



L'Observatoire social territorial (OST) publie son 17^e Cahier :

« Contrainte budgétaire : adapter ou réinventer les organisations ? »

Face à la contraction des ressources budgétaires dans la fonction publique territoriale, les marges de manœuvre se réduisent. La recherche de solutions à court et moyen termes est-elle généralisée ? Comment adapter le service public local ? Quels impacts pour les agents, du point de vue des ressources humaines, managérial et organisationnel ? Des élèves administrateurs territoriaux de la promotion Hannah Arendt ont réalisé pour l'OST de la MNT, en partenariat avec l'Association des administrateurs territoriaux de France (AATF) et l'Institut national des études territoriales (INET), cette étude qualitative, menée dans une cinquantaine de collectivités locales.

Dès 2010, les collectivités locales ont été appelées à contribuer à l'effort de redressement des comptes publics. Avec la baisse de la dotation globale de fonctionnement en 2014, la contrainte budgétaire est devenue une **réalité brutale** pour de nombreux acteurs du service public local. En 2016, quel bilan peut-on dresser ? La contrainte budgétaire constitue-t-elle un facteur d'innovation ? *« Parce qu'elle est durable et globale mais surtout parce qu'elle se conjugue à d'autres facteurs de mutations de l'action publique, la contrainte financière appelle un nouveau paradigme de la gestion locale »*, estime **Fabien Tastet**, président de l'AATF.

L'**innovation**, telle une nouvelle façon de faire, se diffuse au secteur public local dans des domaines et à des degrés variés, avec l'amélioration des processus existants ou des ruptures radicales. Par exemple, des clauses sociales ou environnementales, la constitution de centrales d'achat ont permis d'améliorer la commande et l'achat publics. Les collectivités adoptent aussi de nombreuses innovations au niveau des transports, de l'aménagement ou encore du numérique pour répondre différemment aux besoins des usagers. De même, elles s'appuient notamment sur des plans de mandat ou des projets d'administration, avec un travail accru sur l'évaluation, la création d'outils de pilotage et une redéfinition des relations aux partenaires internes comme externes.

La réponse à la contrainte s'inscrit dans un contexte d'évolution institutionnelle majeure (lois MAPTAM et NOTRe) et de renouvellement des exécutifs locaux en 2014 et 2015. Face à la baisse des ressources, les collectivités prennent souvent la forme de **plans d'économies et de stratégies ponctuelles**. Même si peu de collectivités optent encore pour des réductions massives ou l'abandon des politiques publiques.

Certaines cherchent toutefois à construire des méthodes innovantes de travail, de pilotage et d'association des agents pour changer les modes de fonctionnement et de réflexion stratégique. A ce propos, *« l'INET met l'accent sur la question des relations avec les élus locaux et la place du dialogue social comme pilier de la gestion publique locale, explique **Véronique Robitaille**, directrice de l'INET. Ces dimensions sont d'autant plus importantes dans un contexte de contrainte budgétaire. »*

Pour les élèves administrateurs auteurs de l'étude, Sébastien Avisse, Cyrille Carbonnel, Jean-François Collier, Julie Hen, Pia Konitz et Charles Lambrechts, la situation actuelle semble imposer un **nouveau paradigme : devoir « faire moins avec moins »**. Il ne s'agit plus de

prioriser entre les différents leviers possibles, mais d'en actionner simultanément un grand nombre. Variées, les mesures observées sont dominées par le pragmatisme et le sur-mesure avec :

- l'optimisation des moyens, comme première réponse – souvent insuffisante,
- l'action sur la masse salariale et l'organisation, une réponse au cœur de toutes les démarches mais à accompagner,
- la redéfinition des périmètres et des modes d'intervention,
- la transformation du service public et l'innovation pour sortir de l'alternative entre suppression et réduction.

Les auteurs de l'étude proposent ainsi **sept préconisations** de forme et de méthode pour faire face à la contrainte budgétaire :

- amener les élus à faire des choix ;
- organiser une méthode permanente, passer d'une logique de plan à une logique d'évaluation ;
- affirmer le principe de transparence pour gagner la confiance et responsabiliser les services ;
- informer, rassurer et faire participer les agents, de manière complémentaire ;
- affirmer le droit à expérimenter et le droit à l'erreur afin de favoriser l'innovation ;
- réinterroger systématiquement les façons de faire ;
- impliquer largement les acteurs internes et externes.

« *A plusieurs, on est plus fort, conclut **Jean-René Moreau**, administrateur de la MNT et président de l'OST. L'impératif actuel nous invite à chercher des **solutions collectives**, à se faire confiance mutuellement, pour renouveler encore davantage les moyens et les fins, et sauter le pas des progrès de gestion à l'innovation globale.* »

Methodologie : étude qualitative, menée d'octobre 2015 à février 2016 et basée sur 53 entretiens, selon une diversité de l'échantillon :

- des acteurs (DGA et DGS de collectivités, syndicats, associations professionnelles, universitaires, entreprises parapubliques),
- géographique et politique,
- de type de collectivités (région, département, intercommunalité, communes).

Photo jointe : couverture du Cahier n°17 de l'OST.

Etude à télécharger sur : <http://www.mnt.fr/la-mnt/observatoire-social-territorial/etudes-ost>

Les publications sont disponibles sur le site www.observatoire-social-territorial.fr

--

Observatoire social territorial (OST)

Créé fin 2009 par la Mutuelle Nationale Territoriale, l'Observatoire social territorial mène des études afin de mieux connaître l'environnement social des agents territoriaux au sens large, pour proposer des pistes d'actions managériales aux décideurs de collectivités locales. Avec ces études, la MNT, expert de la protection sociale territoriale, entend aussi animer les débats et fédérer les acteurs institutionnels territoriaux autour de tous les sujets sanitaires et sociaux.

Contacts presse :

MNT Pierre Bernard : pierre.bernard@mnt.fr – 06 29 39 77 36
Jean-Marc Joussen : jean-marc.joussen@mnt.fr – 06 46 49 68 99
AATF Stéphane Aguilera : aatf.saguilera@gmail.com – 06 80 37 02 42
INET Emmanuelle Jeannin : emmanuelle.jeannin@cnfpt.fr – 03 88 15 52 71