



Focus Thématique
PILOTAGE & EVALUATION



Thématique
CONTRÔLE DE GESTION
Bonnes Pratiques de référence
72,73,74

SOMMAIRE

QUOI ?	3
POURQUOI ?	3
COMMENT ?	4
QUELS MOYENS ?	5
LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE	6

QUOI ?

Le contrôle de gestion est un **contrôle de performance** économique, financière, sociale... apprécié par rapport à des prévisions (contrôle budgétaire notamment), des objectifs (activité, résultats, trésorerie...), des programmes de moyens mis en œuvre... Son double objectif est de maîtriser la marche de l'organisme et de dynamiser le management à tous les niveaux de responsabilité opérationnelle. Ses outils comprennent des prévisions, des tableaux de bord, des indicateurs comparatifs, des analyses ponctuelles. Le contrôle de gestion est le bras armé de la hiérarchie opérationnelle.

Le contrôle de gestion permet donc à un organisme de mesurer les résultats obtenus à partir des moyens engagés.

C'est une activité de management qui doit assurer la mise en place et la permanence d'un processus vertueux de pilotage de toute la structure.

Il s'agit donc de maîtriser à la fois :

- Les dépenses engendrées par les activités.
- Les résultats obtenus par rapport aux objectifs recherchés.

POURQUOI ?

La mission principale du contrôle de gestion est de donner aux décideurs les informations qui leur permettront de prendre les bonnes décisions.

Ces informations collectées auprès de différents acteurs de l'entité, concernent les activités récurrentes ainsi que les projets.

Elles doivent permettre de :

- Suivre de façon régulière les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus.
- Analyser les informations collectées pour comprendre les situations
- Présenter ces analyses aux décideurs pour :
 - Les tenir informés
 - Les faire participer aux réflexions
 - Leur donner les éléments de prise de décisions.

COMMENT ?

Le contrôle de gestion s'appuie sur les prévisions budgétaires. Le point de départ est donc le processus budgétaire (BP66).

L'objectif du processus budgétaire annuel est de définir des prévisionnels de ressources et de dépenses pour l'année à venir en y associant des indicateurs de performance.

Le contrôle de gestion consiste alors à mettre en place un processus de suivi des activités et des dépenses afin de les comparer aux prévisions budgétaires (réel versus prévisionnel).

Ce processus de suivi (activité, fréquence des contrôles, personne responsable) est idéalement formalisé dans un plan de contrôle (*cf focus thématique modèle commenté du plan de contrôle*).

A fréquence régulière, ce processus de suivi et de contrôle budgétaire s'exerce entre les prévisions et les réalisations. Toute différence sensible doit être étudiée et trouver son explication :

- décalage dans le temps
- dépenses (ou recettes) imprévues
- mésestimation d'un coût...

Les causes doivent en être recherchées et le budget doit être modifié en conséquence :

- si le même résultat est visé, le décalage doit être compensé
- à défaut, le résultat prévisionnel doit être modifié.

Les tableaux de bord du contrôle de gestion mettent systématiquement en regard pour une activité ou un projet donné :

- L'avancement prévisionnel et l'avancement réel de l'activité au temps T
- Le budget prévisionnel et le budget dépensé au temps T

Au final, le résultat de ces analyses, présenté sous forme de tableaux de bord synthétiques et d'éléments complémentaires d'analyse, est présenté à l'organe collégial d'administration pour arbitrage.

QUELS MOYENS ?

Le contrôle de gestion est alimenté par des données en provenance des acteurs en charge des activités et des projets.

La mise en place d'un système d'information qui permette de collecter les données et qui les traite est donc fondamental (cf BP75).

Ce système doit permettre d'obtenir la bonne information au bon moment.

- Eviter les retards dans la collecte des données
- Minimiser les risques d'erreur de collecte ou de saisie de données

Une base de données unique évitera le retraitement de données en provenance de systèmes d'informations différents. C'est un gain de temps et une diminution du risque d'erreurs.

Le système de traitement des informations doit permettre ensuite de produire des rapports et des tableaux de bord qui guident l'analyse des décideurs. On y retrouve :

- les objectifs et les indicateurs définis par l'OCA
- Les résultats obtenus
- Les analyses réalisées sur les écarts

Les réunions de pilotage permettent de partager les résultats et prendre les décisions nécessaires. Les comptes-rendus assurent le suivi des décisions prises.

Cette approche formalisée permet aussi des analyses comparatives entre projets ou avec d'autres entités ainsi que la mise en évidence de bonnes pratiques à diffuser au sein de la structure (retour d'expériences).

LES BONNES PRATIQUES DE REFERENCE

OBJECTIF P&E1

UN SYSTEME COMPLET DE PILOTAGE

ORGANISATION D'UN CONTRÔLE DE GESTION – P&E1.1

L'entité dispose d'une organisation formalisée de la fonction/mission de « contrôle de gestion ».

Bonne Pratique 72 : L'entité dispose d'un plan de contrôle pour s'assurer de la réalité et de l'efficacité de ses actions. Basé sur les contrôles par la hiérarchie et sur la fonction contrôle de gestion de l'entité, il permet d'assurer un contrôle régulier et cohérent de l'ensemble des activités au regard des principes d'efficacité et d'efficience.

Bonne Pratique 73 : Ce plan de contrôle prend en compte les conclusions de l'ensemble des contrôles externes ou internes afin de disposer d'une vision globale de l'activité.

Bonne Pratique 74 : L'organisation du contrôle de gestion est auditée par le comité spécialisé chargé de vérifier la réalité du contrôle interne.