

# localnova' mag

La newsletter du portail de l'innovation budgétaire et financière des collectivités locales.

#15



## A la recherche des économies positives

**EDITO** par Frédéric Maury

**Au lendemain de la première vague d'économies créée par la baisse des dotations, la loi NOTRe impose une nouvelle lecture financière, celle du territoire.**

Les nombreux audits financiers réalisés par les communes au lendemain des élections de 2014 ont démontré la nécessité avec des moyens d'actions divers (et donc des fortunes diverses) de programmer des baisses de charges ou de maîtriser celles déjà existantes.

De nouvelles méthodes de travail et bien souvent des idées innovantes ont été explorées et appliquées et les résultats sont très encourageants (cf. enquête SNDG-LOCALNOVA) même si la ferveur des efforts communaux de 2015 laisse parfois la place à la tentation du relâchement, portée par l'ancienneté des études et les annonces (en trompe l'œil) de reports de réforme dont on oublie qu'ils ne sont que des aménagements à somme nulle.

Mais les tsunamis comportent souvent plusieurs vagues telles que la loi Notre et les ajustements probables de la DGF 2017. Pour juguler la pression financière croissante liée à l'exercice de nouvelles compétences et au désengagement de l'état, l'équité fiscale conjuguée à une meilleure répartition des charges représentent les solutions d'avenir.

4 collectivités témoignent sur les actions engagées.



## RUEIL FAIT ÉVOLUER LA CULTURE INTERNE

Pascal BLIND, DGA, Ville de Rueil-Malmaison

**L'Etat nous impose 45 millions de baisse de dotations et de dépenses supplémentaires en 3 ans. Nous élaborons une réponse sur 3 ans.**

Pour garantir l'équité des Rueillois et le service rendu nous avons agi sur quatre leviers :

*le recours à l'usager par la hausse des tarifs des services, les économies de gestion, la redéfinition des missions de service public et le recours au contribuable par l'augmentation de la fiscalité locale.*

Nous avons voulu que *les efforts de chacun contribuent à l'équilibre global du budget.*

Un *travail collectif* associant l'ensemble des membres du personnel et des partenaires locaux a été initié fin 2014.

La première étape a consisté à *adapter notre prospective financière* pour trouver le niveau d'économie nécessaire pour chaque exercice afin de déterminer des objectifs annuels.

Ces données étant connues, nous avons cherché à rétablir un équilibre au niveau du taux d'effort. En

effet, les révisions des tarifs de certaines prestations ont été programmées à la hausse car l'effort financier de la Ville représentait plus de 70% de la dépense pour les trois quarts des services aux usagers, allant parfois jusqu'à supporter 90% de la charge financière.

Dans le même temps nous avons *associé le personnel à une réflexion globale*, et sans restriction dans la démarche, sur ce qu'il était possible d'envisager pour *optimiser nos coûts de fonctionnement*. De fait, l'organigramme n'a cessé d'évoluer depuis 2014, les départs pour mobilité ou départ à la retraite sont systématiquement analysés avant toute prise de décision. Le contrôle de gestion a été associé pour étudier tous les coûts des prestations non externalisées. *L'objectif était de fonctionner différemment* de ce que nous avons connu et de responsabiliser chaque agent afin que *le changement soit partagé* et ait du sens pour *l'avenir de chacun*.

L'évaluation des mesures ainsi appliquées ou programmées a enfin permis de déterminer le besoin en fiscalité pour les 3 années : *un engagement public a été pris de limiter l'augmentation de la fiscalité à 4% en 2015, puis 3% en 2016 et enfin +0% en 2017. Et nous avons atteint cet objectif.*

## ÉCONOMISER POUR RÉTABLIR SES ÉQUILIBRES

Didier MEDORI - Directeur Général, ADMR Corse du Sud

**Il est dépassé le temps où le budget des collectivités était équilibré par la variable d'ajustement des taux d'imposition. De même qu'il n'est plus possible de compter sur l'augmentation des concours financiers de l'Etat.**

Il est dépassé le temps où le budget des collectivités était équilibré par la variable d'ajustement des taux d'imposition. De même qu'il n'est plus possible de compter sur l'augmentation des concours financiers de l'Etat.

Certes, toutes les collectivités ne sont pas logées à la même enseigne. Quelques unes disposent encore, côté ressources, de leviers, parfois non négligeables : abattements fiscaux, niveau de la tarification, optimisation des bases fiscales ou des produits du domaine.

Mais ces niches apparaissent globalement limitées pour la plupart des collectivités au regard des objectifs à atteindre pour ne pas déséquilibrer les fondamentaux financiers. Aussi, avec des ressources en berne, les collectivités sont forcées de regarder côté dépenses.

Tournée la page des emprunts toxiques, les exécutifs locaux, sous la contrainte de l'Etat, ont inscrit à l'agenda la

revue des dépenses de gestion : examen des politiques publiques, dépenses facultatives, niveau de service rendu, politique d'achat, gestion du patrimoine,... les cadres dirigeants se sont, pour la plupart, emparés de la panoplie du parfait soldat gestionnaire.

Mais ont-ils toutes les armes ?

Quid du gisement de gain de productivité rendu possible par l'amélioration de l'organisation interne. Ce levier qui permet d'augmenter la production sans accroître les effectifs selon l'équation fondamentale :  
 $Production = Effectif * Durée\ annuelle\ du\ travail * Productivité$

*Pour maintenir des fondamentaux financiers sains et continuer à investir, ce n'est pas d'économies dont nous avons besoin. C'est de dépasser la rationalité juridique pour une rationalité managériale. C'est de penser, enfin, l'organisation : travailler la fonction de production, l'analyse des temps productifs et improductifs, clarifier la responsabilité de la chaîne hiérarchique, améliorer l'adéquation des profils aux besoins, approfondir le dialogue et le climat social, véhiculer le sentiment d'appartenance, le tout, sans renier les valeurs fondamentales du service public qui nous animent.*

## CANNES ÉCONOMISE POUR INVESTIR

Thierry MIGOULE - DGS, Ville de Cannes

**Maintenir un niveau élevé d'investissement grâce à la réduction des dépenses de fonctionnement et l'augmentation des recettes non fiscales.**

Afin de préserver un niveau d'investissement élevé, fixé à 258 M€ sur la mandature, sans recourir à l'endettement ni augmenter les taux de fiscalité communale, la Ville de Cannes a initié, depuis 2014, une démarche active d'optimisation budgétaire;

En premier lieu, *l'élaboration du budget et son suivi ont été améliorés* :

- l'objectif de Budget Primitif de l'année N correspond au Compte Administratif N-2 diminué de 5% ;
- l'élaboration de revues de gestion mensuelles permet de déceler et rectifier rapidement d'éventuels dérapages.

En parallèle, *des leviers d'économies ont été actionnés*, permettant une réduction pérenne des dépenses de fonctionnement :

- *mise en régie municipale de prestations*, notamment de propreté urbaine, générant une économie annuelle récurrente de 3,5 M€ sur les charges à caractère général et une économie nette de 2,6 M€ par an (coût en régie déduit) ;
- *amélioration des procédures d'achat* : systématisation

d'un diagnostic des besoins préalable à la passation des marchés, meilleure centralisation des achats (marchés transversaux), benchmark systématique de l'UGAP ;

- *sensibilisation du personnel municipal aux bonnes pratiques* : responsabilisation des utilisateurs de véhicules, économies d'énergie, réduction des impressions couleur.

A ce jour, l'ensemble de ces mesures a permis de dégager une *économie nette cumulée sur le mandat estimée à 23,4 M€ (28 M€ d'économies sur les charges à caractère général)* par rapport à l'exercice 2014.

Enfin, a été instaurée une « *culture de la recette* », concrétisée par :

- *l'optimisation du patrimoine foncier et immobilier* : 35 M€ de cessions depuis 2014;
- *le développement de la plateforme de vente aux enchères* (véhicules réformés et autres biens) : 314 K€ de biens vendus depuis 2014;
- *le recours au mécénat* : plus de 2,2 M€ de dons récoltés à ce jour dont 1,2 M€ via la campagne #Help Cannes (inondations) et 900 K€ par le Fonds de dotation Cannes;
- *la recherche accrue de subventions publiques* (6,6 M€ perçus en 2015).

## THAU AGGLO MUTUALISE POUR ÉCONOMISER

Patrice MILLET, DGS Mutualisé, Ville de Sète et Thau Agglomération

**Une démarche de management et de gains d'efficience qui a été entreprise par la Communauté d'Agglomération de Thau, la ville centre Sète et d'autres communes de l'intercommunalité avec d'ores et déjà des résultats probants**

Selon le rapport économique, social, financier annexé au projet de loi des finances pour 2017, Bercy attend un investissement local à la hausse mais aussi des économies de fonctionnement de la réforme territoriale mais se garde bien de les chiffrer.

Par contre, les collectivités doivent être à même de réussir le pari de relancer la dynamique d'investissement après deux années en 2014 et 2015 de fort recul et de réduire les charges courantes, en particulier grâce à la mutualisation.

A cet égard, même si la mutualisation n'a pas pour seul objectif un gain financier, la nécessaire maîtrise des dépenses publiques, liée notamment à la baisse des dotations de l'Etat, doit conduire les collectivités à contenir et mieux à réduire les frais de personnel.

Cette mutualisation des services, et tout particulièrement la création de services communs, est aujourd'hui, au sein du bloc local, une véritable opportunité en terme d'économie.

C'est cette démarche de management et de gains d'efficience qui a été entreprise par la Communauté d'Agglomération de Thau, la ville centre Sète et d'autres communes de l'intercommunalité avec d'ores et déjà des résultats probants grâce à un portage politique fort, qui a en fait une priorité inscrite dans le pacte de gouvernance de la Communauté d'Agglomération.





## RENDEZ-VOUS

**VENDREDI 14 OCTOBRE 2016 À 9H30**  
**Aux Assises des Cadres Dirigeants**  
**à Antibes Palais des Congrès**

**ATELIER 12** animé par **Frédéric Maury - Salle Ella Fitzgerald**  
**Diminuer les dépenses de fonctionnement :**  
**Quels choix pour quels services ?**

4 collectivités témoignent

- Pascal BLIND, DGA, Ville de Rueil-Malmaison
- Didier MEDORI, Directeur, ADMR de Corse du Sud
- Thierry MIGOULE, DGS, Ville de Cannes
- Patrice MILLET, DGS Mutualisé, Ville de Sète et Thau Agglomération



## Découvrez l'enquête

### LOCALNOVA – SNDG

**Les DGS sont mobilisés pour être force de propositions**



**Cliquez ici**

[www.localnova-finance.fr](http://www.localnova-finance.fr)

## Un nouveau portail De nouvelles offres

LOCALNOVA a mis en ligne un nouveau portail web public et privé.

La partie publique présente les métiers exercés et l'espace client s'adapte à vos besoins et s'enrichit de nouvelles plateformes et de nouveaux rapports.

Les trois principes qui ont guidé notre démarche sont : ergonomie, souplesse et expertise.



**Cliquez ici**

[www.localnova-finance.fr](http://www.localnova-finance.fr)

# localnova

Le portail de l'innovation budgétaire et financière des collectivités locales.

10 Parc Club du Millénaire  
1025 Avenue Henri Becquerel  
34000 Montpellier  
Tél. 09 72 29 39 33



# #15