



**HAL**  
open science

## Collectivités et partenaires : du bon usage des nouveaux leviers de contrôle

Thomas Eisinger

### ► To cite this version:

Thomas Eisinger. Collectivités et partenaires : du bon usage des nouveaux leviers de contrôle. La Gazette des communes, des départements, des régions, 2022, Pages spéciales, p.11. hal-03956403

**HAL Id: hal-03956403**

**<https://hal.science/hal-03956403v1>**

Submitted on 25 Jan 2023

**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.

## Collectivités et partenaires : du bon usage des nouveaux leviers de contrôle

La crise sanitaire nous a rappelé la nécessité de bien coordonner l'action des différents acteurs institutionnels pour entrevoir l'atteinte des objectifs partagés. Précieux rappel à l'ordre que les collectivités doivent désormais décliner dans leurs relations avec les partenaires qu'elles financent. Le partage parfois flou des responsabilités dans certaines décisions stratégiques ne serait plus admis par nos citoyens. La réponse institutionnelle naturelle à cette nouvelle attente est une démultiplication légitime des leviers de contrôle, mais jusqu'à quel point est-il pertinent de la déployer ? C'est la question qui a été posée dans le cadre de l'atelier 4 des dernières Assises de l'AFIGESE à Antibes (6-8 octobre 2021).

La meilleure maîtrise (dans les sens du terme : connaissance et pilotage) de ses satellites par une collectivité peut en effet passer par différents outils ou démarches.

L'un d'entre eux est la réduction du nombre de structures, permise par des fusions ou absorptions. A ainsi été présenté lors de l'atelier le processus de fusion, initié par un Conseil régional, d'une régie et d'une association œuvrant dans le secteur culturel, avec les difficultés rencontrées dans cette démarche (notamment liées à la différence de nature juridique des parties prenantes) et les premiers enseignements que l'on peut en tirer. Si les fusions-acquisitions ne permettent pas de développer d'économies d'échelle à court et moyen terme (mais ça, tous les Conseils régionaux de France le savent depuis quelques années<sup>1</sup>...), elles demeurent une excellente occasion de "déposer le moteur" et de s'assurer de la cohérence des politiques publiques portées conjointement par la collectivité et ses partenaires (ni doublons ni trous dans la raquette).

Un autre avatar est la mise en œuvre d'un système d'information financier visant à prévenir les dérives financières des satellites. A ainsi été présenté dans ce même atelier les dispositifs de prévention des risques financiers externes mis en œuvre par une commune et le retour d'expérience sur l'exercice 2020 marqué par le premier confinement. L'organisation de revues semestrielles pour chaque DSP et SEM, mobilisant services fonctionnels et opérationnels de la collectivité et interrogeant plusieurs dimensions (activité, financier, administratif), offrait à la collectivité une excellente connaissance de la situation de chaque structure. Cela a permis de prendre, dès le printemps 2020, des premières

---

<sup>1</sup> [https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-09/20190924-rapport-Finances-publiques-locales-2019-fascicule2\\_0.pdf](https://www.ccomptes.fr/system/files/2019-09/20190924-rapport-Finances-publiques-locales-2019-fascicule2_0.pdf)

mesures d'urgence cohérentes puis de trouver, avant la fin de cette même année, des accords sur des avenants équilibrés.

Un troisième levier envisageable est l'accompagnement des élus de la collectivité siégeant au sein des instances statutaires de ces satellites : formation initiale sur leurs droits et obligations, préparation des conseils d'administration, coordination avec le Maire ou le Président de la collectivité sur les grandes lignes stratégiques... Cette démarche a été présentée, à l'occasion de ce même atelier, du point de vue des services de la collectivité et du point de vue des élus concernés. Un regard croisé qui a permis de mettre en lumière la difficulté, plus sociologique que politique, de cet exercice : le bon niveau d'information de l'élu se trouve en effet quelque part entre ce qu'il souhaite savoir (au risque parfois de se noyer dans une marée de données) et ce qu'il doit savoir. S'il ressort toujours, des deux côtés de la table, une certaine frustration de ces échanges, chacun admet qu'ils sont profitables et désormais nécessaires pour la collectivité.

Comme nous l'avons vu, les démarches et outils permettant un meilleur contrôle des partenaires se sont démultipliés ces dernières années, sous l'impulsion d'exigences nouvelles et de moyens modernes. Mais l'exercice de ce nouveau pouvoir par les collectivités se justifie-t-il en toutes occasions ? C'est la question qui a été posée aux praticiens présents dans la salle par le dernier intervenant, chercheur en science politique. Au-delà de cette capacité technique de nos collectivités à mieux maîtriser les structures qu'elles financent, il nous invite à nous interroger sur la pertinence même d'une telle démarche dans certains secteurs. Il n'est en effet pas inenvisageable que, parfois, la bonne marche de certaines actions portées par des associations soit perturbée par l'ingérence des financeurs publics qui soutiennent pourtant, sur le fond, lesdites actions. C'est bien toute la relation entre libéralités et libertés associatives qu'il convient de penser et de repenser, plus encore à l'ère d'une crise de la démocratie représentative. Le taux de participation aux dernières élections locales, même s'il convient de prendre en compte les contraintes liées à la crise sanitaire, doit sur ce point nous interpeller, tout comme la migration de certains responsables politiques vers un secteur associatif qu'il juge désormais plus apte à incarner concrètement le changement.

Conclusion de ces échanges : la sophistication des outils doit toujours s'accompagner d'un enrichissement parallèle de la réflexion sur leur fondement et leur bon usage. Et, de nos jours, les outils se sophistiquent très très vite... On en viendrait presque à énoncer cette maxime inimaginable pour ceux qui ont connu la mise en œuvre du contrôle de gestion externe dans nos collectivités au cours des années 1990, suite à certains écarts : l'avenir du contrôle, c'est peut-être le lâcher prise.