

## 7. CONTRÔLE ET ÉVALUATION

La fonction du contrôle de gestion ou d'évaluation consiste, en interne, à évaluer les activités des services de la collectivité, ainsi qu'à contrôler les organismes externes, financièrement liés à la collectivité et parfois nommés satellites.

### 7.1. CONTRÔLE DE GESTION INTERNE

#### 7.1.1. Outils et méthodes

En interne, le contrôle de gestion a pour rôle d'améliorer le pilotage des collectivités de façon à leur permettre d'atteindre (avec efficacité) leurs objectifs quantitatifs et qualitatifs. Il utilise des outils comptables, des systèmes d'information et des méthodes d'analyse des coûts. L'information est notamment collectée sous forme d'indicateurs regroupés en tableaux de bord par service ou par action :

- L'indicateur est l'information chiffrée rendant compte de façon significative d'une activité donnée. Il est mis à jour à intervalles déterminés. On distingue des indicateurs :
  - d'activité (qu'a-t-on fait ?) ;
  - de coûts (quel en a été le coût ?) ;
  - de qualité (quelle en est/aurait dû en être la valeur ?) ;
  - de résultats du service rendu (le résultat atteint est-il conforme à l'objectif poursuivi ?).

Il existe par ailleurs des indicateurs permanents nécessaires à l'éclairage de l'activité de la collectivité : démographie, éléments fiscaux, économiques, sociaux, etc.

- Le tableau de bord est un ensemble d'indicateurs se rapportant à un service ou une activité, organisé à des fins de mesure et de maîtrise des performances. Le tableau de bord permet une vision chiffrée et synthétique des activités. Il aide donc les décideurs à suivre l'avancement des actions par objectif et à agir en conséquence de façon réactive.

Dans un sens plus large, le contrôle de gestion sert aussi à l'évaluation des politiques publiques ou aux bilans de mandats : coûts par secteurs, coûts d'entretien des bâtiments, des actions, etc. Les élus ont de plus en plus besoin de mesurer l'impact de leurs choix stratégiques et politiques.

#### 7.1.2. Démarches et procédures connexes

##### 7.1.2.1. Démarche qualité

La démarche qualité englobe également une évaluation de l'activité. D'abord apparue dans l'industrie au début des années 1980 avec la mise en place des cercles de qualité, dans un but d'efficacité et de rentabilité (moins de retours et de réclamations), elle s'étend depuis quelques années aux services publics.

Elle a pour objectif de mieux adapter le service rendu aux besoins du public, notamment par la modification des horaires d'ouverture, l'amélioration de la qualité des prestations et de l'information, etc. La mise en place d'une démarche qualité est un projet global mobilisant l'ensemble du personnel.

Il est nécessaire de définir une « **organisation qualité** » s'intégrant dans l'organisation existante et s'articulant avec elle. Ainsi un **responsable qualité** désigné pilote les actions qualité mises en œuvre. Il peut être assisté d'une équipe (cellule ou service qualité). Un **comité qualité**, composé du responsable qualité ainsi que d'élus, voire d'usagers, peut être créé afin de rendre compte des résultats et d'impliquer l'ensemble de l'organisation dans leur amélioration. Chaque service ou bureau est responsable de la mise en œuvre des orientations qualité à son niveau. Idéalement, un **correspondant qualité** y est nommé, en concertation avec le responsable qualité. Cette démarche est aussi appuyée sur la commission consultative des services publics locaux instaurée par le code général des

collectivités territoriales<sup>1</sup>. Elle examine la qualité des services publics gérés par des tiers par délégation de service public ou en régie dotée de l'autonomie financière. La démarche qualité peut aboutir à la certification, qui est une reconnaissance, par un organisme indépendant, de la conformité des services et de leur organisation à des exigences fixées dans un référentiel.

#### **7.1.2.2. Procédure de certification**

- La collectivité rédige un recueil des engagements de service qui fixe les objectifs et les niveaux de performance pour les activités concernées par la certification, conformément aux règlements et référentiels.
- Ce recueil des engagements de services est approuvé par le comité qualité.
- La certification est attribuée pour un an par l'AFNOR après un audit de terrain aux frais de la collectivité, qui vérifie la réalisation des services, la conformité des résultats fournis par rapport au niveau d'exigence du recueil des engagements de service et l'application du système de mesure. L'audit est ensuite renouvelé annuellement afin d'étudier la reconduction ou la suspension de la certification.

### **7.2. CONTRÔLE DE GESTION EXTERNE**

Les collectivités peuvent appliquer un contrôle de gestion à des organismes tels que des associations ou sociétés d'économie mixtes. Ce contrôle est d'autant plus étroit et réglementé que l'organisme bénéficie de subventions ou qu'il est délégataire d'une mission de service public (exemple : les offices de tourisme). « Tous groupements, associations, œuvres ou entreprises privées qui ont reçu dans l'année en cours une ou plusieurs subventions sont tenus de fournir à l'autorité qui a mandaté la subvention une copie certifiée de leurs budgets et de leurs comptes de l'exercice écoulé, ainsi que tous documents faisant connaître les résultats de leur activité. »<sup>2</sup>. De plus, les documents budgétaires de la collectivité sont notamment assortis en annexes :

- de la liste des concours attribués par la collectivité aux associations ;
- du bilan certifié conforme du dernier exercice connu de tout organisme dont la collectivité détient une part du capital ou au bénéfice duquel elle a garanti un emprunt ou versé une subvention supérieurs à 75 000 € ou représentant plus de la moitié du budget dudit organisme ;
- des comptes et des annexes produits par les délégataires de service public<sup>3</sup>.

#### **7.2.1. Audit**

Exercé par un auditeur, interne ou externe (organisme indépendant spécialisé), l'audit consiste en une recherche systématique d'informations objectives et documentées sur un organisme (entreprise, collectivité, etc.), un secteur d'activité ou un système, afin de déterminer dans quelle mesure son fonctionnement répond correctement aux spécifications et exigences des références de son domaine d'activité. Il détermine aussi l'aptitude du mode de gestion à atteindre les objectifs qualité spécifiés. En se faisant expliquer le fonctionnement par les acteurs de terrain, l'audit détecte les anomalies et les risques.

Un audit est souvent financier, mais il peut avoir un autre but, principalement dans des domaines à la réglementation précise et contraignante : sécurité, environnement, hygiène, etc.

Les audits externes sont réalisés par des personnes extérieures, des clients par exemple, ayant un intérêt dans le système audité, ou par des spécialistes indépendants mandatés par l'organisme audité pour bénéficier d'un regard professionnel totalement libre.

---

<sup>1</sup> CGCT, article L. 1413-1.

<sup>2</sup> *Ibid.*, article L. 1611-4.

<sup>3</sup> *Ibid.*, article L. 6471-3.

### **7.2.2. Le contrôleur de gestion**

Lorsqu'il est hiérarchiquement placé auprès de la direction financière, le contrôleur de gestion utilise principalement des outils comptables. Si telle était souvent sa position lorsque sont apparus ces types de services, aujourd'hui, le contrôleur de gestion est de plus en plus souvent rattaché à la direction générale des services et utilise des outils plus diversifiés pour aider à une véritable maîtrise globale de la gestion.

## **Plan du tableau de tri**

1. Contrôle de gestion interne
  - 1.1. Organisation
  - 1.2. Information reçue
  - 1.3. Services produits
2. Contrôle des services et organismes externes
  - 2.1. Information reçue pour analyse
  - 2.2. Services produits
3. Audit de la collectivité
  - 3.1. Audits généraux ou thématiques, études, évaluation des politiques publiques, assistance aux services
  - 3.2. Suivi d'actions particulières, accompagnement et contrôle des services

Archives des collectivités territoriales. – Tome 1 : Activités communes et fonctionnelles  
7. Contrôle et évaluation

Typologie des documents	DUA	Sort final	Observations
<b>1. CONTRÔLE DE GESTION</b>			
<b>1.1. Organisation</b>			
Mise en place du contrôle de gestion : - réunions : comptes rendus ; - rapports ; - audits internes : rapports et propositions.	1 an	C	
Élaboration des tableaux de bord : - réunions avec les services : comptes rendus ; - projets, ébauches.	2 ans	D	
Formation des correspondants de gestion et information des agents de la collectivité : - programmes ; - documents pédagogiques ; - listes de participants ; - correspondance.	2 ans	C	
		D	
<b>1.2. Information reçue</b>			
Tableaux de bord reçus des services, livres de bord, états de gestion : - intermédiaires (trimestriel, mensuel ou autre) ; - récapitulatifs (annuels ou pluriannuels).	2 ans	D	Ces tableaux, composés d'indicateurs de gestion, émanent de chaque service. Ils peuvent être rédigés par les correspondants de gestion.
		C	
Correspondants de gestion : - liste ; - correspondance.	2 ans	D	
Autres documents d'information interne, états produits par les services : - masse salariale ; - bilans d'activité ; - études de coûts ; - budgets prévisionnels par service, etc.	2 ans	D	Ces informations se retrouvent dans le rapport d'activité de la collectivité ou des services.

Typologie des documents	DUA	Sort final	Observations
<b>1.3. Services produits.</b>			
Démarche qualité, certification : - fiches ou guides de procédures ; - fiches descriptives de processus (description des activités par service) ; - manuel qualité ; - réunions : comptes rendus ; - correspondance.	validité	C	
	1 an		
<b>2. CONTRÔLE DES SERVICES ET ORGANISMES EXTERNES</b>			Il peut s'agir notamment de sociétés d'économie mixte, d'organismes délégataires d'une mission de service public, d'organismes associés ou subventionnés, etc.
<b>2.1. Information reçue pour analyse</b>			
Liste annuelle des aides aux associations.	10 ans	D	Ce document est annexé au budget.
Partenariats : - conventions d'objectifs ; - conventions financières ; - chartes de partenariats.	validité	C	
Finances et comptabilité des organismes externes : - budgets prévisionnels ; - bilans ; - comptes de résultats.	10 ans	T	<b>Critère de tri :</b> il est conseillé de conserver ces dossiers car ils peuvent notamment permettre de retracer l'histoire des structures en question. Si le volume est trop important, on peut envisager un tri chronologique (année en -3 et -8 ou -0 et -5) et éviter au maximum les redondances (souvent, une même structure redemande d'année en année une subvention à la même collectivité). On veillera aussi à éviter une conservation qui ferait doublon avec les documents conservés par le service des finances.
Justification des demandes d'aide : - bail de location de local ; - factures ; - supports de communication relatifs aux opérations menées.	10 ans	T	

Archives des collectivités territoriales – Tome 1 : Activités communes et fonctionnelles  
7. Contrôle et évaluation

Typologie des documents	DUA	Sort final	Observations
Organisation et activités des organismes contrôlés : - statuts ; - comptes rendus des assemblées générales et conseils d'administration ; - rapports d'activités.	10 ans	T	
Fiche d'analyse des risques.	10 ans	C	
<b>2.2. Services produits</b>			
Analyse : rapports, correspondance.	2 ans	C	
<b>3. AUDIT DE LA COLLECTIVITÉ</b>			
<b>3.1. Audits généraux ou thématiques, études, évaluation des politiques publiques, assistance aux services</b>			
- réunions : comptes rendus ; - rapports définitifs ; - synthèses ; - plans d'économie ; - tableaux de suivi ; - correspondance.	2 ans	C  D	
<b>3.2. Suivi d'actions particulières, accompagnement et contrôle des services</b>			Il peut s'agir par exemple d'actions ponctuelles ou exceptionnelles menées par la collectivité ou des organismes extérieurs dans les domaines suivants : développement durable, aide personnalisée aux personnes âgées, etc.
Rapports des services.	2 ans	C	
Comptes rendus de réunions.			
Études des coûts : rapports.			
Études prévisionnelles : rapports sur l'investissement pluriannuel, etc.			
Référents : liste, correspondance.		D	
Enquêtes : - formulaires d'enquête complétés ; - synthèse.	1 an	D C	