifs d'affaires, tout en s'assurant que ses ressources sont utilisées au mieux pour accroître la valeur de l'organisation.

## 5. Pourquoi faire le contrôle de gestion ?

- Pour **canaliser les efforts** : Donne une cible commune afin que tous travaillent dans la même direction.
- Pour **mesurer** : Permet de connaître l'utilisation des ressources, le degré d'atteinte du (des) plan(s) et de la performance.
- Pour **corriger** : Permet d'identifier les actions à corriger immédiatement et limite ainsi les efforts.
- Pour **être informé** : Permet d'avoir une vision d'ensemble de la situation et de 'focuser' sur les enjeux stratégiques.
- Pour **motiver** : Donne une cible aux gestionnaires et employés (évaluation, rémunération au rendement, autre).
- Pour **responsabiliser** : Détermine un responsable.
- Pour être **rassuré** : Permet habituellement de diminuer les risques et de les anticiper.
- **Profitabilité et image** : Aide à maximiser la rentabilité et à « re » donner confiance aux citoyens.

## 6. Sur quoi s'applique le contrôle de gestion ?

- Sur l'ensemble du cycle de gestion (modèles connus)
  - Planification – Action – Contrôle – (Ré)action
  - Planifier, Organiser, Diriger, Contrôler
  - Planification, Programmation, Budgétisation, Suivi & Évaluation
- Sur l'ensemble des fonctions
  - Finance
  - RH
  - Informatique
  - Etc.
- Sur l'ensemble des secteurs / programmes / activités
  - Éducation
  - Environnement
  - Santé
  - Etc.

## Un exemple simple ?

### Exemple d'un déplacement

#### Planifier

- Un trajet, un temps

#### Organiser

- Vous êtes encadré avec des Lois et la signalisation qui vous indiquent comment vous déplacer.

#### Diriger

- Vous décidez d'utiliser l'auto (plus rapide, plus coûteux, mais cela répond à votre objectif de temps)
- Vous conduisez en prenant des « micros » décisions d'ajustements pour éviter la circulation et empêcher un accident.

#### Contrôler

- Vous contrôlez votre vitesse, votre essence, position GPS.

## 7. Évolution du contrôle de gestion

En fonction de l'évolution des notions de **performance**...

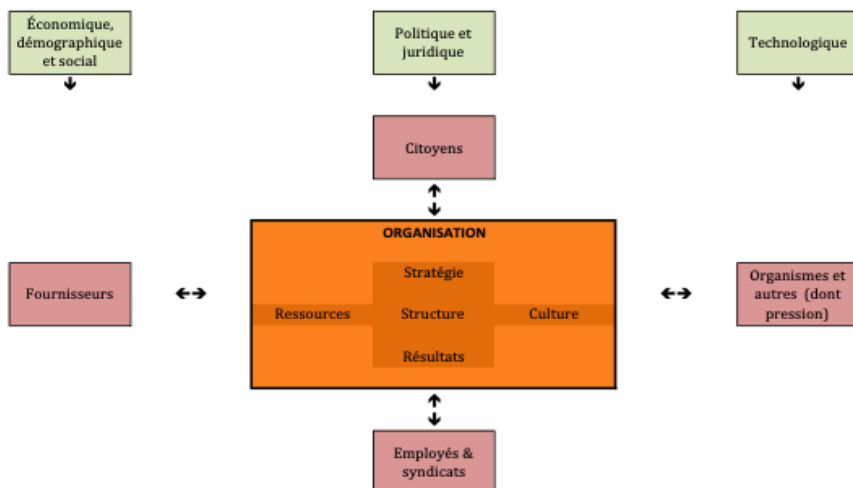
- ❖ Financière
- ❖ Commerciale
- ❖ Sociale
- ❖ Environnementale

Enrichissement d'une **approche**...

plus traditionnelle...

vers... le conseil

## 8. Pour qui fait-on le contrôle de gestion ?



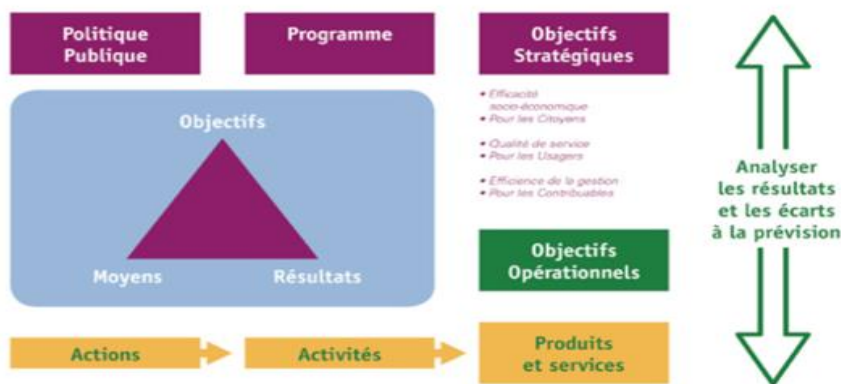
## 9. Pourquoi la tendance mondiale en contrôle de gestion ?

- Limites financières / budgétaires
- Disponibilité de l'informatisation
- Re-Engeneering (revoir les manière de faire)
- Cas de gaspillages
- Augmentation de nombre de lignes de signalements
- Nombreux manquements éthiques ou fraudes
- Coûts monétaires et réputationnels

## 9. Pourquoi la tendance mondiale en contrôle de gestion ?

- Confiance publique ébranlée
- L'État donne plus de souplesse en créant des « agences » plus autonomes, mais demande alors des comptes (tel via un contrat de performance)
- Pression pour diminuer la bureaucratie et augmenter la performance
- Côté public : L'image du fonctionnaire et du politicien au service de la population a été ébranlée
- Le citoyen demande plus de transparence, de la performance et une reddition de compte

## 10. C'est quoi le triangle du contrôle de gestion?



[publique.budget.gouv.fr/sites/performance\\_publique](http://publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique)

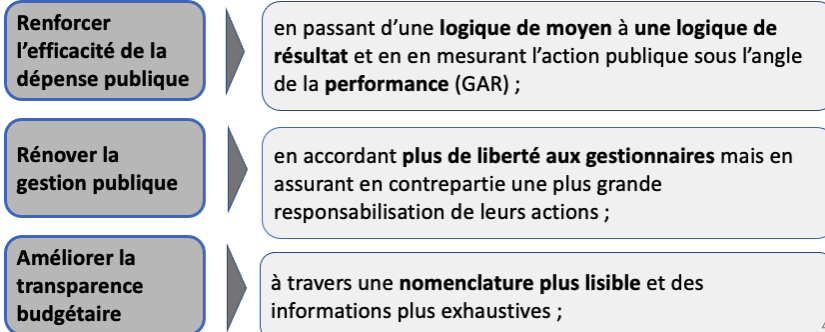
## 11. Qui sont les intervenants impliqués ?

- Les dirigeants
  - Veulent l'atteinte de la performance de l'organisation et doivent assurer la bonne utilisation des ressources
  - Assurent que la stratégie est mise en application et veulent mesurer les progrès
  - Développent l'organisation
- Responsables fonctionnels
  - Les contrôleurs, vérificateurs ou auditeurs internes
  - Relèvent souvent de la direction générale
  - Construisent ou vérifient le système de contrôle
  - Assurent la cohérence du contrôle
- Les vérificateurs externes
  - Sont tournés vers l'extérieur en vue de produire une opinion indépendante
  - Autres (tels les parties prenantes, l'informatique, etc.)

## 12. Rappel sommaire des changements dans la gestion des finances publiques

### 1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques

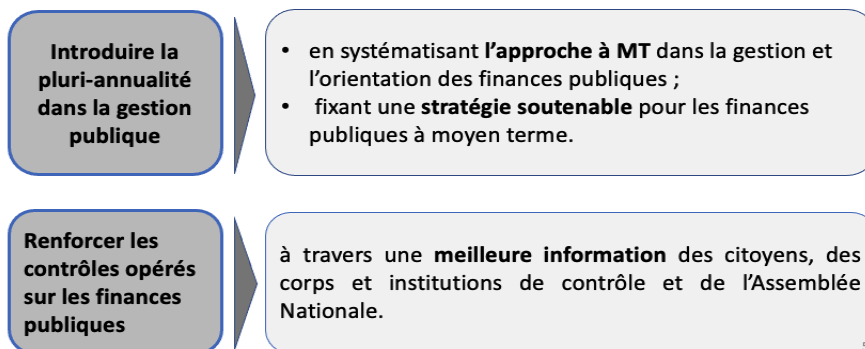
Au-delà des aspects généraux, les nouvelles directives de l'UEMOA visent plus précisément à :



## 12. Rappel sommaire des changements dans la gestion des finances publiques

### 1. Présentation des changements dans la gestion des finances publiques

Au-delà des aspects généraux, les nouvelles directives de l'UEMOA visent plus précisément à :





## 12. Rappel sommaire des changements dans la gestion des finances publiques

### Principes de la nouvelle gestion

A) Gestion axée sur les résultats (LOLF)



B) Budgétisation par programme (LOLF)



C) Contrôle de gestion (pilotage de la performance)  
(décret n°2020-1036 du 15 mai 2020)



D) Dialogue de gestion

## 12. Rappel sommaire des changements dans la gestion des finances publiques

### Principes fondamentaux :

- La LOLF est basée sur une **approche budgétaire** visant à promouvoir les **résultats** et la **performance** ;
- Elle donne le cadre pour harmoniser et rationaliser les **instruments de programmation budgétaire** ;
- Le budget est **axé sur les RESULTATS et NON PAS** sur les **MOYENS** ;
- Elle place la budgétisation dans une **perspective pluriannuelle et glissante**.
- Elle précise la nature des principaux **instruments de programmation pluriannuelle** que le Sénégal doit mettre en œuvre.

# 12. Rappel sommaire des changements dans la gestion des finances publiques

Déclinaison au sein de l'état :

- PSE
- LPS
- Programme
- Action
- Activité
- Sous-activité
- Tâches

Accompagnés d'objectifs et d'indicateurs



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

# 13. Le décret no. 2020-1036 du 15 mai 2020

**Décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion**

**RAPPORT DE PRESENTATION**

L'Union africaine des finances publiques (UAF) a été créée en 2014 et a pour objectif de promouvoir les bonnes pratiques de gestion des finances publiques au sein de l'Etat dans les pays d'Afrique subsaharienne. L'UAF a été créée en 2014 et a pour objectif de promouvoir les bonnes pratiques de gestion des finances publiques au sein de l'Etat dans les pays d'Afrique subsaharienne.

Par ailleurs, les nouvelles règles de gestion publique inscrites dans la loi n° 2019-03 du 15 mai 2019 relative à la détermination des dépenses publiques et à la gestion des dépenses publiques ont introduit de nouvelles exigences en matière de gestion des finances publiques.

Le décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion a pour objet de définir les modalités de mise en œuvre de ce contrôle de gestion au sein de l'Etat.

Le décret n° 2020-1036 du 15 mai 2020 relatif au contrôle de gestion a pour objet de définir les modalités de mise en œuvre de ce contrôle de gestion au sein de l'Etat.

**Article premier.** - Le contrôle de gestion et le dialogue de gestion s'entendent ainsi qu'il suit :

Le contrôle de gestion est un système de pilotage qui se crée au sein d'un département ministériel ou d'une institution constitutionnelle, en vue d'améliorer le rapport entre les ressources engagées et les résultats obtenus au titre de l'exécution d'un programme budgétaire donné, sur la base d'objectifs préétablis définis.

Le dialogue de gestion vise à garantir la performance en permettant d'ajuster le dialogue de gestion et d'un approuver le pilotage et de modifier le cadre de maîtrise des coûts, des activités et des résultats.

Le dialogue de gestion porte sur la définition des objectifs, des indicateurs et des clés de résultats, sur la détermination de données collectibles des ressources, ainsi que sur la mobilisation et la programmation des crédits au sein de l'Etat.

Le processus de dialogue de gestion est organisé par le ministre ou le président d'institution constitutionnelle et s'inscrit sur les coordonnées et les responsabilités de gestion.

Le dialogue de gestion est organisé par le ministre ou le président d'institution constitutionnelle et s'inscrit sur les coordonnées et les responsabilités de gestion.

**1118 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL 18 mai 2020**

**Article 1.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 2.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 3.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 4.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 5.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 6.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 7.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 8.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**Article 9.** - Le dialogue de gestion assure une mission permanente de veille, afin de garantir l'alignement des ressources et des activités.

**18 mai 2020 JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE DU SENEGAL 1119**

Ministère des Infrastructures, des Transports terrestres et de l'Équipement, le Ministre de l'Économie, du Plan et de la Coopération, le Ministre de la Santé et de l'Action sociale, le Ministre de l'Agriculture et de l'Équipement rural, le Ministre de l'Eau et de l'Assainissement, le Ministre de la Femme, de la Famille, du Genre et de la Protection des Enfants, le Ministre des Transports aériens, le Ministre des Pêches et de l'Économie maritime, le Ministre de l'Éducation nationale, le Ministre des Collectivités territoriales, du Développement et de l'Aménagement des territoires, le Ministre de l'Enseignement supérieur, de la Recherche et de l'Innovation, le Ministre du Développement industriel et des Petites et Moyennes Industries, le Ministre de l'Équipement et du Développement durable, le Ministre des Mines et de la Géologie, le Ministre des Sports, le Ministre de l'Élevage et des Productions animales, le Ministre du Travail, du Dialogue social et des Relations avec les Institutions, le Ministre de l'Urbanisme, du Logement et de l'Hygiène publique, le Ministre du Commerce et des Petites et Moyennes entreprises, le Ministre de la Culture et de la Communication, le Ministre de la Jeunesse, le Ministre de la Microfinance et de l'Économie sociale et solidaire, le Ministre de l'Énergie, de la Formation professionnelle et de l'Artisanat et le Ministre de l'Économie numérique et des Télécommunications sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent décret qui sera publié au Journal officiel de la République du Sénégal.

Fait à Dakar, le 15 mai 2020.

Macky SALL



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

Principaux points répartis sur trois (3) chapitres :

- Grands principes du contrôle et du dialogue de gestion
- Attributions du contrôleur de gestion dans le cadre de pilotage des programmes budgétaires
- Conditions de déploiement du dispositif et de l'animation du dialogue de gestion

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

### 1. Grands principes du contrôle et du dialogue de gestion

- ...le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre.... en vue d'améliorer le rapport entre les ressources engagées et les résultats obtenus...
- ...garantir la performance en permettant d'alimenter le dialogue de gestion et d'en appuyer le pilotage et de mobiliser les outils de maîtrise des coûts, des activités et des résultats....
- ...dialogue de gestion est un processus d'échange et de décisions entre les acteurs budgétaires...et porte sur la définition des objectifs, des indicateurs, des cibles de résultats, sur la détermination du niveau d'allocation des ressources et sur la réallocation et la reprogrammation des crédits...

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

### 1. Grands principes du contrôle et du dialogue de gestion (suite)

...l'exercice du contrôle de gestion s'appuie sur des principes :

- D'objectivité
- D'exhaustivité
- De proactivité
- D'incompatibilité (de fonction)....

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

### 2. Attributions du contrôleur de gestion dans le cadre de pilotage des programmes budgétaires

... a pour mission principale d'assister le responsable programme dans la réalisation des objectifs...

...intervient dans le processus d'élaboration et d'exécution de la loi de finance de l'année...

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

### 2. Attributions du contrôleur de gestion dans le cadre de pilotage des programmes budgétaires (suite)

... exerce la fonction de *conseiller à la performance* à travers la...

- Participation à la définition de la stratégie du programme
- Préparation du cadre de performance du programme
- Coordination... des objectifs et des indicateurs de performance...
- Supervision et mise en place système de suivi...
- Conception d'outils....
- Conception et alimentation du tableau de bord...
- Analyse de l'exécution budgétaire et des résultat volet performance...
- L'élaboration du rapport annuel de performance...

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

### 3. Conditions de déploiement du dispositif et de l'animation du dialogue de gestion

... le contrôle de gestion est piloté par la cellule de coordination du contrôle de gestion placée sous le Secrétaire général...

... la cellule est chargée de :

- L'organisation et de l'animation du réseau interne des CG
- La description des procédures de dialogue et de pilotage
- De la synthèse des données

## 13. Le décret no 2020-1036 du 15 mai 2020

3. Conditions de déploiement du dispositif et de l'animation du dialogue de gestion (suite)

... un contrôleur de gestion peut être nommé par arrêté du ministre...

... la cellule doit élaborer chaque année un rapport sur l'état de mise en œuvre du dispositif...

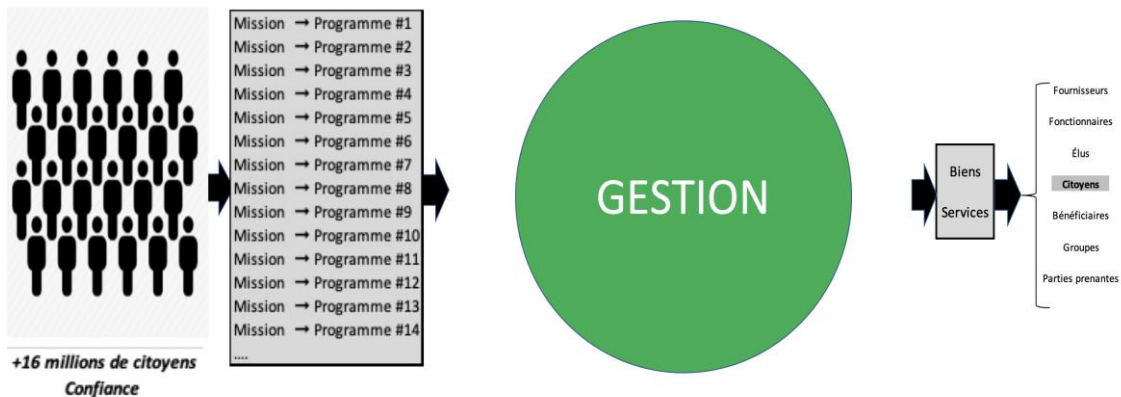
...Ministère des finances veille au correct déploiement des dispositifs, conçoit des référentiels méthodologiques et les instruments de pilotage de la performance....et anime le réseau interministériel des contrôleurs de gestion

## 14. Qui sont les acteurs de la réforme ?

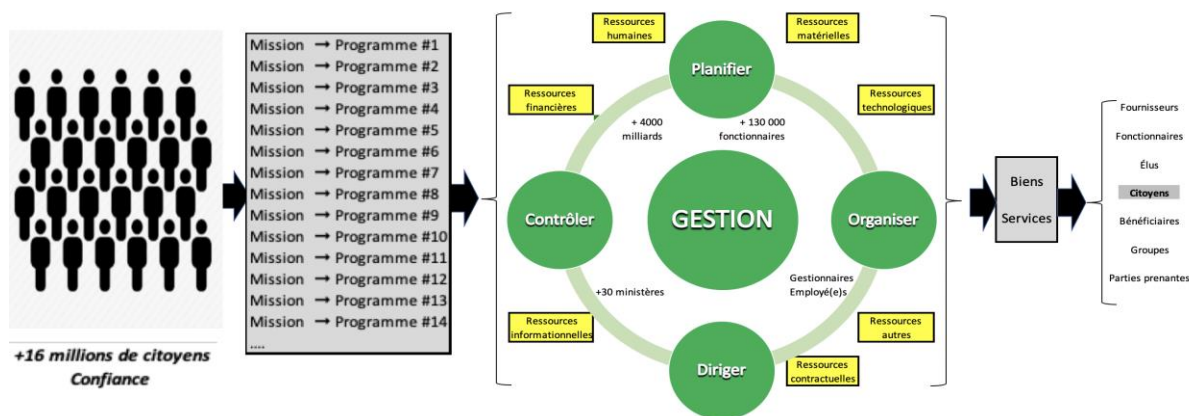
En conséquence, les différents acteurs de la réforme cités explicitement ou implicitement sont:

- le coordonnateur des programmes ;
- le responsable de programme ;
- le contrôleur de gestion ;
- le responsable de la fonction financière ministérielle ;
- le responsable de budget opérationnel de programme ;
- le responsable d'unité opérationnelle de programme ;
- Ainsi que des structures transverses telles DAGE, Directions/CEP, DRH, Inspection Interne, CPM, DCI avec les changements induits par la réforme et enfin, le Ministère des finances.

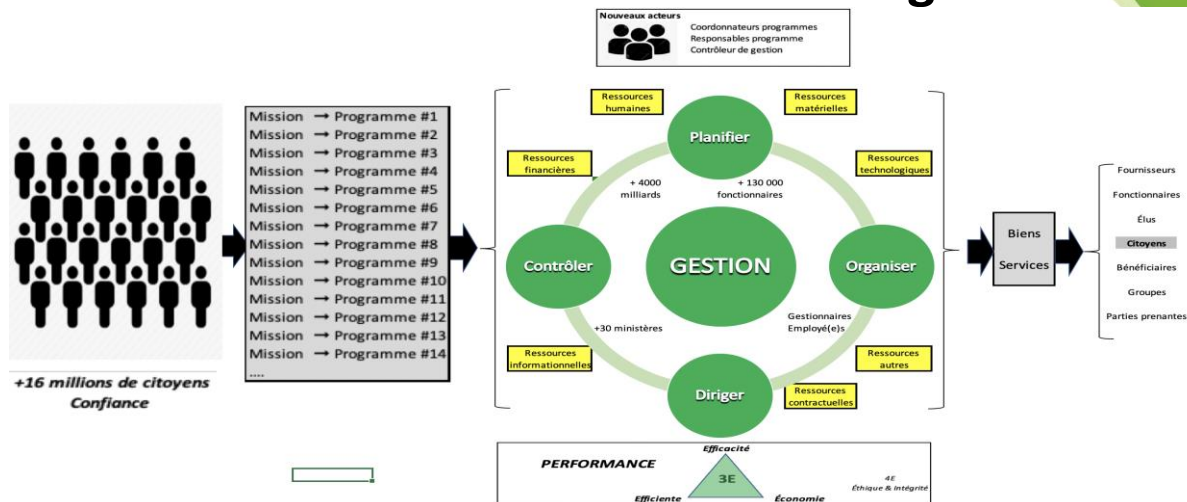
# 15. Schéma directeur : Contrôle de gestion



# 15. Schéma directeur: Contrôle de gestion

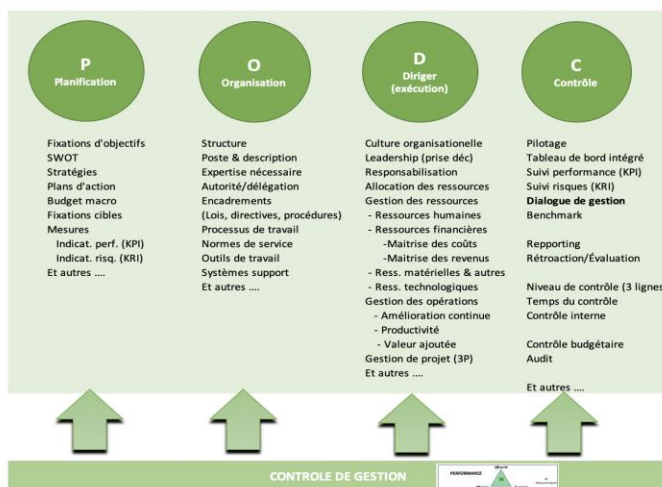


# 15. Schéma directeur: Contrôle de gestion



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

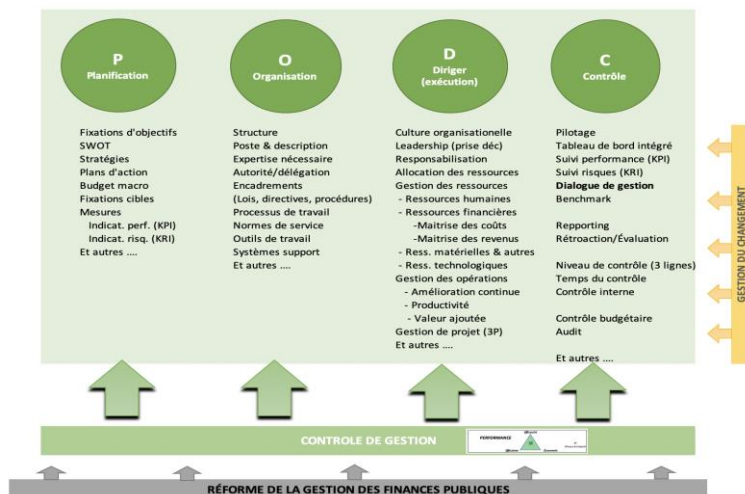
# 15. Schéma directeur: Contrôle de gestion PODC



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada



# 15. Schéma directeur: Contrôle de gestion PODC



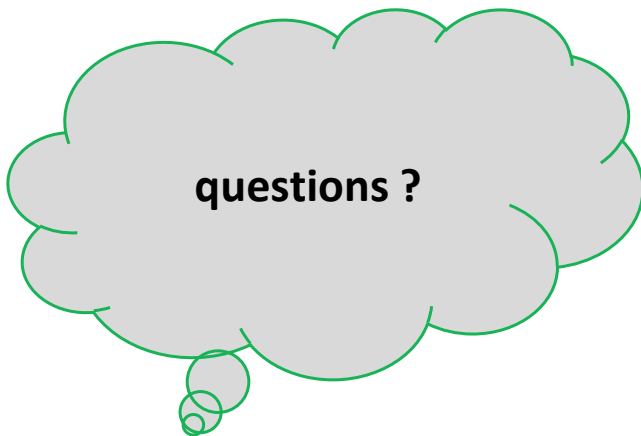
Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

## Rappel du module

Testez vos connaissances...



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada



# Introduction au contrôle de gestion

## Module 1

### FIN

## Module 2

# Le rôle, les prérequis et les outils du contrôleur de gestion



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

53

53

## 1. Rôle du contrôleur de gestion

- **Assiste le Rprog dans la réalisation des objectifs**
  - Rôle conseil pour et d'appui au gestionnaire principal (Rprog) mais aussi aux gestionnaires sous « l'autorité » du programme
- **Intervient dans le processus d'élaboration et d'exécution des la loi de finances de l'année**
  - Volet budgétaire important
- **Participe à la définition de la stratégie du programme**
  - Volet stratégique important
- **Prépare du cadre de performance du programme**
  - Volet technique avec maitrise du programme pour élaboration du cadre (objectifs, actions, indicateurs, etc.)
- **Coordonne... déclinaison des objectifs et des indicateurs de performance au niveau des actions et des activités...**
  - Volet communication important au sein du programme



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

54

54

# 1. Rôle du contrôleur de gestion

- **Élabore, en lien avec les services producteurs de données, des fiches méthodologiques des indicateurs de performance**
  - Volet organisation, analyses et contrôle
- **Supervise et met en place le système de suivi des indicateurs et de reporting vers l'administration centrale...**
  - Volet gestion de l'information (collecte et consolidation) et contrôle
- **Contribue à la définition et à la programmation des actions et activités**
  - Volet planification et analyses
- **Coordonne la rédaction du volet performance du PAP**
  - Communication, analyses et synthèse...

# 1. Rôle du contrôleur de gestion

- **Conçoit des maquettes de compte-rendu de gestion ainsi qu'un soutien méthodologique aux services opérationnels pour la conception d'outils de suivi de leurs activités**
  - Volet organisation et rôle conseil (suivi/performance)
- **Agrège les résultats des entités opérationnelles territoriales**
  - Volet gestion de l'information et analyses
- **Conception et alimentation du tableau de bord...**
  - Volet gestion de l'information, analyses et contrôle
- **Analyse de l'exécution budgétaire et des résultat volet performance...**
  - Volet analyses budgétaires et contrôle
- **L'élaboration du rapport annuel de performance...**

## 2. Prérequis du contrôleur de gestion

### Quelques connaissances importantes au CG :

- Planification (notamment stratégie)
- Organisation du travail
- Analyses (performance, budgétaires, comptables, financières et opérationnelles)
- Contrôle
- Gestion de l'information
- Rédaction et synthèses

### Quelques habiletés importantes nécessaires au CG :

- Communication et mobilisation
- Négociation
- Rôle conseil
- Influence :
  - Catalyseur de performance
  - Développer une culture de proactivité
  - Inciter à la formation continue et au dépassement

## 3. Outils du contrôleur de gestion

Exemples d'outils (non exhaustifs) essentiels

#### Information de gestion

- Un système de collecte, d'échange et d'analyse d'information
- Des rattachements entre plusieurs bases de données
- Des analyses automatisées
- Du reporting automatisé

#### Planification et cadre de performance

- SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces)
- Des stratégie(s) programme
- Des objectifs (buts) établis
- Des résultats attendus (et cibles telles mensuelles, trimestrielles ou annuelles)
- Des indicateurs de mesure (tels KPI, KRI) stratégiques et opérationnels
- Un budget détaillé
- Un Projet annuel de performance (PAP)

#### Organisation de travail

- Cartographie des opérations, arborescence
- Fiche méthodologique d'indicateur
- Gabarit et fiche de compilation
- Plan de travail annuel (PTA)

#### Maîtrise des opérations

- Modélisation des activités (coûts)
- Mesure de la mobilisation
- Cadre d'analyse

#### Outils d'engagement (contractualisation)

- Contrat d'objectif pluriannuel (COP)
- Contrat annuel de Performance (CAP)

#### Contrôle et pilotage

- Tableau de bord et mesure
- Cadre de référence (ex: balisage)
- Dialogue de gestion, RAP

## 4. Obligations de la cellule contrôle de gestion

La cellule est chargée :

- De l'organisation et de l'animation du réseau interne des contrôleurs de gestion;
- De la description des procédures de dialogue de gestion et de pilotage de la performance;
- De la synthèse des données.

Rapport sur l'état de mise en œuvre du dispositif à produire au cours de la prochaine année.

## Rappel du module

Selon vous, quelles connaissances seront les plus essentielles pour le contrôleur de gestion au MMG ?

Commentaires

...



# Le rôle, les prérequis et les outils du contrôleur de gestion

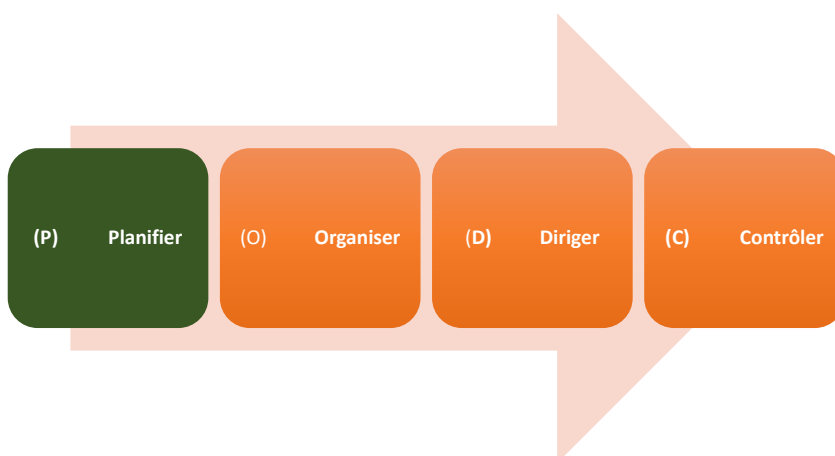
## Module 2

**FIN**

## Module 3

# Le contrôle de gestion et le programme

## Le contrôle de gestion et la Planification (P)





# 1. Réflexion

## Grille de réflexion

À titre de gestionnaire, dans le cadre de vos fonctions au sein de votre unité de travail:

- Quel est l'essentiel de votre mission?
  - Des buts ont été fixés?
  - Des objectifs sont à rencontrer?
  - Quelles sont vos caractéristiques propres?
- Quelles sont les particularités de votre planification budgétaire (du budget) ?
- À qui devez-vous rendre compte (administratif, politique, autres)

# 1. Réflexion

## Grille de réflexion (suite)

- Qui sont vos clients? Vos fournisseurs?
- Anticipe-t-on les risques importants ? Quels sont-ils?
- Des stratégies, des politiques de développement ou des indicateurs à suivre ?
  - *Ex: Questionnement sur une activité sans valeur ajoutée à la mission ou impartition.*
- Planification stratégique : Manœuvrer habilement afin d'atteindre un but (Paquin)

## 2. Les objectifs associés

- Court énoncé d'un résultat à court ou moyen terme (tel que l'effet, l'extrant ou l'intrant) défini pour un ensemble d'activités pendant une période donnée.
- L'objectif spécifique est normalement dérivé d'un objectif stratégique.
- Ils sont groupés ensemble au niveau d'un portefeuille, les objectifs spécifiques constituent le plan de travail d'un ministère.
  - *Exemple : augmenter de 4% le taux de scolarisation au niveau primaire dans la région X avant la fin 2018.*
- Un bon objectif de tout niveau doit être Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent et Opportun (SMAPO/SMART)

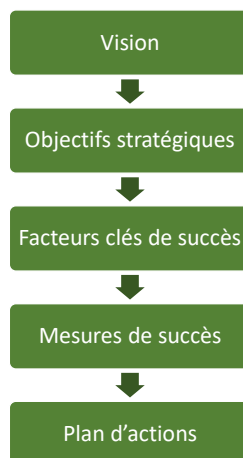
## 3. Caractéristiques d'un bon objectif

- Spécifique, Mesurable, Atteignable, Pertinent et Opportun (SMAPO/SMART)
  - **Spécifique** : Précise la nature de l'activité, le groupe visé, identifie.
  - **Mesurable** : Le résultat désiré doit être mesurable en utilisant des indicateurs clairs et quantifiables.
  - **Atteignable** : Le résultat à atteindre doit être réaliste étant donné le calendrier de réalisation et les ressources disponibles.
  - **Pertinent** : Le résultat à atteindre aidera à répondre aux besoins cernés ou aux problématiques.
  - **Opportun** : Le résultat s'inscrit dans une échelle de temps faisant un sens; le résultat escompté précise une date d'échéance

## 4. Concepts reliés aux objectifs

- Objectif au niveau de l'impact : objectif stratégique (*long terme*)
- Objectif au niveau de l'effet : objectif tactique (*fin de projet*)
- Objectif au niveau de l'extrant : objectif touchant l'offre de services publics
- Objectif au niveau de l'activité : objectif touchant les tâches ou processus de production des biens et services publics
- Objectif au niveau de l'intrant : objectif touchant la disponibilité des moyens

## 5. Planification stratégique

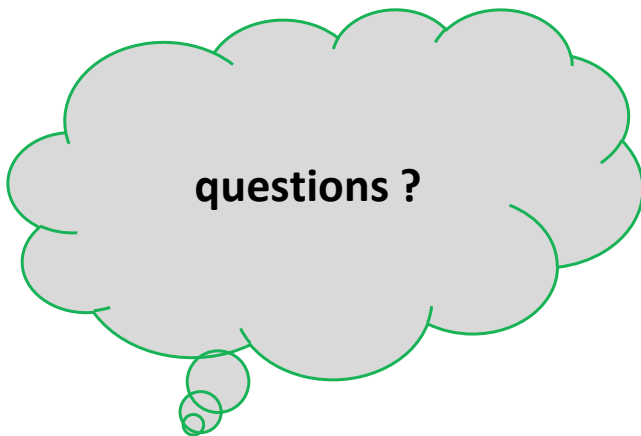


## 6. Données en regard aux objectifs et indicateurs disponibles

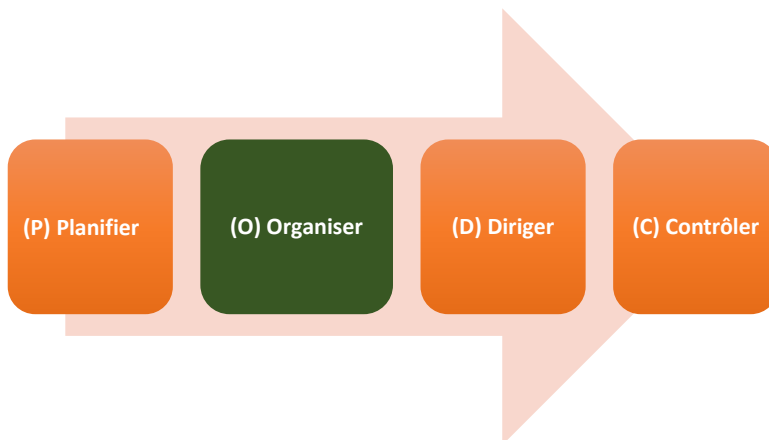
- Les programmes, actions et activités / projets sont identifiés pour l'ensemble des ministères.
- On regroupe, au plus bas niveau, selon l'information consolidée disponible un certain nombre d'actions/projets.
- En vue de pouvoir suivre l'évolution de ces actions/projets, des indicateurs ont été proposés pour le même nombre (soit un indicateur par action ou projet).
- Il peut, normalement, y avoir plus d'un indicateur pour suivre une action ou un projet.
- Constat: Si votre système de pilotage veut inclure le premier aspect de contrôle de gestion (la planification), il doit inclure, au minimum, l'ensemble de ces indicateurs.

## 7. Qualités d'un bon indicateur de performance

- **Validité** : Mesurer le vrai résultat
- **Fiabilité** : Être uniforme dans le temps
- **Simplicité** : Compréhensible pour les utilisateurs
- **Utilité** : Utile à la prise de décision ou à la gestion
- **Sensibilité** : Variera en fonction de la variation de la condition observée
- **Faisabilité** : Disponible à un coût raisonnable



# Le contrôle de gestion et l'Organisation (O)



# 1. Réflexion

## Grille de réflexion

À titre de gestionnaire, dans le cadre de vos fonctions au sein de votre unité de travail:

- Quelle est la structure de l'organisation ?
  - Simple/complexe
  - Décentralisée/centralisée (concentrée/déconcentrée)
- Quel est le type d'autorité /délégation des responsabilités ?
- Quel est le niveau d'encadrements (Lois, normes, directives, procédures) ?
- Quel est son niveau de coordination entre les unités ?
- Quelle est l'expertise de son personnel ?

# 2. Évaluez l'organisation (O)

## Structure de l'organisation

- Simple ou complexe
- Centralisée/décentralisée
- En fonction de la **complexité** des activités tels; la taille (en effectif, en budget), nombre de produits et services livrés, niveau de structures hiérarchique, rouages fonctionnels de l'organisation et autres.
- En fonction de la **décentralisation ou centralisation** (et dans ce cas concentration ou déconcentration des activités par établissements, territoires, etc.)
- **Règle générale** : Plus une organisation est complexe et décentralisée, plus il doit y avoir de contrôles de gestion.

## 2. Évaluez l'organisation (O)

### Niveau d'encadrements (ou de normes)

- Lois
- Directives
- Procédures
- Culture, professionnalisme et autres

Certains secteurs d'activité sont fortement et hautement encadrés (tel le secteur de l'environnement avec des Lois). D'autres secteurs d'activités sont très complexes et nécessitent des directives claires pour que tous les employés produisent d'une façon uniforme.

**Règle générale** : Plus une organisation est encadrée (ou normée), plus il doit y avoir de contrôles de gestion.

## 3. La réforme budgétaire

Suite à la nouvelle réforme, il y aura quatre (4) classifications soit :

- **Classification programme**
  - Action
    - Activités/projets
    - Chapitres budgétaires
- **Classification administrative**
  - Budget par ministère
    - Chapitres administratifs (structure)
- **Classification par nature économique**
  - Revenus, salaires, biens, etc.
- **Classification CFAP (fonction)**
  - Enseignement
  - Santé

## 3. La réforme budgétaire

Chacune des classifications permet un type d'analyse différent.

- **Classification programme**
  - Ex: Peut permettre d'analyser la performance par programmes, par région, par établissement, autres.
- **Classification administrative**
  - Ex: Peut permettre d'analyser la performance ou l'efficacité par ministère, ou de comparer ceux-ci.
- **Classification par nature économique**
  - Ex: Peut permettre d'analyser la consommation et les types de ressources consommées pour produire le livrable.
- **Classification CFAP (fonction)**
  - Ex: Peut permettre de se comparer pour les mêmes fonctions avec d'autres pays de façon générale.

## 3. La réforme budgétaire

**1. L'information budgétaire et le réel ne sont pas toujours alimentés au dernier niveau. Conséquemment, certaines informations ne sont pas disponibles présentement pour fin de contrôle de gestion.**

- Information non disponible dans le système dans la Classification programme.

Exemple au MEN :

- **Programme** (Enseignement moyen général)
  - **Action** (Développement de l'enseignement moyen général) Disponible
    - **Activités/projets** (Mise en œuvre – éducation inclusive et spéciale)
      - **Chapitres budgétaires** (tel par école) **Non disponible an 1**



### 3. La réforme budgétaire

Exemple d'utilité d'analyse pointue :

- Au niveau du contrôle de gestion, il est très intéressant de connaître les écoles qui performant dans la mise en place de cette activité compte tenu que celle-ci est locale.
- Malgré une image positive de l'activité, l'analyse détaillée par école pourrait démontrer de forts écarts de performance ou encore, permettra d'isoler les écoles où des efforts additionnels sont à faire. Une analyse des ressources budgétaires allouées par école en ce domaine pourrait permettre une corrélation de résultat.

Constat :

- Si l'on veut pouvoir produire le contrôle de gestion à un bas niveau comme celui des écoles, une information additionnelle doit être agrégée.

### 3. La réforme budgétaire

**2. L'information dans le système actuel est budgétaire et financière. Cependant, en vue de mettre en place la fonction de contrôle de gestion, d'autres types d'information doivent être accessibles.**

- Information non disponible dans le système financier ou budgétaire.

**Exemple au MEN :**

- **Programme** (Enseignement moyen général)
  - **Action** (Renforcement de l'enseignement des mathématiques) Disponible
    - **Activités/projets** (Développement des mathématiques)
      - **Chapitres budgétaires** (tel par école) **Non disponible**

## 3. La réforme budgétaire

### Analyse de l'exemple :

- La meilleure information de gestion qui permettrait la mesure du degré d'avancement et du succès cette activité n'est pas financière ou budgétaire. À titre d'exemple, des indicateurs de mesure pourraient être :
  - Le nombre d'heures de formation données en informatique
  - Le taux de succès des élèves en mathématique ou de redoublement.

### Constat :

- Si l'on veut pouvoir produire le contrôle de gestion nécessaire, de l'information autre que financière et budgétaire doit être agrégée.

## 3. La réforme budgétaire

### Révision des processus d'exécution et de contrôle suite à la réforme

- Élargissement de la gestion des crédits budgétaires
  - Virement de crédits entre programmes
  - Crédits portant sur plus d'une année budgétaire
  - Crédits reportés
  - Crédits au net
- Renforcement des contrôles a posteriori des dépenses
  - Gestion des risques
  - Analyse et évaluation des programmes

## 4. Les centres de responsabilités

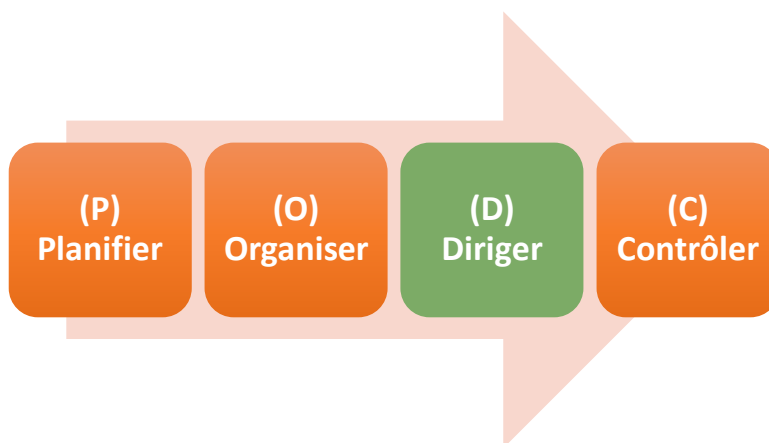
### Les centres de responsabilités :

- Centre de coût de production
- Centre de coût support (ou administratif)
- Centre de revenu
- Centre de profit
- Centre d'investissement
- Centre de projet

questions ?

Discussions

# Le contrôle de gestion et la Direction (D)



## 1. Réflexion

### Grille de réflexion

À titre de gestionnaire, dans le cadre de vos fonctions au sein de votre unité de travail:

- Maîtrise-t-on les coûts des programmes en vue de pouvoir les moduler et réallouer les ressources en fonction des priorités?
- Connaît-t-on le coût réel des produits ou services rendus ?
- La gestion des ressources, tant humaines, que financières ou matérielles, est-elle faite avec efficacité au cours des opérations ?
- La prise de décision est-elle structurée ?
- Les gestionnaires sont-ils responsabilisés ?
- Les employés sont-ils motivés? Mobilisés?
- Développe-t-on les employés (tels formation, leadership)

## 2 La gestion des ressources

Alors que tous les autres modules étaient orientés vers la réalisation de la cible, de la mesure du coût du programme ou de ses extrants (produits et services), la gestion des ressources vise à assurer une bonne efficacité de l'utilisation et de la productivité des ressources de tous types tels:

- Humaines
- Financières
- Matérielles
- Autres (telles technologiques)

## 3. Les coûts

- La comptabilité analytique
- L'utilité des coûts
- Les types de coûts
- Le comportement des coûts
- Le seuil de rentabilité
- L'analyse des coûts
  - Le coût de revient
  - Le coût standard
  - Le coût de revient par activités (ABC)

## 4. La comptabilité analytique

Le principe de la gestion des coûts découle de la comptabilité analytique qui permet de :

- Connaître les coûts des différentes fonctions et activités d'une organisation;
- Analyser les résultats en calculant les coûts de production, ou d'un service rendu et en les comparant aux prix de vente ou à des valeurs de référence;

C'est un outil stratégique pour les entreprises et organisations.

## 5. Pourquoi connaître les coûts ? (utilité)

- Pour faire des prévisions de coûts dans le cadre d'un budget
- Pour comparer les prévisions aux réalisations
- Pour en identifier le coût réel
- Pour comprendre leur comportements / évolution dans le temps
- Pour déterminer la structure
- Pour améliorer les prévisions et modélisations (avec historique)
- Pour s'arrimer à la culture de l'organisation
  - Performance
  - Profil des dirigeants
  - Système en place (tel implantation ERP)
  - Complexité des produits et services
  - Cycle (contexte économique)

## 6. Les types de coûts

### Coût total

- La somme (dépense) totale que l'organisation doit déboursier pour produire un bien ou service (extrant)

### Formule

- Coût total = Coûts fixes + Coûts variables

$$CT = CF + CV$$

## 6. Les types de coûts

### Les coûts variables

**Coûts variables** = Coût total – Coûts fixes

$$CV = CT - CF$$

**Définition** : Coûts qui varient en fonction du niveau d'activité.

*Exemples : Salaires, matières premières, fournitures, etc.*

## 6. Les types de coûts

### Les coûts fixes

**Coûts fixes** = Coût total - Coûts variables

$$CF = CT - CV$$

**Définition** : Coûts qui demeurent constants, malgré une variation du niveau d'activité.

*Exemples : Loyer, achat d'équipements, remboursement d'emprunt, etc.*



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

95

95

## 6. Les types de coûts

### Les coûts directs et indirects

**Coût total** = Coûts directs + Coûts indirects

$$CT = CD + CI$$



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

96

96



## 6. Les types de coûts

### Les coûts directs

**Coûts directs** = Coût total - Coûts indirects

$$CD = CT - CI$$

**Définition** : Coûts directement imputables à une activité ou à un service

*Exemple* : Nombre d'heures de main-d'œuvre nécessaires pour la production d'un bien ou service précis, ou matière première nécessaire à la production de ce bien ou service précis.

## 6. Les types de coûts

### Les coûts indirects

**Coûts indirects** = Coût total – Coûts directs

$$CI = CT - CD$$

**Définition** : Coûts qu'on ne peut imputer directement à une activité ou à un service, car la dépense sert à la réalisation simultanée de plusieurs activités.

*Exemple* : Salaires des employés qui font l'administration de la paie ou dépense de publicité pour l'image d'une entreprise pour promouvoir plusieurs de ses produits.

## 6. Les types de coûts

Le **Coût total** d'un programme, d'une action, d'une activité ou d'un projet contient un ensemble de types de coûts.

Le **Coût total** comprend donc :

- Coûts variables
- Coûts fixes
- Coûts directs
- Coûts indirects

## 6. Les types de coûts

	Directs	Indirects
Variables	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matières premières</li> <li>Main d'œuvre contractuelle</li> <li>Frais de livraison</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Énergie</li> <li>Outillage général</li> <li>Fournitures</li> </ul>
Fixes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salaires permanents (professeurs)</li> <li>Salaires des assistants de recherches</li> <li>Frais de développement de fonction</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salaires de la direction</li> <li>Personnel de soutien</li> <li>Amortissement</li> </ul>

## 6. Les types de coûts

### Autres types de coûts

- Coût moyen : Il représente le coût unitaire et se calcule en faisant le coût total divisé par la quantité de biens produits.
- Coût marginal : Coût de la dernière unité produite. C'est le supplément de coût engendré par une production supplémentaire. Il est plus faible lorsque les frais fixes sont couverts.

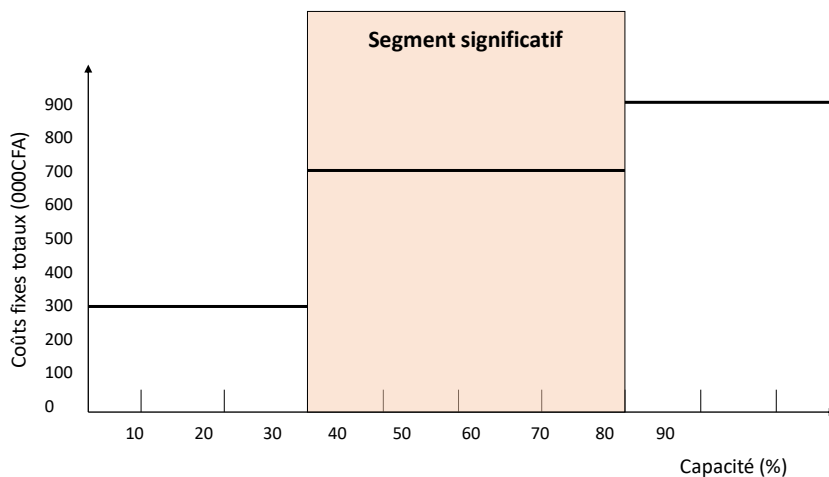
## 7. Les comportements des coûts

Chacun des coûts que nous avons observés précédemment a un comportement propre qui peut s'exprimer graphiquement.

L'axe des X est toujours la capacité (ou le volume)

L'axe des Y est toujours le coût

## Coût fixe



## Coût fixe

### Coûts fixes discrétionnaires

- Ces coûts ne sont pas essentiels à la poursuite des activités de l'organisation.
- Ils peuvent faire l'objet d'une restriction budgétaire ou d'une coupure discrétionnaire.

### Coûts fixes de structure

- Ces coûts sont essentiels pour la poursuite de la mission de l'organisation
- Ces coûts sont difficilement compressibles

## Exercice

Éléments de coût fixe	Coûts discrectionnaires	Coûts de structure
Frais de perfectionnement des cadres		
Frais de perfectionnement des professeurs		
Salaires du secrétaire général		
Frais de publicité		
Frais de licence annuel informatique		
Frais de chauffage et d'électricité		
Frais de loyer		
Amortissement du bâtiment		
Frais de recherche et développement		
Honoraires de consultation		
Amortissement du matériel roulant		

## Solutions

Éléments de coût fixe	Coûts discrectionnaires	Coûts de structure
Frais de perfectionnement des cadres	X	
Frais de perfectionnement des professeurs	X	
Salaires du secrétaire général		X
Frais de publicité	X	
Frais de licence annuel informatique		X
Frais de chauffage et d'électricité		X
Frais de loyer		X
Amortissement du bâtiment		X
Frais de recherche et développement	X	
Honoraires de consultation	X	
Amortissement du matériel roulant		X

## 15. L'analyse des coûts

- La comptabilité générale a un apport limité à la prise de décision pour les gestionnaires.
- Des modèles visant à ventiler les charges (dépenses) sont alors apparus afin de pallier et permettre de mieux connaître et maîtriser le coût des biens et services.
- L'évolution des types de comptabilités :
  - Comptabilité générale (souvent légale)
  - Comptabilité analytique (connaissance des coûts)
  - Comptabilité de gestion (connaissance des coûts + prévisions + écarts)

## 16. Coûts cachés

Un coût caché est la conséquence économique d'un dysfonctionnement.

Coûts associés à la gestion (déficiente)

Coûts environnementaux

Coûts sociaux

## 17. Les buts de la classifications des coûts

Pourquoi veut-t-on classier nos coûts?

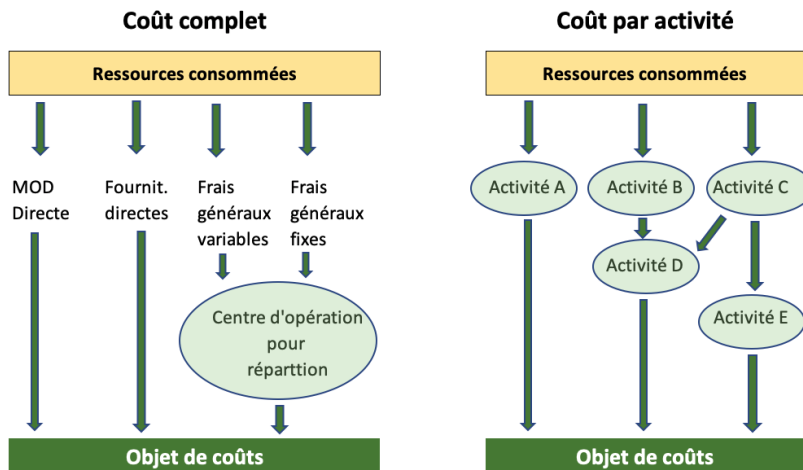
- Pour préparer les états financiers
- Pour étudier la relation coût-volume-bénéfice
- Pour faire de la comptabilité par activité
- Pour la prise de décision

## 18. Le coût de revient

*Définition :*

- Souvent appelé **prix de revient** ou coût naturel.
- C'est avant tout une **base d'imputation**.
- C'est un **indicateur qui permet de répartir** le coût d'une ressource entre plusieurs produits ou services.
- Ainsi, il représente l'ensemble des coûts supportés par une organisation pour produire directement un bien ou un service particulier.
- $\text{Coût de revient} = \text{Coût d'achat} + \text{Coût hors production}$
- $\text{Prix de vente} - \text{Coût de revient} = \text{Marge brute}$

## Allocation des coûts – cheminement



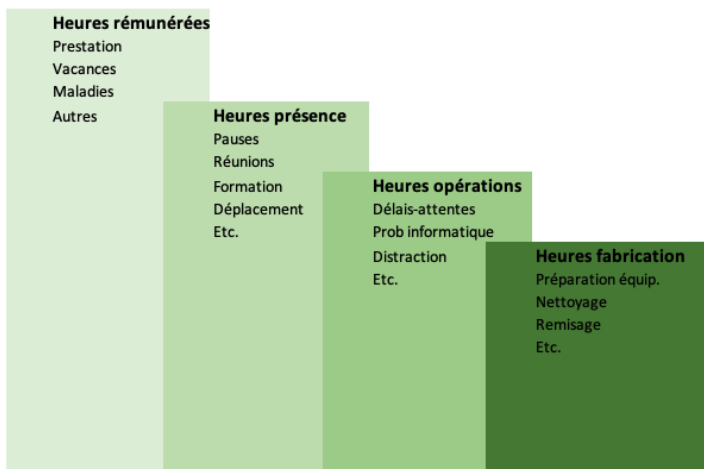
## Exercice d'allocation - Covid

### • Mise en situation

- Un vaccin a été trouvé par pour lutter contre la COVID et la recette est rendue gratuite à tous
- Afin d'assurer une immunité collective, une dose de vaccin doit être administrée à chaque année dû à une évolution constatée de la souche
- Chaque pays peut soit :
  - Acheter les doses individuelles de vaccin et l'administrer à sa population
  - ou
  - Fabriquer les doses individuelles de vaccin et l'administrer à sa population.



# Répartition des heures des employés



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

# Exercice

	Jrs	Hrs
<b>Heures rémunérées</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prestation	_____	_____
Vacances	_____	_____
Maladies	_____	_____
Autres	_____	_____
<b>Heures présence</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pauses	_____	_____
Réunions	_____	_____
Formation	_____	_____
Déplacement	_____	_____
Etc.	_____	_____
<b>Heures opérations</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Délais-attentes	_____	_____
Prob informatique	_____	_____
Distraction	_____	_____
Etc.	_____	_____
<b>Heures fabrication</b>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Préparation équip.	_____	_____
Nettoyage	_____	_____
Remisage	_____	_____
Etc.	_____	_____



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

## Coût réel des employés

RÉMUNÉRATION GLOBALE

Salaire de base

Primes

Bonis (à la performance)

Assurances

Fond (caisse) de retraite

Prog. études (famille)

Cotisation professionnelle

Formation

Autres avantages

## Centre de services partagés

- Principe pour ramener la notation d'utilisateur-payeur (facturation)
- Il n'y a habituellement pas de notion de profit, on cherche à couvrir les coûts

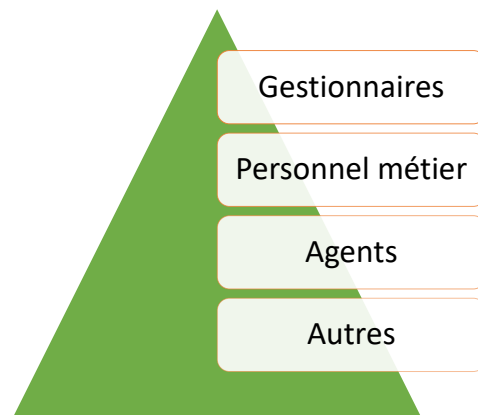
Exemple en TI :

- Service de base (tel bureautique ou sécurité)
- Service conseil (ou support) général
- Service conseil (ou support) général des application dédiées
- Projets particuliers

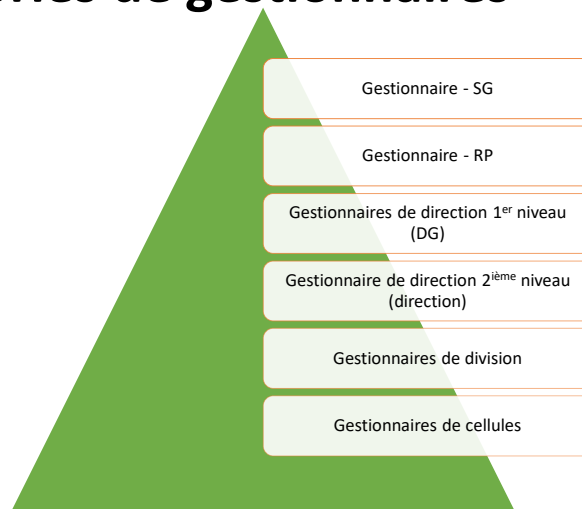
## La performance des ressources humaines

- Tout comme la gestion des ressources budgétaires et financières, il est impératif de faire une gestion de la performance en matière de ressources humaines. C'est d'ailleurs la plupart du temps, **la première ressource des gestionnaires** et celle ayant **le plus d'incidence financière** (plus gros poste de dépenses de l'état).
- Compte tenu de l'ampleur de la composante ressources humaines, il est difficile d'être performant dans un programme sans l'être en matière de RH.
- C'est pourquoi **les gestionnaires les plus performants sont souvent ceux qui ont un programme de performance en matière RH.**

## Les catégories d'emplois



## Les catégories de gestionnaires



## Quelques composantes RH à considérer

- Leadership
- Culture organisationnelle
- Communication des objectifs et attentes
- Motivation
- Compétence
- Productivité
- Climat de travail
- Formation
- Développement de carrière
- Feedback
- Coordination
- Esprit d'équipe
- Mesure et évaluation périodique
- Gestion de la sous-performance
- Rémunération
- Relève & départ
- Intégrité
- Autres

# Le leadership

Définition :

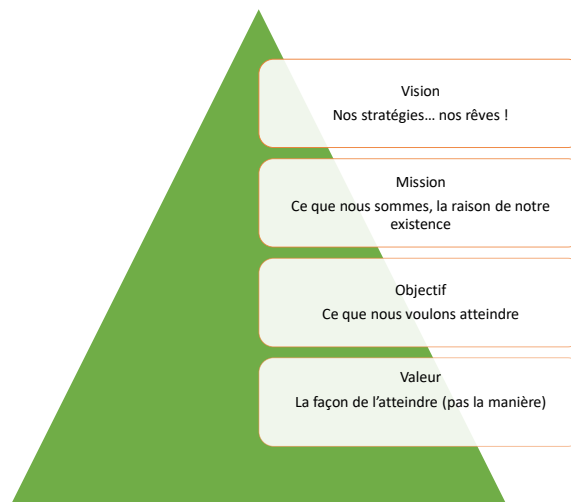
- Le leadership, un terme emprunté à l'anglais, définit la capacité d'un individu (habituellement un gestionnaire) à mener ou conduire d'autres individus ou organisations dans le but d'atteindre certains objectifs. On dira alors qu'un leader est quelqu'un qui est capable de guider, d'influencer et d'inspirer.

# Le leadership

Les principales qualités d'un leader :

1. Un visionnaire
2. Un agent de changement
3. Un bon communicateur (qui écoute...)
4. L'action !!!
5. Un coach
6. Inspire la confiance
7. Un souci de l'humain et du service à la clientèle
8. Courage de gestion

# La mobilisation



# La productivité

- Efficience est souvent associée à productivité

- $\text{Intrant} / \text{Extrant} = \text{Productivité}$  ou

Extrants (incluant les notions de temps & de satisfaction)

---

Intrant (incluant les sacrifices)

- But de la productivité :
  - Réduire un temps de tâche
  - Réduire un temps de processus
  - Augmenter la qualité

## Le processus de dotation

- Le processus de dotation est utilisé par les organisations publiques ainsi que les compagnies privées et constitue en réalité un processus d'embauche structuré. Il s'applique tant aux employés de l'État qu'à ceux de l'externe qui déposent leur candidature pour un poste à pourvoir.

## Le système de rémunération

- Le système de rémunération vise à attirer, motiver et fidéliser les employés. Il peut agir sur le rendement au travail en influençant les attitudes et les comportements des employés. L'une des clés de réussite est d'y associer le manager opérationnel.
- Différentes stratégies peuvent être mises en œuvre pour positionner la rémunération de l'organisation (et dans le secteur privé par rapport au marché pour rester compétitif).
- L'important dans un système de rémunération n'est pas seulement le montant monétaire, mais aussi le sentiment d'équité et de justice perçu par les employés.

## La gestion de plan de carrière

- La gestion de carrière c'est un ensemble d'activités visant à planifier, organiser, gérer et mettre en œuvre les mouvements de personnel en utilisant des outils et techniques visant à :
  - la projection dans le temps des besoin de l'organisation en terme d'un individu, de besoins, de compétences ou et;
  - le développement d'un individu dans le temps en fonction de son potentiel, ses compétences professionnelles actuelles, ses aspirations et sa performance.

## Le développement des compétences et la formation

- La gestion du développement des compétences repose sur des activités qui assurent l'acquisition, le maintien ou le perfectionnement des connaissances, habiletés, attitudes et comportements des employés essentiels à l'exécution de leur travail et conformes aux exigences et objectifs de l'organisation.
- Il y a des compétences de gestion, génériques ou spécifiques.

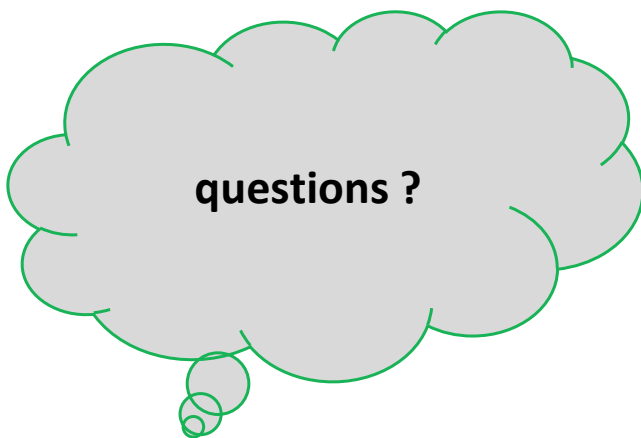


## La gestion de la sous-performance

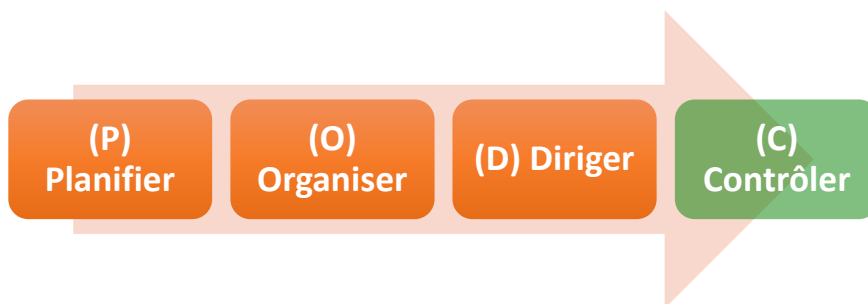
- Un employé qui présente un problème d'attitude, un manque de compétences ou, n'atteint pas les résultats désirés.
- L'importance de faire preuve de courage (... d'objectivité et de respect !)
- Les mesures pouvant être prises
- Les coûts engendrés (monétaires et non monétaires)

## L'intégrité

- Les employés sont les représentants de l'État et sont le premier contact direct avec le citoyen.
- Les valeurs de l'organisation
- La déontologie
- L'éthique
- L'importance de la formation



## Le contrôle de gestion et le contrôle (C)



# 1. Réflexion

## Grille de réflexion

À titre de gestionnaire, dans le cadre de vos fonctions au sein de votre unité de travail :

- Des mesures sont-elles faites en regard à l'atteinte des différents plans ?
- Des jalons sont-ils définis, des normes et le respect de ceux-ci ?
- Des rétroactions sont-elles faites sur la performance ?
- Y a-t-il des mesures, du reporting, de la reddition ?
- Quelle est la portée des contrôles faits par l'unité ?
- Qui effectue le « contrôle du contrôle » de l'unité et quelle en est l'appréciation ?

# 2. Évaluez le Contrôle (C)

Ce dernier module est donc celui qui est responsable de la mesure de la performance à l'aide de différents outils que nous verrons. Il est transversal à toutes les fonctions gestion :

1. Planification
2. Organisation
3. Direction

Et assure un système de reporting et de contrôle à l'organisation

4. Contrôle (C)

### 3. Quels sont les types de contrôles?

Selon la dimension **Temps**

- Le contrôle interne est un processus.
- Conséquemment, le type de contrôle varie en fonction du **moment** où celui-ci sera fait.

AVANT - PENDANT - APRÈS



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

135

135

### 3. Quels sont les types de contrôles?

Selon la dimension **Temps**

- Les contrôles de prévention
  - Visent à diminuer le risque que se produisent des erreurs, des fraudes, ou tout autre événement non désiré **avant** l'occurrence. Ce sont souvent des contrôles obligatoires destinés à empêcher qu'une erreur puisse être produite.
  - (Ex: mot de passe, autorisation, assurances, etc.)
- Les contrôles en action
  - Sont présentes tout au long des opérations et entraîne une correction immédiate tel un contrôle continu sur la qualité.
- Les contrôles de détection (corrections)
  - Visent à s'assurer que les irrégularités ou les erreurs sont décelées, mais **après** les faits. Ils sont liés au nouveau management public de « laisser les gestionnaires gérer » et contrôler après. C'est le plus populaire des contrôles.



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

136

136

## 12. La mesure par des type analyses

1. L'analyse verticale
2. L'analyse horizontale
3. L'analyse d'écart
4. L'analyse longitudinale
5. L'analyse par étalonnage (benchmarking)
6. Les analyses de coûts et marges
7. Les analyses financières

## Exemple de base

(milliards de CFA)

	2019	2020
<b>Revenus</b>		
Impôts	225,0	240,0
Taxes	70,0	63,0
Timbres	5,0	7,0
Autres	40,0	44,0
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	<b>354,0</b>
<b>Dépenses</b>		
Salaires	193,0	201,0
Biens	74,0	72,0
Intérêts	20,0	26,0
Amortissement	15,0	15,0
Autres	38,0	40,0
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	<b>354,0</b>
<b>Secteurs</b>		
Éducation	85,0	70,8
Santé	68,0	63,7
Armée	34,0	53,1
Autres	153,0	166,4
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	<b>354,0</b>

## L'analyse verticale

Exprimer les recettes en % des revenus totaux

$$\frac{\text{Poste de recettes}}{\text{Recettes totales}} \times 100 = \%$$

**Recettes totales**

Exprimer les dépenses en % des dépenses totales

$$\frac{\text{Poste de dépense}}{\text{Dépenses totales}} \times 100 = \%$$

**Dépenses totales**



Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

139

139

## L'analyse verticale

(milliards de CFA)

	Budget	
	2019	
<b>Revenus</b>		
Impôts	225,0	66%
Taxes	70,0	21%
Timbres	5,0	1%
Autres	40,0	12%
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	

<b>Dépenses</b>		
Salaires	193,0	57%
Biens	74,0	22%
Intérêts	20,0	6%
Amortissement	15,0	4%
Autres	38,0	11%
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	

### Secteurs

Éducation	85,0
Santé	68,0
Armée	34,0
Autres	153,0
<b>Total</b>	<b>340,0</b>

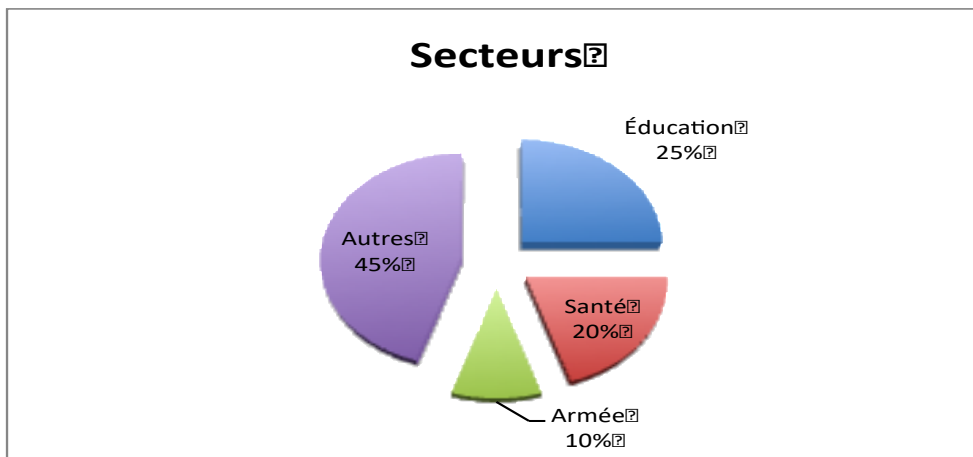


Global Affairs Canada / Affaires mondiales Canada

140

140

## L'analyse verticale



## L'analyse horizontale

Comparer les montants d'un poste d'une année à l'autre dans le but d'en apprécier l'évolution.

$$\frac{\text{Poste (année 1)} - \text{Poste (année 0)}}{\text{Poste (année 0)}} \times 100 = \%$$

## L'analyse horizontale

(milliards de CFA)

	Budget 2019	Budget 2020	
<b>Revenus</b>			
Impôts	225,0	240,0	7%
Taxes	70,0	63,0	-10%
Timbres	5,0	7,0	40%
Autres	40,0	44,0	10%
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	<b>354,0</b>	4%
<b>Dépenses</b>			
Salaires	193,0	201,0	4%
Biens	74,0	72,0	-3%
Intérêts	20,0	26,0	30%
Amortissement	15,0	15,0	0%
Autres	38,0	40,0	5%
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	<b>354,0</b>	4%
<b>Secteurs</b>			
Éducation	85,0	70,8	-17%
Santé	68,0	63,7	-6%
Armée	34,0	53,1	56%
Autres	153,0	166,4	9%
<b>Total</b>	<b>340,0</b>	<b>354,0</b>	4%

## L'analyse d'écart

Comparer les résultats financiers d'une année donnée avec les budgets établis pour la même année.

Taux d'écart :

$$\frac{\text{Résultat (année 1)} - \text{Budget (année 1)}}{\text{Budget (année 1)}} \times 100 = \%$$



## L'analyse d'écart

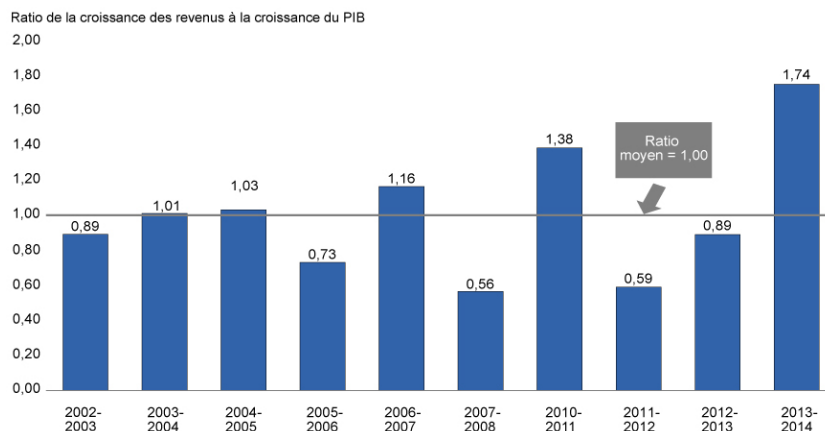
(milliards de CFA)

	Budget 2020	Réel 2020	
<b>Revenus</b>			
Impôts	240,0	235,0	-2%
Taxes	63,0	65,0	3%
Timbres	7,0	6,0	-14%
Autres	44,0	48,0	9%
<b>Total</b>	<b>354,0</b>	<b>354,0</b>	0%
<b>Dépenses</b>			
Salaires	201,0	204	1%
Biens	72,0	76	6%
Intérêts	26,0	27	4%
Amortissement	15,0	15	0%
Autres	40,0	35	-13%
<b>Total</b>	<b>354,0</b>	<b>357,0</b>	1%
		<b>(3,0)</b>	<b>Déficit</b>
<b>Secteurs</b>			
Éducation	70,8	78,5	11%
Santé	63,7	57,1	-10%
Armée	53,1	53,6	1%
Autres	166,4	167,8	1%
<b>Total</b>	<b>354,0</b>	<b>357,0</b>	1%

## L'analyse longitudinale

- Étudier l'évolution des valeurs (montants ou ratios) sur une période excédant deux ans.
- Dans un gouvernement, cette période peut être assez longue.
- Lorsqu'on fait une étude longitudinale sur des valeurs monétaires, il faut s'assurer que ces valeurs soient comparables.
- Exemple : Avoir des structures similaires ou transformer les dollars courants en dollars constants par le biais de l'indice des prix à la consommation (IPC).

## L'analyse longitudinale



## L'analyse par étalonnage

- Souvent appelé aussi « Benchmarking ».
- Comparer les résultats financiers avec ceux d'autres organisations semblables.
- La même méthodologie doit être utilisée pour comparer les données.
- Les valeurs sont souvent présentées côte à côte sur un graphique:
  - Rémunération
  - Biens et services
  - Productivité
  - Par axes (verticale, horizontale, écart, historique, étalonnage)
- Le coût complet est utile pour l'étalonnage d'un service ou produit notamment au sein d'une industrie.

## L'analyse par étalonnage

Les types d'étalonnage (Benchmarking) :

- **Benchmarking interne** : Comparaison, au sein de notre organisation, entre deux unités d'affaires comparables.  
Ex : Coûts d'opération entre deux écoles primaires sénégalaises.
- **Benchmarking externe** : Comparaison, avec une organisation externe, entre deux unités d'affaires comparables.  
Ex : Coûts d'opération entre deux écoles primaires, une sénégalaise et l'autre du Bénin.

## L'analyse par étalonnage

Les types d'étalonnage (Benchmarking) (suite) :

- **Benchmarking fonctionnel** : Comparaison, avec une ou plusieurs organisations externe, entre fonctions de gestion, produits, services, processus ou encore stratégies.  
Ex : Coûts d'opération entre de la fonction RH entre deux ministères de pays différents.
- **Benchmarking international ou statistique** : Comparaison, avec des organisations externes. Processus coûteux, mais qui permet de positionner la performance de l'organisation sur une échelle, une moyenne, un ratio ou une autre mesure pour la situer face aux autres organisations.

## Pourquoi faire de l'étalonnage

- Pour connaître la position et la performance de l'organisation
- Pour découvrir ses avantages stratégiques
- Pour identifier les activités présentant un potentiel d'amélioration
- Pour diminuer les pertes dans les activités inefficaces
- Pour ses projets d'amélioration continue et les prioriser
- Pour trouver de « nouvelles » idées, de nouvelles manières de faire
- Pour renforcer sa crédibilité (telle no. 1)
- Pour favoriser l'amélioration continue
- Pour sa planification en fixant des cibles réalistes

## L'analyse par étalonnage

Le type de comparaisons possibles

- Les processus;
- Les coûts;
- Les effectifs;
- Les technologies;
- Les délais réponses;
- Les taux de satisfaction;
- Les stratégies;
- Etc

## Les analyses de coûts, marges

- Tels coûts directs, indirects, variables, fixes, etc.
- Prix de revient
- Rentabilité et seuil

## Les analyses de production / ventes

- Les écarts de taux/prix (T) ou (P)
- Les écarts de volume (V)

## Les analyses d'écart de projet

Un projet c'est souvent pour quelque chose de nouveau (qui a un début et une fin). Un projet a aussi des particularités d'analyses propres, car habituellement, la courbe entre l'apprentissage et les coûts est inversement proportionnelle.

### Les 3 P

- Prix
- Durée / Délai
- Portée

## Les analyses financières

Les ratios financiers :

- Rentabilité
  - Rendement
  - Investissement
  - Endettement
  - Inventaire
  - Trésorerie

## Les analyses de performance

### PASSÉ

Bilan

Compte de résultats

État flux trésorerie

Reporting

Indicateur KPI

### FUTUR

Plan d'affaires

### PRÉSENTE

Tableau de bord

Budget

Évolution

## Le tableau de bord

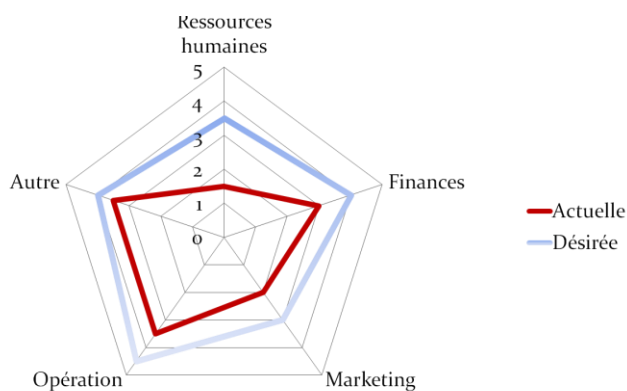
- Outil de gestion et contrôle
- Permet aux gestionnaires responsables d'avoir les indicateurs et les informations pertinentes afin de pouvoir suivre le plan d'action, déceler des anomalies et prendre les décisions nécessaires immédiatement en étant près des opérations.
- Inclus des indicateurs souvent appelés KPI (Key Performance Indicator)
- Exemple : Taux d'absentéisme, Taux de production, etc.

## Le tableau de bord

Axes composant le tableau de bord :

- Finances (argent)
- Marketing (population/partenaires/investisseurs/clients)
- Opérations (processus)
- Ressources humaines (employés)
- Autre (selon le type d'organisation)

## Le tableau de bord





## Le tableau de bord

Mesures de succès :

- Lien de cause à effet entre indicateurs extrêmement importants.
- Les indicateurs doivent être peu nombreux et couvrir tous les axes.
- Il y a des ajustements – dynamique et non statique.

## L'axe des finances

- Mesure la performance passée (recettes, dépenses, excédent ou déficit, etc.).
- Mesure la performance à venir (recettes sectorielles, contribution par bailleur de fonds, etc.).
- Comparaison avec l'extérieur (pays concurrents et secteur).

## L'axe du marketing

- Mesure les comportements et les tendances.
- Mesure les opinions.
- Mesure la satisfaction.
- Comparaison avec l'extérieur (autres pays et secteur).

## L'axe des opérations

- Mesure la qualité du produit ou service offert.
- Mesure l'efficacité des processus opérationnels (productivité, avancement, temps de cycle, etc.).
- Mesure l'efficacité des processus de soutien (système, achat, etc.).
- Mesure la satisfaction.
- Comparaison avec l'extérieur (pays concurrents et secteur).

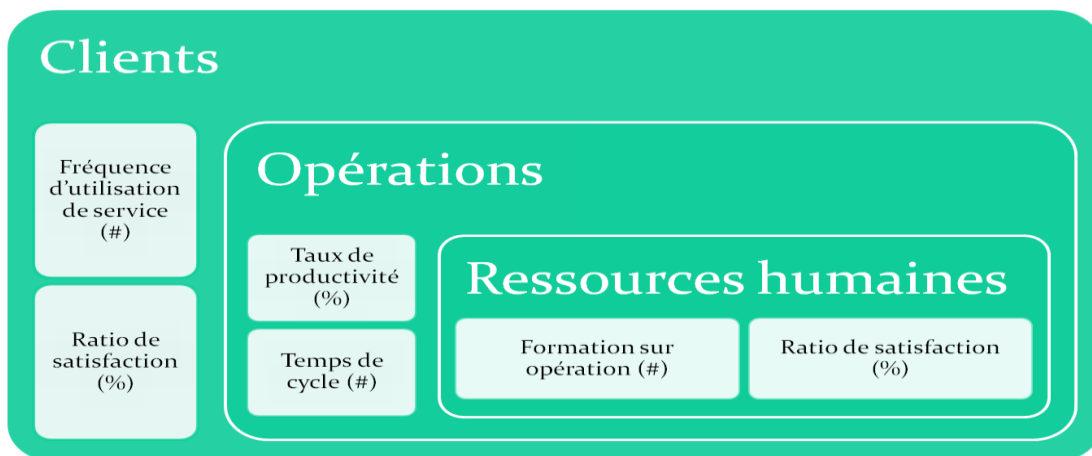
## L'axe des ressources humaines

- Mesure les comportements des employés (maladie, qualité du produit ou service).
- Mesure la satisfaction et la motivation.
- Comparaison avec l'extérieur (pays concurrents et secteur).

## Type d'indicateurs pour mesurer résultats

- **Indicateurs stratégiques**
  - Impacts (long terme)
  - Effets (résultat de fin ponctuelle ou de projet)
- **Indicateurs opérationnels**
  - Extrants (biens et services produits)
  - Activités (tâches ou processus)
  - Intrants (ressources injectées RH, budget, IT, matérielle, etc.)

## Les liens entre les indicateurs : carte sommaire



## Les systèmes d'information et le CG

Les contrôleurs de gestion auront un grand besoin de systèmes d'information élaborés et robustes. Il faut cependant toujours garder en tête la relation coût-bénéfice, les objectifs recherches et... les risques potentiels.

## Les systèmes d'information (SI)

- Le **système d'information (SI)** est un ensemble organisé de ressources qui permet de collecter, stocker, traiter et distribuer de l'information, en général grâce à un ordinateur.
- Le système d'information est le véhicule des entités de l'organisation. Sa structure est constituée de l'ensemble des ressources (les personnels, le matériel, les logiciels, les procédures) organisées pour : collecter, stocker, traiter et communiquer les informations. Le système d'information coordonne, grâce à la structuration des échanges, les activités de l'organisation et lui permet ainsi, d'atteindre ses objectifs.
- Source : Wikipédia

## Objectifs des systèmes d'information (SI)

Quelques **objectifs recherchés** par les SI :

- Augmenter la productivité
- Diminuer les coûts d'opérations
- Meilleure quantité, qualité et délai pour l'information (pour prise de décision)
- Permettre l'atteinte de nouvelle stratégie (tel les télé-déclarations)
- Augmenter les revenus (notamment au privé)
- Augmenter la visibilité (image de réussite, performance, etc.)
- Augmenter l'utilisation de services
- Fidéliser la clientèle en améliorant la satisfaction (expérience client)
- Valoriser l'image de l'organisation pour attirer les meilleurs talents
- Transparence de l'information (données ouvertes)
- Autres

## Risques des systèmes d'information (SI)

Quelques **risques engendrés** par les SI :

- Gestion de l'évolution des technologies
- Sécurité
- Cyber-attaques (dont les risques de menaces non-identifiés)
- Gestion des coûts (notamment plus élevés que prévus)
- Perte financière
- Protection des informations
- Utilisation des réseaux sociaux (par employé et par l'organisation)
- Perception (des citoyens, clients, fournisseurs, employés, etc)
- Réponses aux attentes (dirigeants, citoyens, etc)
- Manque de conformité aux lois et réglementations
- Utilisation des SI
- Autres

questions ?

Discussions

## Rappel du module

Testez vos connaissances...

Réponse...



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

173

173

## Le contrôle de gestion et le programme

### Module 3

FIN



Global Affairs  
Canada

Affaires mondiales  
Canada

174

174

## Rappel de nos objectifs

- Présenter les notions fondamentales du contrôle de gestion
- Expliquer le cadre de référence
- Démontrer les interactions entre le contrôle de gestion et la gestion de la performance du programme
- Sensibiliser au rôle et aux fonctions que devra exercer le contrôleur de gestion
- Expliquer les outils qui sont nécessaires au pilotage de la performance
- Sensibiliser les acteurs aux changements à introduire en vue d'opérationnaliser la fonction de contrôle de gestion au sein des programmes
- Susciter une réflexion menant à une prise de décision par les responsables pour l'amorce du déploiement du dispositif de contrôle de gestion et de son animation.

**Merci pour votre aimable attention !**

**Bonne continuation**