



Dijon Métropole
A l'attention de Grégoire ASSELINEAU
40, avenue du Drapeau
21000 Dijon
gasselinau@metropole-dijon.fr
Tél : 03 80 50 36 23

Vos contacts

Scientifique

Angèle RENAUD
angele.renaud@u-bourgogne.fr
Tél. : 07 64 78 22 91

Commercial

Matthieu BACH
matthieu.bach@sayens.fr
Tél. : 06 25 10 80 87

Administratif

Nathalie GENIN
nathalie.genin@sayens.fr
Tél. : 03 80 40 34 71

Objet : Offre Commerciale n° EOP-CRE-02409-02 – Collaboration de recherche

Intitulé : CIFRE – Maîtrise des risques et contrôle interne dans les collectivités territoriales : vers une approche intégrée ?

Monsieur,

Pour donner suite à votre récente demande formulée auprès de Madame Angèle Renaud, vous trouverez ci-après notre proposition.

Il est rappelé que :

SAYENS opère en sa qualité de mandataire de gestion pour les contrats de collaboration partenariale des laboratoires de l'université de Bourgogne et de l'Institut Agro Dijon. Matthieu Bach est responsable d'affaires Humanités & IA.

Le laboratoire CREGO de l'Université de Bourgogne est une unité de recherche spécialisée dans les Sciences de Gestion. Au sein de ce laboratoire, Angèle Renaud est Professeur et poursuit des recherches en Contrôle de Gestion.

Dijon Métropole est une métropole française, située dans le département de la Côte-d'Or et la région Bourgogne-Franche-Comté. Dijon Métropole a été créée le 28 avril 2017 par transformation de la communauté urbaine du Grand Dijon. La métropole est composée de 23 communes et de plus de 250.000 habitants.

SATT SAYENS- Société par actions simplifiée au capital de 1 396 300 euros

Siège social : Maison Régionale de l'Innovation – 64 A rue Sully – CS 77124 - 21071 Dijon Cedex

Tél : +33(0) 380 403 480 - Fax : +33(0) 380 403 495 – contact@sayens.fr

RCS Dijon 501 704 969 - N° de gestion 2008 B 14 - Siret 501 704 969 00051 - APE 7112 B - TVA N° FR63501704969

N° de déclaration d'activité en tant que prestataire de formation : 27 21 03621 21

SATT SAYENS est agréée au titre du Crédit d'impôt en faveur de la recherche et à ce titre, et sous réserve des dispositions de l'article 244 quarter B et de l'annexe III, articles 49 septies F à 49 septies N du Code général des Impôts, les dépenses pour la réalisation d'opérations de recherche et de développement confiées à SATT SAYENS pourront ouvrir droit au crédit d'impôt en faveur de la recherche.



Paraphes

Description de la collaboration :

La collaboration de recherche partenariale prévue dans le cadre de l'accord régi par le présent devis est de type thèse CIFRE. Le projet est intitulé à ce jour « Maîtrise des risques et contrôle interne dans les collectivités territoriales : vers une approche intégrée ? ». Le présent devis vaut acceptation à signature. Néanmoins, la réalisation du projet et la mise en place d'un contrat de collaboration de recherche pour en fixer les termes sont conditionnées par la réception de la lettre d'acceptation de la demande de CIFRE adressée par l'ANRT sur la base de la transmission du programme de recherche indexé en Annexe 1.

Les parties conservent l'entière propriété de leurs apports respectifs.

Les résultats générés lors de la collaboration appartiendront en copropriété à 50% à la Dijon Métropole et à 50% à l'Université de Bourgogne dans le domaine de la réussite dans l'enseignement supérieur dans la métropole dijonnaise – sous réserve concernant Dijon Métropole du paiement complet de la somme due à SAYENS.

Il n'est pas prévu à l'heure actuelle de résultats commercialement exploitables.

Pour réaliser ce projet, le temps de travail du doctorant chez le partenaire et au laboratoire est réparti comme suit : 80 % du temps de travail dans les locaux de Dijon Métropole et 20 % du temps de travail au sein du laboratoire CREGO.

Les acteurs de cette collaboration sont tenues aux mesures de confidentialité et de non-divulgaration standard. Dans ce cadre, toute publication liée au projet devra faire l'objet d'un consentement explicite des autres parties.

La doctorante n'est pas autorisée à communiquer sur les données personnelles recueillies dans le cadre du projet, est soumise au devoir de discrétion concernant les actions, travaux et intentions de Dijon Métropole et de ses collaborateurs au laboratoire CREGO, ainsi que concernant les actions, travaux et intentions du laboratoire et de ses membres à Dijon Métropole.

Plus largement, chaque partie s'engage à considérer comme strictement confidentielles toutes les informations concernant l'autre partie auxquelles elle pourra avoir accès, sous quelque forme que ce soit. La doctorante s'engage à ne pas utiliser lesdites informations ou les résultats obtenus dans le cadre de ses recherches à d'autres fins que celles prévues à son contrat de travail et à ne pas les divulguer à des tiers sans l'autorisation préalable respectivement de Dijon Métropole ou du laboratoire CREGO.

Enfin, le manuscrit de thèse est soumis au droit d'auteur pour la doctorante en tant qu'œuvre de l'esprit. Dans ce cas, la doctorante bénéficie sur le manuscrit de droits moraux et de droits patrimoniaux non limités par une clause de confidentialité spécifique. Le manuscrit de thèse pourra donc être diffusé après la soutenance de thèse en l'état selon la législation relative au doctorat en vigueur et la volonté du doctorant.

Toute publication lato sensu reposant sur tout ou partie des résultats, savoir-faire et connaissances ultérieures ou produites lors du projet devront faire l'objet d'un accord de l'autre partie pendant toute la durée du projet et devront systématiquement spécifier l'autre partie et spécifier le projet commun.

Durée : Du 15/10/2024 au 15/10/2027 ; ou à défaut : 36 mois à compter de la date indiquée par l'ANRT ou à défaut à la date de début du contrat de travail du doctorant.

Montant : 34660 € HT (soit 41592 € TTC).

Budget	Coût unitaire	Unité	Total € HT	Total € TTC
Mobilisation PU UB	125 € / heure	5h par mois pendant 36 mois : 180 h	22500	27000
Mise à disposition laboratoire et frais de fonctionnement	2 € / heure	20 % du temps de la doctorante = 1080	2160	2592
Valorisation du travail de recherche	10000	1	10000	12000

Les frais de gestion Sayens et uB sont intégrés au coût unitaire.

Echéancier de facturation :

- Acompte à la signature du contrat de collaboration de 30 % : 10398 € HT (soit 12477,6 € TTC) ;
- Facturation à 12 mois de 20 % : 6932 € HT (soit 8318,4 € TTC) ;
- Facturation à 24 mois de 20 % : 6932 € HT (soit 8318,4 € TTC) ;
- Facturation à 36 mois de 20 % : 6932 € HT (soit 8318,4 € TTC) ;
- Solde à la remise des livrables de 10 % : 3466 € HT (soit 4159,2 € TTC).

Le règlement de l'acompte interviendra à réception de facture. Conformément à l'Article L 441-10 du Code de Commerce, les règlements suivants seront versés au plus tard trente (30) jours nets à compter de la date d'exécution des travaux.

La société SATT SAYENS est agréée au titre du **titre du crédit d'impôt en faveur de la recherche** et à ce titre, et sous réserve des dispositions de l'article 244 quater B et de l'annexe III, articles 49 septies F à 49 septies N du Code Général des Impôts, les dépenses pour la réalisation d'opérations de recherche et de développement confiées à SATT SAYENS pourront ouvrir droit au crédit d'impôt en faveur de la recherche.

Livrables : Manuscrit de thèse + Recommandations pour l'amélioration des pratiques de contrôle interne et de gestion des risques

Adresses d'expédition :

SATT SAYENS
Maison Régionale de l'Innovation
64A Rue Sully – CS 77124
21071 DIJON Cedex
nathalie.genin@sayens.fr

Pièces d'essais, documents techniques, matières, échantillons
...
...
...
...

Validité de l'offre : 3 mois.

Si cette proposition vous agréée, nous vous remercions de bien vouloir **nous retourner la totalité du document daté, paraphé et signé.**

La présente offre commerciale a pour objet d'établir les modalités de la collaboration de recherche acceptées par les parties. Un contrat spécifique indissociablement composé de l'acceptation de l'offre signée viendra reprendre les termes de l'offre acceptés et en préciser les conditions.

L'exécution de la collaboration de recherche n'interviendra qu'après :

- l'approbation expresse de l'offre commerciale, et
- la signature du contrat auquel l'offre approuvée par le partenaire sera annexée, et
- le versement de l'acompte.

Paraphes

En cas de dépenses exceptionnelles engagées par SAYENS ou le Laboratoire avant la signature du contrat, et à la demande expresse du partenaire, les sommes seront dues. En l'absence de signature du contrat dans un délai maximum de six (6) mois à compter de la date de signature de la présente offre, une facture sera établie par SAYENS à l'ordre du partenaire, le règlement devant intervenir dans un délai de trente (30) jours.

Restant à votre entière disposition pour tout renseignement complémentaire,

Nous vous prions d'agréer, Monsieur, l'assurance de notre considération distinguée.

Visa Romain LIEGE,
Directeur Général Adjoint

Catherine GUILLEMIN,
Présidente

<p><u>Bon pour accord</u></p> <p><u>Date :</u></p> <p><u>Prénom, nom :</u></p> <p><u>Fonction :</u></p>	<p><u>Cachet et signature :</u></p>
---	--

Annexe 1 – Programme scientifique

Projet de CIFRE – Anaëlle HENRY

• **Candidate**

Anaëlle HENRY

Etudiante en Master 2 Contrôle de gestion des organisations publiques (CGOP) de l'IAE Dijon

En alternance chez Ville de Dijon, Dijon métropole

Membre du réseau national AFIGESE

Adresse : 6 impasse Jean Ingres 21000 Dijon

Tél : 06 49 41 95 73

• **Laboratoire d'accueil**

Ecole doctorale : ED DGEP, Université de Bourgogne

Doctorat en sciences de gestion et du management (section 06 CNU)

Laboratoire de rattachement : CREGO (UR 7317)

Directrice du laboratoire : Professeure Angèle RENAUD

Adresse : PEG 2 Bd. Gabriel - BP 26611-21066 Dijon Cedex

Site internet : <https://crego.u-bourgogne.fr/>

Équipes de rattachement au sein du laboratoire :

PICCO (Comptabilité-Contrôle de gestion), MAP (Management public)

Directrice de thèse : Professeure Angèle RENAUD

<https://sites.google.com/view/angele-renaud/biographie>

Tel : 07 64 78 22 91

• **Structure d'accueil**

Dijon métropole

Responsable professionnel : Grégoire ASSELINEAU, Directeur du Conseil et de l'évaluation,

Adresse : 40 avenue du Drapeau 21075 Dijon Cedex

Tél : 03 80 50 35 35

• **Titre thèse**

Maîtrise des risques et contrôle interne dans les collectivités territoriales : vers une approche intégrée ?

• **Mots clés**

Contrôle interne, risques, approche intégrée, méthode mixte, collectivités territoriales

Maîtrise des risques et contrôle interne dans les collectivités territoriales : vers une approche intégrée ?

1) Introduction	7
2) État de l’art : contexte, enjeux et objet de la recherche	8
3) Méthodologie	9
3.1) Terrains de recherche	9
3.2) Recherche-intervention à visée exploratoire chez Dijon métropole	10
3.3) Etude de cas multiples à visée confirmatoire	11
4) Diagramme de Gantt	11
5) Contributions attendues	12
6) Encadrants et contributions techniques de chaque partenaire	12
7) Modalités de suivi et d’échanges entre les partenaires	13
8) Moyens et matériels mis à disposition par chaque partenaire	13
9) Modalités et motivations du choix du candidat	13
10) Référence bibliographiques récentes	14

Introduction

La maîtrise des risques est un enjeu essentiel pour la gouvernance des collectivités territoriales. En France, les collectivités territoriales désignent des personnes morales de droit public distinctes de l'État. Elles comprennent les communes, les départements et les régions qui s'administrent librement par des conseils élus¹ et prennent en charge les intérêts de la population sur un territoire donné.

Évoluant dans un environnement mouvant et incertain, les collectivités territoriales sont confrontées à des risques tant opérationnels, financiers que juridiques. Elles sont alors invitées à instaurer des dispositifs de contrôle interne pour maîtriser les risques liés à la réalisation de leurs objectifs et garantir la satisfaction de l'intérêt général. Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne (IFACI) (2019), les collectivités manquent de culture du contrôle interne et sont peu outillées pour faire face aux risques auxquels elles sont exposées.² Or « l'absence de contrôle interne est la possibilité que les décisions prises ne soient pas appliquées, que le bien ou le service produit ne soient pas conformes aux attentes du client, que le processus ne réponde pas au cahier des charges qui l'avait établi, que l'information produite ne rende pas compte de la réalité des processus et des transactions. » (Pigé, 2017)). Pour Cordel (2019), « la notion de contrôle est très intimement liée à celle de la fraude. La plupart des fraudes découlent de l'absence et/ou du manque d'efficacité des dispositifs de contrôle interne, la criminologie reconnaissant que l'opportunité qui est offerte à l'individu, autrement dit l'absence de contrôle, constitue l'un des trois piliers de l'émergence d'un comportement frauduleux. Le contrôle interne et la gestion des risques sont au centre des préoccupations de divers acteurs (législateurs, régulateurs...) depuis les faillites d'Enron et Worldcom notamment, ainsi que depuis le début de la crise financière qui a éclaté en 2007. ».

Le contrôle interne vise à prévenir les erreurs et les fraudes. C'est une notion ancienne qui s'est d'abord développée dans les grandes entreprises cotées avant de se répandre dans le secteur public sous le prisme du New Public Management (NPM). En France, le contrôle interne est rendu obligatoire au sein des ministères par le décret n°2011-775 du 28 juin 2011. Dans le sillage de ces derniers, les collectivités territoriales sont désormais concernées par les enjeux de la maîtrise des risques. Le terme « contrôle » renvoie effectivement à la maîtrise (au sens anglo-saxon) et ne se limite plus à la vérification (au sens français) de la régularité et aux sanctions qui peuvent en découler. D'après l'IFACI (2019), « ce changement de paradigme ne peut intervenir sans une implication forte de la gouvernance et un ancrage dans la culture et les valeurs de chaque collectivité. L'ampleur de ces défis à relever amène à la création de services d'audit interne, clé de voute de l'édifice, qui apporte l'assurance de l'efficacité et de la performance des changements apportés. (...) Les risques sont indissociables du projet de mandat. Assurer une surveillance des risques par la gouvernance suppose de déterminer les enjeux clés qui devront faire l'objet d'une vigilance spécifique et les modalités d'exercice de cette surveillance en distinguant ce qui relève des différents acteurs. ».

L'objet de la thèse est de proposer une approche globale et intégrée pour l'instauration du contrôle interne et la maîtrise des risques dans le contexte spécifique des collectivités territoriales. Pour étudier cet objet complexe, la recherche s'appuie sur un design séquentiel dans une perspective à la fois exploratoire et confirmatoire. La recherche fait appel à des méthodes mixtes, i.e. combinant des méthodes qualitatives et quantitatives. En effet, l'approche mixte permet d'obtenir une meilleure compréhension de l'objet de recherche et d'améliorer la validité de la recherche. Dans un premier temps, la méthode qualitative est mobilisée dans une visée exploratoire. Grâce à la CIFRE, la doctorante sera immergée dans le contexte spécifique d'une EPCI (Dijon métropole) afin d'étudier et de déployer des dispositifs de contrôle interne. Cette recherche-intervention a pour but de transformer les pratiques de contrôle de la métropole. Puis, dans une perspective confirmatoire, les résultats de cette recherche pourront être partagés et testés auprès d'autres collectivités. Une étude de cas multiple, reposant à la fois sur des données qualitatives et quantitatives, sera réalisée sur un échantillon théorique de collectivités territoriales issues du réseau national AFIGESE (réseau des financiers, gestionnaires, évaluateurs, managers des collectivités territoriales).

¹ [Code général des collectivités territoriales](#)

² [IFACI 2019 : Maîtrise des risques dans les collectivités territoriales](#)

Les contributions attendues sont à la fois d'ordre théorique et managérial. Elles visent à mettre en lumière les limites des dispositifs de contrôle interne existants et à proposer un modèle intégré de contrôle interne permettant à la gouvernance des collectivités d'atteindre un niveau acceptable de risques.

État de l'art : contexte, enjeux et objet de la recherche

La recherche s'inscrit dans le courant du New Public Management (Meyssonnier, 2015, Guenoun et Matyjasik, 2019, Carassus, 2020, Bartoli et Blatrix, 2022, Gibert *et al.* 2023, Bollecker et Renaud, 2023...). Depuis plus de vingt ans, les réformes (LOLF, RGPP, LRU, HPST, RCT, MAP, AP22) engagées par l'État français ont pour objet de transformer l'action publique. Ces réformes ont conduit à l'adoption de principes, outils et méthodes de management des entreprises privées (Bollecker et Renaud, 2023). A l'instar du contrôle de gestion, le contrôle interne s'est progressivement développé dans les organisations publiques avec le New Public Management (NPM).

Le contrôle interne est un concept anglo-saxon issu du secteur privé. Il est devenu obligatoire pour les sociétés cotées en 1977 aux États-Unis avec la loi fédérale « Foreign Corrupt Practices Act » et la loi Sarbanes-Oxley (SOX) en 2002. En France, c'est d'abord la loi sur la sécurité financière (LSF) de 2003 qui impose le contrôle interne aux sociétés cotées. Puis, le contrôle interne est instauré dans le secteur public avec le décret du 28 juin 2011 relatif à l'audit interne dans l'administration. Ce décret rend obligatoire le contrôle interne au sein de l'administration de l'État. Selon le Décret n° 2022-634 du 22 avril 2022, le contrôle interne peut se définir comme « l'ensemble des dispositifs, formalisés et permanents, décidés par chaque ministre pour gérer ses risques et définir ses mesures de contrôle. Il vise, d'une part, à identifier et à évaluer les risques liés à la réalisation des objectifs des politiques publiques relevant du ministre ou des ministres et de leur administration et, d'autre part, à mettre sous contrôle ces risques, à travers la mise en œuvre d'actions relevant d'agents publics de tous niveaux. ». Il existe plusieurs référentiels de contrôle interne, les plus mobilisés étant le référentiel international COSO³, la norme ISO 31000, le référentiel national de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) et le modèle de trois lignes de maîtrise de l'IFACI et l'AMRAE.

Si le contrôle interne se répand progressivement dans les collectivités territoriales, il reste néanmoins facultatif et n'est pas rendu obligatoire dans le secteur public local par un texte normatif contraignant sur l'ensemble de leur périmètre (Holcman *et al.* 2014). Selon l'enquête réalisée par la DFCG Service Public et CGI Business Consulting, la transposition du contrôle interne au contexte propre des collectivités demeure à réaliser. Les expérimentations sont pour l'heure trop empiriques et isolées et nous disposons encore que de trop peu de retours d'expérience.⁴ De même, la littérature scientifique sur le contrôle interne et la maîtrise des risques dans les collectivités territoriales est relativement rare (Batac *et al.* 2009). La plupart des travaux existants portent sur les administrations de l'État. Les collectivités sont donc dépourvues d'information alors même qu'elles sont confrontées à des risques multiples et en perpétuelle évolution. La mise en place des dispositifs de contrôle interne semble inéluctable pour la bonne gouvernance des collectivités. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette recherche pour combler les lacunes scientifiques et managériales sur le sujet.

Face aux insuffisances de la littérature scientifique, il convient de souligner l'importance des enjeux associés à la présente recherche. En effet, le contrôle interne et la maîtrise des risques revêtent des enjeux majeurs pour les collectivités.

Sur le plan social, les collectivités en tant qu'organisations publiques ont pour mission de répondre aux besoins des citoyens en matière de logement, d'action sociale, d'environnement, de tourisme, le sport ou encore la culture... La mise en place d'un dispositif de contrôle interne permettrait donc de garantir une certaine transparence et légitimité des actions renforçant ainsi le poids de leviers d'action qui peuvent être mis en œuvre pour rétablir et renforcer la relation de confiance entre les citoyens et les institutions publiques.

³ [Committee Of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission \(COSO\)](#)

⁴ <https://www.lagazettedescommunes.com/telechargements/Exe-CGI-Gestion-des-risques-BD.pdf>

Sur le plan économique, les collectivités territoriales gèrent d'importantes ressources financières, provenant notamment des impôts locaux et des dotations de l'État. Mettre en place un contrôle rigoureux est donc essentiel pour assurer une gestion responsable et efficiente des fonds publics.

Du point de vue politique, le contrôle interne et la maîtrise des risques sont indispensables pour garantir la légitimité et la crédibilité des élus locaux. En s'assurant de la conformité des pratiques et des décisions aux normes et aux valeurs démocratiques, ces dispositifs contribuent à prévenir les risques de corruption, de favoritisme et de mauvaise gouvernance, renforçant ainsi la légitimité des institutions locales.

Enfin, d'un point de vue cognitif, la recherche sur le contrôle interne et la maîtrise des risques dans les collectivités territoriales est essentielle pour combler le manque de littérature scientifique et tirer des enseignements pour la bonne gouvernance des collectivités.

Bien que ces enjeux soient largement reconnus, le déploiement des dispositifs de contrôle interne en contexte territorial sont peu explorés dans la littérature académique. Par conséquent, cette recherche vise à enrichir les connaissances en identifiant les défis particuliers et les opportunités à la mise en place du contrôle interne dans les collectivités.

L'objet de la thèse est de proposer un modèle intégré permettant d'instaurer des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques dans le contexte territorial. Dans cette recherche, la doctorante mène une réflexion critique sur la littérature en mettant en évidence ses faiblesses, manques, imprécisions... pour bâtir un cadre théorique et investiguer les terrains de recherche... Il s'agit de questionner la conception du dispositif de contrôle interne et son déploiement tout en considérant à la fois les spécificités de l'environnement organisationnel des collectivités territoriales et les défis liés à l'adoption de nouvelles pratiques. Cette recherche s'inscrit dans un prisme à double entrée : celle de la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics et celle de la prochaine certification des comptes des collectivités territoriales.

La problématique est déclinée en plusieurs questions de recherche :

- Dans un premier temps, il convient de dresser un état des lieux des pratiques de contrôle interne et de gestion des risques dans les collectivités territoriales. Quelles sont les méthodes et les outils actuellement utilisés ? Quels sont les principaux défis et les obstacles rencontrés dans la mise en place de ces dispositifs ?
- Ensuite, il s'agit d'explorer les enjeux sociaux, économiques et politiques qui sous-tendent ces pratiques. Comment le contrôle interne et la maîtrise des risques contribuent-ils à la légitimité et à la performance des institutions locales ? Quels sont les impacts sur la confiance des citoyens et sur le développement économique et social des territoires ?
- Enfin, cette recherche vise à analyser l'opportunité et les modalités d'une approche intégrée du contrôle interne et de la maîtrise des risques dans les collectivités territoriales. Comment ces deux notions sont-elles harmonisées et alignées pour optimiser leur efficacité et leur efficience ? Quelles sont les meilleures pratiques et les leçons à tirer des expériences réussies dans d'autres environnements ?

Ainsi, cette problématique s'inscrit dans une démarche empirico-inductive, visant à explorer un phénomène complexe encore mal compris dans le domaine de la gouvernance publique locale. En mettant l'accent sur la nécessité de mieux comprendre et d'optimiser les pratiques de contrôle interne et de maîtrise des risques dans les collectivités territoriales, cette recherche contribuera à enrichir les connaissances existantes et à fournir des recommandations pratiques pour améliorer la gouvernance et la gestion des ressources publiques au niveau local.

Méthodologie

Pour traiter cette problématique, la recherche s'appuie sur un design séquentiel dans une perspective à la fois exploratoire et confirmatoire. Cette approche mixte permet de combiner les avantages des deux méthodes qualitatives et quantitatives, d'assurer la validité interne de la recherche en favorisant une meilleure triangulation des données et d'obtenir une compréhension approfondie et holistique du sujet.

3.1) Terrains de recherche

Le contexte empirique de la recherche est constitué de collectivités territoriales et d'EPCI. L'étude exploratoire, prenant la forme d'une recherche-intervention, est réalisée au sein de Dijon métropole et sa ville-centre. L'étude de cas multiples, à visée confirmatoire, est menée auprès d'un échantillon de collectivités territoriales adhérentes du réseau national AFIGESE. La doctorante et ses deux encadrants sont membres de l'AFIGESE.

Le design de recherche est structuré en deux temps :

3.2) Recherche-intervention à visée exploratoire chez Dijon métropole

En immersion chez Dijon métropole, la doctorante réalise une recherche-intervention à visée exploratoire. Cette méthode permettra d'abord de comprendre et de mettre en place des dispositifs de contrôle interne pour aider à mieux maîtriser les risques de l'EPCI. Puis elle permettra d'élaborer un questionnaire détaillé pour l'analyse quantitative. Cette étape assurera que le questionnaire reflète la variété et la complexité des dispositifs de contrôle interne.

La recherche-intervention est reconnue pour être une recherche utile pour les chercheurs et les praticiens. C'est une méthodologie de recherche de terrain résolument transformative en comptabilité contrôle et audit (Cappelletti et Khenniche, 2024). Selon Savall et al. (2019), la recherche-intervention se distingue des autres méthodes « par la détermination des chercheurs d'accompagner l'entreprise dans un processus de transformation délibérée. L'intervenant-chercheur est impliqué dans un projet organisationnel, sans abandonner son identité académique, son éthique et son projet de recherche. Il est immergé dans l'organisation, sans volonté de neutralité ni de soi-disant objectivité (Moisdon, 2010). Il interagit avec une grande variété d'acteurs, alternant ses positions « géopolitiques » (Savall et Zardet, 2004, 2011). (...) La recherche-intervention se caractérise par une présence intermittente régulière des chercheurs au sein de l'organisation, comportant une stratégie de recherche explicite et une co-construction de connaissances innovantes avec les acteurs-expérimentateurs. ».

Dijon métropole est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI)⁵. Composée de 23 communes et de près de 260 000 habitants, la métropole regroupe 1034 agents au 31/12/2022. Elle dispose de 449 satellites dont 438 associations et 11 contrats de délégation de service public (DSP).

La doctorante sera rattachée à la Direction du Conseil et de l'évaluation, dans la fonction « audit et maîtrise des risques » qui est en charge de préfigurer, de construire et d'animer le dispositif de suivi des risques de Dijon métropole et de la Ville de Dijon.

Tout d'abord, la doctorante réalisera des études approfondies pour identifier et évaluer les risques au sein de la métropole. Ensuite, elle participera à la conception et à la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques structuré. Elle contribuera à l'élaboration de procédures visant à mieux gérer les risques identifiés.

La doctorante aura également pour mission d'animer et de participer à des groupes de travail sur la gestion des risques. Elle travaillera en collaboration avec les différentes collectivités et services pour coordonner les efforts en matière de gestion des risques dans le but de produire des livrables destinés à d'autres collectivités.

Pour assurer le suivi, elle mettra en place des indicateurs de suivi des risques et jouera un rôle dans la promotion d'une culture de gestion des risques au sein de l'organisation. Elle veillera également à la mise à jour continue

⁵ Selon l'article L5217-1 du code général des collectivités territoriales, une métropole est un EPCI qui regroupe plusieurs communes « d'un seul tenant et sans enclave » qui s'associent au sein « d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'en améliorer la compétitivité et la cohésion ». Une métropole a pour objectif de valoriser les fonctions économiques métropolitaines, les réseaux de transport et de développer les ressources universitaires, de recherche et d'innovation.

du dispositif en fonction des évolutions internes externes, réglementaires et technologiques. La doctorante réalisera une cartographie des risques et proposera des plans de contrôle au sein de Dijon Métropole.

3.3) Etude de cas multiples à visée confirmatoire

La recherche se poursuit avec une étude de cas multiple (Hlady Rispal, 2015, Yin, 2018, Milles et Huberman, 2020) qui repose sur un échantillon théorique composé de collectivités de différentes tailles issues du réseau national AFIGESE. Cette étude de cas multiple mobilise à la fois des données qualitatives et quantitatives. Elle permettra de mesurer, comparer et cartographier l'évolution des dispositifs de contrôle entre les différentes collectivités. A termes, elle devrait déboucher sur une typologie de contrôle interne dans le contexte territorial.

Créé en 2000, l'AFIGESE est « un réseau de professionnels des collectivités territoriales. Il réunit sous une même bannière les professionnels des finances publiques locales, de la gestion publique locale et de l'évaluation des politiques publiques, et plus largement du management public territorial. Ses activités reposent sur des échanges de savoirs et de savoir-faire et visent à la diffusion d'acquis professionnels par l'information, le débat et la formation. »⁶ Le réseau compte 1100 adhérents et 9 groupes de travail dont un sous-groupe sur le contrôle interne.

L'échantillon théorique sera constitué de collectivités territoriales de différentes tailles et encadrées dans divers contextes géographiques. La collecte des données reposera essentiellement sur l'administration d'un questionnaire et des entretiens semi-directifs avec des acteurs clés impliqués dans la gestion interne et la gouvernance des collectivités territoriales, tels que les élus locaux, les directeurs administratifs et financiers, les responsables des services concernés ainsi que des équipes plus opérationnelles. Ces entretiens permettront d'explorer en profondeur les pratiques actuelles, les défis rencontrés et les opportunités d'amélioration dans le domaine du contrôle interne et de la maîtrise des risques. En parallèle, des données documentaires informatisées seront également collectées à partir de documents officiels, de bases de données publiques et de périodiques et ouvrages spécialisées afin de quantifier certains aspects du contrôle interne et des risques dans les collectivités territoriales.

Les questionnaires récoltés permettront de réaliser une analyse statistique tandis que les données qualitatives seront traitées selon deux méthodes complémentaires pour améliorer la validité de la recherche : la méthode d'analyse de contenu thématique et à l'aide des logiciels NVIVO ou SPHINX, qui permettent de dégager les principaux thèmes et sous-thèmes émergents des entretiens et la méthode d'analyse lexicale avec le logiciel ALCESTE. Les recommandations de Gavard-Perret et al. (2021) seront mises en pratique.

Diagramme de Gantt

	Année 1				Année 2				Année 3			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Définition du sujet et revue de littérature												
Définir le sujet de recherche	■											
Effectuer une revue approfondie de la littérature		■	■									
Identifier les lacunes et les pistes de recherche			■									
Conception de la méthodologie de recherche												
Développer la méthodologie												
Concevoir les outils de collecte de données			■	■								
Planifier les activités de recherche de terrain				■	■							
Collecte de données et analyse préliminaire												
Collecter les données sur le terrain					■	■	■	■	■			
Effectuer une analyse préliminaire des données										■	■	
Analyse des données et rédaction du rapport												
Analyser en profondeur les données										■	■	■
Rédiger le rapport											■	■
Rédaction de la thèse et soutenance												
Rédiger les chapitres restants de la thèse											■	■
Préparer la soutenance												■
Révisions finales et soumission de la thèse												
Réviser le manuscrit en fonction des commentaires reçus												■
Soumettre le manuscrit												■

⁶ <https://afigese.fr/qui-sommes-nous/>

Contributions attendues

Sur le plan théorique, cette recherche sur la mise en place d'un dispositif de contrôle interne et de maîtrise des risques dans les collectivités territoriales vise à apporter plusieurs contributions à la littérature existante :

- Compréhension approfondie des pratiques de contrôle interne et de gestion des risques dans le contexte spécifique des collectivités territoriales : cette recherche permettra de dégager les spécificités, les défis et les opportunités associés à la mise en œuvre de ces pratiques dans le cadre des collectivités territoriales de tailles différentes, enrichissant ainsi la compréhension du processus. Cela permettra de mettre en exergue les points de convergence et de divergence s'agissant d'aspects évoqués dans la littérature existante.
- Identification des facteurs de succès et des obstacles à l'intégration du contrôle interne et de la maîtrise des risques : en recueillant les témoignages et les expériences et perceptions des acteurs impliqués, tant les agents opérationnels que les responsables de directions, cette recherche contribuera à identifier les déterminants clés de l'efficacité des dispositifs de contrôle interne et de gestion des risques dans les collectivités territoriales, ainsi que les obstacles à leur pleine intégration et utilisation.
- Proposition d'un modèle intégré en adoptant une approche globale et transversale : en s'appuyant sur les données empiriques recueillies, cette recherche permettra d'analyser de manière systémique les interactions entre le contrôle interne, la gestion des risques et l'adoption de nouvelles pratiques dans les collectivités territoriales.

Sur le plan pratique, la principale contribution envisagée est la suivante :

- Recommandations pour l'amélioration des pratiques de contrôle interne et de gestion des risques : en identifiant les bonnes pratiques et les leçons apprises à partir des expériences des collectivités territoriales, cette recherche fournira des recommandations pratiques pour renforcer l'efficacité et l'efficience des dispositifs de contrôle interne et de maîtrise des risques, contribuant ainsi à une meilleure gestion des ressources publiques et à une meilleure visibilité des prises de décisions.

Encadrants et contributions techniques de chaque partenaire

Les encadrants sont des chercheurs et professionnels expérimentés dans le domaine du contrôle de gestion dans les organisations publiques, notamment les collectivités territoriales. Leur rôle consiste à orienter et à superviser le travail de recherche, en apportant leur expertise scientifique et technique tout au long de la réalisation de la thèse.

- Au sein du CREGO :
 - La thèse sera dirigée par Mme Angèle RENAUD, Professeure des Universités en sciences de gestion à l'Université de Bourgogne, Directrice du Centre de Recherche En Gestion des Organisations (CREGO) et Directrice du Master Contrôle de gestion des organisations publiques (CGOP) de l'IAE Dijon (CV en annexe).
 - Des points réguliers seront organisés par la directrice de thèse (5 h par mois durant 36 mois).
 - La doctorante pourra suivre jusqu'à 100h de formation (dont la formation sur l'éthique et l'intégrité scientifique) à l'école doctorale DGEP.
 - La doctorante devra participer aux séminaires de recherche, journées de recherche et colloques organisés par le CREGO, notamment par les équipes de rattachement PICCO et MAP.
 - La doctorante présentera ses travaux dans les congrès de référence de sa discipline : AFC, AIRMAP, APMP...
- Au sein de Dijon métropole, la doctorante sera rattachée à la Direction du Conseil et de l'évaluation, dans la fonction « audit et maîtrise des risques » qui est en charge de préfigurer, de construire et d'animer le dispositif de suivi des risques de Dijon métropole et de la Ville de Dijon. Les travaux de

recherche seront encadrés en entreprise par M. Grégoire ASSELINEAU le Directeur du Conseil et de l'évaluation (CV en annexe).

- La doctorante représentera la Collectivité au sein du sous-groupe de travail de l'AFIGESE (Réseau des financiers, gestionnaires, évaluateurs, managers des Collectivités territoriales) dédié à l'approche par les risques et pourra, le cas échéant, participer aux travaux des autres instances nationales (France Urbaine notamment). Les échanges entretenus entre la doctorante et les collectivités volontaires se feront sur la base d'entretiens semi-directifs. Des liens seront maintenus également via le réseau AFIGESE. Les collectivités territoriales volontaires fourniront un accès aux données pertinentes, ainsi que des contacts clés pour faciliter la collecte des informations. Des experts locaux seront également mobilisés pour apporter leur expertise et leur expérience dans le domaine via le réseau AFIGESE.

Modalités de suivi et d'échanges entre les partenaires

- La thèse fera l'objet d'un suivi régulier avec les encadrants universitaire et professionnel. Ces point d'étape permettront de suivre la réalisation de la thèse et de lever les éventuels obstacles méthodologiques.

Moyens et matériels mis à disposition par chaque partenaire

- Au sein du laboratoire CREGO, la doctorante pourra utiliser la salle des doctorants, le matériel informatique et les logiciels mis à la disposition des doctorants. Elle pourra participer aux événements scientifiques et suivre les formations doctorales de l'ED DGEP.
- Au sein de la structure d'accueil, Dijon Métropole, la doctorante aura accès à tous les documents nécessaires et notamment à la revue « La Gazette des Communes ». La doctorante bénéficiera d'un bureau avec, à sa disposition, un double écran d'ordinateur ainsi que tout le matériel administratif nécessaire.

Modalités et motivations du choix du candidat

Plusieurs facteurs significatifs ont poussé la doctorante à se tourner vers l'étude des dispositifs de contrôle interne au sein des collectivités territoriales.

En effet, son intérêt pour la matière et son implication dans des projets relevant du contrôle interne et de la maîtrise des risques, ses mémoires de stages ainsi que d'alternance sur ce même sujet, ont dirigé sa recherche dans ce sens.

Dans un premier temps, une étude pilote aura été réalisé dans le cadre du mémoire de recherche de Master 2 afin de tester la pertinence des instruments de collecte de données et d'affiner la méthodologie de recherche. Cette étude pilote aura été menée auprès de plusieurs collectivités territoriales volontaires (échantillon identifié : des métropoles), permettant ainsi d'évaluer la faisabilité et la pertinence de l'enquête à grande échelle.

De plus les collectivités territoriales, confrontées à de nombreux défis tels que les contraintes budgétaires, des demandes croissantes des citoyens et des pressions externes telles que les évolutions législatives et réglementaires et notamment la nouvelle responsabilité des gestionnaires publics, doivent revoir leurs pratiques de gestion et s'adapter aux évolutions de leurs environnements entre gestion stratégique et obligation légale.

En résumé, la motivation pour aborder ce sujet réside dans sa pertinence socio-économique, la complexité des enjeux auxquels sont confrontées les collectivités territoriales, le potentiel d'optimisation qu'il offre, et le besoin de combler les lacunes existantes dans la recherche académique. En étudiant le contrôle interne et la maîtrise des risques dans les collectivités territoriales vers une approche intégrée, cette recherche vise à contribuer à une

meilleure compréhension des spécificités environnementales et organisationnelles, des résistances aux changements, et de la gouvernance locale.

Référence bibliographiques récentes

- Bartoli, A., Blatrix, C. (2022). *Le Grand Livre du management public: Sens et performance, modernisation et évaluation, défis et logiques d'action*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barto.2022.01>
- Batac, J. & Carassus, D. (2008). Les interactions contrôle-apprentissage organisationnel dans le cas d'une municipalité : une étude comparative avec Kloot (1997). *Comptabilité Contrôle Audit*, 14 : 87-111. <https://doi.org/10.3917/cca.143.0087>
- Batac J., Carassus D., Maurel C. (2009). Evolution de la norme du contrôle interne dans le contexte public local. *Finance Contrôle Stratégie*, 12 (1) : 155-180.
- Bentahar A., Rifai, A. (2022). La contribution du contrôle interne à la bonne gouvernance des finances publiques : une revue de littérature théorique et empirique. *International Journal Of Financial Accountability, Economics, Management, And Auditing*.
- Bollecker M., Renaud A. (2023). *Repenser le management des organisations publiques sous le prisme du contrôle de gestion*. Paris, Vuibert.
- Cappelletti L., Khenniche S. (2024). La recherche-intervention en CCA. Une analyse réflexive. *Comptabilité Contrôle Audit*, 30 : 55-90. <https://doi.org/10.3917/cca.301.0055>
- Carassus D., Delon E. (2019). Les évolutions de la gestion publique : du management traditionnel au post nouveau management public.... *La lettre du cadre territorial*. [hal-02425918](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02425918)
- Carassus D. (2020). *Le pilotage des politiques publiques locales. De la planification à l'évaluation*. Berger-Levrault.
- CIAT IFACI PwC. (2019). *Maitrise des risques dans les collectivités territoriales*.
- Cordel, F. (2019). *Gestion des risques et contrôle interne: De la conformité à l'analyse décisionnelle*. Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.corde.2019.01>
- Demeestère R. (2005). *Le contrôle de gestion dans le secteur public*. LGDJ, 2 édition.
- DGFIP (2019) *Guide de renforcement du contrôle interne comptable et financier dans les collectivités locales*.
- Gavard-Perret M., Gotteland D., Haon C., Jolibert, A. (2018). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson.
- Gilbert P., Gurtner E., Soulerot M. (2023). L'appropriation différenciée du contrôle par les résultats à Pôle emploi. *Comptabilité Contrôle Audit*, 1 (29) : 39-79.
- Guenoun M., Meyssonier F., Turc E. (2015). Les démarches de réduction des coûts dans les collectivités territoriales françaises : enjeux et état des lieux. *Politique et Management Public*, 32 (3).
- Holcman R. (2014). *Management public*. Dunod.
- Kezazy H. E. (2022). Contrôle de gestion et la bonne gouvernance dans les collectivités territoriales: Une revue de littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 5 (2).
- Matthew B., Miles A., Huberman M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Boeck Supérieur.
- Matthew B., Miles A., Saldana M.H.J. (2020). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Sage Publications. (4), Arizona State University USA.

Matyjasik N., Guenoun M. (2019). En finir avec le New Public Management : de nouvelles perspectives pour l'action. [10.4000/books.igpde.5756](https://doi.org/10.4000/books.igpde.5756)

Pesqueux Y. (2007). Désinstitutionnaliser l'institution et institutionnaliser l'organisation. *Gouvernance et privatisation* : 93-169.

Pigé B. (2017). *Audit et contrôle interne: De la conformité au jugement*. EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.pigeb.2017.02>

Pigé B. (2019). Théorie et fondements théoriques de la Tétranormalisation. *Recherches en Sciences de Gestion*, 131 : 215-240.

Rispal M. H. (2015). Une stratégie de recherche en gestion, l'étude de cas. *Revue française de gestion*, 8 (253) : 251-266.

Savall H., Zardet V., Bonnet M., Cappelletti L. (2019). Valoriser la recherche par l'expérimentation en entreprise. Cas du modèle de management socio-économique. *Revue française de gestion*. 7 (284) : 149-169.

Yin R. K. (2018). *Case Study Research and Applications : Design and Methods*. (6). CA: Sage, Thousand Oaks.