

Atelier 3 : Contrôle de gestion

Alain Portails

Auteur, formateur, consultant Pim

La gouvernance partagée collectivités et satellites *L'impossible pari ?*

Alain Portails ancien administrateur de l'Afigèse

Ancien contrôleur de gestion et cadre territorial en département

Ancien directeur de la vie associative et des relations avec les organismes associés

En disponibilité pour transmettre...

- **Une thématique qui « colle » parfaitement au thème des assises 2026 (« Anticiper, coopérer, transformer : réinventer ensemble l'action publique en période de contraintes et d'incertitude »)**
- Avant propos et quelques réflexions introductives
- Une prise de conscience nécessaire
- Coopération, coordination, dialogue dans l'écosystème satellitaire
- Les différents équilibres à gérer
- L'ambition de performance globalisée
- Le rôle, la place du contrôle et des contrôleurs de gestion
- Un projet ambitieux mais nécessaire en conclusion

Avant propos

- Esprit tutelle quand tu nous tiens... une anecdote pas si ancienne que cela !
- Tant pis pour « eux » !
- Une culture du contrôle et de la suspicion
- Un état d'esprit plus tourné vers la destruction que la construction
- Une conviction personnelle : la performance collective se construit !

Propos introductifs

- Une gouvernance partagée : un pari impossible sauf si on réalise un numéro d'équilibriste.
- Une ambition indispensable si on vise une performance globalisée dans le meilleur service possible des politiques publiques via une délégation (plus ou moins formalisée) de la collectivité vers un opérateur « satellite ».
- C'est donc avant tout une question de management et de gestion des différents équilibres.
- Cela représente un changement de paradigme certain : les collectivités se doivent de partager le pouvoir...d'organiser et animer un espace de dialogue permanent.
- Il faut donc une prise de conscience préalable que la gestion satellitaire n'est pas performante si on ne change rien.

Une prise de conscience nécessaire

- Quelques exemples vécus personnellement : Un OT décalé, une asso déboussolée, un syndicat mixte sans convention, une asso doublement conventionnée, un SM qui méconnaît les règles des marchés publics, un EPCC en chantier(s)...etc
- Quelques exemples CRC:
- *Des conventions trop générales **sans objectifs réellement mesurables**(absences d'indicateurs, valeurs cibles, de lien entre objectifs, moyens financiers et résultats)*
- *Des conventions formelles et administratives qui ne sont pas des outils de pilotage et reconduites sans véritables examens*
- *Pas de contrôle réel de l'utilisation des fonds*

- Si la coopération consiste à travailler ensemble en vue d'un objectif commun, tout en gardant des responsabilités ou des tâches distinctes ; la collaboration implique un travail plus étroit et plus intégré.
- Le choix entre **coopération** et **collaboration** est aussi une question de gouvernance :
- **Coopération** suggère que la collectivité et le satellite sont deux entités autonomes qui coordonnent leurs actions. Chacune conserve ses compétences, ses responsabilités et son pouvoir de décision. C'est souvent le terme le plus juste d'un point de vue institutionnel.
- **Collaboration** suggère une implication plus étroite, avec une élaboration commune des projets, des décisions prises ensemble et parfois un partage des moyens. Le terme est plus fort et peut laisser entendre une relation plus horizontale.
- Une dimension à appréhender en fonction des types de satellites, des politiques publiques voire des temporalités différentes.

Les différents équilibres à gérer et manager

- Equilibre des pouvoirs et des relations
- Equilibre entre délégation et soumission
- Equilibre politique/technique
- Equilibre cabinet/services
- Equilibre des 3 projets stratégiques
- Equilibre des objectifs opérationnels
- Equilibre des moyens mis à disposition
- Equilibre du ou des niveaux de service
- Equilibre entre contrôle, suivi et (co) pilotage
- Equilibre entre autonomie du satellite et le nécessaire contrôle de la collectivité
- Equilibre enfin entre souplesse, adaptation, autonomie, responsabilité et reporting.

Organiser un suivi, contrôle, pilotage des satellites

- Une question complexe et un aspect transversal
- ...qui n'est pas aidant dans nos organisations pyramidales structurées en silos
- Une diversité d'organisations résultant de :
 - Volonté politique et stratégique
 - Les ambitions évaluatives et de qualité de service public
 - L'histoire de la collectivité mais aussi du territoire
 - La volonté de gestion rigoureuse et soucieuse de légalité à tout instant
 - La juste appréhension des dimensions d'optimisation et d'économie(s) directes ou indirectes
 - Les moyens et les compétences à disposition **sur la durée**

L'ambition de performance globalisée

- **3 conceptions différentes et complémentaires :**
- **Contrôler** : Actions visant à garantir que l'organisme satellite agit dans le cadre convenu — légalement, financièrement, contractuellement — et que l'argent public est utilisé à bon escient.
- **Suivre** : Actions visant à conserver une visibilité constante sur ce que fait le satellite, de manière factuelle et régulière — sans intervenir, mais en ayant les éléments pour juger de sa gestion.
- **Piloter** : Actions visant à définir les objectifs, orienter les actions, coordonner le(s) satellite(s), assurer la cohérence avec la politique publique, anticiper les risques, arbitrer les ressources et les missions.

Organiser suite...

- Pour les principaux satellites seul un dispositif inspiré du contrôle analogue des SPL reposant sur un dialogue de gestion organisé paraît opérant pour un suivi/contrôle/pilotage performant
- Cela suppose notamment :
 - Une acceptation de principe du satellite d'un contrôle suivi XXL
 - Une culture commune de l'évaluation
 - Des relations apaisées
 - Un respect mutuel

Le rôle, la place du contrôle et des contrôleurs de gestion

- Quelle plus-value peut apporter le contrôle de gestion de façon générale ? Il doit permettre et aider le pilotage de l'action publique ainsi déléguée.
- Le contrôle externe stricto-sensu présente clairement des limites (la plus importante : analyses de comptes clos), ne peut pas servir seul au pilotage et les principaux risques sont très souvent « hors bilan » même s'ils sont porteurs de conséquences financières et juridiques indirectement (Problématiques managériales, organisationnelles, de contrôle interne, de manque de temps, moyens et de formation des dirigeants).
- Un parti-pris personnel mais peut-être discutable : le contrôle externe doit servir à une vision globale « contrôle de gestion » au sens optimisation/performance globale.
- Il n'y a plus lieu de distinguer le cdg externe et interne à mon avis.

Une petite citation sur le sujet

« On conviendra d'appeler contrôle de gestion les dispositifs et processus qui garantissent la cohérence entre la stratégie et les actions concrètes et quotidiennes. »

Henri Bouquin

Le rôle, la place du contrôle et des contrôleurs de gestion

- Quelle plus-value peuvent apporter les contrôleurs de gestion de façon générale et ont-ils encore leur place entre l'IA et les logiciels dédiés ?
- Chat Gpt quel est ton avis sur la question ?
- Ce n'est pas un remplacement, mais une répartition des rôles : Excel / logiciels produisent des chiffres fiables, l'IA les transforme en compréhension et en décision ; tu laisses les outils calculer, et l'IA t'aide à penser plus vite.
- Tu utilises l'IA pour faire un pré-diagnostic rapide
- L'humain intervient pour :
- Valider, creuser, prendre des décisions (ou les éclairer : notre vraie mission !)

Le rôle, la place du contrôle et des contrôleurs de gestion

- Ils doivent évoluer dans leurs pratiques et leurs compétences (IA et logiciels)
- Savoir-faire et savoir-être : qualités relationnelles, aisance à l'oral, capacité de synthèse pour décideurs pressés, conduite de projet, management, psychologie...etc
- En bref : le métier évolue vers des qualités d'animation autour du dialogue de gestion, contrôle analogue, groupes de satellites...etc tout en gardant les qualités à la fois généralistes (pour faire les liens nécessaires) et techniques (pour la compréhension des problématiques financières et juridiques)
- Un petit clin d'œil pour en terminer avec l'IA...et une précision : la présente intervention a été réalisée avec l'aide de chat GPT mais elle est bien d'origine humaine !

Un projet ambitieux mais nécessaire en conclusion

- Les obstacles seront nombreux : problématiques politiques, comportements et jeux d'acteurs, tendance à l'opacité, résultats non immédiats, moyens humains et techniques, changements non prévus, évolution des pratiques, formations à suivre...etc
- Le jeu en vaut-il la chandelle ?
- Oui en termes de performance globale
- Oui si on veut vraiment piloter le service public délégué
- Oui en termes de niveau et qualité de service
- Oui en termes de réussites des différents projets
- Oui si on veut vraiment protéger les élus !

Le contrôle de gestion a de
beaux jours devant lui !

Merci de votre attention