

Réunion plénière du contrôle de gestion des programmes

18 décembre 2007

La 4ème réunion plénière du contrôle de gestion des programmes est consacrée au pilotage de la masse salariale et des emplois. Ce thème a été retenu du fait de son importance stratégique, pour la modernisation de la gestion publique, notamment pour optimiser l'affectation des ressources humaines et financières, sous une forte contrainte budgétaire, en vue d'atteindre les objectifs de performance.

Les perspectives d'évolution de la gestion publique ouvertes par la LOLF ont été, de façon générale, approfondies dans les travaux interministériels relatifs à la réingénierie des processus budgétaires et comptables^{1[1]}, et sur lesquels s'est aussi fondée l'analyse fonctionnelle du projet Chorus, système d'information financière de l'Etat en cours de développement.

La mise en œuvre de la réingénierie des processus budgétaires et comptables est conduite, ministère par ministère, avec l'appui de la DGME. Elle doit en principe être réalisée avant l'arrivée du système Chorus, afin d'adapter les organisations et les modes de gestion.

Les travaux de réingénierie intègrent un volet spécifique sur les processus de pilotage de la masse salariale et des emplois, qui développe l'intérêt de sa déconcentration au niveau pertinent, afin de coupler étroitement la responsabilité sur la performance et les responsabilités de décision RH et budgétaire. Ils décrivent par ailleurs :

- l'articulation entre programmation et budgétisation, sur le titre 2, et l'intérêt de la programmation par activités.
- le rôle central du scénario de gestion RH : la déclinaison opérationnelle RH des ressources programmées en fonction des contextes locaux.
- la nécessaire perspective pluriannuelle, en matière de prévision de ressources relevant du titre 2 (tant sur les crédits que sur les emplois).
- le besoin de visibilité des services déconcentrés, en matière de notification (ressources probables) et de mise à disposition (ressources certaines) des ressources.
- la nécessité de la déconcentration managériale.
- le repositionnement des acteurs centraux et déconcentrés pour permettre un pilotage pertinent.

Les processus de pilotage de la masse salariale et des emplois sont ainsi définis comme des processus décisionnels, impliquant, à ce titre, les responsables opérationnels. Ils reposent en outre sur une intégration importante avec les fonctions budgétaires et comptables.

Aujourd'hui, l'implication de la fonction contrôle de gestion dans ces processus est plus ou moins forte selon les schémas d'organisation de chaque administration. Elle peut dépendre notamment du degré d'imbrication du contrôle de gestion dans les fonctions budgétaires. Elle dépend aussi, localement, du niveau de déconcentration dans le pilotage la masse salariale et des emplois, et dans la nature des leviers d'action qui sont effectivement délégués. Au minimum, l'implication du contrôle de gestion est nécessaire pour assurer l'orientation de ce pilotage vers les objectifs de performance.

^{1[1]} <https://mioga.minefi.gouv.fr/RDP/public/Site/>