

Le contrôle de gestion, outil ou pilote des nouvelles reconfigurations territoriales ?

Le conseil en gestion, les projets et les démarches

Damien Lajarge

Consultant interne, Conseil Départemental du Gard

Le contrôle de gestion dans les collectivités

Une position *toujours* singulière

avec 3 facteurs dominants

Le contrôle de gestion dans les collectivités

1. Les qualités propres des contrôleurs de gestion, leurs savoirs faire, et leurs appétences (plus que leurs compétences ?)

Le contrôle de gestion dans les collectivités

2. La nature de la relation qu'ils entretiennent avec leurs partenaires internes ou externes et leur positionnement dans la collectivité

Le contrôle de gestion dans les collectivités

3. Les besoins effectifs de la collectivité, eux-mêmes liés aux enjeux qu'elle rencontre et aux orientations de son exécutif, mais également la distribution de ses ressources propres, et ses zones de faiblesse

Le contrôle de gestion dans les collectivités

De multiples configurations possibles

Qui peuvent aussi évoluer dans le temps...

Le contrôle de gestion dans les collectivités

Et qui dessinent une place -le plus souvent- de supplétif, de contributeur, de ressource accessoire.

Combien de collectivités et d'EPCI ou d'organismes publics disposent aujourd'hui de contrôleurs de gestion ?

Un autre rôle est possible...

Si on se réfère aux 3 principaux facteurs qui déterminent la place du cdg (qualités du cdg / relation avec son environnement / besoins de la collectivité).

S'il y a un « *cœur* de métier », où est la *tête* ?

Un autre rôle est possible...

En mobilisant spécialement, trois caractéristiques que le cdg est supposé cultiver :

- Neutralité
- Vision globale
- Relationnel

...en plus d'une compétence technique originelle, qui contribue à sa légitimité.

Un autre rôle est possible...

Dans un certain nombre de situations, le cdg devient le mieux placé pour conduire des projets ou animer des démarches

Mieux placé que qui ?

Le cadre de direction ?

Le responsable thématique ?

Le chargé de mission *ad hoc* ?

Un autre rôle est possible...

Conduire des projets, animer des démarches, en quoi cela consiste ?

1. Structurer la méthode*
2. Animer des collectifs*
3. Porter un regard critique*

Quelques exemples (pour débattre !)

Contrôle de gestion et **Projet d'administration**

Une démarche managériale structurante de longue haleine

Contrôle de gestion et **Plan d'urgence budgétaire**

Une « task-force » multi-dimensionnelle à visée opérationnelle

Contrôle de gestion et **Mise en œuvre du RIFSEEP**

Une conduite de projet technique ET stratégique

Contrôle de gestion et **Démarche de simplification**

Projet d'Administration

Vaste projet concernant toute la collectivité, comprenant un volet « valeurs communes », un volet « chantiers thématiques transversaux » et un volet « projets de direction » dans chaque entité.

5 ans.

- Mode opératoire

Portefeuille de projets

- Finalité (du projet)

Démarche de progrès

- Bénéfice (du rôle du cdg)

Garant de la validité des démarches déconcentrées

- Compétences mobilisées

Pédagogie, force de conviction

Plan d'Urgence Budgétaire

Trouver 30 M€ sur un budget en tension critique, sans obérer la capacité opérationnelle des services et dénaturer la décision politique.

3 mois

- Mode opératoire

Task-force

- Finalité (du projet)

Désacraliser la prévision budgétaire

- Bénéfice (du rôle du cdg)

Elargissement des manières de penser les économies

- Compétences mobilisées

Persévérance, imagination, audace.

Mise en œuvre du RIFSEEP

Une contrainte de mise en conformité réglementaire, potentiellement porteuse d'une redéfinition des politiques RH.

6 mois

- Mode opératoire

Mode projet restreint

- Finalité (du projet)

Ne pas faire de vagues

- Bénéfice (du rôle du cdg)

Réinvestir les acteurs naturels

- Compétences mobilisées

Encouragement, tableaux croisés dynamiques...

Simplification

Engagement d'une démarche volontariste pour simplifier les relations usagers/administration et les processus internes, à deux niveaux : simplifier les dispositifs ou services existants, et agir sur la modernisation du service public.

Durée indéterminée.

- Mode opératoire

Mode Labo

- Finalité (du projet)

(Re)donner du sens collectif

- Bénéfice (du rôle du cdg)

Agir à trois niveaux : conception, réalisation, évaluation

- Compétences mobilisées

Innovation, exemplarité