

INSTAURER LE CONTROLE DE GESTION

Toute collectivité vise à être performante. Cela signifie d'abord qu'elle s'attache à remplir sa mission en gérant au mieux ses ressources. Le contrôle de gestion qui peut être défini comme étant le pilotage de la performance peut l'aider dans cette démarche.

? Définition

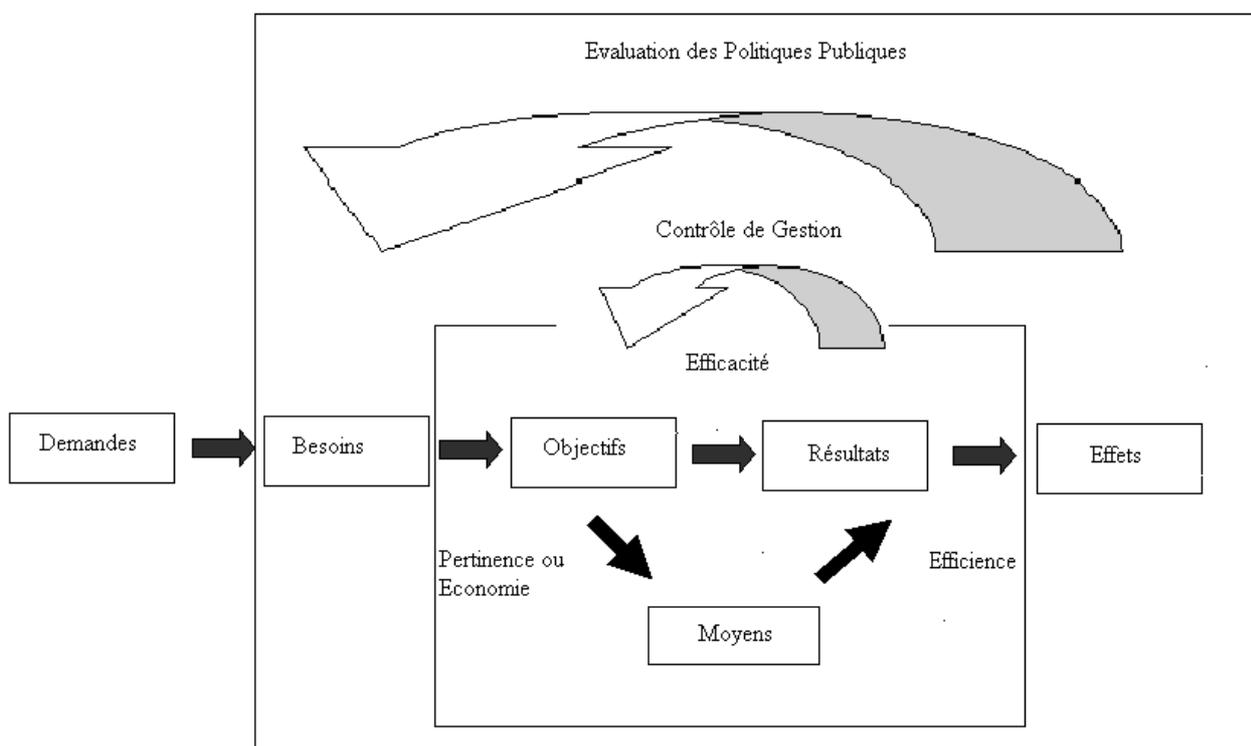
Le contrôle de gestion n'opère pas une vérification de la conformité à la norme, c'est un dispositif interne de recueil d'information destiné à améliorer le suivi et la démarche de pilotage de la performance.

La circulaire du 21 juin 2001 relative au développement du contrôle de gestion dans les administrations le définit comme 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. Il permet d'assurer tout à la fois le pilotage des services sur la base d'objectifs et d'engagements des services et la connaissance des coûts, des activités et des résultats. »

Le contrôle de gestion est un processus **permanent** qui intervient en cours d'action afin de mesurer en temps réel les résultats du fonctionnement d'un service. Il permet à la collectivité de s'assurer que les ressources sont utilisées avec efficacité et efficacie afin de mieux orienter sa stratégie et de suivre ses objectifs. La fonction contrôle de gestion contribue à activer la formalisation opérationnelle du projet politique.

Il se distingue par conséquent de l'évaluation par :

- **Sa temporalité** : c'est une coupe mensuelle, trimestrielle ou semestrielle, alors que l'évaluation est une coupe dans le temps ;
- **Son objet** : il mesure des produits, alors que l'évaluation s'intéresse à des effets ;
- **Son champ d'action** : il s'attache à un type de fonction précis sur la base d'indicateurs prédéfinis, tandis que le champ de questionnement de l'évaluation est ouvert ;
- **Sa finalité** : le pilotage est plus opérationnel et plus ciblé que celui de l'évaluation.





Caractéristiques

- Le contrôle de gestion, en tant que pilotage de la performance, est une **fonction de management**. En effet, il n'est pas seulement l'objet d'une expertise spécialisée assumant la mise en place d'outils, il est avant tout *un processus de diagnostic des problèmes et de dialogue entre responsables opérationnels* sur les résultats à atteindre et la façon d'y parvenir dans les meilleures conditions.
- La création de la fonction contrôle de gestion n'obéit à **aucune contrainte législative ou réglementaire**.
- Le processus est **continu**, concerne **l'ensemble de l'organisation** et utilise les systèmes d'information.



Conditions de mise en œuvre

- La cellule contrôle de gestion s'articule selon une double logique, **descendante et ascendante** : le contrôle de gestion est conçu comme une interface. Elle assure la remontée des mesures et de l'évaluation à l'intention de la direction générale, elle s'appuie sur les services pour assurer la fiabilité et la pertinence des mesures.
- Les **contrôleurs de gestion internes** ont un double lien de dépendance au sein de la structure (services opérationnels et direction) et choisissent eux-mêmes les outils les plus pertinents à mettre en œuvre. Le **directeur financier** et le contrôle de gestion est le garant de l'utilité de la démarche et de son utilisation opérationnelle.
- Les **outils classiques** du contrôle de gestion sont notamment la comptabilité analytique, la définition d'indicateurs et tableaux de bord, le suivi du plan pluriannuel d'investissement (PPI)...
- Les **nouveaux concepts** utilisés sont la méthode ABM / ABC (activity based management / activity based costing), BSC (balanced score card), le cadre d'autoévaluation de la fonction publique (CAF), le dialogue de gestion....
- Le succès d'une démarche de contrôle de gestion nécessite qu'un certain nombre de **conditions** soient réunies :
 - Une direction générale impliquée ;
 - Une gestion finalisée, des cycles de gestion bien organisés et des résultats de gestion sanctionnés ;
 - Une information de qualité et un contrôle de gestion interne solide ;
 - Un scénario d'introduction progressif.



Avantages

- ✓ Concrétisation du dialogue de gestion entre les différents niveaux d'une administration.
- ✓ Apport des outils de connaissance des coûts, des activités et des résultats permettant d'améliorer le rapport entre les moyens engagés d'une part et l'activité ou les résultats d'autre part.



Précautions

- **Le rattachement hiérarchique** de la cellule de contrôle de gestion suscite des interrogations. Elle peut être :
 - Rattachée à la direction générale ;
 - Faire l'objet d'une direction à part entière pour faire ressortir l'aspect transversal de la fonction mais ce choix n'est possible que pour une collectivité de taille importante ;
 - Présente dans chaque service, auquel cas les agents sont placés auprès d'un « directeur financier et du contrôle de gestion » afin de mettre en avant la proximité entre le contrôle de gestion et les services opérationnels.

En l'absence de consensus sur le positionnement de la fonction, les avantages retirés à la création du contrôle de gestion peuvent être inférieurs aux inconvénients générés. L'arbitrage sur le positionnement traduit en outre de forts enjeux de pouvoirs.

- **Manque de volonté exprimée ou de stratégie politique :**
 - *La formalisation des objectifs* : elle constitue la pierre angulaire de la démarche du contrôle de gestion. Le décalage existant parfois entre les orientations politiques de l'exécutif et les objectifs peut représenter un élément de défiance envers les élus qui, par conséquent, ne sont pas forcément enthousiastes à l'idée de formaliser des objectifs clairs, mesurables et réalistes.
 - *La quantification des moyens* permet certes une certaine transparence des données mais lorsque des déséquilibres apparaissent, la justification est problématique.
 - *La communication des résultats* fait nécessairement apparaître des écarts avec les objectifs poursuivis ce qui peut créer une insatisfaction, un découragement relatif pour les services et un angle d'attaque pour l'opposition.
- **La création de postes de contrôle de gestion**, dans l'univers très cadré de la fonction publique territoriale, se heurte en pratique à de réelles difficultés : peu de possibilités de recruter au sein de la fonction publique (absence de filières, de formations spécialisées...), difficultés liées à l'embauche d'agents contractuels...

Exemples

La communauté d'agglomération du Muretain

Elle a mis en place une cellule de « suivi des activités » chargée d'aider les directions dans la mise en œuvre de leurs tableaux de bord ainsi que de leur exploitation, et coordonner l'ensemble de la démarche contrôle de gestion de la collectivité.

En effet, il est apparu qu'un effort d'accompagnement de toutes les directions serait utile afin de pouvoir disposer dans les meilleurs délais d'outils de gestion construits dans la perspective d'aide au suivi et au pilotage des activités de la Communauté.

Cette cellule de suivi est composée des référents « contrôle de gestion » des services fonctionnels :

