

PRÉFACE 1

Il faut remercier Emmanuel EVAH MANGA pour avoir rédigé cet important ouvrage – à ma connaissance sans précédent – sur le contrôle de gestion au sein des collectivités territoriales.

On le sait : l'expression « contrôle de gestion » a principalement été utilisée au sein des entreprises, et d'abord au sein des grandes entreprises. Pour celles-ci, le contrôle de gestion est une démarche naturelle et nécessaire : il s'agit d'analyser en permanence l'ensemble des processus en cours à l'intérieur de l'entreprise pour atteindre une meilleure efficacité par une organisation toujours mieux adaptée.

Mais il ne s'agit pas seulement de « processus ». L'essentiel, dans une entreprise, ce sont les êtres humains qui la font vivre et sans laquelle elle n'existerait pas !

On parle souvent à ce sujet de « ressources humaines ». On me permettra d'écrire ici que cette expression me paraît tout à fait inappropriée. Il y a de la ressource minière ou pétrolifère. Il s'agit de substances homogènes et continues. Il n'y a pas de la ressource humaine comme il y aurait de la ressource maternelle. Non : il y a des personnes, des salariés, des citoyens !

Le grand mérite de l'ouvrage d'Emmanuel EVAH MANGA, et ce qui fait son originalité, c'est qu'il étudie méthodiquement à quelles conditions, sous quelles formes, selon quelles modalités, le concept de contrôle de gestion peut s'appliquer aux collectivités territoriales.

Comme il l'explique très bien, il ne saurait s'agir d'un « placage », c'est-à-dire de la pure et simple transposition des méthodes qui ont fait leurs preuves dans les entreprises à la réalité concrète des collectivités territoriales.

Car, les collectivités territoriales ont de fortes spécificités. Elles sont conduites par des élus et, dans le cas des communes, il y a un maire, des adjoints, des conseillers municipaux. Mais il y a aussi une administration ou plus précisément une série de services, administratifs, techniques, culturels, etc. dirigés par un directeur général des services, une direction générale, des directeurs de services, etc. Dans les grandes ou moyennes villes, le maire a autour de lui un cabinet. Et l'on voit déjà, pour ne s'en tenir qu'aux communes, la singularité de la nécessaire articulation entre le pouvoir du

maire, celui des autres élus, les prérogatives du directeur général des services et de toutes les équipes qu'il dirige et du cabinet.

Seconde spécificité : les collectivités territoriales produisent rarement des biens ; en revanche, elles rendent beaucoup de services. Mais elles ne rendent pas des services à des « clients » : elles font vivre la cité, elles gèrent le bien commun des citoyens en fonction du mandat que ceux-ci ont donné à leurs élus.

C'est dire que le contrôle de gestion doit être repensé pour correspondre à la réalité très particulière des collectivités territoriales. C'est l'objet et l'intérêt de cet ouvrage.

Un dernier mot. Le contrôle de gestion n'est pas une sorte d'« inspection des travaux finis ». C'est une démarche de tous les instants qui vise pour toutes les parties de l'organisation, tout le processus de prise de décision, à débusquer les pertes de temps et d'argent, les lourdeurs inutiles, les opacités pénalisantes, et donc, au total, à atteindre à la meilleure efficacité possible et à rendre le meilleur service possible.

Il ne s'agit pas de faire des économies pour faire des économies, d'instaurer la rigueur par idéologie. Non, il s'agit simplement de mieux utiliser l'argent public qui est le bien commun de tous.

Et plus encore, il s'agit de faire en sorte que les agents territoriaux – car l'humain est, là encore, prioritaire – accomplissent au mieux leur noble et irremplaçable mission de service public.

Jean-Pierre SUEUR.
Sénateur du Loiret
Président de la commission des lois au Sénat
Ancien ministre
Ancien maire d'Orléans