



**Evolution du système de contrôle de leurs satellites
par les collectivités locales :
du contrôle de régularité à l'évaluation de la performance
de gestion des subventions publiques**

En 25 ans de décentralisation, les collectivités locales ont fait constamment évoluer le système de contrôle de leurs satellites. Aujourd'hui, la gestion des compétences externalisées est arrivée à maturité. Au-delà du contrôle de régularité des comptes et de la bonne gouvernance des structures subventionnées, les collectivités locales sont de plus en plus nombreuses à initier des contrôles de la performance de la gestion et de l'usage des fonds publics. Pierre Roux, directeur de mission Baker Tilly France, bénéficie de l'expérience de nombreuses missions d'audit pour des collectivités locales : il explique les raisons de cette évolution.

En 1983, les collectivités locales étaient investies de nouvelles responsabilités. Dans un premier temps très attachées à les assumer elles-mêmes, elles se sont rapidement rendu compte des limites de leurs capacités et ont commencé, au début des années 1990, à confier certaines missions au secteur privé. A la fin des années 1990, certaines dérives ayant été constatées, telle la « gestion de fait » d'associations par certains élus, la mise en place de contrôles s'est avérée nécessaire.

■ **Les entités contrôlées**

Ce sont des entreprises privées dans le cadre de la DSP – délégation de service public –, des associations, des SEM – sociétés d'économie mixte –, et de manière plus marginale des GIE, regroupements d'acteurs privés, et des GIP, regroupement d'acteurs publics et para-publics.

■ **1^{er} volet des contrôles : l'audit de conformité**

Il s'agit de la partie la plus classique des contrôles : la régularité des comptes, la conformité juridique, la régularité de la gestion sociale et fiscale. L'objectif est double : s'assurer de la régularité et de la conformité de la structure bénéficiant du financement public, et de sa pérennité, afin de garantir la continuité de service aux usagers.

Ces contrôles, très formels, s'appuient principalement sur le plan comptable général, la réglementation fiscale et le droit du travail. Ils visent à identifier et à qualifier les écarts éventuels entre ces référentiels et les pratiques de la structure et à déterminer le niveau des risques associés.

■ **2^e volet : l'autonomie de la gouvernance des structures subventionnées**

L'objectif des auditeurs est de s'assurer que ces satellites ne sont pas « transparents », la notion de transparence ayant dans ce cas une connotation problématique : la structure délégataire ne doit pas principalement mettre en oeuvre des prestations relevant des missions de service public de son financeur, dont elle constituerait une extension privée. En clair, la collectivité ne peut pas solliciter directement l'association pour qu'elle fournisse le service attendu. Concrètement, la structure doit être indépendante, se piloter de façon autonome, et proposer les prestations qu'elle est à même de fournir à la collectivité.

Parallèlement, l'auditeur devra vérifier qu'il n'existe pas d'incompatibilité de fonctions, un élu ne pouvant en aucun cas être impliqué dans la direction ou la gestion d'une structure subventionnée.

Ces contrôles s'appuient sur le droit constitutionnel, le droit des sociétés, le droit associatif et le droit contractuel.

Ces deux premiers types de contrôles ont pour objet de vérifier la régularité de l'octroi des fonds publics.

■ 3^e volet, l'évolution : l'évaluation de la performance de la gestion des subventions publiques

L'enjeu : ce sont plusieurs dizaines de millions d'euros que certaines collectivités attribuent à des organismes associés, principalement des associations. Les secteurs les plus couramment concernés sont l'action sociale, l'insertion professionnelle, la culture, les loisirs et le sport.

Considérant les sommes en jeu, les collectivités locales prennent conscience que les audits de conformité ne suffisent plus. Elles lancent de plus en plus fréquemment des appels d'offres auprès de cabinets d'audit, experts-comptables disposant d'un département consulting ou consultants d'autres horizons, pour évaluer la performance de la gestion des crédits publics de subventions.

Objectif de cet audit : porter un regard sur l'efficacité du service rendu, et s'assurer que d'autres acteurs ne seraient pas plus performants.

Difficulté de l'exercice : faire une évaluation portant sur l'activité et les moyens associés, sans remettre en cause l'indépendance de la structure ni son autonomie de gouvernance.

Ces audits prennent en compte trois facteurs :

- **l'effectivité** du service rendu : les services rendus par l'association correspondent-ils bien à l'objet social de l'association, et à la demande de la collectivité ?
- **son efficacité** : les résultats quantitatifs et qualitatifs attendus par la collectivité sont-ils bien atteints ?
- **son efficacité** : les moyens humains et matériels engagés pour atteindre les résultats sont-ils appropriés et d'un volume et coût raisonnables : on approche ici d'une évaluation de la productivité des facteurs et acteurs utilisés.

Ces audits reposent sur les objectifs et les résultats attendus figurant dans les conventions et les contrats signés entre le délégant et le délégataire.

Cette évolution vers l'évaluation de la performance de gestion des crédits publics est significative des nouvelles préoccupations des collectivités locales. Dès les années 2000, à la demande des chambres régionales des comptes, des contrats pluri-annuels avec des cabinets de consulting ont été signés pour réaliser des audits sur des associations importantes.

Aujourd'hui, la gestion des missions externalisées est arrivée à maturité. **Un nouveau cap est franchi dans la pertinence exigée de ces contrôles de performance.**

C'est là que l'expérience et les compétences pluridisciplinaires des cabinets d'expertise comptable et de conseil en gestion peuvent trouver à s'exprimer, les cahiers des charges des collectivités étant souvent encore imprécis sur ce troisième volet. Aux experts-consultants de proposer les méthodologies et les critères d'appréciation, avec une finalité : garantir aux administrés que les fonds publics sont gérés efficacement et que les services rendus sont performants.

Cette tendance s'inscrit parfaitement dans la démarche plus générale, mise en œuvre depuis quelques années, d'évaluation des services publics.

Contacts presse :

■ Cordiane : Nicole Coiffard ou Laëticia Ferace

Tél : 01 39 62 33 42 lferace@cordiane.com

■ Baker Tilly France : Olivia Stamboul - ostamboul@orfis.fr

76/78 avenue des Champs-Élysées, 75008 Paris

Tél : 01 42 89 44 43 www.bakertillyfrance.com

Baker Tilly France en quelques chiffres :

- un réseau fédéraliste de 31 cabinets indépendants implantés sur le territoire français, dans les départements d'Outre-Mer et dans certains pays d'Afrique francophone
- date de création : 1974
- 112 associés et plus de 1160 collaborateurs
- un siège permanent basé à Paris
- chiffre d'affaires : 84 millions d'euros (2007)

Baker Tilly France est membre de Baker Tilly International :

- un réseau de 144 cabinets implanté dans 104 pays
- date de création : 1989
- placé au 8^{ème} rang des réseaux au niveau mondial
- 24 000 associés et collaborateurs
- un siège basé à Londres avec une équipe de permanents
- chiffre d'affaires : 2,9 milliards de dollars US (2007)