



**« RENDRE DES COMPTES :
L'EXERCICE ET LES MODALITES
DU CONTROLE DE GESTION »**

**Présenté par Mama SININTA, Secrétaire général de
la Cour Suprême du Mali**



Table des matières

INTRODUCTION.....

I CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION.....

II CONTROLE DE GESTION ET PILOTAGE DE LA PERFORMANCE DANS
UNE HAUTE JURIDICTION

III CONTROLE DE GESTION ET REPORTING FINANCIER DANS UNE
HAUTE JURIDICTION



INTRODUCTION

Le Préambule du Code de Transparence dans la Gestion des Finances Publiques en République du Mali, approuvé par la Loi n°2013-031 du 23 juillet 2013 dispose que : « « L'argent public est au cœur de l'Etat de droit et de la démocratie.

La collecte et l'utilisation des fonds publics respectent les principes de l'Etat de droit : la légalité, la transparence, le contrôle démocratique et la responsabilité. Les institutions de l'Etat, gardiennes de ce bien commun, ont chacune leurs missions et responsabilités dans sa préservation et son usage pour le bien de tous.

Les impacts des finances publiques sur l'économie, à court terme comme à long terme, sont mis en évidence pour que chacun puisse prendre conscience des enjeux qu'ils représentent.

Le choix des dépenses et des recettes par les pouvoirs publics est clair et intervient au terme d'un débat large et ouvert. L'organisation et la procédure de gestion des fonds sont claires et simples tout en apportant les garanties de sécurité les plus absolues.

Les citoyens, à la fois contribuables et usagers des services publics, sont clairement, régulièrement et complètement informés de tout ce qui concerne la gouvernance et la gestion des fonds publics : ils sont mis en capacité d'exercer, dans le débat public, leur droit de regard sur les finances de toutes les administrations publiques.

Les acteurs publics qui pilotent et gèrent les fonds publics, élus ou fonctionnaires, acceptent des obligations d'intégrité et de



rectitude particulièrement exigeantes, à la mesure de la confiance qui leur est faite.

Les sanctions prévues sont effectivement mises en œuvre.

Dans cette perspective, le Code de transparence définit les principes et obligations que la République du Mali respecte, dans sa législation comme dans ses pratiques, aussi bien pour la gestion des fonds de l'Etat que celle des autres administrations publiques ».

Sur le fondement de ces dispositions, l'exigence de bonne gouvernance nécessite de disposer d'outils ou de structures de contrôle performantes pour la gestion efficiente des ressources publiques.

Justement la recherche de la performance de la gestion publique vise à accroître le bénéfice que l'action de l'Etat procure à la société et à optimiser la qualité du service rendu à l'utilisateur tout en s'inscrivant dans une politique budgétaire soutenable.

La fonction contrôle de gestion accompagne la logique de performance qui concerne aussi nos hautes juridictions.

L'efficacité et l'efficience, jadis considérées comme l'apanage de la gestion privée, ont fait leur entrée dans le débat sur un meilleur pilotage de l'action publique au point où la quête de la performance semble être aujourd'hui une ambition légitime des structures publiques. La recherche de la performance est au cœur des politiques publiques. Nos hautes juridictions n'y échappent guère.



Le sous thème revêt deux dimensions en raison de l'interprétation donnée par rapport aux concepts de : « contrôle de gestion » qui est distinct de : « contrôle de la gestion ».

La première dimension, qui porte sur la fonction contrôle de gestion, soulève la question suivante :

Comment le contrôle de gestion peut-il contribuer à l'atteinte de la performance dans une haute juridiction ?

La deuxième dimension se rapporte au devoir de rendre compte de la gestion des ressources allouées aux juridictions qui sont soumises aux différents types de contrôles, généralement institués dans les Etats et exercés par des structures créées à cet effet.

La présente communication s'articule donc autour de deux axes majeurs à savoir :

- le Contrôle de gestion et le pilotage de la performance ainsi que le Contrôle de gestion et le reporting financier dans une haute juridiction ;
- le contrôle de la gestion d'une haute juridiction

La démarche nous permettra de savoir comment ses deux types de contrôle s'exercent et quelles en sont leurs modalités.

Un rappel du sens originel et du sens contemporain du concept de contrôle de gestion précédera cette présentation.



I- LE CONCEPT DE CONTROLE DE GESTION

1.1. Au sens originel :

Le contrôle, dans son acception large, s'entend de l'ensemble des dispositifs, organisés, formalisés et permanents, choisis par une autorité, mis en œuvre par les responsables de tous niveaux pour maîtriser le fonctionnement de leurs activités.

Ces dispositifs sont destinés à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation de l'objectif de qualité comptable.

En matière de finances publiques, on note une multitude de contrôles exercés sous plusieurs formes par différents organes et différents niveaux de la gestion des fonds et des biens publics.

Il existe une riche terminologie associée :

- **au contrôle**

- du contrôle de la gestion ;
- du contrôle administratif ;
- du contrôle juridictionnel ;
- du contrôle non juridictionnel ;
- du contrôle de gestion ;
- du contrôle de l'opportunité ;

- **à l'audit**

- de l'audit de performance ;
- de l'audit d'attestation ;



- de l'audit organisationnel ;
 - de l'audit opérationnel ;
 - de l'audit interne ;
 - de l'audit externe ;
- **à l'évaluation**
- l'évaluation de l'action administrative ;
 - l'évaluation de politique publique.

A sa naissance dans les années 1920, le contrôle de gestion était bâti autour d'un système à dominance financière et reposait sur le système comptable.

Le contrôle de gestion était le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace pour la réalisation de l'entreprise. Il s'agissait d'une vision comptable, orientée vers le contrôle budgétaire.

L'activité était essentiellement tournée vers l'industrie et les techniques d'exercice étaient conçues pour un monde industriel.

La mutation globale de l'économie et sa tertiarisation ont entraîné une modification des pratiques du contrôle de gestion.

1.2. Au sens contemporain

De multiples facteurs ont contribué à faire évoluer le contrôle de gestion depuis son origine ; il s'agit de :

- l'intensification de la concurrence ;



- la globalisation de l'économie ;
- le développement des technologies de l'information et de la communication ;
- l'utilisation croissante des données pour analyser la performance des organisations leur évolution en matière réglementaire et de gouvernance.

De la fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires, le contrôle de gestion est passé à une fonction tactique de pilotage du changement.

Le Contrôle de gestion apparait comme l'activité visant la maîtrise de la conduite raisonnable d'une **organisation** en prévoyant les évènements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances passées et futures et les objectifs, en corrigeant les objectifs et les moyens.

Il a pour finalité la réorientation stratégique, si nécessaire, de l'activité. L'objectif premier du contrôle de gestion est donc d'améliorer la façon de conduire l'organisation.

Le contrôle de gestion pense, propose et élabore des outils de gestion au service du **management** de l'organisation.

Il permet de procéder à des évaluations de la performance autrement dit de **l'efficience**, de **l'efficacité**, des **synergies**, des gains de **productivité** et de la **flexibilité**.



II- Contrôle de gestion et pilotage de la performance et contrôle de gestion et le reporting financier dans une haute juridiction

2.1. Contrôle de gestion et pilotage de la performance

Le contrôle de gestion est un système de pilotage mis en œuvre par un responsable dans son champ d'attribution en vue d'améliorer le rapport entre les moyens engagés y compris les ressources humaines- et soit l'activité développée, soit les résultats obtenus dans le cadre déterminé par une démarche stratégique préalable ayant fixé des orientations.

La fonction de contrôle de gestion accompagne la logique de performance, en améliorant le rapport entre moyens engagés et résultats et en nourrissant le dialogue de gestion de données objectives.

La Cour suprême, à l'instar des autres structures publiques de notre pays, bénéficie de dotations budgétaires étatiques et dispose :

- d'un Document de Programmation annuelle des Dépenses, abrégé « DPPD » ; et
- de Projets Annuels de Performance, en abrégé : « PAP ».

Quel est le cadre de performance de la Cour Suprême et comment le suivi de la performance est assuré ?

2.1.1. Le cadre de la performance

La Cour Suprême dispose d'un Programme intitulé : **« Administration Générale » qui deviendra : « La Cour**



Suprême et le Pilotage de la Performance » dès janvier 2018.

Le Programme de la Cour s'articule autour de l'exercice du pouvoir judiciaire et de la nécessité d'assurer l'unité de la règle de droit par l'unicité de la jurisprudence. La Cour Suprême garantit les libertés fondamentales définies par la constitution, veille à la régularité des actes administratifs et à la bonne gestion des deniers publics.

Son Programme est découpé en trois actions afin d'assurer sa mise en œuvre.

Il s'agit de :

- Action 1 : Coordination administrative et financière ;
- Action 2 : Pilotage et conduite de la stratégie juridictionnelle ;
- Action 3 : Jugement des comptes.

Le cadre de performance du Programme de la Cour Suprême est bâti autour de trois objectifs spécifiques qui contribuent à la résolution des problèmes relatifs à (i) la durée moyenne de jugement d'un dossier après la mise en état ; (ii) à la régularité et à la transparence dans la gestion des finances publiques ; (iii) à l'amélioration des performances de la Cour.

A ces objectifs sont associés des indicateurs dont les cibles permettent de mesurer les progrès réalisés et de projeter des efforts à fournir à court et moyen termes.



OBJECTIF 1 : Rendre des décisions dans des délais raisonnables								
indicateurs de résultats	Unité	Réalizations			Année en cours	Cibles		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Durée moyenne de jugement d'un dossier après la mise en état.	jour	40 j	35 j	33 j	30 j	< = 30 j	< = 30 j	< = 30 j
<p>Moyen de vérification : Rapport annuel – Greffe</p> <p>Précision méthodologique : Durée totale de traitement des dossiers (date de réception du dossier à la chambre à la date de jugement)</p>								
OBJECTIF 2 : Veiller à la régularité et à la transparence dans la gestion des finances publiques								
indicateurs de résultats	Unité	Réalizations			Année en cours	Cibles		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
2.1. Délai de production du rapport sur l'exécution	Date	Rapport 2012 disponible le 17/12/2014	Rapport 2013 disponible le 08/01/2016	Rapport 2014 disponible le 29/12/2016	Rapport 2015 au plus tard le 31/12/2017	Rapport 2016 au plus tard le 31/12/2018	Rapport 2017 au plus tard le 31/12/2019	Rapport 2018 au plus tard le 31/12/2020



des Lois de Finances et sa déclaration générale de conformité								
Moyen de vérification: Rapport (Section des Comptes)								
Précision méthodologique : Date de transmission du rapport à l'Assemblée Nationale								
2.2.Taux d'exécution des missions de vérification	%	74	100	100	100	100	100	100
Moyen de vérification: Rapport (Section des Comptes)								
Précision méthodologique : Nombre de missions de vérification réalisées sur pièces et sur place et de comptes de partis politiques/Nombre démissions de vérification sur pièces et sur place et de comptes de partis politiques reçus X 100								
OBJECTIF 3 : Améliorer les performances de la Cour								
Indicateurs de résultats	Unité	Réalizations			Année en cours	Cibles		
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
3.1. Pourcentage de magistrats et personnel d'appui formés	%	72	44,44	48	-	85	85	85



Moyen de vérification: Rapports d'activités – Secrétariat Général								
Précision méthodologique: Nombre de magistrats et de personnel d'appui formés/ Nombre total de magistrats et de personnel d'appui x 100								
3.2. Pourcentage de dossiers traités	%	60,4	78,80	78,15	-	88	88	88
Moyen de vérification: Rapport - Greffe								
Précision méthodologique : Nombre de dossiers traités/ Nombre de dossiers reçus x 100								

c. Les projections financières

Tableau 3 : Evolution des dépenses du programme par nature économique

(En milliers de F CFA)

Désignation	Réalisations	Budget	Prévisions		
	2016	2017	2018	2019	2020
Cour Suprême					
Personnel	574 184	991 882	2 242 886	2 292 886	2 322 886
Biens et services	786 579	402 503	406 520	418 705	447 080
Transferts et subventions	10 518	2 200	2 269	2 334	2 367
Investissement	2 780 466	160 005	1 164 884	170 371	181 179
Totaux	4 151 747	1 556 530	3 816 559	2 884 296	2 953 512

Tableau 4 : Récapitulatif du programme par actions

(En milliers F CFA)

Intitulé Actions	Réalisations			Budget	Prévisions		
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<u>Action 1</u> : Coordination Administrative et financière :	650 760	582 065	516 612	647 760	657 327	679 514	727 540
<u>Action 2</u> : Pilotage et conduite de la stratégie	568 323	586 305	465 759	768 449	796 743	835 044	911 942



juridictionnelle							
<u>Action 3:</u>	453 038	514	386	1 174	1 150	1 208	1 271
Jugement des comptes :		441	926	669	326	783	178
<u>TOTAL</u>	1 672	1 682	1 369	2 590	2 604	2 723	2 910
	121	811	297	878	396	341	660

Les prévisions d'effectif du programme N°1 :

Tableau 5 : Répartition prévisionnelle des emplois rémunérés de l'Etat par catégories

Désignations	Effectif au 31 décembre				
	2016	2017	2018	2019	2020
Total	140	149	200	255	280
Catégorie A	55	62	90	130	145
Catégorie B	29	31	42	53	55
Catégorie C	03	03	04	08	15
Autres	53	53	64	64	65
Catégories					

Action 1 : Coordination Administrative et financière :

Tableau 1 : Répartition des dépenses de l'action 1 par nature économique

(En milliers FCFA)

<u>Désignation</u>	<u>Réalisations</u>			<u>Budget</u>	<u>Prévisions</u>		
	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
<u>Personnel</u>	72 941	71 118	76 634	106 963	160 444	240 666	300 832
<u>Biens et Services</u>	553 064	485 293	416 915	402 503	406 520	418 705	447 080
<u>Transfert</u>	2 200	2 200	1 980	2 200	2 269	2 334	2 367
<u>Investissement</u>	22	23 454	21 083	163	164 884	170 371	181 179



	555			005			
Total	650	582	516	674	73 4117	832 076	931 458
	760	065	612	671			

Tableau 2 : Détail sur le contenu constitutif de l'action 1

<u>Action</u>	<u>Activités ou projets réalisés par la Cour Suprême</u>	<u>Structures responsable</u>	<u>Montants</u>			
			2017	2018	2019	2020
<u>Intitulé de l'action 1 :</u> Coordination Administrative et financière :	Salaires et accessoires de salaires	Cabinet du Président	106 963	160 444	240 666	300 832
	Organisation des sessions de formation	Cabinet du Président	30 000	70 000	70 000	75 000
	Préparation et exécution du budget	Cabinet du Président	239 157	203 174	212 144	232 108
	Equiper les services	Cabinet du Président	163 005	164 884	170 371	181 179
	Organisation de la rentrée judiciaire	Cabinet du Président	70 000	70 000	70 000	70 000
	Diverses activités besoins des services (eau électricité, tél, connexions internet, services divers)	Cabinet du Président	65 546	65 615	68 895	72 339
	Total Général de		674	734	832	931
	<u>l'action 1 :</u>		671	117	076	458

Action 2 : Pilotage et conduite de la stratégie juridictionnelle

Tableau 1 : Répartition des dépenses de l'action 2 par nature économique



(En milliers FCFA)

<u>Désignation</u>	<u>Réalisations</u>			<u>Budget</u>	<u>Prévisions</u>		
	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
<u>Personnel</u>	433 566	406 044	314 187	664 479	996 718	1 495 077	1 868 846
<u>Biens et Services</u>	113 362	157 162	130 800	146 736	148 200	152 630	162 962
<u>Transfert</u>	1 500	1 500	1 350	1 500	1 546	1 589	1 611
<u>Investissement</u>	19 895	21 599	19 422	35 400	35 868	37 185	39 366
<u>Total</u>	568 323	586 305	465 759	848 115	1 182 332	1 686 481	2 072 785

Tableau 2 : Détail sur le contenu constitutif de l'action 2

<u>Action</u>	<u>Activités ou projets réalisés par la Cour Suprême excluant transferts et subventions</u>	<u>Structures responsables</u>	<u>Montants</u>			
			2017	2018	2019	2020
<u>Intitulé de l'action 2 :</u> Pilottage et conduite de la stratégie juridictionnelle	Salaires et accessoires de salaires	Section Judiciaire Section Administrative Parquet Général	664 479	996 718	1 495 077	1 868 846
	Mise en état, Instruction et jugement des dossiers	Section Judiciaire Section Administrative Parquet Général	100 736	100 200	102 630	110 962
	Participation aux réunions statutaires, séminaires et colloques	Cabinet du Président	46 000	48 000	50 000	52 000
	Autres activités relatives à la stratégie	Section Judiciaire Section Administrative Parquet Général	35400	35868	37 187	39 366



	juridictionnelle					
	Total Général de		846	1 180	338 894	2 071
	<u>l'action 2:</u>		615	786		174



Action 3 : Jugement des comptes**Tableau 1 : Répartition des dépenses de l'action 3 par nature économique****(En milliers FCFA)**

<u>Désignation</u>	<u>Réalisations</u>			<u>Budget</u>	<u>Prévisions</u>		
	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
<u>Personnel</u>	181 690	191 678	184 622	220 380	335 570	495 855	619 818
<u>Biens et Services</u>	68 193	118 793	98 769	101 280	102 290	105 352	112 487
<u>Transfert</u>	200 800	200 800	100 720	150 800	155 535	160 029	162 349
<u>Investissement</u>	2 355	3 170	2 815	730 349	691 611	731 825	763 608
<u>Total</u>	453 038	514 441	386 926	1 202 809	1 285 006	1 493 061	1 658 263

Tableau 2 : Détail sur le contenu constitutif de l'action 3

<u>Action</u>	<u>Activités ou projets réalisés par la cour suprême excluant transferts et subventions</u>	<u>Structures responsables</u>	<u>Montants</u>			
			2017	2018	2019	2020
<u>Intitulé de l'action 3 :</u> Jugement des comptes	Salaires et accessoires de salaires	Section des Comptes	220 380	335 570	495 855	619 818
	Instruction des dossiers et tenue des audiences	Section des Comptes	5 500	5 770	6 640	6 810
	Réalisation des missions de vérification	Section des Comptes	59 780	57 285	55 602	58 352
	Assistance au contrôle parlementaire (exécution de la loi des finances)	Section des Comptes	25 000	28 000	31 000	35 000
	Diverses activités relatives au jugement, à la vérification et à l'assistance et autres services	Section des Comptes	11 000	11 235	12 110	12 325



	Construction/Equipment de la Cour des Comptes	Section des Comptes	730 349	691 611	731 825	763 608
	Total Général de l'action 3 :		1 052 009	1 129 471	1 333 032	1 495 913

Dans la recherche de la performance, l'on peut noter que des progrès ont été accomplis par la Cour suprême.

Par exemple, pour l'objectif 1, on sait que le délai de traitement d'un dossier est passé, en moyenne de 40 à 33 jours, entre 2014 et 2016.

Pour l'objectif 2, le rapport annuel sur l'exécution de la loi de finance et sa déclaration de conformité est déposé sur le bureau de l'Assemblée nationale au plus tard le 31 décembre 2016, tandis qu'en 2014-2015, ledit rapport n'était pas disponible avant janvier voire février de l'année de référence.

Pour l'objectif 3, le nombre de personnel formé a progressé au cours des années de référence si l'on réfère au pourcentage de formation réalisé.

L'une des activités phares de l'objectif 3 concerne la réalisation d'un nouveau siège de la Cour Suprême.

Depuis plusieurs décennies, la Cour Suprême travaillait dans un cadre de travail inapproprié, exigü, vétuste. Ledit cadre ne permettait pas d'atteindre les objectifs en ressources humaines, en jugement, en formation etc.

Par ailleurs, les traitements étaient largement en dessous des attentes des magistrats, greffiers et autres personnels.



Ces objectifs sont à présent comblés et il est indéniable que les résultats seront à la hauteur des attentes tant des justiciables que des magistrats.

2.1.2. Le suivi de la performance

Le contrôle de gestion doit accompagner la logique de performance, en améliorant progressivement le rapport entre moyens engagés et résultats, et en nourrissant le dialogue de gestion de données objectives.

D'une manière générale, le rôle du contrôleur de gestion est d'aider le Président de la Cour Suprême et le responsable de programme (pour le cas qui nous concerne) à piloter les programmes, ce qui inclut notamment :

- la contribution à l'organisation du pilotage en particulier au moment de la préparation et de l'analyse des budgets en veillant à faire prévaloir les principes clés que sont l'imputabilité des objectifs et indicateurs aux gestionnaires, l'autonomie de gestion et la limitation des charges de reporting au strict nécessaire ;
- la participation à la définition de la stratégie de chaque programme ;
- la préparation du cadre de performance du programme dans le contexte du dialogue de gestion ;
- la coordination de la formalisation et déclinaison des objections et des indicateurs de performance au niveau des sous-programmes et au niveau opérationnel ;
- la contribution à la définition des nomenclatures d'activités et à la programmation des activités ;
- la coordination de la rédaction du volet performance du projet annuel de performance ;



- la supervision de la mise en place du système de suivi des indicateurs ;
- la conception et l'alimentation du tableau de bord du responsable programme ;
- l'identification des leviers d'action mobilisables pour l'amélioration de la performance (formation, ressources humaines etc...) ;
- l'analyse de l'exécution budgétaire et des résultats du volet performance.

Il faut malheureusement déplorer que notre pays n'a pas encore mis en place ce dispositif nécessaire à la réalisation et au suivi de la performance.

Certes, la gestion en mode programme commence à prendre corps avec la nomination des responsables de programme. Pour la Cour Suprême, il faut préciser qu'un seul programme est prévu pour le moment et son responsable de programme en est nommé par le Président de la Cour Suprême.

Il n'y a pas de contrôleur de gestion. Le rôle de suivi de la préparation du budget et des programmes ainsi que celui de l'exécution budgétaire sont assurés par la Direction générale du Budget.

Les allocations budgétaires sont gérées en tenant compte de tous les principes qui gouvernent leur gestion.

Nous avons essayé, dans cet exercice, de consacrer la troisième partie de cette communication au contrôle de gestion et reporting financier.



2.2. Contrôle de gestion et reporting financier dans une haute juridiction

Le contrôle de gestion permet le contrôle, la mesure, la gestion et l'analyse de l'activité d'une organisation.

Ce processus possède donc un caractère transversal : tous les services sont impliqués dans l'analyse et par extension, tous les collaborateurs sont touchés par la mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail.

Il s'agit d'audits internes visant à s'assurer que les ressources humaines et matérielles sont utilisées de la façon la plus efficace qui soit afin d'atteindre les objectifs vers lesquels le service tend.

Des indicateurs seront suivis (mesure) ainsi que l'écart de la situation (réelle) avec le but visé (valeur cible, budget à respecter). Il s'agit d'un contrôle non seulement au sens de vérification (évaluation), mais aussi au sens de pilotage (conduite), même si cette notion est porteuse d'une vision idéologique parfois critiquée (ou approuvée).

2.2.1. La maîtrise des coûts

Pour étayer notre présentation, nous avons eu recours au compte administratif de la Cour Suprême de l'année 2016 qui expose la situation des allocations budgétaires et les imputations, les crédits notifiés, les crédits engagés, les mandats émis et les mandats admis.



L'analyse du compte administratif laisse apparaître que l'écart entre les crédits budgétaires initiaux et les crédits notifiés est relativement faible.

En outre, cet écart est encore plus faible lorsqu'il s'agit de crédits notifiés et de crédits engagés.

Quant aux mandats émis et ceux admis, il n'existe pratiquement pas d'écart ce qui est synonyme de performance dans l'exécution des dotations budgétaires.

Les objectifs de la Cour peuvent être relativement atteints avec les moyens mis à disposition. Ces moyens concernent aussi bien les ressources humaines que les ressources financières.

Les premières, tributaires de conditions prévues par la nouvelle loi relative à la Cour Suprême, ne sont pas effectives dans la mesure où tous les actes d'application ne sont pas pris par le gouvernement.

Les ressources financières découlent de l'enveloppe budgétaire nationale, qui est déterminée en fonction de la conjoncture nationale et internationale.

2.2.2. La comptabilité d'analyse des coûts

Le contrôle de gestion ne se limite pas à donner des chiffres et allumer des voyants dans un **tableau de bord, au contraire**, il construit le tableau de bord et l'adapte en permanence aux **objectifs**, il aide à déterminer les **indicateurs** pertinents en collaboration avec le management.

Ainsi, le contrôle de gestion revient à :



1. vérifier que **les objectifs** qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis. Cela se fait à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (la comptabilité analytique) et des données statistiques issues de l'exploitation ;
2. donner de conseils à partir de l'analyse de ces tableaux d'indicateurs ;
3. donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sont à la base e la stratégie.

III- Le contrôle de la gestion d'une haute juridiction

Le contrôle de la gestion d'une haute juridiction peut être exercé par plusieurs structures de contrôles des finances publiques au Mali.

Les structures de contrôle au Mali sont subdivisées en deux groupes : les structures de contrôles a priori (avant la dépense) et les structures de contrôles a posteriori (après la dépense).

- les structures de contrôle à priori

Au Mali, la seule et unique structure de contrôle a priori est la Direction Nationale du Contrôle Financier (DNCF). Rattaché au ministère des finances elle assure le contrôle a priori de l'exécution du budget de l'Etat, des budgets des collectivités territoriales et des budgets des organismes personnalisés.

C'est un contrôle préventif en ce sens qu'il s'agit d'un contrôle des dépenses engagées ; il est a priori et consiste à prévenir les infractions aux techniques budgétaires.



Les engagements de dépenses et mandats de paiements correspondants sont soumis au visa du contrôleur financier qui tient sa comptabilité des dépenses engagées.

Outre le contrôle des engagements de dépenses et des mandatement, le contrôleur financier exerce son contrôle sur les décisions et actes administratifs entraînant des dépenses lorsqu'il ne présente pas un caractère général et les marchés.

Comme on le voit les attributions du contrôle financier sont très étendues et son contrôle est multiforme.

Cette Direction exerce donc un contrôle sur les dépenses de la Cour Suprême. Celle-ci bénéficie d'allocations budgétaires qui font l'objet d'engagement de dépenses soumises au visa du contrôleur financier.

- les structures de contrôle à posteriori

Il s'agit : du Contrôle Général des Services Publics ; de la Cellule d'Appui aux Structures de Contrôle de l'Administration ; de l'Inspection des Finances ; des inspections techniques des autres départements ministériels et de la Section des Comptes de la Cour Suprême.

Le Contrôle Général des Services Publics a pour missions :

- le contrôle et l'inspection des départements ministériels, des administrations, des services et des établissements publics et semi-publics, des organismes de toute nature faisant appel, directement ou indirectement, au concours financier de l'Etat et des collectivités publiques ;



- le contrôle de l'exécution du budget d'Etat, des budgets régionaux, des budgets des collectivités territoriales et des organismes personnalisés, des comptes hors budget ;
- la vérification des opérations des ordonnateurs, des comptes des comptables publics de deniers et de matières ;
- la recherche d'éventuelles pratiques de corruption ou de délinquance économique ou financière dans les services et organismes contrôlés.

Dans le cadre de l'exécution de sa mission, le Contrôle Général des Services Publics doit apprécier la moralité des dépenses publiques ainsi que la régularité des opérations financières et comptables ; à évaluer l'efficacité du service ou de l'organisme, notamment dans ses relations avec son environnement, en particulier ses usagers. Il doit également apprécier l'existence d'un dispositif de contrôle interne pertinent et l'adéquation des moyens aux missions.

L'inspection des Finances, comme les contrôleurs financiers, est constituée d'un corps spécialisé dans le contrôle.

Alors que le contrôle financier exerce un contrôle a priori, l'inspection des finances exerce un contrôle tantôt concomitant, tantôt a posteriori.

L'inspection des Finances vérifie, sur ordre du ministre des finances ou du Premier ministre tous les services financiers et les services publics. Cette vérification porte sur la gestion des Directeurs des Finances et du Matériel.

L'inspecteur des finances peut recevoir une mission spéciale de vérification de caractère financier. Les Inspecteurs de finances n'ont pas de pouvoirs de décisions, mais ils peuvent prescrire des mesures conservatoires et en rendre compte immédiatement à l'inspecteur en chef.



Toute constatation de déficit de caisse doit être immédiatement portée à la connaissance du ministre des finances et le supérieur hiérarchique du comptable doit en être avisé ainsi que de toutes mesures prises par l'inspecteur.

Le Vérificateur Général est, quant à lui, un instrument de vérification de la gestion des ressources publiques. Il présente l'avantage d'être en dehors de la chaîne hiérarchique de l'administration et aussi de porter son contrôle sur la dimension efficacité de la gestion publique en plus de sa régularité. Sa mise en place est un axe majeur de la rénovation du dispositif de contrôle de la gestion publique dans notre pays.

Il vient s'ajouter à d'autres structures de contrôle familières et avec lesquelles il sera complémentaire. Le Vérificateur Général est une autorité administrative indépendante.

Il convient également de signaler qu'en plus des contrôles administratifs, il existe également au Mali un contrôle juridictionnel.

Le contrôle juridictionnel est exercé par la Section des Comptes de la Cour Suprême.

La Section des Comptes juge les comptes des comptables publics ; vérifie la gestion financière des agents de l'ordre administratif ; contrôle les comptes des matières des comptables publics ; examine la gestion financière et comptable des organismes dotées de la personnalité civile et de l'autonomie financière et dans lesquels l'État ou les autres collectivités publiques ont un intérêt financier.

La Section des Comptes peut, à tout moment, exercer son contrôle soit de sa propre initiative, soit à la demande du Premier ministre.



Il existe aussi au Mali le contrôle parlementaire.

C'est un contrôle traditionnel. Il s'exerce a posteriori et se traduit par le vote de la Loi de règlement qui est en quelque sorte, la constatation de la reddition des comptes budgétaires présentées par le gouvernement lors du vote de la loi de finances.

La loi de règlement est une loi votée à l'Assemblée Nationale qui constate les résultats financiers de chaque année et approuve les différences entre les résultats et les prévisions de la Loi de Finances correspondante complétée, le cas échéant par les Lois de finances rectificative.

Chacune de ses structures peut effectivement exercer un contrôle sur la gestion de la haute juridiction dont les ressources sont quasiment constituées des allocations budgétaires de l'Etat.

Merci de votre aimable attention

