

LA LOLF ET LES COLLECTIVITES LOCALES, UNE DEMARCHE DE PERFORMANCE DEJA ENGAGEE.

La loi organique relative aux lois de finances du 1er août 2001 – la LOLF – réforme en profondeur le budget et la gestion de l'État. Elle met en place des lois de finances plus lisibles et plus transparentes qui détaillent les moyens des différentes politiques publiques présentées en missions et en programmes ainsi qu'une gestion plus performante par l'introduction d'objectifs et d'indicateurs de performances.

La LOLF entend d'abord "permettre une amélioration de la gestion publique". Dans un "souci de modernisation et de responsabilisation des gestionnaires", l'exécutif dispose d'une souplesse de gestion accrue ; mais en contrepartie, les gestionnaires doivent rendre compte de façon précise de leur gestion. Ainsi, "le Gouvernement et son administration s'engageront vis-à-vis du Parlement et de l'opinion sur des objectifs d'action publique, assortis d'indicateurs de résultats".

La LOLF vise en outre à "mieux assurer l'exercice du pouvoir budgétaire du Parlement", en restaurant la portée de l'autorisation budgétaire qu'il accorde, en accroissant la lisibilité et la sincérité des documents budgétaires pour permettre un meilleur contrôle et en établissant un calendrier favorisant l'exercice de la fonction budgétaire du Parlement tout au long de l'année.

Deux axes majeurs se dégagent ainsi de la nouvelle constitution financière de l'État :

- une réforme centrée sur la responsabilisation des gestionnaires et le contrôle de la performance ;
- un renforcement de la transparence de la gestion budgétaire et de la portée de l'autorisation parlementaire.

Si la démarche d'amélioration de la gestion publique est bien un sujet d'actualité, il importe néanmoins de souligner que les collectivités locales ont déjà investi cette question depuis de nombreuses années.

En effet, même si le secteur local n'entre pas, juridiquement, dans le champ d'application de la LOLF, les enjeux de la performance de la gestion et de la transparence démocratique en matière de finances publiques sont également partagés par les collectivités locales. En la matière, elles demeurent libres d'adopter des mesures originales et d'innover en termes de recherche de la performance.

Aussi, l'acte II de la décentralisation, les réformes budgétaires et comptables et la dynamique créée autour de la mise en œuvre de la LOLF par l'État, ont impulsé un approfondissement de la réflexion au sein du secteur local.

Le rapport Migaud- Lambert remis au Gouvernement en novembre 2006, dresse un premier bilan et indique que « *La LOLF inspire de nombreuses collectivités locales souhaitant moderniser leur gestion. Il ressort des expérimentations en cours que ces collectivités adoptent, à partir de principes communs de gestion orientée vers les résultats, des organisations très différentes les unes des autres en raison de leurs spécificités. Il est préférable d'accompagner ces expérimentations plutôt que de tenter de les formater dans un moule commun qui découragerait leurs promoteurs* ».

Par ailleurs, la publication à l'automne 2006 des résultats de l'enquête commandée par l'Association Finances-Gestion-Evaluation des Collectivités territoriales (AFIGESE) et l'Association des Communautés Urbaines de France (ACUF) à trois élèves administrateurs de l'Institut National des Études Territoriales (INET) renforce la tendance actuelle en proposant des axes d'approfondissement et de partage des démarches de performance au sein des collectivités locales françaises.

Les collectivités locales disposent, déjà, depuis plusieurs années, d'un cadre juridique, budgétaire et comptable qui, à bien des égards, est en cohérence avec les principes consacrés par la LOLF. Sur plusieurs points le dispositif qui leur est actuellement applicable va même plus loin.

Ainsi, si la culture de résultat imposée par la LOLF au niveau de l'État se met en place

progressivement, elle est déjà bien présente dans les collectivités au travers de l'utilisation d'outils performants de suivi de l'activité, de la mise en place d'indicateurs d'efficacité et de l'émergence des centres de responsabilité.

Les éléments applicables aux collectivités locales en cohérence avec les fondamentaux de la LOLF

Ces éléments s'inscrivent d'abord dans le déroulement de la procédure budgétaire :

- En premier lieu, les collectivités locales doivent mettre en place un débat d'orientation budgétaire (DOB). Celui-ci constitue une étape importante dans le cycle budgétaire annuel des collectivités locales.

Imposé aux départements depuis la loi du 2 mars 1982, le DOB est devenu obligatoire pour les régions et les communes de plus de 3500 habitants depuis la loi ATR du 6 février 1992.

Le DOB est obligatoire et constitue une formalité substantielle dans la procédure d'adoption du budget : une délibération sur le budget non précédée de ce débat est entachée d'illégalité et peut entraîner l'annulation du budget. A l'inverse, la LOLF n'a institutionnalisé qu'un DOB facultatif pour l'État, dont l'absence n'empêche pas la discussion des projets de lois de finances et n'entache pas d'irrégularité leur procédure d'examen.

Cependant, au terme du DOB, aucune décision ne s'impose à l'exécutif local ; le DOB n'a donc pas en lui-même de caractère décisionnel, il doit simplement donner lieu à une délibération qui, en prenant acte de la tenue du débat, permet aux services préfectoraux de s'assurer de sa tenue.

Par ailleurs, le contenu du DOB n'est pas non plus précisé par les textes. L'article L.2312-1 du CGCT prévoit simplement « qu'un débat a lieu au conseil municipal sur les orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels envisagés ».

Il convient cependant de souligner que les pratiques locales montrent l'intérêt porté au DOB ; on ne peut ainsi que constater que les

informations généralement fournies pour mener à bien le débat, au niveau local, sont le reflet de celles imposées au niveau national par l'article 48 de la LOLF.

- En second lieu, au regard de la lisibilité des budgets locaux, une approche par service ou « missions » est ouverte aux collectivités locales au travers de la présentation fonctionnelle.

La comptabilité générale des communes est présentée par nature afin de permettre une meilleure description du patrimoine et apporter une information homogène et normalisée pour favoriser les comparaisons et les contrôles.

Les nomenclatures budgétaires et comptables applicables aux collectivités locales comprennent néanmoins une présentation croisée par fonction ou par destination : selon la taille des collectivités, lorsque le budget est voté par nature, il est complété d'une présentation fonctionnelle et lorsqu'il est voté par fonction, il comporte une présentation par nature. Les dépenses par nature sont ainsi réparties par fonction et sous fonction conformément à un classement dérivé de la « nomenclature fonctionnelle des administrations » (NFA) qui s'applique dans les services de l'État depuis 1980.

Les possibilités offertes pour la présentation et l'adoption du budget des collectivités varient en fonction de critères démographiques : les budgets des communes de moins de 3 500 habitants sont votés uniquement par nature ; ceux des communes de moins de 10 000 habitants sont votés par nature mais avec une présentation fonctionnelle croisée, ceux des communes de 10 000 habitants et plus peuvent, au choix du conseil municipal, être votés soit par nature avec une présentation fonctionnelle croisée, soit par fonction avec une présentation par nature croisée. Enfin, les départements et les régions ont le choix d'un vote par nature ou par fonction.

Le vote par nature s'inspire de la nomenclature de la comptabilité générale. Il tient compte de la « nature » de la dépense ou de la recette. Il présente une homothétie totale entre le budget et les comptes.

Le vote par fonction peut, quant à lui, avoir un intérêt supérieur, pour les collectivités d'une certaine importance, à celui du vote par nature. Il permet d'élaborer et de suivre la politique locale en tenant compte des secteurs d'activité et des fonctions économiques qu'elle affecte et de donner ainsi aux élus une information pertinente utile à leur prise de décision.

Si les fonctions peuvent varier d'une catégorie de collectivités à l'autre, elles correspondent globalement aux compétences dévolues à la catégorie en question. Ce vote apparaît également plus proche des préoccupations politiques des élus, qui peuvent ainsi prévoir et suivre l'exécution des grandes orientations qu'ils ont définies, par secteur de compétences exercées par la collectivité. Dans son esprit, la présentation fonctionnelle serait donc celle la plus à même de s'approcher de la nouvelle présentation budgétaire de l'État issue de la LOLF.

Si un peu moins d'une centaine de communes vote leur budget par fonction, vingt départements et la quasi-totalité des régions adoptent leur budget selon cette nomenclature.

- Ensuite, les modalités offertes au niveau du vote des budgets comportent déjà une certaine souplesse dans l'utilisation des crédits.

Le CGCT prévoit pour les collectivités territoriales que les crédits sont votés par chapitre, sauf si l'assemblée délibérante en décide autrement. Dans ce cas l'autorisation budgétaire est plus restrictive (vote par article).

Le vote des crédits par chapitre confère à l'exécutif local une certaine liberté d'action. Si l'exécutif est limité au niveau du chapitre, il reste libre au sein du même chapitre. Il peut procéder à des virements de crédits à l'intérieur du même chapitre. Par contre, une nouvelle délibération de l'assemblée est nécessaire pour modifier le montant des crédits du chapitre.

De plus, il existe un cas particulier où les crédits peuvent être utilisés encore plus librement : la procédure des dépenses imprévues autorise, dans certaines limites, l'exécutif à effectuer des virements du

chapitre de dépenses imprévues aux autres chapitres à l'intérieur d'une section.

Certaines procédures offrent encore plus de souplesse dans la gestion des crédits.

La création des chapitres d'opérations, à l'initiative et selon la définition de l'assemblée délibérante, constitue l'une des innovations budgétaires importantes de la M14. La collectivité peut décider d'individualiser les dépenses d'une opération d'investissement de grande ampleur en créant un chapitre spécifique à l'opération d'équipement. Ce chapitre spécifique permet en effet de créer une enveloppe globale dans laquelle on retrouve tous les crédits et, dans ce cas, il est possible de faire des virements de crédits entre articles, ce qui permet plus de souplesse dans le maniement et la gestion des crédits.

La nouvelle nomenclature M71 offre la possibilité de pratiquer des virements de crédits de chapitre à chapitre au sein d'une même section sans délibération spécifique de l'assemblée. En effet, si l'assemblée l'autorise à l'occasion du vote du budget primitif, le président peut procéder à des virements de crédits de chapitre à chapitre au sein d'une même section dans la limite de 7,5% des dépenses réelles de chaque section.

- Enfin, les modalités de présentation budgétaire témoignent d'une prise en compte de la pluriannualité.

Des dispositifs de gestion pluriannuelle des crédits applicables aux communes et à leurs groupements ont été prévus dès 1992 avec la loi relative à l'Administration Territoriale de la République (ATR). Ils permettent une gestion pluriannuelle des équipements par le biais de la procédure des autorisations de programme et crédits de paiement (AP/CP) ; procédure qui permet également de respecter la règle de l'annualité en évitant de gonfler les masses budgétaires par l'inscription de dépenses et de recettes qui concernent des opérations à caractère pluriannuel.

Cependant, les dispositifs prévus par la loi ATR connaissaient une double limitation : d'une part, ils étaient restreints aux dépenses de la section d'investissement et, d'autre part, ils ne concernaient que les collectivités de plus de 3500 habitants.

Une réforme récente modifie substantiellement le périmètre d'utilisation de ces dispositifs. En effet, l'ordonnance du 26 août 2005 relative à la simplification et à l'amélioration des règles budgétaires et comptables applicables aux collectivités territoriales, à leurs groupements et aux établissements publics locaux qui leur sont rattachés, étend les mécanismes de gestion pluriannuelle d'une part, à l'ensemble des communes et de leurs groupements sans limitation démographique et d'autre part, aux dépenses de la section de fonctionnement. La création des autorisations d'engagement (AE) n'est pas une nouveauté propre à la M14, il s'agit d'une reprise des nouvelles instructions M52 et M71.

Comme les dispositions de la loi du 19 février 2003 rendant possible pour les départements et les régions de créer des AE/CP, l'article 5 de l'ordonnance du 26 août 2005 précise que la faculté de créer des AE/CP en section de fonctionnement est « réservée aux seules dépenses résultant de conventions, de délibérations ou de décisions au titre desquelles la commune s'engage, au-delà d'un exercice budgétaire, à verser une subvention, une participation ou à une rémunération à un tiers ». De la même manière, il est précisé que les frais de personnels ne peuvent faire l'objet d'une autorisation d'engagement.

Une logique de transparence et de sincérité déjà intégrée dans les dispositions qui s'imposent aux collectivités locales :

- Le décret du 29 décembre 1962 portant règlement général sur la comptabilité publique dispose que les nomenclatures comptables des collectivités locales s'inspirent du Plan Comptable Général (PCG) de 1982 rénové en 1999.

Elles reprennent notamment le principe d'indépendance des exercices qui induit l'obligation de rattachement des charges et des produits de l'exercice auquel ils se rapportent. Cette obligation concerne la seule section de fonctionnement ; pour la section d'investissement, les crédits engagés non mandatés à la fin de l'exercice constituent des restes à réaliser et sont repris dans l'exercice suivant. Ainsi, comme pour l'État, la

comptabilité générale des collectivités locales est établie sur la base des droits constatés.

- Le respect du principe de sincérité n'est pas non plus une nouveauté pour les collectivités locales ; ce principe a été affirmé dès 1994 avec la M14. Issu du PCG, il implique une évaluation sincère de l'ensemble des charges et des produits et une traduction de la totalité des engagements afin de donner une image fidèle de la situation financière de la collectivité locale.

Plusieurs éléments contribuent à la sincérité du budget et de la comptabilité locale (la comptabilité d'exercice, la présentation détaillée des documents budgétaires avec des documents de synthèse et des annexes à caractère informatif) et deux techniques comptables empruntées au secteur privé permettent le respect d'un principe de prudence lié au principe de sincérité. En effet, pour éviter le risque de transfert sur l'avenir d'incertitudes présentes, susceptibles de grever le patrimoine ou la gestion de la collectivité, le principe de prudence impose aux collectivités (et pour les communes seulement à celles de plus de 3 500 habitants) d'amortir leurs immobilisations et, pour toutes les collectivités, de provisionner.

- L'approche patrimoniale est également présente au niveau local.

Les instructions comptables et budgétaires locales imposent, en effet, un inventaire complet de l'état de l'actif.

- Par ailleurs, l'ordonnance du 26 août 2005 relative à la simplification et à l'amélioration des règles budgétaires et comptables applicables aux collectivités territoriales, à leurs groupements et aux établissements publics locaux qui leur sont rattachés, a notamment pour objectif de favoriser la transparence et la qualité de l'information budgétaire et comptable.

Cette ordonnance apporte des modifications qui s'articulent autour de deux axes majeurs :

- L'amélioration de la lisibilité des documents budgétaires afin de faciliter leur compréhension et leur maniement.

La maquette budgétaire a ainsi fait l'objet d'une simplification en devenant unique et en passant de 96 pages à 40 pages par la

suppression de certaines annexes redondantes ou peu utiles. La présentation croisée par fonction a par ailleurs fait l'objet d'un aménagement pour les communes de moins de 10 000 habitants.

- La simplification des procédures budgétaires et comptables qui a notamment touché les opérations relatives à certaines opérations d'ordre, aux subventions d'équipement et aux possibilités de reprise d'excédents d'investissement en section de fonctionnement.

- Le principe d'équilibre qui s'impose aux collectivités locales est plus contraignant que pour l'État et collectivités locales.

Le principe d'équilibre budgétaire applicable aux collectivités locales est issu de la loi de décentralisation du 2 mars 1982. Celle-ci donne une définition stricte de ce qu'elle nomme « l'équilibre réel » en imposant le respect de trois conditions cumulatives :

- L'équilibre doit être réalisé par section : cela signifie que la règle de l'équilibre s'applique à l'ensemble des éléments du budget principal et que chaque section doit être votée en équilibre ;
- Les chiffres du budget doivent être évalués de façon sincère ;
- Le remboursement de la dette en capital doit être exclusivement couvert par des recettes propres de la collectivité concernée.

Un approfondissement individuel d'une démarche déjà engagée par les collectivités locales

Certaines collectivités locales, de taille et de catégorie différentes, se sont d'ores et déjà appuyées sur le contexte favorable pour approfondir leur démarche et adapter les principes de la LOLF à leur administration.

Néanmoins, chacune des démarches entreprises doit tenir compte du fait que le cadre institutionnel du secteur public local et sa réalité sont différents de celui de l'État. En effet, il existe un grand nombre et une grande diversité de collectivités dont la plupart sont de taille modeste, voire très petite puisque 35

000 communes ont moins de 2 000 habitants dont 25 000 comptant moins de 700 habitants. Par ailleurs, le principe constitutionnel de libre administration des collectivités locales encadre le rôle de l'État, qui ne peut fixer à leur place leurs objectifs financiers. Par conséquent, des évolutions renforçant la logique de performance et de résultats ne peuvent relever que de la seule initiative et responsabilité de chacune des collectivités.

Les collectivités pionnières en ce domaine n'adoptent d'ailleurs pas une démarche de transposition mais s'inscrivent dans une logique d'adaptation.

Celle-ci présente l'avantage d'associer les personnes directement concernées à la conception des instruments.

Ainsi, chaque collectivité, en fonction de son histoire, ses institutions, ses besoins, ses priorités et ses moyens, définit ses objectifs et ses indicateurs qui peuvent ne pas s'appliquer tels quels dans une autre collectivité. L'approche de la performance est donc nécessairement différenciée et hétérogène mais, dans tous les cas, la préoccupation est unanime et au service des citoyens et des territoires. C'est pourquoi, la réflexion doit constamment s'enrichir des nouvelles pratiques.

Issue d'une initiative personnelle, de nature politique ou administrative, de la part des collectivités membres, le niveau d'avancement et d'approfondissement de la démarche varie. Alors que certaines d'entre elles entament tout juste la réflexion, d'autres l'ont initié depuis plusieurs années.

Les expériences conduites par les collectivités locales montrent que la démarche ne se cantonne pas au seul périmètre budgétaire ni à la seule approche de la performance. En effet, les thématiques ciblées portent le plus souvent sur une présentation du budget sous une forme « missions, programmes, actions » et sur la recherche de performance par la fixation d'objectifs et la mise au point d'indicateurs. Néanmoins cette démarche ne saurait se limiter à ces problématiques.

Il s'agit d'une démarche plus large de modernisation de la gestion publique locale qui passe également par une modernisation

des systèmes d'information et une réorganisation des services.

C'est dans ce contexte, afin de partager les expériences menées pour la modernisation de la gestion et la performance, tant au niveau central qu'à l'échelon décentralisé, que le Ministre délégué au Budget et à la Réforme de l'État, porte-parole du gouvernement, M. Jean-François COPE et le Ministre délégué aux Collectivités Locales, M. Brice HORTEFEUX, ont sollicité la Direction Générale de la Comptabilité Publique (DGCP) et la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) pour constituer, avec les collectivités locales volontaires, un groupe de travail associant également des experts.

Dans le cadre d'une démarche incitative et avec le souci d'accompagner les collectivités locales qui le souhaitent, le groupe de travail a pour but de :

- mutualiser et partager les expériences mises en œuvre par les collectivités locales ;
- sur la base de ces acquis, mettre au point des outils opérationnels à disposition d'autres collectivités souhaitant également entrer dans la démarche ;
- identifier des problématiques particulières qui peuvent être ultérieurement étudiées dans le cadre des procédures et instances habituelles.

Le groupe rassemble des collectivités de catégories et de tailles différentes, il s'est enrichi de nouveaux participants en fur et à mesure de la tenue des différentes réunions. Ont ainsi participé aux différentes séances de travail, les villes de Bondy, Cannes, Evry, Chartres, Lyon, Meaux ; la Communauté urbaine de Nantes Métropole ; les Communautés d'Agglomération du Muretain et d'Hénin-Carvin ; les départements du Lot et Garonne, de la Mayenne et de Seine-Maritime ; les régions Bretagne et Île de France. Le groupe a aussi rassemblé, la Direction Générale de la Comptabilité Publique, la Direction Générale des Collectivités Locales, l'Inspection générale des Finances et le Service Collectivités Locales du Sénat. Les associations d'élus

locaux ont aussi été invités ou ont participé aux travaux du groupe.

Afin de faciliter le partage d'expériences, les collectivités membres ont rempli un questionnaire. Au-delà de cette mutualisation, la réflexion collective s'est nourrie de témoignages complémentaires.

Afin rendre compte de ces échanges et dans le cadre des travaux du groupe, il a été proposé la confection d'un guide pratique visant à constituer un support le plus opérationnel possible pour étayer les démarches nécessairement pragmatiques et progressives.

Pour la réalisation de celui-ci, le groupe de travail s'est appuyé sur trois étudiantes du Master 2, « Droit administration et gestion financière des collectivités locales » de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne (Charlotte Fédou, Lydie Morin, Chantal Quinquis) effectuant leur stage au sein de la DGCP.

Ce guide s'attache au travers de fiches pratiques et d'exemples concrets à :

- définir, à l'attention des élus, les grands principes d'une démarche globale et progressive de la modernisation de la gestion publique locale en délimitant les problématiques ;
- présenter, suite à un retour des expériences, les supports opérationnels à destination des services des collectivités.

L'objectif de ce support est de proposer aux collectivités une palette d'outils s'inspirant de pratiques déjà expérimentées par d'autres, à leur initiative. Il ne s'agit pas d'une procédure exhaustive et uniforme. Bien au contraire, chaque principe et chaque fiche doivent être appropriés et adaptés par les collectivités et leurs agents.

Il convient de souligner que les moyens d'action sont multiples et divers et qu'il est possible d'initier une partie seulement de ceux-ci bien qu'une action globale intégrant l'ensemble des volets de la démarche soit probablement une approche à prioriser.

En effet, l'expérimentation de la déclinaison, dans les collectivités locales, des principes

consacrés par la LOLF comporte plusieurs composantes à aborder de façon systémique :

- Améliorer la procédure et le cadre budgétaires ;
- Améliorer l'exécution budgétaire et la restitution des comptes ;
- Rechercher la performance ;
- Piloter la démarche et organiser les services internes ;
- Adapter les systèmes d'information.

Dans le guide, chaque thème donne lieu à la constitution d'un classeur composé chacun de plusieurs fiches didactiques. Celles-ci s'appuient sur des exemples de supports ou de maquettes afin d'être les plus opérationnelles possible.

L'axe pour l'amélioration de la procédure et du cadre budgétaires vise tout d'abord à *renforcer la participation de l'assemblée délibérante* en suscitant le débat et en améliorant l'information mise à sa disposition dans le but de la rendre plus lisible, compréhensible et globale. La participation des élus est notamment mise en avant au moment du *débat d'orientation budgétaire* qui se voit ainsi amélioré. Les textes organisent d'ores et déjà de larges droits et prérogatives au bénéfice des élus, cependant la volonté d'associer davantage l'assemblée délibérante au processus budgétaire apparaît peu développée. L'influence de l'assemblée délibérante sur le contenu du budget s'exerce peu en pratique par le droit d'amendement. Elle se traduit d'avantage par une participation active des différentes commissions, issues de l'assemblée, à l'élaboration des documents budgétaires. Les élus de l'opposition devraient pouvoir disposer de l'information et être plus régulièrement associés à l'évaluation des politiques publiques.

Ensuite, il s'agit de *repenser la présentation du budget* en confectionnant une nomenclature stratégique. Les obligations réglementaires ne constituent pas un frein à l'élaboration d'une nouvelle présentation sous le modèle « missions, programmes, actions ».

Une fois que la présentation du budget par domaine d'activité a été validée et que la procédure d'adoption a été modifiée, il est

souhaitable de poursuivre la démarche en vue de rechercher un meilleur niveau de performance en *généralisant la pluriannualité*.

Par ailleurs, afin d'améliorer la gestion et de responsabiliser les gestionnaires, la collectivité peut s'attacher à *fongibiliser et à globaliser les enveloppes de crédits* des politiques publiques globales définies.

L'axe pour l'amélioration de l'exécution budgétaire et de la restitution des comptes est probablement une dimension moins développée par les collectivités. Néanmoins, pour que la conduite du changement soit pleine et entière, l'amélioration de la sincérité et de l'exhaustivité des données comptables est une étape indispensable.

Pour définir les outils stratégiques de pilotage et améliorer la gestion, il est nécessaire de *fiabiliser la description du patrimoine*.

En outre, dans un souci de transparence des données financières, il est conseillé de disposer de comptes fiables et sincères afin de garantir *l'exhaustivité du résultat de l'exercice*.

Pour le pilotage et la prévision budgétaire, *les délais de restitution des comptes de clôture* doivent être réduits.

Pour que les comptes restitués puissent donner une image fiable, il importe de prendre en considération les différents services publics en lien avec la collectivité. C'est pourquoi, il est souhaitable de *donner une vision consolidée des comptes*.

De plus, pour améliorer l'exécution budgétaire, la démarche nécessite *d'enrichir la présentation du compte administratif* en respectant la nouvelle nomenclature stratégique validée et en y annexant des documents explicatifs additionnels.

Enfin, *l'instauration d'un contrôle interne comptable* doit permettre de mesurer la réalisation des objectifs et leur coût et ainsi d'améliorer la gestion.

La performance peut être définie comme la capacité à atteindre des objectifs préalablement fixés, exprimés en termes d'efficacité socio-économique, de qualité de service ou d'efficience de la gestion. Par conséquent, la démarche de performance est

un dispositif de pilotage des administrations ayant pour objectif d'améliorer l'efficacité de la dépense publique en orientant la gestion vers l'atteinte des résultats dans le cadre de moyens prédéterminés.

La recherche de la performance constitue donc un troisième axe constitué à nouveau de différentes étapes. Il est souhaitable que la collectivité veille à *susciter la performance* et à *dresser sa stratégie* préalablement. L'étape suivante est constituée par *l'instauration d'un contrôle de gestion* et la mise en place d'un véritable *dialogue de gestion* en s'accordant sur le niveau des objectifs et des moyens. Parallèlement, il convient de procéder à la *définition des objectifs stratégiques et opérationnels*, puis de déterminer *des indicateurs* et élaborer *des tableaux de bord*. Dans ce cadre, la *comptabilité analytique* doit se développer. A terme, avec la mise en œuvre de tous ces outils, la collectivité pourra *établir le projet annuel de performance avec les unités opérationnelles* et *évaluer les politiques publiques*.

Afin d'assurer la réussite de la démarche, la structure des ressources humaines des collectivités doit laisser suffisamment de souplesse et pouvoir s'adapter à la conduite des politiques publiques définies par chaque collectivité. En effet, c'est avec les femmes et les hommes que les améliorations peuvent être menées à bien. Il s'agit donc, dans un quatrième axe, **d'assurer le pilotage global de la démarche et d'adapter l'organisation interne** des services au nouveau mode de fonctionnement. Durant les deux décennies précédentes, les autorités locales se sont de plus en plus inspirées des pratiques du management. Les services publics locaux utilisent désormais des méthodes de management venues du secteur privé. Dans ce cadre, il s'agit *d'impliquer les élus* pour impulser la démarche. En parallèle, *l'instauration d'une cellule de pilotage* et *l'adaptation de l'organigramme des services* doivent permettre de piloter le dispositif de changement. Enfin, *l'implication des ressources humaines en suscitant l'intérêt* et la *responsabilisation des gestionnaires* sont des facteurs clés de succès supplémentaires.

Enfin, pour que la démarche soit complète, il est préférable dans un cinquième axe **d'adapter les systèmes d'information**. Un

système d'information n'est pas seulement un système d'équipement informatique et de télécommunication, mais avant tout une organisation des ressources destinée à traiter l'information, soit pour produire, soit pour piloter. C'est une question stratégique qui touche l'ensemble de l'organisation.

Aussi, *optimiser les systèmes d'information* et *connecter les systèmes entre eux* permet de conjuguer le respect des nomenclatures avec la présentation par politiques publiques et ainsi d'améliorer la lisibilité et l'efficacité de l'information.

En outre, repenser les modes de communication des données implique *d'automatiser les retraitements comptables* et *de dématérialiser les procédures*.

Sa modification représente une fabuleuse opportunité d'amélioration du service rendu aux usagers, une occasion à saisir pour construire une administration moderne, conviviale et plus efficace.