



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

GESTION ET FINANCES LOCALES

Guide opérationnel du contrôleur de gestion en collectivité

Fiches pratiques, conseils, témoignages

Alain Portails

Consultant, formateur, cadre territorial en disponibilité

Guide opérationnel du contrôleur de gestion en collectivité

Fiches pratiques, conseils, témoignages

Proposant plus de 40 fiches étayées de nombreux exemples de situations concrètes et de témoignages de professionnels, cet ouvrage se veut le livre « refuge » pour le débutant, le contrôleur de gestion issu du privé, le cadre affecté à un poste sans formation préalable, le praticien qui change de collectivité ou toute personne en quête d'informations pratiques sur une fonction peu ou mal connue.

Résolument pratique, il est l'outil indispensable pour acquérir rapidement les bons réflexes, éviter les erreurs, développer les bonnes pratiques.

Il intègre dans cette nouvelle version les thèmes et enjeux de demain pour les contrôleurs de gestion : management des risques, approches par les coûts, suivi et contrôle des satellites, budgets verts...

Loin du manuel de théorie et de concept, ce guide opérationnel partage une réflexion sur la fonction et le positionnement du contrôleur de gestion dans le contexte spécifique du secteur public local et des conseils concrets tirés de l'expérience de nombreux praticiens.

Une approche pragmatique et efficace pour aborder sereinement une fonction aux multiples facettes !



Alain Portails a été cadre opérationnel dans la fonction publique pendant plus de 30 ans. Il a accompli l'essentiel de ses fonctions autour du contrôle de gestion mais reste marqué par ses expériences managériales diverses. Aujourd'hui, il transmet son double vécu professionnel d'auditeur et de manager en tant que consultant au sein du cabinet *Public Impact Management* et poursuit ses activités de formateur en management et en contrôle de gestion, tout en continuant à rédiger des articles et écrire des livres dans les domaines qui le passionnent (management, accompagnement organisationnel, contrôle de gestion, relations avec les satellites, etc.).

boutique.territorial.fr

ISSN : 1623-8869 – ISBN : 978-2-8186-2145-5

territorial éditions



DOSSIER D'EXPERTS

2^e édition

GESTION ET FINANCES LOCALES

Guide opérationnel du contrôleur de gestion en collectivité

Fiches pratiques, conseils, témoignages

Alain Porteils

Consultant, formateur, cadre territorial en disponibilité

territorial éditions

CS 70215 - 38501 Voiron Cedex - Tél.: 04 76 65 87 17 - Référence TDE 822A

Retrouvez tous nos ouvrages sur boutique.territorial.fr

**Vous souhaitez
nous contacter
à propos de votre ouvrage ?**

C'est simple !

Il vous suffit d'envoyer un mail à :
service-client-editions@territorial.fr
en précisant l'objet de votre demande.

Pour connaître l'ensemble de nos publications,
rendez-vous sur notre boutique en ligne
boutique.territorial.fr

Avertissement de l'éditeur:

La lecture de cet ouvrage ne peut en aucun cas dispenser le lecteur
de recourir à un professionnel du droit.

Nous sommes vigilants concernant les autorisations
de reproduction et indiquons systématiquement
les sources des schémas, images, tableaux, etc.

Pour toute demande de modification, mise à jour
ou suppression d'un élément au sein de cet ouvrage,
merci de contacter les éditions Territorial.

	Il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement la présente publication sans autorisation du Centre Français d'exploitation du droit de Copie. CFC 20, rue des Grands-Augustins 75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70
---	---



© Territorial, Voiron

ISBN: 978-2-8186-2145-5

ISBN version numérique: 978-2-8186-2146-2

Imprimé par Reprotechnic, à Bourgoin-Jallieu (38) - Novembre 2023

Dépôt légal à parution

Sommaire

Préambule.....	p.11
----------------	------

Préface.....	p.13
--------------	------

Volet 1 Le 101^e jour...

Fiche pratique 1-1

Les différents concepts et visions du contrôle de gestion en collectivité.....	p.17
--	------

A - Quelques représentations du contrôle de gestion.....	p.17
--	------

B - Difficultés et contraintes.....	p.17
-------------------------------------	------

C - Bonnes pratiques.....	p.18
---------------------------	------

Fiche pratique 1-2

La mise en place du contrôle de gestion.....	p.21
--	------

A - Les étapes de la mise en place.....	p.21
---	------

B - Difficultés et contraintes.....	p.21
-------------------------------------	------

C - Bonnes pratiques.....	p.22
---------------------------	------

Fiche pratique 1-3

Le contrôle de gestion remis en question.....	p.25
---	------

A - Définir une feuille de route.....	p.25
---------------------------------------	------

B - Difficultés et contraintes.....	p.25
-------------------------------------	------

C - Bonnes pratiques.....	p.26
---------------------------	------

Fiche pratique 1-4

Le périmètre du contrôle de gestion.....	p.27
--	------

A - Un périmètre aux contours variables.....	p.27
--	------

B - Difficultés et contraintes.....	p.27
-------------------------------------	------

C - Bonnes pratiques.....	p.27
---------------------------	------

Fiche pratique 1-5**Les relations avec les autres services supports** p.31

- A - Les partenaires privilégiés du contrôleur de gestion p.31
 - 1. La DSI p.31
 - 2. La DRH p.31
 - 3. La direction juridique p.31
 - 4. La direction des finances p.31
- B - Difficultés et contraintes p.32
 - 1. La compréhension des rôles de chacun p.32
 - 2. Trouver sa propre place p.32
 - 3. Respecter et faire respecter son périmètre d'intervention p.32
 - 4. Développer des partenariats p.32
- C - Bonnes pratiques p.32

Fiche pratique 1-6**Le contrôleur de gestion et les métiers voisins** p.35

- A - Les fondamentaux : rappels p.35
- B - Les relations de travail p.35
- C - Difficultés et contraintes p.36
- D - Bonnes pratiques p.36

Fiche pratique 1-7**Le contrôleur de gestion de petite collectivité** p.39

- A - Les avantages d'une petite collectivité p.39
- B - Difficultés et contraintes p.39
- C - Bonnes pratiques p.40

Fiche pratique 1-8**Les relations avec l'extérieur** p.43

- A - Quelques situations rencontrées fréquemment p.43
- B - Difficultés et contraintes p.43
- C - Bonnes pratiques p.43

Volet 2**Mettre en pratique les fondamentaux****Fiche pratique 2-1****Les concepts de base** p.49

- A - Principales caractéristiques de l'environnement p.49
- B - Des concepts à décliner p.49
 - 1. La remise en cause p.49
 - 2. La formalisation des procédures et modes opératoires p.50
 - 3. L'amélioration continue p.50
 - 4. L'évaluation des politiques p.50
 - 5. La modernisation du fonctionnement interne p.50
 - 6. Le fonctionnement en mode projet et en management fonctionnel p.50
 - 7. Le pilotage objectif et responsable p.50

C - Difficultés et contraintes	p.51
D - Bonnes pratiques	p.51
Fiche pratique 2-2	
Excel	p.53
A - Un outil incontournable	p.53
B - Difficultés et contraintes	p.53
C - Bonnes pratiques	p.54
Fiche pratique 2-3	
La comptabilité	p.57
A - Définition	p.57
B - Les utilisations possibles	p.57
C - Difficultés et contraintes	p.58
D - Bonnes pratiques	p.58
Fiche pratique 2-4	
Le facteur humain	p.61
A - Un facteur à prendre en considération	p.61
B - Un outil, un facteur humain	p.61
C - Difficultés et contraintes	p.62
D - Bonnes pratiques	p.62
Fiche pratique 2-5	
Le décompte du temps	p.65
A - Trois types de décomptes	p.65
B - Outils nécessaires au décompte du temps	p.65
C - Difficultés et contraintes	p.66
D - Bonnes pratiques	p.66
Fiche pratique 2-6	
Les économies... et le budget	p.69
A - Deux sortes d'économies	p.69
B - Difficultés et contraintes	p.69
C - Bonnes pratiques	p.70

Volet 3

Le contrôleur de gestion et les décideurs

Fiche pratique 3-1	
L'oral et l'écrit : ce qu'il faut savoir	p.75
A - Les expertises et qualités à développer	p.75
B - Difficultés et contraintes	p.75
C - Bonnes pratiques	p.75
1. Pour l'oral	p.75
2. Pour l'écrit	p.76

Fiche pratique 3-2**Le contrôleur de gestion avec les élus** p.79

A - Principales situations de relations avec les élus p.79

B - Difficultés et contraintes p.79

C - Bonnes pratiques p.79

Fiche pratique 3-3**Le contrôleur de gestion avec les directeurs généraux** p.83

A - Rappel de réalités p.83

B - Les relations avec la DG p.83

C - Difficultés et contraintes p.84

D - Bonnes pratiques p.84

Fiche pratique 3-4**Le contrôleur de gestion avec les directeurs et chefs de service** p.87

A - Rappel p.87

B - La gestion des équilibres p.87

C - Difficultés et contraintes p.87

D - Bonnes pratiques p.88

Volet 4

Les outils

Fiche pratique 4-1**La segmentation des politiques publiques** p.93

A - Définition p.93

B - Difficultés et contraintes p.94

C - Bonnes pratiques p.94

Fiche pratique 4-2**Les indicateurs** p.99

A - Définitions p.99

B - Difficultés et contraintes p.99

C - Bonnes pratiques p.100

Fiche pratique 4-3**Les tableaux de bord** p.103

A - Une définition possible p.103

B - Finalités p.103

C - Préalables p.103

D - Conseils pratiques p.104

E - Difficultés et contraintes p.104

F - Bonnes pratiques p.104

Fiche pratique 4-4

Les outils décisionnels	p.111
A - Les déclinaisons possibles	p.111
B - Difficultés et contraintes	p.111
C - Bonnes pratiques	p.112

Fiche pratique 4-5

Le système d'information décisionnel	p.115
A - Intérêt du SID	p.115
B - Difficultés et contraintes	p.115
C - Bonnes pratiques	p.115

Fiche pratique 4-6

Le calcul de coûts	p.121
A - Préalables	p.121
B - Difficultés et contraintes	p.121
C - Bonnes pratiques	p.122

Fiche pratique 4-7

La cartographie des risques	p.125
A - Définition	p.125
B - Les fondamentaux	p.125
C - Difficultés et contraintes	p.126
D - Bonnes pratiques	p.126

Fiche pratique 4-8

Le contrôleur de gestion et le budget	p.129
A - Les concepts du contrôle de gestion dans l'établissement du budget	p.129
B - Difficultés et contraintes	p.130
C - Bonnes pratiques	p.130

Fiche pratique 4-9

Le contrôleur de gestion et les procédures	p.137
A - Définition	p.137
B - Difficultés et contraintes	p.137
C - Bonnes pratiques	p.138

Volet 5

Les techniques

Fiche pratique 5-1

L'audit interne	p.143
A - Définition	p.143
B - Difficultés et contraintes	p.143
C - Bonnes pratiques	p.144

Fiche pratique 5-2

L'audit externe	p.145
A - Définition	p.145
B - Difficultés et contraintes	p.145
C - Bonnes pratiques	p.145

Fiche pratique 5-3

Le suivi et le contrôle des satellites	p.147
A - Les enjeux	p.147
B - Un dispositif à adapter	p.148
C - Difficultés et contraintes	p.148
D - Bonnes pratiques	p.148

Fiche pratique 5-4

Le suivi et le contrôle des DSP	p.151
A - Les questions préalables	p.151
B - Difficultés et contraintes	p.151
C - Bonnes pratiques	p.152

Fiche pratique 5-5

Les cahiers des charges	p.155
A - Les questions préalables	p.155
B - Difficultés et contraintes	p.155
C - Bonnes pratiques	p.156
D - Quelques recommandations	p.157

Fiche pratique 5-6

Les projets, leur suivi et le contrôleur de gestion	p.159
A - Les fondamentaux	p.159
B - Difficultés et contraintes	p.160
C - Bonnes pratiques	p.160

Fiche pratique 5-7

Le référentiel de coûts et la comptabilité analytique	p.163
A - Facteurs clés de succès	p.163
B - Difficultés et contraintes	p.164
C - Bonnes pratiques	p.164

Volet 6**Le contrôleur de gestion et son comportement****Fiche pratique 6-1**

L'organisation du travail du contrôleur de gestion	p.171
A - Agent transversal et enjeu de pouvoirs	p.171
B - Difficultés et contraintes	p.171
C - Bonnes pratiques	p.172

Fiche pratique 6-2

Les savoir-être du contrôleur de gestion p.175

A - Traits et caractéristiques du métier p.175

B - Difficultés et contraintes p.175

C - Bonnes pratiques p.176

Fiche pratique 6-3

Le partage de la culture p.179

A - Favoriser l'accès à la culture du pilotage p.179

B - Difficultés et contraintes p.179

C - Bonnes pratiques p.180

Fiche pratique 6-4

Faire ou faire faire ? p.183

A - Comment savoir s'il faut laisser la main ? p.183

B - Difficultés et contraintes p.183

C - Bonnes pratiques p.184

Fiche pratique 6-5

Les pièges du métier p.187

A - Lors de la mise en place de la démarche (et même après !) p.187

B - Tout au long des fonctions..... p.187

C - Difficultés et contraintes p.188

D - Bonnes pratiques p.188

Volet 7

Les indispensables mises à jour de ce métier

Fiche pratique 7-1

Les formations classiques et celles qui le sont moins p.193

A - Des questions simples p.193

B - Les connaissances indispensables p.193

C - Difficultés et contraintes p.195

D - Bonnes pratiques p.195

Fiche pratique 7-2

Les lectures p.197

A - Se former tout au long de sa vie professionnelle p.197

B - Bonnes pratiques p.197

Fiche pratique 7-3

Les mots-clés et le jargon p.201

A - Les mots qu'il conviendra d'utiliser p.201

B - Difficultés et contraintes p.204

C - Bonnes pratiques p.204

Volet 8

L'avenir

Fiche pratique 8-1

L'avenir du métier p.207

A - Quels chantiers pour demain ? p.207

B - Difficultés et contraintes p.208

C - Bonnes pratiques p.208

Fiche pratique 8-2

L'avenir du concept p.211

A - Trois constats et observations p.211

B - Des enjeux futurs p.211

C - Difficultés et contraintes p.212

Fiche pratique 8-3

L'avenir du contrôleur de gestion... ou comment passer à autre chose ! p.215

A - Plusieurs situations p.215

B - Plusieurs choix p.215

C - Difficultés et contraintes p.216

D - Bonnes pratiques p.216

Volet 9

Les références

Fiche pratique 9-1

Les outils et le profil : les indispensables du contrôleur de gestion p.221

A - Plusieurs profils possibles p.221

1. Les jeunes attachés, ingénieurs, contractuels p.221

2. Les jeunes administrateurs p.221

3. Les professionnels issus du secteur privé p.222

4. Les cadres affectés en cours de carrière p.222

B - Difficultés et contraintes p.222

C - Bonnes pratiques p.222

Fiche pratique 9-2

Les réseaux p.225

A - Finalité p.225

B - Difficultés et contraintes p.225

C - Bonnes pratiques p.225

Conclusion p.227

Remerciements p.229

Préambule

Cet ouvrage est imaginé comme le livre refuge pour le débutant, le contrôleur de gestion issu du privé, le cadre affecté sur cette fonction sans formation, le praticien qui change de collectivité ou, tout simplement, celui qui cherche des informations pratiques sur une thématique qu'il connaît peu ou mal. Je l'ai pensé et conçu comme le « pense-bête », le maître d'apprentissage ; celui qui fait gagner du temps, évite les erreurs, donne les bons trucs et astuces.

Cette deuxième version comporte neuf volets dont chacun propose un certain nombre de fiches thématiques. Ces fiches pratiques et concrètes sont toutes conçues selon le même principe : leur objectif n'est pas de présenter les éléments théoriques et d'énoncer des concepts, mais de prodiguer des conseils et des applications pratiques tout en décrivant les pièges et les embûches que l'on peut rencontrer dans le secteur public local. Elles ont pour vocation de compléter les excellents ouvrages qui existent déjà sur le contrôle de gestion.

Il n'existe pas « une vérité » mais plusieurs, et le lecteur doit pouvoir forger sa propre opinion en bénéficiant de plusieurs expériences : j'ai donc donné, le plus possible, la parole à des amis et collègues contrôleurs de gestion afin de compléter mes propos.

Vous pourrez vérifier, à cette occasion, que nombre d'entre eux ont changé de fonction depuis la première édition de 2017. Le contrôle de gestion mène à tout (vraiment !), mais les praticiens restent marqués à vie par les concepts et la pratique de ce métier.

Préface

Michel Paccalin et Bertrand Zugmeyer (conseil départemental du Bas-Rhin)

La fable des deux bûcherons

Il était une fois, disons il y a plusieurs centaines d'années, deux bûcherons qui, dans une profonde forêt bretonne, à moins qu'elle n'ait été en Alsace ou dans les Pyrénées-Orientales, peu importe d'ailleurs, à qui leur chef (on dirait aujourd'hui leur directeur) avait assigné comme objectif d'abattre chacun 100 arbres entre 6 h et 17 h avec une pause d'une heure entre 12 h et 13 h ; ils seront payés en fonction du nombre d'arbres abattus avec une prime (oui, cela existait déjà !) au bûcheron qui aurait abattu le plus d'arbres.

Le premier, très costaud, avait calculé qu'il lui fallait pour cela abattre 10 arbres par heure, soit 1 arbre toutes les 6 minutes ; mais il sait qu'il aura moins d'énergie l'après-midi ; aussi a-t-il établi un plan de charge prévoyant d'abattre beaucoup plus d'arbres le matin que l'après-midi ; il se lance dès 6 h dans une bataille contre la montre et devance très vite le second ; à 10 h, il a déjà abattu 40 arbres mais sa productivité décline progressivement : mal au dos, aux bras.

Le second est beaucoup plus fluet mais mieux organisé : il a lui aussi établi son plan de charge mais il s'est renseigné. D'abord, sur ce à quoi servira le bois abattu : sachant qu'il s'agit de l'utiliser pour fabriquer un bateau, il est plus motivé avant même de commencer ; il connaît le but de son travail (et en plus, il adore naviguer, double motivation !). Ensuite, sur le type d'arbre à abattre (diagnostic). Pour ce faire, il a choisi une hache adaptée (méthodologie). Il surveille et aiguisé régulièrement son outil (indicateur et amélioration continue). Certes, cela lui fait perdre du temps mais, ensuite, l'effort à fournir est moindre.

Il a demandé à un ami expert de venir lui donner des conseils sur la meilleure manière de couper les arbres : parangonnage. Il a mis des gants pour protéger ses mains (ressources) et il prévoit pour son repas de midi des aliments énergétiques afin de les renouveler... Il communique à son patron et à son « adversaire » son plan de charge en indiquant pour chaque étape les résultats attendus (suivi et communication des objectifs).

Le second bûcheron eut comme arrière-petit-fils un contrôleur de gestion car, toute son enfance, son grand-père lui avait rappelé qu'en utilisant les outils et concepts du contrôle de gestion, on peut être plus performant ; et ce, même en pesant 30 kg de moins que son adversaire...

Bien sûr, toute ressemblance avec des bûcherons et des contrôleurs de gestion existants serait purement fortuite !

Volet 1

Le 101^e jour...

Ce volet débute après les 100 premiers jours de la prise de poste. Pour les premiers pas sur le poste, il conviendra de se référer à l'ouvrage paru chez Territorial Éditions, dans la collection « Les 100 premiers jours » (*Je prends mon poste de contrôleur de gestion*, par Fabrice Anguenot, Joël Clérembaux, Alain Portails, mai 2017 et actualisé en 2023), dans lequel est traité l'essentiel des premiers réflexes à acquérir et des postures à adopter. Les huit fiches pratiques suivantes sont la suite logique et documentée de cet ouvrage.

Les différents concepts et visions du contrôle de gestion en collectivité

Si la fonction est relativement bien circonscrite dans le secteur privé et tourne autour des travaux budgétaires, de prospective et *reporting* de toutes sortes, il n'en est pas de même en collectivité. Certes, la fonction doit être souple et évolutive, mais il existe de grandes différences dans les visions de nos directeurs généraux et de nos élus. Les démarches de contrôle de gestion sont également très différentes en termes d'état d'esprit et engendrent des ressentis, des appréhensions très hétérogènes. Pour vous, professionnel, il faudra donc composer au mieux avec ces différences et il s'agira de proposer des outils et actions en phase avec cette vision dominante dans la collectivité.

A - Quelques représentations du contrôle de gestion

- La vision « privée » du contrôle de gestion : impulsée et/ou mise en place par des élus ou une direction générale imprégnée de cette culture, un contrôle de gestion producteur de chiffres et d'indicateurs à qui il va être demandé essentiellement un travail de reporting et d'analyse.
- Une « version » très financière d'un contrôle de gestion intégré le plus souvent à la direction des finances et essentiellement sollicité pour des analyses de données financières.
- Une conception plus tournée vers les calculs de coûts, recherches d'économies, avec mise en place de comptabilités analytiques et une posture de « cost killer ».
- Une approche plus tournée vers des concepts de contrôle au sens français du terme, avec des missions d'inspection, d'évaluation des risques, etc.
- Une fonction « conseil » ayant pour objectif l'aide et l'accompagnement aux opérationnels.
- Une vision orientée vers l'usager et sa satisfaction, plus évaluative.



Une vision non formalisée au départ peut avoir pour conséquence l'établissement d'un contrôle de gestion pluriactivité et à géométrie extrêmement variable, au gré des commandes et des besoins.

B - Difficultés et contraintes

- Recrutement et/ou affectation de contrôleurs de gestion avant discussions et validation de feuille de route.
- Absence totale de vision (cas le plus fréquent rencontré).
- Vision non documentée et irréaliste.
- Ambition trop forte et surtout en inadéquation avec les moyens humains et le temps nécessaire.
- Visions différentes et contradictoires au sein des directions générales, entre directeurs généraux et élus, entre directeurs généraux et directeurs de cabinet...

C - Bonnes pratiques

Un seul conseil, mais il est absolument essentiel : le contrôle de gestion est très vaste et les compréhensions et visions de celui-ci peuvent être à l’opposé les unes aux autres. Il faut donc insister particulièrement sur ce point qui est un facteur clé de succès. Il convient de solliciter la gouvernance, au sens large du terme, afin de finaliser avec elle une feuille de route communicable qui définira une vision partagée du contrôle de gestion utile à la collectivité. À partir de cette feuille de route, vous proposerez idéalement un projet de service à trois ans et en déclinerez les objectifs annuels de réalisation. Pour ce type de travail, je conseille un outil pouvant être envoyé sur simple demande mail. Cet outil permet de visualiser facilement feuille de route, objectifs, niveaux de service. Il vous sera facile de le conseiller après coup à d’autres cadres... et ainsi saisir l’occasion de parler contrôle de gestion !

Exemple : Des positions divergentes

L’idée de la feuille de route s’est imposée à moi lorsque je me rendis compte que mon DGA ressources m’exposait une vision radicalement opposée à celle de notre DGS ! Mon supérieur hiérarchique restait silencieux lorsque nous étions tous les trois mais me tenait un tout autre discours lors de nos tête-à-tête. La proposition puis la formalisation de la feuille de route m’ont permis, avec l’aide de la technique du « document martyr » [cf. *Je prends mon poste de contrôleur de gestion*, Territorial Éditions, partie 2-III : « Les outils du contrôleur de gestion »], de définir une vision claire et partagée et, surtout, d’en déduire une proposition de travail sur les trois années suivantes et les objectifs opérationnels idoines.

Le grand témoin

Domitien Détrie

*Directeur de pôle – pôle ressources humaines et relations sociales
Montpellier Méditerranée Métropole*

Aujourd'hui, Directeur général de l'agence des Pyrénées (août 2023)

« Face aux défis auxquels nos collectivités sont confrontées, le contrôle de gestion / conseil de gestion est un levier précieux pour éclairer l'avenir et accompagner les multiples changements. En cela, son retour sur investissement est souvent très rapide, sous réserve qu'il soit déployé avec intelligence.

En prenant un peu de recul sur mes nombreuses expériences de collaboration avec le CDG, tant dans mes fonctions actuelles que dans mes fonctions passées (de portée plus opérationnelle), j'en tire une conclusion essentielle : l'intérêt du recours au CDG est avant tout de questionner les fausses évidences ou, en d'autres termes, de revenir aux fondamentaux dans des contextes qui laissent peu de place à la réflexion de long terme. Combien de fois, en effet, le recours au CDG a permis de se réinterroger sur l'objectif fondamental d'un dispositif d'action publique ou d'une politique publique après des années de gestion routinière ? Sur quelle analyse du besoin ce dispositif reposait-il initialement, cette dernière est-elle toujours d'actualité, pourrait-on faire sans ou autrement ? À quelles conditions ? Telles sont quelques-unes des questions que mes collègues maïeuticiens m'ont ainsi invité à me poser et à poser aux différentes parties prenantes des politiques publiques dont j'avais la charge. Cette volonté de questionner les fausses évidences, ce rôle de « poil à gratter » constructif me semblent essentiels dans des collectivités où l'on considère souvent hâtivement que leur simple raison d'être (le service public / le service au public) suffit à donner du sens et de la cohérence à l'action.

Pour autant, cette approche ne s'avère efficace que si elle s'accompagne d'une méthode destinée à faire émerger les solutions des acteurs des politiques publiques eux-mêmes. L'approche « audit descendant », si elle est souvent appréciée par les exécutifs ou directions générales car elle donne un sentiment de maîtrise sur des processus ou des organisations complexes, est souvent peu efficace dans la durée car on ne fait pas le bonheur des acteurs territoriaux malgré eux. En d'autres termes, je suis convaincu qu'un CDG moderne crée les conditions de l'intelligence collective pour identifier et solutionner les problèmes. Pour ce faire, toutes les techniques de co-construction, de participation et d'innovation publique sont les bienvenues. Sous des prismes différents, elles permettent, en effet, aux parties prenantes de s'approprier les questionnements et d'être acteurs, sur le long terme, des processus d'amélioration / de modernisation.

En cela, une fonction CDG bien orientée peut illustrer cette formidable leçon de management que l'on doit à Antoine de Saint-Exupéry dans *Citadelle* : « *Si tu veux construire un bateau, ne rassemble pas tes hommes et femmes pour leur donner des ordres, pour expliquer chaque détail, pour leur dire où trouver chaque chose... Si tu veux construire un bateau, fais naître dans le cœur de tes hommes et femmes le désir de la mer.* »