



**HAL**  
open science

# Du contrôle de gestion au pilotage des politiques et des structures publiques : Application au cas des SDIS

David Carassus, Pierre Marin

## ► To cite this version:

David Carassus, Pierre Marin. Du contrôle de gestion au pilotage des politiques et des structures publiques : Application au cas des SDIS. 3èmes rencontres des contrôleurs de gestion des SDIS de France, May 2011, Agen, France. hal-02432491

**HAL Id: hal-02432491**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02432491v1>**

Submitted on 21 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.



**Du contrôle de gestion au  
pilotage des politiques et  
des structures publiques :  
*Application au cas des SDIS***



**David Carassus**

*Maitre de conférence en Sciences de Gestion  
Habilitation à diriger des recherches –  
Diplômé d'expertise comptable*

**Pierre Marin**

*Doctorant en Sciences de Gestion*

3<sup>èmes</sup> rencontres des contrôleurs de  
gestion des SDIS de France  
Agen – 26 et 27 mai 2011



# Sommaire

## ➤ I. Le contexte de l'étude

- **Un univers local en mutation**
- Du contrôle à l'évaluation globale
- Problématique et méthodologie

## ➤ II. Les résultats de l'étude

- Des attentes spécifiques, une méthodologie globale
- Des modalités adaptées
- Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation

# I.a. Un univers local en mutations

- Les collectivités locales soumises à des pressions importantes
  - économiques, juridiques, politiques, sociales, financières, etc.
- Les SDIS dans un contexte similaire
  - Des liens forts avec des collectivités locales sous pression (CG, mairies, EPCI) et attentive au bon fonctionnement des secours
  - une couverture des risques devant être maintenue de manière optimale (Schéma Départemental d'Analyse et de Couverture des Risques)
  - des situations de burn-out, de démobilisation, et de craintes sur l'avenir
  - un public toujours plus attentif à la qualité du service public rendu



# Sommaire

## ➤ I. Le contexte de l'étude

- Un univers local en mutation
- **Du contrôle à l'évaluation globale**
- Problématique et méthodologie

## ➤ II. Les résultats de l'étude

- Des attentes spécifiques, une méthodologie globale
- Des modalités adaptées
- Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation



# I.b. Du contrôle à l'évaluation globale

- Un développement important du contrôle de gestion à partir des années 1990 dans les collectivités locales (calcul des coûts, TdB, suivi des satellites, contrôle budgétaire amélioré, prévision financière, suivi des satellites)
- Des spécificités liées au public dans la mise en œuvre du contrôle de gestion :
  - Les décisions sont prises par les élus (rationalité politique vs rationalité managériale)
  - Focalisation sur des dimensions budgétaires et financières sans prise en compte des finalités spécifiques du public
  - Multiplicité des parties prenantes (et donc des attentes/besoins/intérêts/objectifs)



# I.b. Du contrôle à l'évaluation globale

- Une évolution terminologique :
  - Utilisation originelle : « contre-rôle » - Vérification, inspection, surveillance
  - Glissement : vers la maîtrise et le pilotage
  
- Une évolution conceptuelle :
  - Utilisation originelle : focalisation sur les moyens, contrôle par la règle et la norme
  - Glissement : vers l'intégration des objectifs, des résultats, voire des impacts/réponses aux besoins de l'action publique, du contrôle au pilotage



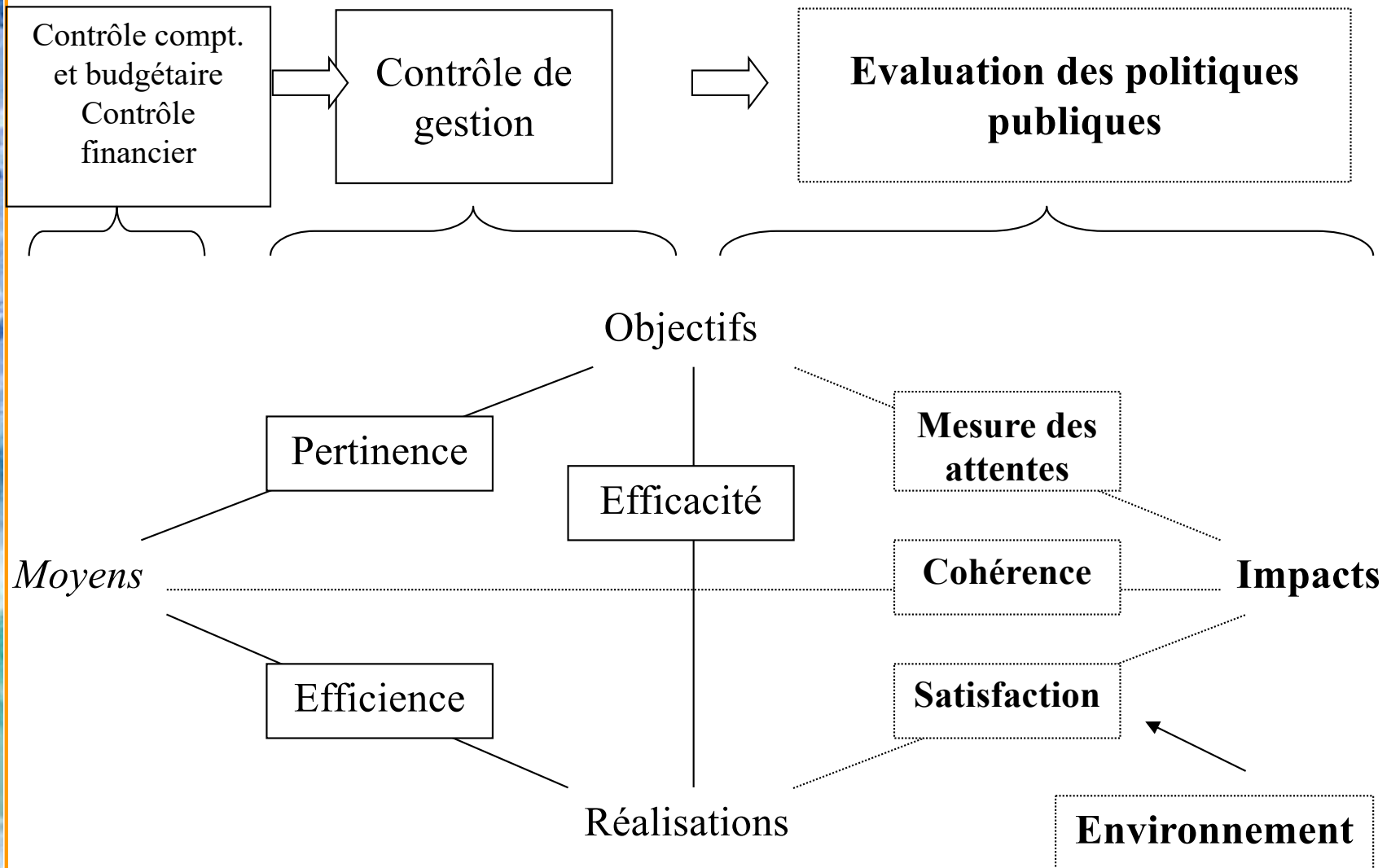
# I.b. Du contrôle à l'évaluation globale

- Une évolution des pratiques locales :
  - Utilisation originelle : des outils d'analyse de la consommation des dépenses, de contrôle administratif et financier
  - Glissement : vers des démarches globales de performance et de pilotage des politiques/structures publiques
  
- Une évolution des acteurs concernés :
  - Utilisation originelle : des acteurs internes, centraux et administratifs
  - Glissement : vers la prise en compte des usagers, des citoyens et des élus, vers une liaison plus forte avec la décision politique





# I.b. Du contrôle à l'évaluation globale



# I.b. Du contrôle à l'évaluation globale

- Apprentissages de ces évolutions :
  - La mise en œuvre de la performance ne peut pas se limiter à un simple contrôle des coûts
  - La performance est nécessairement multidimensionnelle : BSC (Kaplan et Norton), PSSC (Moullin)
  
- Les dimensions de la performance publique locale (Carassus, Gardey 2010) :
  - Dimension territoriale
  - Dimension financière
  - Dimension organisationnelle
  - Dimension service public
  - Dimension humaine



# Sommaire

## ➤ I. Le contexte de l'étude

- Un univers local en mutation
- Du contrôle à l'évaluation globale
- **Problématique et méthodologie**

## ➤ II. Les résultats de l'étude

- Des attentes spécifiques, une méthodologie globale
- Des modalités adaptées
- Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation

# I.c. Problématique et méthodologie

- Comment les outils du contrôle organisationnel peuvent-ils aider à la décision en contexte public ?

# I.c. Problématique et méthodologie

- Analyse de l'ensemble des démarches globales, dites de performance, engagées par les collectivités locales depuis une dizaine d'années
  - Analyse quantitatives et qualitatives (Afigese/UPPA)
- Une recherche-action au sein du SDIS 64
  - Accompagnement méthodologique sur la formalisation du projet d'établissement
  - Accompagnement sur la déclinaison du projet dans l'ensemble des structures et pour l'ensemble des activités
  - Mise en place d'outils de gestion de la performance



# Sommaire

- **I. Le contexte de l'étude**
  - Un univers local en mutation
  - Du contrôle à l'évaluation globale
  - Problématique et méthodologie
  
- **II. Les résultats de l'étude**
  - **Des attentes spécifiques, une méthodologie globale**
  - Des modalités adaptées
  - Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation



## II.a. Des attentes spécifiques, une méthodologie adaptée

- Une démarche avec trois volets identifiés :
  - Humain
  - Performance
  - Système d'information
  
- Avec pour objectifs :
  - Planification
  - Responsabilisation
  - Evaluation



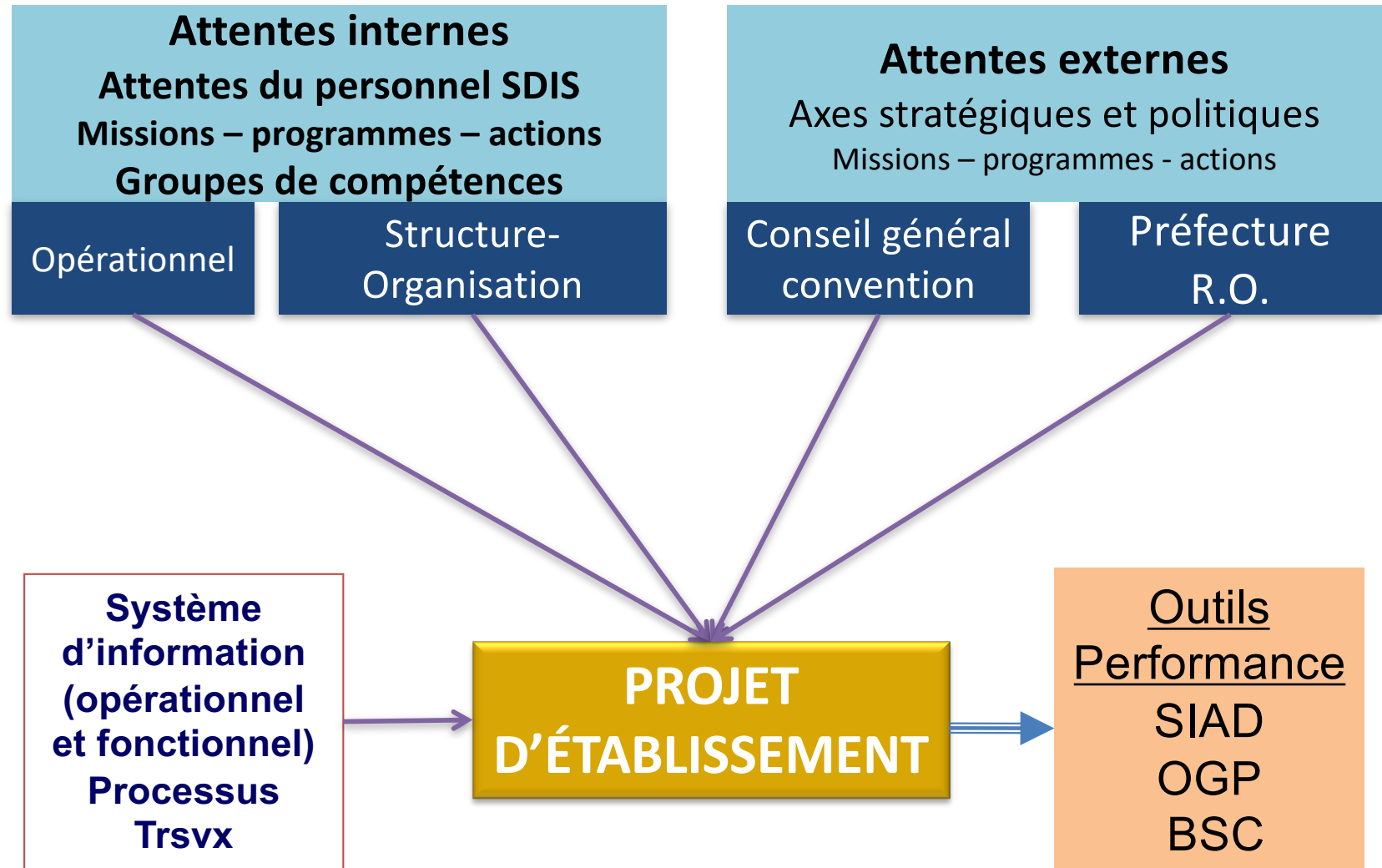
## II.a. Des attentes spécifiques, une méthodologie adaptée

- Les enjeux de la démarche
  - Finaliser la départementalisation
    - Créer un véritable corps départemental partagé par tous
  - Rénover le mode de management
  - Améliorer la communication en interne comme en externe
  - Rendre dynamique et performant le SDIS
    - Par l'adhésion et la participation de tous au projet d'établissement
    - Par la clarification de nos processus et procédure et leur simplification
    - Par la rationalisation de nos pratiques et la maîtrise de dépenses publiques
    - Par la mise en en place des outils de gestion permettant un pilotage optimal de la structure

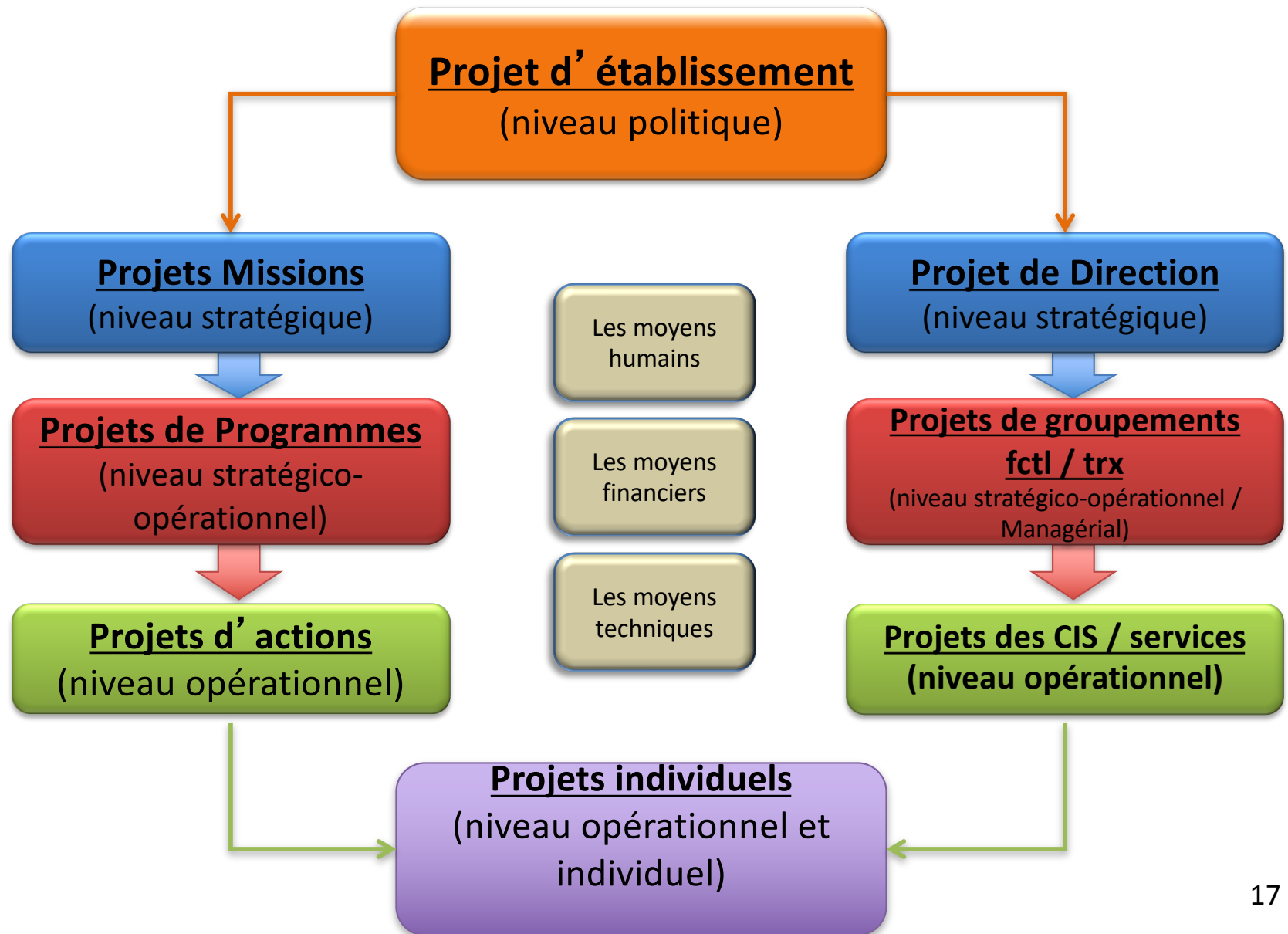




# II.a. Des attentes spécifiques, une méthodologie adaptée



# II.a. Des attentes spécifiques, une méthodologie adaptée



# Sommaire

- **I. Le contexte de l'étude**
  - Un univers local en mutation
  - Du contrôle à l'évaluation globale
  - Problématique et méthodologie
  
- **II. Les résultats de l'étude**
  - Des attentes spécifiques, une méthodologie globale
  - **Des modalités adaptées**
  - Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation



## II.b. Les modalités de mise en œuvre de la démarche

- Une temporalité adaptée pour pourvoir :
  - Associer l'ensemble des personnels à la démarche (élus, direction, agents)
  - Former l'ensemble des agents et les responsabiliser
  - Connaître l'ensemble des activités et les formaliser
  - Définir des indicateurs
  - Mettre en place un système d'information performant



## II.b. Les modalités de mise en œuvre de la démarche

- La mise en place nécessaire de groupes de suivi du projet
  - Un chef de projet
    - Nécessaire pour la coordination de l'ensemble des acteurs, de l'ensemble des instances
    - Nécessaire une personne influente au sein de la structure pour faire le lien avec la direction, les élus et pouvoir prendre des décisions
  - Un comité projet
    - Avec les accompagnateurs « terrain » du projet
    - Pour faire des points d'étapes très réguliers sur l'avancée des travaux
    - Garant de la méthodologie, de la gestion des groupes de travail, de la formation,....
    - Assure la cohérence, prend les décisions importantes, anticipe

## II.b. Les modalités de mise en œuvre de la démarche

- La nécessaire liaison avec les instances de décisions
  - Une liaison forte avec les instances décisionnelles (Equipe de direction, Bureau, CASDIS)
  - Un comité de pilotage
    - Avec les membres du COPROJ et les parties prenantes (élus, direction générale,...)
    - Pour assurer la compréhension et le portage au plus haut niveau hiérarchique

## II.b. Les modalités de mise en œuvre de la démarche

- Une démarche englobant la mise en place d'outils modernes et adaptés
  - Un système d'information urbanisé
    - Tant pour la partie cœur de métier que fonctionnelle
    - Pour assurer une simplification du travail quotidien, des procédures
  - La mise en place d'un entrepôt de données
    - Pour permettre la mise en perspectives de données émanant de plusieurs domaines métiers (logiciels métiers)



# II.b. Les modalités de mise en œuvre de la démarche

Un projet d'établissement...

SDIS 2012

... vers une organisation humaine et performante

MISSION ORGANISATION (SD)

Contribution de 2 projets informatiques structurants et liés entre eux

MISSIONS PREVENTION, PREVISION, OPERATION (I&S)

Meilleure gestion des agents (emplois et compétences), des ressources techniques, des ressources financières

SIAF

CASSIOPEE

... pour des interventions toujours de meilleure qualité (système d'alerte performant)

SIAD

*pour un usage dynamique des données, une aide à la décision*



# Sommaire

- **I. Le contexte de l'étude**
  - Un univers local en mutation
  - Du contrôle à l'évaluation globale
  - Problématique et méthodologie
  
- **II. Les résultats de l'étude**
  - Des attentes spécifiques, une méthodologie globale
  - Des modalités adaptées
  - **Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation**



## II.c. Un outil collaboratif au service des projets et de l'évaluation

- Une plate forme collaborative utilisable dans le domaine public
  - Pour suivre l'ensemble des structures et activités publiques de l'activité
  - Donner les éléments d'analyse pour maintenir une politique pertinente sur un territoire
  - Des outils de lecture et d'analyse adaptés à chaque acteur de la collectivité (élus, DG, agent, parties prenantes diverses)
- Présentation



# Sommaire

- I. Le contexte de l'étude
  - Un univers local en mutation
  - Du contrôle à l'évaluation globale
  - Problématique et méthodologie
- II. Les résultats de l'étude
  - Des attentes spécifiques, une méthodologie globale
  - Des modalités adaptées
  - Un outil collaboratif au profit des projets et de l'évaluation
- **III. Conclusion**



# Conclusion / problématique

- Rappel de la problématique : Comment les outils du contrôle organisationnel peuvent-ils aider à la décision en contexte public ?
- Des outils nécessairement englobants
  - Ne pas se limiter à la dimension financière car limite l'apprentissage organisationnel
  - Ne pas être dans le contrôle-surveillance de l'utilisation des moyens mais dans le pilotage des politiques publiques
  - Être en liaison avec les autres volets du changement (Si, humain)

# Conclusion / problématique

- Prendre en compte de la complexité et la taille des organisations publiques
  - Pas ou peu de culture de reddition des comptes, d'évaluation,...
  - De nombreux acteurs avec des attentes différentes
  - Une organisation, un management possiblement rigide et vertical qu'il faut faire progressivement évoluer
- Des démarches nécessairement inscrites dans le temps et dans un changement global
  - Favoriser une démarche participative (l'agent au cœur du changement)
  - Remettre au cœur des outils les élus et la dimension politique
  - Appréhender le acteurs externes (usagers, citoyens, contribuables)
  - Privilégier un management en mode projet





# Du contrôle de gestion au pilotage des politiques et des structures publiques : *Application au cas des SDIS*



**David Carassus**

*Maitre de conférence en Sciences de Gestion  
– Diplômé d'expertise comptable*

**Pierre Marin**

*Doctorant en Sciences de Gestion*

3<sup>èmes</sup> rencontres des contrôleurs de  
gestion des SDIS de France  
Agen – 26 et 27 mai 2011

