

LE CONTRÔLE DE GESTION DANS LES ADMINISTRATIONS

Définition et contenu

Le contrôle de gestion est l'activité visant la maîtrise de la conduite de l'administration en prévoyant les événements et en s'adaptant à l'évolution, en définissant les objectifs, en mettant en place les moyens, en comparant les performances et les objectifs en corrigeant les objectifs et les moyens

Le contrôle de gestion propose et élabore des outils de gestion au service du management de l'administration ;

Il permet de procéder à des évaluations de la performance, c'est-à-dire de l'efficience, de l'efficacité, des synergies et de la flexibilité ;

Si l'appréciation de la rentabilité reste généralement du ressort de l'analyse financière, certaines approches permettent de d'anticiper son évolution.

Enjeu du contrôle de gestion

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

Des indicateurs seront suivis (mesurés) 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 mais aussi au sens de pilotage (on ne pilote que ce qu'on mesure).

Le contrôle de gestion est parfois aidé par un système d'information de gestion ou le contrôleur de gestion puise selon ses besoins dans la comptabilité analytique, la comptabilité générale ou tout autre tableau de bord de suivi des activités.

Mutation du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion est passé d'une simple fonction de calcul des coûts et des écarts budgétaires qui dépend des financiers et des comptables **à une fonction tactique de pilotage et de changement des services.**

Caractéristiques principales du contrôle de gestion

Le contrôle de gestion a pour mission de s'assurer de la mise en œuvre de la stratégie de l'administration adoptée et les moyens mise en œuvre sur le terrain (Que fait on et avec quoi ?)

En terme de positionnement le contrôle de gestion est un organe de la « direction » même s'il a liens forts avec le système comptable ou financier Les managers opérationnels font du contrôle de gestion ce qui complique la définition de la mission du contrôleur de gestion.

Le contrôle de gestion n'est pas un organe opérationnel mais un organe d'échange d'information (en liaison étroite avec les organes opérationnels pour être certains du bien fondé des indicateurs et des outils de mesure. Lié à la Direction générale le CDG doit partir aussi bien du haut que du bas pour être utile à tous les niveaux.

Le contrôle de gestion ne peut se contenter de cueillir l'information au passage, il aura besoin d'information spécifique qu'il peut avoir besoin de construire lui-même.

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

Le Contrôle de gestion revient à :

- a) Vérifier que les objectifs qui sous-tendent la stratégie choisie sont bien suivis à partir de tableaux d'indicateurs qui peuvent mêler des données financières (la comptabilité analytique et les statistiques issues de l'exploitation)
- b) Conseiller les opérationnels à partir de l'analyse de ses tableaux indicateurs ;
- c) Donner son avis à la direction sur le choix des objectifs qui sous-tendent sa stratégie.

Les limites du CDG

Il y a des limites fondamentales au contrôle de gestion

- a) Tout n'est pas mesurable à un coût raisonnable alors qu'il faut quand même piloter le système ;
- b) Une fois l'indicateur choisi, il ne doit pas devenir un but en soi susceptible de toutes les manipulations et ne doit pas conduire au stress notamment lorsque les indicateurs sont mal choisis ;
- c) Les managers ne doivent pas se contenter des indicateurs du CDG mais doivent voir sur place ce qui se passe ;
- d) Le CDG peut aussi facilement dériver, il peut devenir formel, tatillon, se transformer en inspection, prendre en charge des responsabilités et se transformer en audit interne.

La Comptabilité analytique

La comptabilité analytique est un système de comptes généralement ajustés à la comptabilité générale permettant de déterminer les coûts des produits ou des résultats par service. Elle peut aussi être liée à la gestion budgétaire ou à la gestion par objectif fournissant des éléments de comparaison comme la comptabilité de gestion permettant un meilleur pilotage des activités administratives.

L'outil principal du contrôle de gestion est le tableau de bord

Commentaire sur le contrôle de gestion

Comme le suivi de la performance, le contrôle de gestion est un processus continu. Toutefois, alors que le suivi s'effectue selon un rythme annuel, le contrôle de gestion adopte généralement une fréquence plus rapide.

Comme le suivi de la performance, le contrôle de gestion se concentre sur les points essentiels de la vie des unités : les moyens qui leur sont alloués, les activités réalisées et les services rendus. Il s'étend à l'ensemble des unités d'une administration et se concrétise par des échanges de directives, de tableaux de bord et de comptes rendus entre les différents niveaux de responsabilités, à partir des unités de terrain ou spécialisées, jusqu'à celles de commandement, par exemple entre un atelier, le magasin de fournitures et les bureaux d'accueil du public d'une part, et le chef du service, d'autre part.

Le contrôle de gestion constitue le prolongement naturel du suivi de la performance. Il contribue à l'amélioration des performances, grâce à la diffusion, au sein de toutes les unités administratives concernées, de la culture de la performance et de la recherche d'un meilleur

service rendu. Il met l'accent sur les objectifs poursuivis par l'organisme dans son ensemble et sur leur décomposition en objectifs opérationnels. Il oriente les échanges entre tous les services sur les préoccupations d'économie et d'efficience.

Comme le suivi de la performance, le contrôle de gestion va souvent de pair avec l'instauration de plus grandes marges de manoeuvre laissées aux responsables des programmes et des services. Cette facilité est accordée avec, comme contrepartie, l'obligation de rendre compte de la mise en oeuvre conforme aux directives de l'organisme.

En réalité, le contrôle de gestion recouvre des acceptions variées et des outils multiples. Il s'adapte au cas par cas, en fonction de la situation des services qui souhaitent développer cette nouvelle approche.

La mise en place d'un dispositif de contrôle de gestion dans un organisme administratif est un acte important qui demande une étude préalable, souvent avec un appui extérieur.

Il faut à tout prix éviter que les unités qui constituent l'organisme se dotent de leur propre contrôle de gestion, séparément les unes des autres et sans concertation, ce qui, tout en étant positif dans son principe, aboutirait néanmoins et presque à coup sur à des discordances préjudiciables à la synthèse d'ensemble.

Sans rechercher à plaquer sur l'ensemble de l'organisme un modèle unique et contraignant de contrôle de gestion, cette mise en place devra tout de même veiller à :

- **créer un langage commun**, ce qui n'est pas absolument évident au départ lorsque l'on observe la grande diversité des notions employées ou des idées différentes retracées par les mêmes mots dans la littérature spécialisée du contrôle de gestion ;
- **ménager la bonne compréhension** et l'appropriation par tous les agents des objectifs de l'organisme ;
- **assurer la collecte et la transmission**, aussi bien verticale (remontée dans la hiérarchie) qu'horizontale (entre unités de même niveau) renseignements utiles ;
- faire redescendre systématiquement les avis et les commentaires des responsables destinataires des informations de base ;
- et, garder le dispositif centré sur l'essentiel, avec un fonctionnement simple et robuste, évitant les informations superflues et les fréquences trop élevées.

L'instauration du contrôle de gestion suppose un effort important de formation des personnes amenées à le faire fonctionner et nécessite la mise en place de procédures décrivant ce fonctionnement. L'outil principal du contrôle de gestion est le tableau de bord.

Le contrôle de gestion se traduit par une contractualisation implicite ou explicite qui enrichit et consolide la relation entre responsables administratifs par des engagements réciproques, l'un pour atteindre un certain niveau de performance, ...