



**HAL**  
open science

# Le contrôle de gestion est mort, vive le pilotage des politiques publiques

Nicolas Pouzacq, David Carassus

## ► To cite this version:

Nicolas Pouzacq, David Carassus. Le contrôle de gestion est mort, vive le pilotage des politiques publiques. Alain PORTEILS. Guide opérationnel du contrôleur de gestion en collectivité, Edition Le Moniteur, 2017, 978-2-8186-1312-2. hal-02516751

**HAL Id: hal-02516751**

**<https://hal-univ-pau.archives-ouvertes.fr/hal-02516751>**

Submitted on 12 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

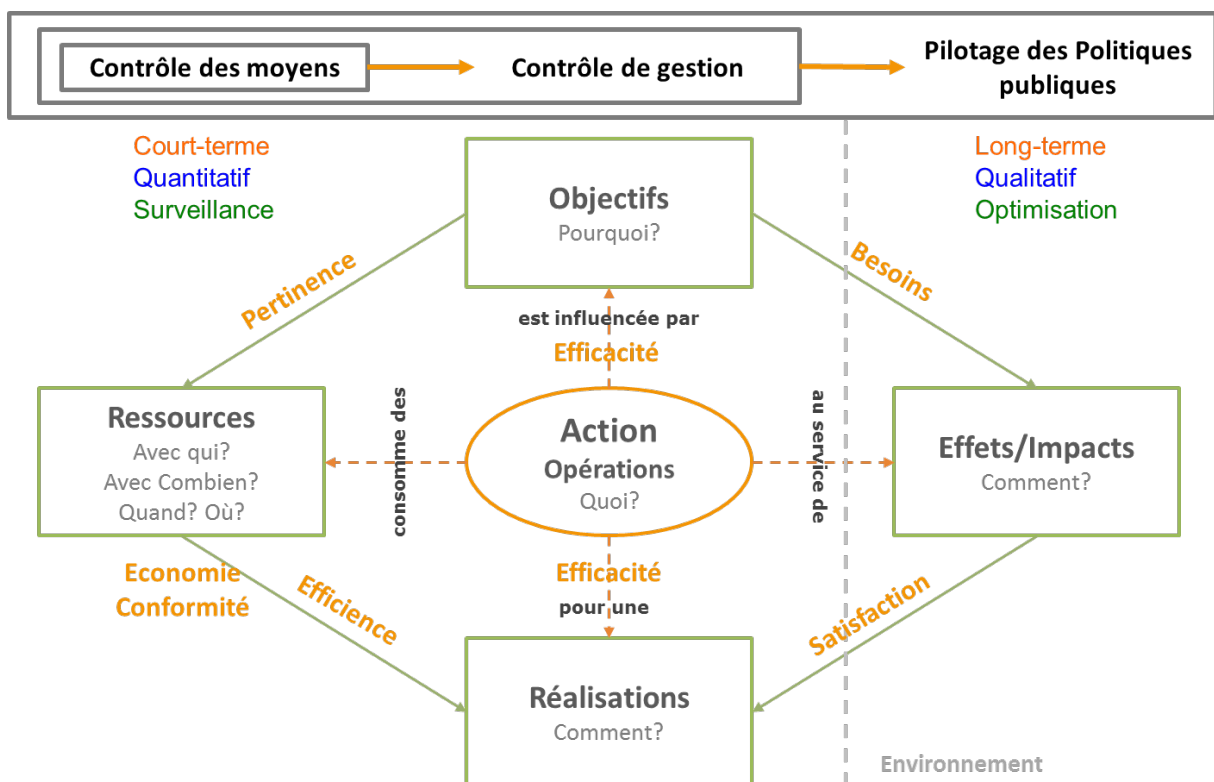
# Le contrôle de gestion est mort ! Vive le pilotage des politiques publiques locales

Nicolas POUZACQ, Doctorant, Chaire OPTIMA/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne/UPPA

David CARASSUS, Professeur des universités, Chaire OPTIMA/CREG-MET/IAE Pau-Bayonne/UPPA

Les collectivités locales connaissent depuis quelques années une situation financière difficile se traduisant par l'apparition d'un « effet ciseau » induit par une augmentation des dépenses et une diminution des recettes. En plus du contexte financier sous tension s'ajoute une pression citoyenne qui impose aux organisations publiques de rendre compte de l'utilisation des deniers publics et d'offrir une plus grande qualité de service. En réponse à ce contexte contraint est apparue une volonté de dépasser une vision purement budgétaire de la gestion locale centrée sur le seul contrôle des moyens consommés ne permettant pas la prise en compte de la valeur et de la performance d'une action publique.

Figure n°1 : L'évolution du contrôle des moyens, au contrôle de gestion puis au pilotage des politiques publiques



Dès lors, comme l'indique la figure n°1, le contrôle de gestion s'est développé au sein des collectivités locales, au début des années 1990 pour les plus innovantes, pour permettre de mesurer et d'évaluer les réalisations de l'action publique, au regard des objectifs concernés. En effet, le contrôle de gestion permet de mesurer l'efficacité et l'efficience de l'action publique en ne prenant pas seulement en compte les ressources internes de l'organisation qu'elles soient humaines, financières ou patrimoniales mais également les réalisations, c'est-à-dire l'offre produite de service public.

Cependant, comme l'indiquent plusieurs auteurs, le contrôle de gestion connaît des limites importantes au regard des spécificités des organisations publiques. Ainsi, dans ce sens, la performance d'une action publique apparaît devoir être appréhendée dans une logique encore plus englobante que celle couverte par le contrôle de gestion. Ainsi, pour Maurel et al. (2014), la performance publique locale se caractérise par la « *capacité d'une collectivité locale à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets positifs sur son territoire* ». Cette multi dimensionnalité de la performance publique implique alors de prendre en compte non seulement la dimension endogène de l'action publique (avec les ressources consommées et les réalisations produites), mais également une dimension exogène intégrant les effets/impacts d'une action publique sur le territoire au regard des parties prenantes concernées.

Le contrôle de gestion public, dépassé, doit alors s'intégrer dans un concept plus englobant appréhendant aussi la dimension externe de la performance publique, en lien avec la nécessité que les politiques publiques produisent des externalités positives (Gibert, 1989) : le pilotage des politiques publiques, intégrant ainsi une évaluation multi-dimensionnelle. Concernant cette dernière, Nioche (1982) soulignent ainsi qu'elle « *se situe dans une perspective longitudinale et appréhende les politiques comme des processus, alors que le contrôle privilégie une perspective organisationnelle* ». De même, d'après Gibert (1989), le contrôle de gestion s'intéresse aux réalisations, et l'évaluation aux impacts.

Le contrôle de gestion n'est ainsi pas mort, mais il semble dépassé. Il semble devoir être englobé par une notion plus large, celle de pilotage des politiques publiques permettant de prendre en compte l'intégralité et la globalité de la performance d'une action publique à travers des dimensions endogènes, mais aussi exogènes à l'organisation publique.