

DG

Interface

LA REVUE DES DGS ET DGAS
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



les régions
mutualisation
service public
TERRITOIRES
statut
intercommunalité
fiscalité
europe
réforme
open data
petites villes
laïcité
innovation
Parité
diversité
normes
finances
international



SYNDICAT NATIONAL
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES



N°92

Décembre 2016

L'édition 2016

Vos réactions



Olivier FAURE, DGS de Launaguet
« Tout m'a intéressé, et j'ai bien aimé ces idées de Big («Bling» ?) Bang territorial : il y avait un peu de provocation, d'exagération dans les propos, mais j'aime ces rémouvements, avec des intervenants d'horizons divers - des chercheurs en particulier - qui nous confrontent

à nos réalités de DGS. J'ai retenu qu'il est habile de se servir des évolutions fortes, la mondialisation par exemple, pour attirer des ondes positives sur un territoire et sensibiliser des élus. Il est dommage, en effet, de subir et se plaindre. De toute façon, nous n'avons pas le choix... Je travaille dans une commune autour de la métropole de Toulouse. La métropole est là pour les grandes études prospectives, les transports, les loisirs et les activités économiques. Je travaille actuellement sur deux chantiers : l'appropriation par mes cadres et élus, du fait métropolitain, et l'adaptation de notre organisation à nos ressources. Réformer nos structures est possible à 3 conditions : une volonté politique forte et durable, une bonne communication sur le « Pourquoi » et si les négociations ne portent pas sur l'essentiel ».

Emmanuelle ROSET, DGA de Baie-Mahault

« Les réflexions de cette table ronde ont posé des idées intéressantes, pas neuves pour moi et qui me confortent dans cette impression que nous vivons un temps marqué par l'importance de la mobilité. C'est d'autant plus vrai chez nous, en Guadeloupe, où le territoire est étroit et disparate en termes de population et d'activités. Nous n'avons, par ailleurs, pas la problématique des « métropoles » véritablement, mais le centre de l'île a peut-être une carte à jouer pour devenir un pôle de convergence. Toutefois, je suggère de veiller à ne pas obérer les identités. Il faut plancher sur la réalité des mairies qui est vivace et conserver voire développer la carte de la proximité.

Les « regroupements » prennent cependant encore difficilement. Pourtant, en tant que DGA, je sais que c'est l'avenir de nos territoires, d'autant que les ressources se raréfient ».



Côté ateliers

CANNES RÉDUIT LA VOILURE. LA MAIRIE RÉPOND À LA BAISSÉ DES DOTATIONS EN REVISITANT TOUTES SES DÉPENSES, NOTAMMENT VIA LA REPRISE EN RÉGIE ET L'AMÉLIORATION DE SES ACHATS.

C'est un vaste plan pluriannuel d'assainissement des comptes que Thierry MIGOULE, DGS de Cannes, est venu présenter à ses collègues à Antibes, dans le cadre d'un atelier Finances consacré à la diminution des frais de fonctionnement.

Le cadre, qui a mis en avant la réduction de 5 millions d'euros par an de DGF pour son budget, a décrit les « leviers » sur lesquels il jouait depuis trois années, afin de réduire l'endettement de la commune tout en maintenant au maximum sa capacité d'investissement.

Premier d'entre eux, la reprise en régie de prestations, comme la gestion des fontaines, le ramassage des déchets (« 313000 euros économisés par an ») ou le service

des motocrottes. Au terme du mandat, « 13 millions d'euros d'économies » auront été, en principe, réalisés via l'internalisation selon lui.

CENT VOITURES DE MOINS

Thierry MIGOULE a également mentionné la gestion optimisée des ressources, l'amélioration des procédures d'achat et la sensibilisation des agents aux bonnes pratiques. « Nous avons créé une mission Anti-gaspi, et parallèlement, nous lançons un travail sur le bien-être des agents » a-t-il précisé.

Tout changer pour que rien ne change : sur le premier levier (meilleure gestion des ressources), c'est ainsi que le parc de voitures a été réduit de 100 véhicules, que le service Atelier s'est mis à facturer ses prestations aux autres services, que les projecteurs à leds ont fait leur apparition ou que les locaux loués par la



16 ATELIERS POUR MIEUX TRAVAILLER

commune à des tiers ont été réduits (24000 € économisés). Au terme du mandat, 6,8 millions d'euros économisés sont envisagés.

En matière d'achats plus efficaces, le marché des illuminations de Noël a été renégocié, générant 345000 euros d'économies par rapport à 2015. Les contrats d'assurances ont été revus, « avec un expert », pour coûter 272000 euros de moins par an. La fonction Achat a été centralisée pour certains marchés. « Nous attendons, sur le mandat, une économie de 3,2 millions liée à l'optimisation des achats » a indiqué le DGS, qui, enfin, a cité des actions en direction des agents afin qu'ils utilisent mieux, en particulier, les « fluides » comme le carburant, l'eau et l'électricité.

VERS UNE «CULTURE DE RECETTE»...

La dernière partie de son témoignage était centrée sur la « culture de la recette » dans laquelle Thierry MIGOULE a engagé Cannes. Une plate forme de vente aux enchères a été développée, ainsi que du mécénat ou la recherche de subventions. Le patrimoine est « optimisé », quand la gestion de la trésorerie se veut « plus active ».

Directeur de l'ADMR en Corse du Sud, Didier MÉDORI (en tribune) a approuvé la démonstration - « on ne peut plus jouer sur les taux d'imposition ni compter sur de nouvelles subventions, une nouvelle gestion s'impose à nous » - tout en recensant les conditions de réussite de tout effort financier: « Faire des économies ne peut être une fin en soi, il est important de le relier à une finalité tout en respectant la qualité des services. Cela passe par la définition de priorités ».

Pascal BLIND, DGA Moyens et ressources de Rueil-Malmaison, Patrice MILLET, DGS de Sète et Thau agglomération, et Frédéric MAURY, président de Localnova, figuraient également en tribune, devant un public de 200 DGS ■

Centrés sur l'opérationnel et la gestion de la complexité, 16 ateliers, réunissant 3 à 5 experts - dont, à chaque fois, des DGS -, étaient proposés cette année lors du congrès - et ce fut un coup de maître. Privilégiant le retour d'expérience et l'échange avec les adhérents, ces séminaires ont trouvé pour la plupart, un large public. Citons notamment, la réussite rencontrée par l'atelier sur les « nouvelles orientations pour évaluer les services publics », animé par Laurent BACQUART, vice-président Ile-de-France du Syndicat. L'atelier, sur deux heures, a évoqué le « défi financier » posé par la « contraction des ressources », décrit des « approches de performance » et offert un piédestal à une démarche déployée en Belgique, fondée sur le « genre ». Un autre atelier a fait « le buzz », dédié à « l'accompagnement au changement » via l'innovation. En point d'orgue, l'initiative très construite portée par Anthony CLAVERIE, DGA d'Antibes, visant à favoriser, par une dizaine de leviers -

« la curiosité, la contrainte, l'audace, la diversité, le rêve, la remise en question, la bienveillance », etc - l'émergence de bonnes idées au sein du personnel. Les ateliers étaient regroupés autour de quatre thématiques : RH, marchés et commande publique, finances publiques et réorganisation-transition territoriale, pour composer des « parcours » de professionnalisation ■



Économies : attention à la vague NOTRe

AU LENDEMAIN DE LA PREMIÈRE VAGUE D'ÉCONOMIES IMPOSÉE PAR LA BAISSÉ DES DOTATIONS, LA LOI NOTRe ANNONCE UNE SECONDE VAGUE DONT L'AMPLITUDE POURRAIT BIEN ÊTRE PLUS DÉVASTATRICE.

Sans reprendre in extenso les résultats de l'étude, on constate le recours à d'autres solutions que la pression fiscale. Les leviers mobilisés, et en progression entre 2015 et 2016, sont prioritairement la politique tarifaire, les redevances, et les loyers.

A côté de ces leviers financiers, les administrations locales encadrent leur politique d'achat, réduisent leurs dépenses énergétiques et enclenchent une gestion patrimoniale plus active.

Elles sont également contraintes à redéfinir certaines missions de service public, au premier rang desquelles figurent les politiques culturelles et sportives.

Enfin, elles tirent parti des relations inter-territoriales pour élaborer des pactes financiers, mutualiser leurs moyens et regrouper leurs achats.

LA CAPACITÉ À SE RÉFORMER

La légitimité des élus locaux, accompagnés et conseillés par leurs équipes de direction générale, la professionnalisation continue de la fonction publique territoriale permettent ainsi à l'Etat de tenir ses engagements européens dans un contexte économique difficile. La capacité des acteurs locaux à trouver des marges de manœuvre par l'intelligence collective qu'ils déploient n'a toutefois en limite que celle de l'acceptation par les habitants de ce nouveau cadre contraint ; ce qui justifie pleinement les ressources à maintenir pour expliciter le projet de territoire et faire preuve de pédagogie ■

Laurent BACQUART

Directeur général délégué
EPCI Grand-Orly Val de Bièvre



Frédéric MAURY

Président de
LOCALNOVA

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. La deuxième arrive et se nomme « Vague Notre ». Les regroupements en cours conduisent à la redéfinition légitime des relations financières entre les communes et les EPCI et l'établissement de pacte financier indispensable au bon fonctionnement du territoire.

Tous les travaux le montrent, les EPCI subissent une pression financière croissante que l'exercice de nouvelles compétences ou de celles transférées va amplifier et les communes continuent à subir les effets de la première vague. Alors que des pistes d'optimisation fiscale sont mise à l'étude afin de mieux répartir la contribution fiscale, très peu sont pour mieux répartir la charge ou trouver des vraies économies d'échelle sur le territoire. C'est pourtant une piste à explorer avec vigueur ■