



## **Audit transversal du pilotage des unités administratives GMEB par les départements**

### **L'essentiel en bref**

---

La gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire (GMEB) vise à orienter davantage l'action de l'Etat vers des prestations et des effets mesurables. A cette fin, les tâches, les compétences et les responsabilités sont déléguées dans la mesure du possible et de façon appropriée aux unités administratives opérationnelles. En contrepartie de cette marge de manœuvre accrue qui leur est accordée, ces unités doivent fournir les informations de contrôle significatives dont les organes de pilotage ont besoin. La plupart de ces informations sont mises à disposition sous forme de rapports de controlling GMEB. Le Contrôle fédéral des finances (CDF) a analysé l'utilisation de ces rapports pour le pilotage des unités GMEB dans le cadre d'un audit transversal. Dans ce contexte, le coût induit par l'établissement des rapports GMEB a également été déterminé, de même que l'évolution des objectifs visant à améliorer la rentabilité.

Le CDF mentionne que le pilotage des unités GMEB fonctionne, quoique selon des modalités différentes de celles qui avaient été prévues, modalités qui attribuaient la responsabilité de pilotage principalement aux départements. Or on constate un glissement du pilotage vers l'échelon des offices et des unités GMEB. Le recours aux instruments de la GMEB pour le pilotage politique au niveau des départements pourrait toutefois être accru.

L'audit transversal a mis en évidence plusieurs facteurs de réussite qui soutiennent le pilotage des unités GMEB.

Si l'on considère que la délégation dans le modèle de pilotage GMEB est une forme autorisée de pilotage départemental, le CDF considère que la gestion des unités administratives GMEB par les départements est suffisante.

### **Les rapports GMEB sont plutôt utilisés par les unités GMEB elles-mêmes et les offices de l'échelon supérieur**

La coexistence du modèle GMEB avec une forme de pilotage traditionnelle, de même que la maîtrise parfois lacunaire des domaines de compétences des unités GMEB empêchent une utilisation complète et continue – c'est-à-dire à tous les échelons – des instruments de la GMEB pour le pilotage des unités GMEB. Les rapports GMEB sont surtout utilisés par les unités administratives concernées et par les offices auxquels le contrôle de gestion a été délégué. Par contre, les départements ne s'appuient pas tous en priorité sur les rapports GMEB pour assumer leur responsabilité en liaison avec les tâches administratives qui leur ont été attribuées et les fonctions de surveillance et de contrôle qui en découlent. Dans presque tous les cas de figure, les objectifs techniques contenus dans le mandat de prestations et dans la convention d'objectifs sont formulés par l'unité GMEB. Les objectifs sont certes discutés avec l'échelon hiérarchique supérieur, mais l'appréciation des objectifs fixés et de leur réalisation est souvent rendue difficile par le niveau élevé de connaissances techniques nécessaires dans les disciplines qui ressortissent à l'unité concernée. A ce sujet, il faut savoir que le modèle GMEB n'est pas la cause de la maîtrise lacunaire des domaines de compétences des unités GMEB et de l'asymétrie de l'information qui en découle, mais qu'il constitue au contraire une base commune grâce à laquelle il est possible de mener une discussion systématique, à plusieurs échelons, sur l'activité de l'unité administrative.



### **Coût acceptable des rapports**

Pour les unités administratives examinées, les coûts induits par l'établissement des rapports GMEB s'élèvent en moyenne à 30 000 francs par an, ce que le CDF considère comme acceptable. La détermination des coûts des rapports GMEB a montré que l'intégration du modèle GMEB au sein de la direction de l'unité administrative ne permettait pas d'établir une distinction claire entre les opérations courantes et le travail administratif supplémentaire nécessaire au titre de la GMEB. Une suppression du statut GMEB n'entraînerait donc pas une économie équivalente aux coûts mentionnés ci-dessus.

### **Plutôt un objectif de rentabilité qu'un objectif forfaitaire d'économies**

L'objectif forfaitaire d'économies visé au début a cédé le pas à un objectif de rentabilité général, inscrit dans la loi indépendamment du statut GMEB, et qui figure comme objectif prioritaire dans les mandats de prestations. Aucun objectif d'économies supplémentaire n'est formulé au-delà des objectifs d'économies généraux de la Confédération et des départements. Le CDF considère qu'il faut préférer l'objectif de rentabilité à l'objectif forfaitaire d'économies, surtout dans l'optique de la philosophie GMEB qui ne vise pas en priorité la réalisation d'économies, mais une manière de travailler plus ciblée sur les effets.

### **Texte original en allemand**