

LE LIVRE BLANC

**Evaluation
Performance
Finances
Pilotage**

de la gestion publique locale



Executive MBA

Finances, audit et gestion publique territoriale

Appréhender les principaux enjeux des finances locales pour mieux y répondre

CANDIDATS

- Dirigeants et cadres du secteur public occupant des fonctions financières
- Élus locaux
- Agents exerçant des fonctions financières

THÉMATIQUES

- Environnement des collectivités locales
- Gestion et analyse financière
- Stratégies d'optimisation
- Audit et contrôle de gestion
- Évaluation des politiques publiques
- Management public

INFOS PRATIQUES

- 270 h d'enseignement
- 3 jours par mois en moyenne sur 12 mois
- À Paris et/ou à Rennes
- Compatible avec la poursuite de votre activité professionnelle

TÉMOIGNAGE



« Participer à cet Executive MBA Finances, audit et gestion publique territoriale a été une expérience particulièrement enrichissante à double titre.

Professionnellement, un apport de connaissances indispensables à la bonne compréhension du circuit financier des collectivités locales, connaissances immédiatement réinvesties au quotidien. Surtout pour quelqu'un comme moi qui ne provient pas de la filière Finances.

Personnellement, c'est un investissement humain et familial important. C'est un exercice de jonglerie permanent entre les obligations professionnelles, personnelles et « estudiantines ». Mais au final, on regretterait presque que cela s'arrête déjà ! »

Jean-Luc Le Gall
Directeur général des services, Ville de Signes
Diplômé, promotion 2016-2017

L'Afigese sur tous les sujets finances, évaluation, gestion et management

A quelques mois des élections municipales, et après une année chargée pour les collectivités territoriales (contractualisation, «réforme» de la fiscalité locale, réforme de la fonction publique), force est de constater que les contraintes financières, administratives, managériales ou organisationnelles sont toujours plus prégnantes. Au milieu de cela, les agents publics tentent au mieux d'articuler ces évolutions avec des exigences renforcées sur l'efficacité de l'action publique locale.

Si les contraintes évoquées pèsent sur le fonctionnement des collectivités, elles peuvent également être perçues comme des leviers pour faire changer l'organisation. Dématérialisation de la chaîne comptable, agences comptables et fiscales, articulations entre contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou encore organisation agile, sont autant d'opportunités d'agir et de transformer l'action publique locale.

Ces injonctions aux changements amènent de nouvelles réflexions, exploitées et travaillées au sein des neuf groupes de travail de l'Afigese: réflexions sur les relations avec les partenaires associatifs, sur le pilotage de la masse salariale, sur l'évolution de la fonction financière, ou encore sur l'apport de nouveaux outils comme le design de service.

Au-delà des transformations organisationnelles, ce sont aussi des exigences croissantes de transparence qui influent sur le fonctionnement général du secteur public. Là-encore, l'Afigese se positionne pour proposer des évolutions et des améliorations aux expérimentations en cours comme celles sur le compte financier unique ou la certification des comptes publics.

C'est au travers de ces questions, mais aussi des réponses apportées dans le cadre de ses publications et de ses formations que l'Afigese accompagne les évolutions à l'œuvre dans les collectivités. Cette 3^e édition du Livre Blanc de l'Afigese, éditée en partenariat avec «La Gazette des communes», présente un état des lieux des réflexions ayant cours au sein du réseau de l'association dans les domaines des finances publiques, du contrôle de gestion, de l'évaluation et du management public local. ■

Françoise Fleurant-Angba, présidente de l'Afigese



3^e JOURNÉE OBSERVATOIRE DES COÛTS DU SERVICE PUBLIC

Mercredi 4 décembre 2019 - Paris

Évaluez le coût global de vos services pour optimiser
les prises de décision de votre collectivité

Avec la participation exceptionnelle de :



Jean-Noël BARROT
Député des Yvelines, Vice-président
LA COMMISSION DES FINANCES
ASSEMBLEE NATIONALE



Isabelle BERTONE-BAHIER
Directrice du contrôle
de gestion
VILLE DE VERSAILLES



Isabelle CHATRY
Analyste Senior
OCDE



Thibaut CHERON
Directeur du budget, des finances
et du contrôle de gestion
**CONSEIL DÉPARTEMENTAL
DE LA SEINE-SAINT-DENIS**



Emmanuel DECAMPS
Directeur des finances
et du contrôle de gestion
VILLE DU HAVRE



Emmanuel DERRE
DGS
OCTEVILLE SUR MER



Franck GILLARD
Directeur du conseil
de gestion mutualisé
VILLE D'ANGERS
ANGERS LOIRE MÉTROPOLE

Avec le soutien de :



SOMMAIRE



PHOTO ADOBESTOCK

3

ÉDITO

L'Afigese sur tous les sujets

6

Articulation(s) entre contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques

9

PRIX DE L'INNOVATION CLUB FINANCES-AFIGESE 2019

Où en est la culture ? Les habitants de Saint-Herblain (Loire-Atlantique), se prononcent

10

Au-delà de l'effet de mode, quel apport du design de service à l'évaluation ?

13

PRIX DE L'INNOVATION CLUB FINANCES-AFIGESE 2019

L'autocontrôle, la solution du département de l'Aube pour maîtriser les allocations de solidarité

14

L'évolution de la fonction financière, une chance pour les collectivités ?

16

PRIX DE L'INNOVATION CLUB FINANCES-AFIGESE 2019

La ville de Caen s'appuie sur son budget pour moderniser son système de pilotage

18

L'innovation managériale rend-elle l'administration plus performante ?

21

PRIX DE L'INNOVATION CLUB FINANCES-AFIGESE 2019

Les agents de l'interco de Lorient (Morbihan) et de ses membres ont cogité sur la meilleure façon d'informer les habitants

22

La gestion publique locale : recentralisation rampante ou nouveau modèle à construire ?

24

Le pilotage de la masse salariale : rappel des fondamentaux

26

Relations avec nos partenaires associatifs : comment améliorer la lisibilité des aides accordées aux associations ?

La page 9 est parue dans «La Gazette» n° 2488-42 du 28 octobre 2019 ;
la p. 13 dans «La Gazette» n° 2489-43 du 4 novembre 2019 ;
les pp. 16-17 dans «La Gazette» n° 2490-44 du 11 novembre 2019 ;
la p. 21 dans «La Gazette» n° 2487-41 du 21 octobre 2019.

Pages spéciales «La Gazette des communes» n° 2492-46 du 25 novembre 2019

Principal actionnaire : Info Holding

Société éditrice : Groupe Moniteur SAS au capital de 333 900 euros RCS : Nanterre 403 080 823

Siège social : Antony Parc 2 - 10, place du Général de Gaulle - La Croix de Berny - BP 20156 - 92186 Antony cedex

Numéro de commission paritaire : 1018 T 83807 ISSN : 0769-3508

Président/Directeur de la publication : Julien Elmaleh

Dépôt légal à parution.

Articulation(s) entre contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques

Afin de relever le défi d'assurer un service public dans un environnement financier, institutionnel et démocratique très mouvant, les élus et les directeurs généraux s'appuient sur les expertises des contrôleurs de gestion et des évaluateurs de politique publique.

S'il existe une grande variété d'expériences et de configurations locales des dispositifs de pilotage des collectivités territoriales, les enjeux relatifs aux apports et complémentarités du contrôle de gestion et de l'évaluation des politiques publiques méritent une attention particulière.

Les collectivités territoriales doivent aujourd'hui relever le quintuple défi d'assurer un service public pour des territoires en mutation et des populations plus différenciées, dans un contexte institutionnel et réglementaire qui évolue rapidement, avec des contraintes financières plus prégnantes et une attente de renouvellement de la démocratie participative de la part des citoyens et de la société civile. Afin de définir, de piloter et d'adapter les politiques publiques, les élus et les directeurs généraux des services peuvent s'appuyer sur les expertises des contrôleurs de gestion et des évaluateurs de politique publique.

Ces métiers ont développé chacun des méthodes spécifiques qui permettent d'appréhender de manière complémentaire et parfois conjointes les politiques et leur mise en œuvre. Comment combiner l'appui du contrôle de gestion et de l'évaluation auprès des services opérationnels pour contribuer à leur management en veillant à l'efficacité de l'ensemble de ces ressources humaines ? Comment mobiliser ces deux fonctions pour apporter une aide à la décision pertinente aux élus au cours d'un mandat ?

Les types d'articulation du contrôle de gestion et de l'évaluation peuvent être présentés d'une part sous l'angle de leurs apports décisionnels, d'autre part en fonction du cycle de gestion des politiques publiques. Les conditions d'une bonne articulation relèvent autant de choix institutionnels que de postures professionnelles.

LES TYPES D'ARTICULATION ENTRE CONTRÔLE DE GESTION ET ÉVALUATION

Les métiers du contrôle de gestion et de l'évaluation se sont développés depuis une trentaine d'années en appui à l'action publique locale. Chacun a construit au fil du temps des méthodes d'investigation, des outils spécifiques qui sont désormais enseignés dans les cursus de formation. Si ces méthodes d'approches sont toujours mobilisées de manière autonome, on constate que, pour certains sujets, elles sont mobilisées conjointement, les modalités de cette articulation variant en fonction du moment du cycle de gestion des politiques publiques.

Pour une douzaine de domaines d'aide à la décision, le contrôle de gestion et l'évaluation apportent tous les deux une plus-value.

Une enquête réalisée pour les Assises 2018 de l'AFIGESE a ainsi recueilli une centaine de réponses représentatives des trois niveaux de collectivités territoriales, région, département et bloc communal. Elle a permis de mettre en exergue que, pour une douzaine de domaines d'aide à la décision, le contrôle de gestion et l'évaluation apportent tous les deux une plus-value, avec trois cas de figure. Les domaines où ces fonctions ont le plus d'apports sont :

- concernant particulièrement le contrôle de gestion : le calcul de coût, le contrôle interne, la tarification, le contrôle externe
- concernant particulièrement l'évaluation : les analyses d'impact, de pertinence, de cohérence
- concernant les deux fonctions : la segmentation stratégique, l'analyse de l'efficacité,

l'analyse de l'efficacité, les outils de pilotage, les outils d'accompagnement au changement. (voir graphique).

Ces domaines d'action étant identifiés, les modalités de l'articulation du contrôle de gestion et de l'évaluation peuvent être analysées sous l'angle des différents moments du cycle de gestion des politiques publiques.

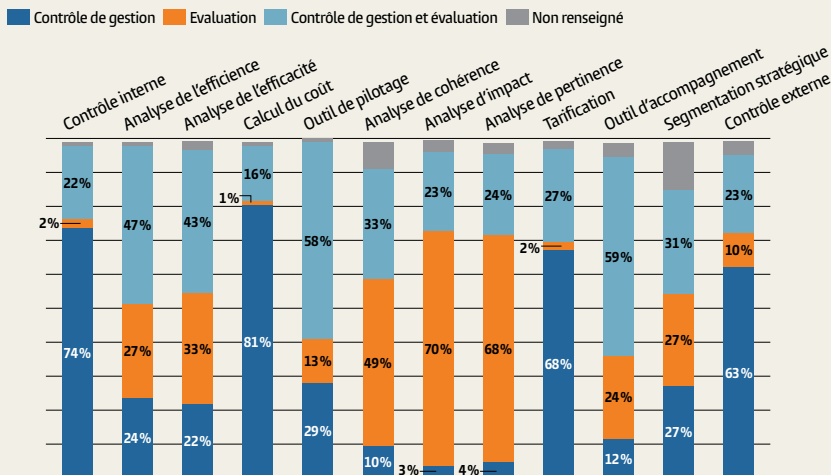
Au moment de la conception d'une politique publique

Les évaluations ex-ante sont de plus en plus rares. Ainsi, pour voter un nouveau schéma directeur, refonder une politique publique ou, en début de mandat, pour décliner un projet politique en objectifs opérationnels, plans d'actions réalistes, les dirigeants territoriaux peuvent choisir de mobiliser l'évaluation et/ou le contrôle de gestion (quand ils peuvent disposer des deux ressources).

Certaines collectivités choisissent de mobiliser uniquement des méthodes et outils du contrôle de gestion pour élaborer leur segmentation stratégique et leurs tableaux de bord de pilotage des politiques publiques en se basant sur différents documents (cadre juridique, référentiel de politiques publiques, projets de services, processus formalisés), en procédant à une analyse du système d'acteurs, des bases de données et outils de suivi existants. Cette approche permet de déterminer et de formaliser assez rapidement des objectifs stratégiques et opérationnels, avec leurs indicateurs de pilotage d'efficacité, d'efficacité, d'impact et de contexte.

D'autres collectivités engagent une démarche plus longue mais déclinant plus précisément la logique d'action, en recourant aux méthodes de l'évaluation des politiques publiques pour caractériser le système d'acteurs (sociogramme), établir une logique d'action, identifier les effets, impacts

Les apports du contrôle de gestion et de l'évaluation



à long terme et à court terme attendus et l'articulation des actions (diagramme logique d'impact/arbre des objectifs). Le relais est ensuite pris par le contrôle de gestion pour assurer le suivi des activités et animer le dialogue de gestion.

Dans l'idéal, le cadre d'une politique publique se traduit par l'adoption d'un schéma avec des objectifs, plans d'action, indicateurs de pilotage, démarche de suivi évaluation programmée. Il se décline dans la segmentation stratégique des politiques publiques de la collectivité avec un paramétrage du système d'information décisionnel (logiciels Métier, Finances, Ressources Humaines, voire Logistique).

Le contrôle de gestion apporte en outre une aide à la décision quant au choix du mode de gestion en fonction du cadre juridique, du degré de maîtrise des compétences dans la collectivité, de l'économie du secteur. Les études relatives aux modalités de financement du service entre les usagers et les contribuables nécessitent de pouvoir mobiliser des connaissances de caractéristiques des publics, de leurs besoins et pratiques (observation/évaluation) et des modèles de simulation financière (contrôle de gestion).

Le pilotage en continu des politiques publiques

Le contrôle de gestion est garant de la production d'indicateurs quantitatifs de pilo-

tage fiables et de l'animation de revues de gestion qui s'appuient sur des tableaux de bord, permettent d'objectiver les situations, de proposer des actions si nécessaire ou d'adapter les objectifs ou les moyens aux évolutions des besoins et du contexte. Le contrôle de gestion apprécie la performance d'une politique en termes de résultat immédiat, d'efficacité, d'efficience, d'impact à court terme.

Ce dialogue de gestion contribue non seulement à la prise de décision tout au long de l'année au rythme de la vie d'un budget (budget primitif, décision modificative, compte administratif, autorisations pluriannuelles et prospectives) mais aussi au management opérationnel des équipes et au dialogue permanent avec les opérateurs. Les tableaux de bord contribuent en outre aux démarches de suivi évaluation.

Une évaluation in-itinere d'une politique peut être programmée dès sa conception. En plus des indicateurs de réalisation produits avec le contrôle de gestion, elle mobilisera d'autres méthodes telles que des suivis de publics (enquêtes, entretiens, focus group), des évaluations « flash » de dispositifs réalisés sur des périodes courtes (six mois), en combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Il s'agit d'appréhender l'impact sur les publics, sur l'environnement en tenant compte d'éventuelles interactions avec d'autres prestations, acteurs. Ces études peuvent conduire

à préconiser l'arrêt, la généralisation, la réorientation de dispositifs expérimentaux.

La révision et l'adaptation d'une politique publique

Enfin, une évaluation ex post permet pour sa part de prendre du recul et de se reposer les questions fondamentales de pertinence, de cohérence, d'impact, d'efficacité, d'efficience, en combinant des méthodes quantitatives et qualitatives, ainsi qu'en croisant les regards des différentes parties prenantes. Contrôle de gestion et évaluation des politiques publiques ont des logiques et méthodes d'intervention spécifiques. Si leur mobilisation en complémentarité va de plus en plus de soi, les conditions de leur association suscitent des débats.

LES CONDITIONS D'UNE BONNE ARTICULATION

L'organisation de la collaboration entre le contrôle de gestion et l'évaluation semble essentielle pour que les services et dirigeants disposent d'une offre de service claire et intégrée, efficace et mobilisable tout au long de la vie de chaque politique publique. Les conditions à réunir pour une bonne articulation relèvent de choix institutionnels et de postures professionnelles qui, comme pour tout système d'acteurs sont réinterrogés en fonction des évolutions des acteurs et du contexte.

Les choix institutionnels

Le premier des choix institutionnels est celui de la volonté de piloter une collectivité par des objectifs, en développant des démarches participatives tant en interne avec les équipes qu'avec les partenaires, opérateurs, usagers, citoyens. Plus cette exigence sera portée politiquement (ou au niveau stratégique), plus les fonctions de pilotage seront structurées et légitimées pour y répondre. Lorsque les services contrôle de gestion n'ont pour mission que d'effectuer du contrôle financier (déconnecté de l'activité) ou des calculs de coûts ponctuels, l'évaluation devra structurer la production d'indicateurs d'activité et les articulations entre les deux fonctions seront limitées, ponctuelles. Lorsque le contrôle de gestion est dimensionné comme conseil auprès des services et chargé d'une analyse de gestion établissant des liens ●●●

Par ailleurs, les collectivités territoriales ont des organisations de plus en plus matricielles qui nécessitent de travailler en mode projet avec une articulation à organiser en priorité entre le contrôle de gestion et l'évaluation pour le pilotage des politiques, mais aussi avec l'observation, l'organisation, le design, l'audit... Les articulations entre toutes les fonctions doivent être pensées, formalisées et communiquées pour apporter une offre de service globale cohérente et lisible, aussi bien pour les personnels de ces métiers que pour les services opérationnels. Sur le plan institutionnel, si les deux fonctions n'ont pas été créées en même temps, celle qui aura le plus d'antériorité sera vraisemblablement celle qui a le plus de maturité et de reconnaissance interne, d'acceptation par les services et les dirigeants. Il importe alors de faire l'effort nécessaire pour légitimer l'autre fonction, tout en formalisant leurs articulations.

Au-delà du cadre institutionnel, les postures des professionnels du contrôle de gestion et de l'évaluation ainsi que celles des dirigeants sont primordiales pour que des synergies se concrétisent et que l'efficacité soit au rendez-vous tant au niveau de ces ressources fonctionnelles que des

Les collectivités territoriales ont des organisations de plus en plus matricielles qui nécessitent de travailler en mode projet.

Les équipes de la direction générale des services ont pour responsabilité de coordonner, de mobiliser à bon escient les ressources de ces deux métiers, de permettre la connaissance de leurs apports respectifs et conjoints aux élus et aux directions opérationnelles. Cela passe par des actions de communication interne, des plans de formation et de sensibilisation. Les directions opérationnelles doivent pouvoir consacrer

Les fonctions de contrôle de gestion et de l'évaluation ont longtemps connu des histoires parallèles au sein des collectivités locales. A l'ère du numérique, où le pilotage de la donnée est de plus en plus vital, et au moment où les enjeux de légitimité démocratiques des collectivités locales sont très prégnants, disposer des deux fonctions du contrôle de gestion et de l'évaluation est un investissement pour les dirigeants et élus des collectivités territoriales. Réussir l'articulation de ces deux fonctions est une exigence: les professionnels de ces deux métiers doivent être agiles pour s'adapter aux évolutions institutionnelles, innover pour répondre aux nouveaux horizons temporels des politiques publiques, et l'ensemble des acteurs faire preuve de reconnaissance et de respect mutuels. ■

Responsable du service contrôle de gestion,
observatoire évaluation,
directrice adjointe finances affaires juridiques
évaluation, département de Meurthe-et-Moselle

Prix de l'innovation de l'Afigese 2019

Où en est la culture ? Les habitants se prononcent

Saint-Herblain (Loire-Atlantique) 46 600 hab.

En interrogeant et analysant son offre culturelle avec l'aide de la population, la ville en redessine les contours pour demain.

D'un concours de circonstances peut jaillir une idée. C'est ainsi que la fermeture du théâtre pour une année de travaux et la mise en place d'une programmation nomade ont incité la ville de Saint-Herblain à se pencher sur les caractéristiques de la culture. « Il n'y avait aucun manque exprimé, se souvient Fanny Casimont, directrice générale adjointe, chargée de la solidarité et de la vie sociale. Mais le maire a jugé intéressant de saisir cette parenthèse pour analyser ce qu'était la culture à Saint-Herblain et en tirer des perspectives d'évolution. »

Pour ce faire, la ville a engagé une démarche basée sur plusieurs critères: focalisation sur une politique sectorielle rare-

ment expertisée; évaluation d'expérimentations menées de manière simultanée; nécessité d'un renfort de prestataires extérieurs aux côtés des ressources internes; implication très forte des publics et des agents. Les résultats devaient être accessibles à tous, « dans le respect d'un principe de transparence cher à la collectivité », insistait la charte de départ.

ATELIER PERMANENT

Cette initiative a impliqué plusieurs directions municipales et créé des synergies au sein des services. Elle s'est autant intéressée aux pratiques des Herblinois qu'aux publics vulnérables ne pouvant accéder à la culture ou au coût de cette politique.

Un atelier permanent de 40 personnes – au départ – a travaillé sur la lisibilité de l'offre culturelle ou la valorisation des pratiques amateurs. Il a renforcé les autres piliers de l'évaluation et de l'expérimentation qu'ont par exemple été les échanges avec les habitants, permettant d'identifier les freins à chaque type de pratique et de prioriser certaines propositions.

SINGULARITÉS ET MANQUES

Les résultats ont confirmé que la proximité était « le maître mot », souligne Christelle Le Calvé, directrice de la prospective, de l'évaluation et du contrôle de gestion. Et que les enfants constituaient « un vecteur d'approche culturelle. » L'identification des singularités et des manques de la poli-

tique culturelle vont maintenant permettre de conforter ou de réorienter la politique culturelle de la ville. Pour un coût de 140 000 euros, l'évaluation a justifié, aux yeux de la municipalité, les 20 millions d'euros investis sur dix ans et les 8,3 millions d'euros annuels consacrés à la culture (13,5% des dépenses de fonctionnement), maintenus malgré les budgets contraints et la contractualisation avec l'Etat (taux de 1,3%).

Les résultats ont également révélé que la démarche pouvait être transposée à d'autres politiques publiques (comme le sport, l'éducation ou le social), qui devraient être évaluées dans les prochaines années. ●

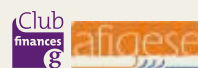
Pascale Tessier

L'EXPERTE

« Une participation citoyenne à développer dans toutes les collectivités »

VALÉRIE MORA, spécialiste en finances publiques et en contrôle de gestion

« L'évaluation qui s'est déroulée à Saint-Herblain est très structurée, eu égard aux méthodes utilisées: définition des mots-clés de l'enquête menée pour donner tout son sens au travail à effectuer; inspiration d'enquête du ministère ad hoc conduite au niveau national pour permettre des comparaisons; restitution composée de livrables de forme identique pour en faciliter la lecture. Le souci de transparence est avéré. Cette démarche est également innovante quant à la contribution des habitants sur un périmètre aussi important. La participation citoyenne dans l'évaluation des politiques publiques engagées sur nos territoires est à développer dans toutes les collectivités. Un exemple à suivre! »



Le Club finances de « La Gazette » et l'Afigese (Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales) récompensent chaque année les collectivités faisant preuve d'innovation en matière financière ou de gestion. Nous vous présentons le lauréat 2019 dans la catégorie « évaluation ».

Au-delà de l'effet de mode, quel apport du design de service à l'évaluation ?

Le design, identifié comme une démarche s'inspirant des méthodes industrielles, est de plus en plus utilisé pour la construction d'un service public, réalisé en collaboration avec les utilisateurs. Enfin une méthode qui se met à la place des usagers...

Le design de service ou design de politique publique emporte l'intérêt de plus en plus de collectivités et cadres territoriaux, même si les réalisations restent encore peu nombreuses. Ceci dit, force est de constater qu'il se développe : la métropole d'Orléans a fait appel à du design de service pour repenser sa médiathèque centrale, le Département de Loire-Atlantique a travaillé avec l'école du design de Nantes Atlantique pour offrir de nouveaux outils d'information aux futurs parents dans le cadre de sa compétence de protection maternelle et infantile (PMI), etc.

Le design de service part d'une idée extrêmement simple : produire (c'est-à-dire littéralement designer) des politiques ou dispositifs publics en s'inspirant du meilleur des méthodes industrielles sur deux aspects :

- En testant, crash testant différentes versions d'un produit avant de le produire en masse et de le commercialiser
- En s'appuyant sur « l'expérience utilisateur ».

Concrètement, le design de service consiste en une démarche itérative de coconstruction alternant phases d'immersion (pour comprendre les problématiques et les pratiques « de l'intérieur »), d'idéation (pour identifier des pistes de réponses à partir de méthodes de créativité) et de prototypage (pour donner à voir concrètement en fin de test les solutions envisagées).

Au regard de ces éléments, si évaluation et design n'interviennent pas a priori aux mêmes moments de l'action publique (le design en amont, l'évaluation plutôt en aval), ces deux démarches visent toutes deux à améliorer l'action publique en s'appuyant sur l'usage concret qui en est fait (par principe même pour le design, autant que faire se peut pour l'évaluation).

Les méthodes et exemples de mise en

œuvre de design de politiques publiques peuvent ainsi venir alimenter la pratique de l'évaluation (tout comme du conseil en organisation sur les aspects relevant du parcours des demandes usagers par exemple). Les méthodes d'immersion mobilisées par les designers de service pour récolter l'expérience usagers recoupent en partie celles mobilisées par l'évaluation des politiques publiques (entretiens, focus groups, etc.). Elles vont également les compléter et pouvoir venir alimenter la « boîte à outils » de l'évaluation, les équipes de design étant plus promptes à utiliser des outils créatifs (comme des murs d'expres-

.....

Le design de service part d'une idée extrêmement simple : produire (c'est-à-dire littéralement designer) des politiques ou dispositifs publics en s'inspirant du meilleur des méthodes industrielles.

.....

sion, des vidéos, des enregistrements, etc.). Les méthodes de coconstruction voire de prototypage peuvent également être utiles mises à profit dans le cadre de travaux d'évaluation notamment pour établir les préconisations. Enfin, alors qu'il est parfois difficile de collecter l'avis des usagers ou encore de rendre compte des résultats d'une évaluation, s'inspirer du souci du design de service d'être « désirable » peut être une source d'inspiration pour renouveler les formes des outils mis en œuvre. Il peut ainsi s'agir par exemple de créer un événement in situ (par exemple un stand au sein d'une structure publique) pour susciter la curiosité des usagers et faciliter leur participation. Concernant les formes

de présentation des résultats, il peut être fait appel à la « vidéocagette » développée par la 27^e Région. Il s'agit de vidéos courtes réalisées de manière « do it yourself » et visant à présenter de manière simple voire ludique un dispositif, les résultats d'une étude, etc.

Mais surtout articuler méthodes d'évaluation et méthodes de design peut s'avérer extrêmement utile. Prenons à ce titre l'exemple de l'efficacité d'une politique d'accompagnement à l'insertion. Des travaux d'évaluation sur le sujet permettront d'identifier les profils de bénéficiaires, de caractériser ces profils en fonction des types de parcours d'insertion mais également d'appréhender l'existence d'un non-recours aux droits et/ou de ruptures de parcours. Ces travaux pourront également identifier les difficultés (mais aussi les points forts et leviers) que rencontrent les usagers ainsi que l'ensemble des acteurs parties prenantes (professionnels de l'insertion sociale et socioprofessionnelle, prescripteurs, etc.). A ce stade-là, souvent, l'évaluation va identifier des préconisations en s'appuyant sur le matériau récolté (compte rendu d'entretiens, enquête auprès des usagers, état de l'art dans le domaine, benchmark, etc.). Une telle méthode peut s'avérer pertinente et suffisante. Pour autant, force est de constater que ce n'est pas toujours le cas, et que, même co-construites et à visée opérationnelle, les préconisations d'évaluation ne sont pas toujours reprises. Cela peut relever d'un choix du commanditaire et donc d'une décision publique au regard d'enjeux et contraintes extérieurs à l'évaluation. Mais cela peut également être lié au fait que s'il est déjà difficile d'interroger la pertinence et l'efficacité d'une action publique (par l'évaluation), remettre l'ouvrage sur l'établi l'est davantage.

Comprendre la fiscalité locale

Les outils d'une politique fiscale adaptée

Mettre en œuvre une politique fiscale adaptée à son territoire

La fiscalité locale a été bouleversée ces dernières années, notamment par la création de la cotisation économique territoriale. Bénéficiant des retours d'expérience de nombreuses collectivités, ce dossier propose des outils pour comprendre les évolutions réglementaires, construire une vision stratégique du développement des territoires en cohérence avec les spécificités de chacun et mettre en œuvre une politique fiscale adaptée à leurs projets.

Par **Philippe Nikonoff, Ludivine Petitgas**



Extrait du sommaire

1 - Le cadastre au cœur du système

- La valeur locative
- L'évaluation des locaux
- La réforme des locaux professionnels
- Les commissions locales des impôts directs
- Connaissance des bases et action sur la fiscalité

2 - La cotisation économique territoriale et les « impôts ménage »

- La CFE
- La CVAE
- L'IFER
- La TASCOT
- Taxes foncières et taxe d'habitation



Les plus de l'ouvrage

- Comprendre l'élément essentiel de l'analyse fiscale
- Maîtriser de A à Z l'ensemble des questions liées à l'imposition
- Des solutions qui s'appuient sur des cas réels



Public concerné

Ce dossier s'adresse aux techniciens, cadres, élus qui ont à intervenir sur la fiscalité territoriale pour comprendre, anticiper, corriger, travailler avec les services fiscaux... mais aussi aux étudiants ayant à se former sur le sujet. Il n'est pas nécessaire d'être fiscaliste pour l'exploiter.

BON DE COMMANDE

À renvoyer à Territorial Éditions - « Le cube rouge » - 140 rue René Rambaud
Parc d'activités Le Parvis 2 - CS 70215 - 38501 Voiron Cedex
Tél.: 04 76 65 87 17

Je commande exemplaire(s) du **DE 852** au prix unitaire de **65 € TTC***

France métropolitaine : 1€ par commande, Union européenne : 8,90€ par article,
DOM-TOM et étranger : 14,90€ par article
(* version numérique à commander directement sur www.lagazetteboutique.fr)

Code client :

Collectivité :

Nom, prénom :

Fonction :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Fax :

E-mail :

Règlement (particulier : chèque joint - administration : par mandat administratif à réception de facture) en faveur de Territorial • RIB : CIC Crédit Industriel et Commercial - Code banque : 30066 - Code guichet : 10949 - N° compte : 00020062001 - Clé RIB : 26 - IBAN : FR76 3006 6109 4900 0200 6200 126 - BIC (Bank Identifier Code) : CMCIFRPP - N° TVA Intracommunautaire : FR28 404 926 958 - N° SIRET : 404 926 958 00046 - Code APE : 5813Z

Je déclare avoir pris connaissance des conditions générales de vente applicables aux ouvrages (disponibles sur le site Internet www.lagazetteboutique.fr) et les accepter sans réserve.

Signature et cachet :

Prix de l'innovation de l'Afigese 2019

L'autocontrôle, la solution du département de l'Aube pour maîtriser les allocations de solidarité

Aube 308 900 hab.

Le département s'appuie sur ses services et analyse les risques afin d'améliorer les processus de gestion.

Dans l'Aube, sur un budget annuel de 380 millions d'euros, les allocations individuelles de solidarité (AIS) représentent 103 millions: 60 millions de revenu de solidarité active, 34 millions d'allocation personnalisée d'autonomie et 9 millions de prestation de compensation du handicap. Les dépenses de personnel s'élèvent, elles, à 60 millions par an. Aidé par le contexte législatif incitant à l'amélioration de la qualité comptable, le département a décidé d'agir.

Fin 2016, il fait diagnostiquer la certificabilité de ses états financiers. Cela le convainc en 2018-2019 de construire un référentiel de

contrôle interne «pour mieux maîtriser les risques et fiabiliser les procédures en matière d'AIS et de dépenses de personnel», selon Matthieu Gruson, responsable du pilotage de la démarche. Le but est aussi d'«interroger la sécurité des systèmes d'information [SI] et les processus d'échanges internes», note Philippe Brunel, directeur général des services (DGS).

QUESTIONNAIRE ET ATELIERS

Philippe Brunel, Matthieu Gruson et Marin Bourgade, le directeur des finances, du contrôle de gestion et des marchés, cadrent alors la mission et initient un comité de pilotage (DRH, pôle «solidarités», chefs de service...) ainsi qu'un comité technique. «L'implication des 50 services opérationnels, par le biais d'un questionnaire et d'ateliers sur le contrôle interne, a été une réussite», se félicite Matthieu Gruson. Cela débouche sur un diagnostic détaillé évaluant le niveau de contrôle existant, manuel ou automatisé, et donnant pour chaque processus une cartographie des SI métiers utilisés (en lien avec le SI finances).

Une matrice décrit ensuite pour chaque processus les contrôles et les risques que ces derniers couvrent... ou non. Par exemple, le contrôle du relevé d'identité bancaire d'un bénéficiaire, pourtant très important, ne se faisait pas: «Le RIB peut être invalide car mal saisi ou ne pas s'appliquer

au bénéficiaire, il peut y avoir fraude...», décrypte Matthieu Gruson.

ACCULTURATION

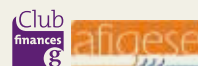
Le but est d'identifier les redondances et les manques. En découle un plan d'action, qui «établit des recommandations en vue d'améliorer le contrôle interne au moyen de SI optimisés, par un autocontrôle renforcé, des changements organisationnels, etc.», poursuit Matthieu Gruson. «L'autocontrôle est important, car notre département n'a pas la taille suffisante pour séparer celui qui fait de celui qui contrôle», ajoute Philippe Brunel. Plutôt que des économies, «l'objectif à court terme est d'acculturer nos services aux processus de contrôle», précise le DGS. Et donc de s'orienter vers un niveau standardisé de contrôle interne. ■ Frédéric Ville

L'EXPERT

«Une nouvelle tendance organisationnelle»

LAURENT MAZIÈRE, administrateur de l'Association finances, gestion, évaluation des collectivités territoriales (Afigese)

«L'expérience singulière du département de l'Aube place l'analyse des risques comme une méthode d'amélioration des processus de gestion. Cela se pratique déjà pour les audits de structures satellites ou la certification des comptes, et peut donc s'étendre au-delà. La démarche est transposable aux différentes catégories de collectivités locales. Par ailleurs, elle confie aux opérateurs et acteurs de la gestion la responsabilité de la qualité du service accompli, pratique déjà répandue dans l'industrie. C'est sans doute une nouvelle tendance organisationnelle que de rénover le système coûteux de séparation des fonctions entre celui qui fait et celui qui contrôle.»



Le Club finances de «La Gazette» et l'Afigese (Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales) récompensent chaque année les collectivités faisant preuve d'innovation en matière financière ou de gestion. Nous vous présentons le lauréat «contrôle de gestion».

L'évolution de la fonction financière, une chance pour les collectivités ?

La fonction finance, soumise à toutes les incertitudes institutionnelles, doit sans cesse s'adapter et se réinventer. C'est une contrainte mais aussi une opportunité de revoir tous les processus financiers et de répondre à l'attente des usagers.

Depuis près de trente années, la fonction finance dans les collectivités comme dans toute structure publique, est soumise à des évolutions majeures, marqueurs d'une certaine instabilité et d'une nécessité d'adaptabilité toujours croissante.

Lois de décentralisation 1982-1983, loi ATR de 1992, Loi Chevènement de 1999, Acte II de la décentralisation de 2004, loi MAPAM de 2014, loi NOTRe de 2015... sont quelques exemples de cette instabilité subie. De même, la multiplication des expérimentations, projets en cours, nouveaux dispositifs à mettre en œuvre est sources d'incertitudes, d'atavismes pour les collectivités.

Cette apparente multiplication des dispositifs suit-elle une logique d'ensemble ou doit-elle être subie par les collectivités ?

Indéniablement, les collectivités ne peuvent tout mettre en œuvre, doivent prioriser, faire des choix au sein de l'ensemble. Ces évolutions leur permettent de pouvoir développer de nouvelles stratégies, organisations pouvant aller dans le sens d'une efficacité croissante du service rendu.

Il convient de se fixer un cap et de donner de la cohérence à l'ensemble.

Réorganisation territoriale, dématérialisation de la chaîne financière, contractualisation, nouveaux modes d'organisation – services mutualisés en dépense et recette –, nouveau code des marchés publics, passage aux droits constatés, nouvelle nomenclature budgétaire et comptable... Quelques exemples de cette accumulation qui relèvent de natures différentes : organisationnelle, ou réglementaire, dispositifs facultatifs ou non.

C'est un formidable défi pour les collectivités, de réfléchir, grâce à (ou à cause de) cette instabilité latente, à sa fonction finance, au positionnement des acteurs existant.

L'accumulation de réformes, expérimentations proposées, peut être source de cohérence, de projets, de programmes à mener sur le moyen/long terme par la volonté des collectivités et établissements publics locaux.

Mobilisateur pour l'ensemble des structures locales, projet d'ensemble pour la fonction finance, cette cohérence à donner autour d'un projet structuré, participe d'une volonté soutenue au plus haut niveau de la collectivité. Il s'agit d'un projet structurant pour elle.

Ainsi, le déploiement de la dématérialisation, obligation réglementaire pour le monde local, structure-t-il fortement un projet de modernisation et de fiabilisation des processus financiers. L'un ne peut être pensé sans l'autre.

L'accumulation de réformes, expérimentations proposées, peut être source de cohérence, de projets, de programmes à mener sur le moyen/long terme par la volonté des collectivités et établissements publics locaux.

Pour toute collectivité, la mise en place et le déploiement de la dématérialisation constitue un formidable levier pour revoir l'ensemble des processus financiers, les fiabiliser, les simplifier. C'est un 1er pas vers la digitalisation, le déploiement du numérique, les « smart cities », une réponse à l'attente des usagers des services publics en la matière.

Il n'est pas question de tout faire, mais de faire des choix, de cibler les actions afin d'atteindre les grands objectifs finaux choisis. Organisation et réglementation vont de pair. Pour mettre en place les disposi-

tions législatives et réglementaires, des adaptations organisationnelles sont nécessaires : comment se réorganiser, comment mettre en place les dispositifs de manière efficace ? quel rôle pour les acteurs de la finance ?

Il est important de remettre en cohérence l'ensemble de ces réformes, nouveaux dispositifs et de se fixer des objectifs clairs, de prioriser et de choisir. Il s'agit d'un défi managérial à relever tant il est important de mobiliser les équipes autour d'un projet d'ensemble fédérateur.

Il est important également de se réinterroger sur les processus financiers, vers leur rationalisation, leur sécurisation accrue.

Ainsi, la dématérialisation totale de la chaîne financière est une opportunité qu'il nous faut saisir pour analyser l'ensemble de ces processus et les redéfinir en partenariat avec les comptables publics.

Au même titre que l'ordonnateur, le comptable public est un acteur majeur du processus financier, les évolutions en œuvre depuis plusieurs années ont d'ailleurs montré son importance et la nécessité de son repositionnement.

Car, en effet, le comptable public doit être fortement impliqué dans la démarche. Il appartient en tant qu'acteur majeur, au processus financier. Loin de disparaître, son rôle se renforce au travers de ces transformations.

Bien qu'intervenant en aval, il participe au travers des conseils fournis, à la redéfinition de l'ensemble des chaînes d'exécution financières : de l'engagement au paiement, du service rendu à l'encaissement, de la comptabilisation à la réalisation du compte de gestion, appelé à terme à se fonder dans le compte administratif après généralisation du compte financier unique.

Son rôle se modifie, les relations ordonnateur/comptable s'en trouvent impactées.

La réglementation elle-même, évolue afin

Dans cette perspective, le décret gestion budgétaire et comptable public du 7 novembre 2012 a introduit des contrôles rénovés de la dépense qui n'étaient jusqu'à qu'expérimentaux (contrôle hiérarchisé, contrôle allégé en partenariat), des modes d'organisation innovants avec la possibilité de création pour tous organismes publics des services facturiers de la dépense (article 41), puis en mai 2017 des services mutualisés de la recette.

Au-delà de la qualité, la lisibilité de celle-ci est également nécessaire et l'expérimentation du compte financier unique mise en place lors du vote de la loi de finances pour 2019, ouvre la voie à une information financière plus lisible pour tant les financiers que les élus et les citoyens, destinataires ultimes de celles-ci.

Mais que signifie ce concept de séparation ordonnateur/comptable, pourquoi existe-t-il et est-ce réellement une spécificité française?

Ce principe d'incompatibilité existe dans plusieurs pays au niveau international dans des structures publiques: qu'il soit ou non agent de la collectivité, le comptable est indépendant de l'ordonnateur. Il y a incompatibilité de fonction. Les villes de Lisbonne, de Gênes comme de Varsovie appliquent toutes ce principe, même s'il est décliné différemment.

Il est prévu par la réglementation que la séparation entre celui qui « ordonne » et celui qui « paye » doit être effectivement respectée.

Sur le sujet de l'incompatibilité, cette spécificité n'est donc pas française et répond bien à une organisation des finances publiques reconnue à travers le monde. C'est un principe relevant du domaine du contrôle interne de chaque organisme.

● ●

Néanmoins, un élément demeure en France où l'appartenance du comptable à l'administration d'Etat existe. Au niveau international, les agents en charge de préparer les décisions et ceux en charge de les exécuter financièrement relèvent de la même autorité hiérarchique au sein de la collectivité.

Les réflexions actuelles visant à « bouger les lignes » notamment dans le domaine de la dépense, ne remettent pas en cause ce principe de séparation, mais permettent de travailler sur l'organisation et la spécialisation des acteurs : à l'ordonnateur le pilotage stratégique, la prise de décision, au comptable l'exécution financière, la fiabilité des comptes.

comptabilité des engagements de la comptabilité du comptable public.

L'expérimentation du compte financier unique bouleversera à terme les calendriers de reddition des comptes de chacune des collectivités. Les informations devront être centralisées plus tôt, synthétisées, contrôlées, fiabilisées. Les travaux de clôture des comptes devront être anticipés tout le long de l'année, les dernières opérations comptables et budgétaires enregistrées au plus tôt. Ordonnateur et comptable opéreront de concert pour rendre ce compte unique dans les délais prescrits conduisant donc à une réflexion sur l'organisation adéquate à mettre en place en la matière.

Les enseignements que nous apportent les autres structures publiques, Etat mais surtout établissements publics nationaux, montrent bien que la mise en place de ces organisations favorisant un plus grand partenariat (service facturier), un travail continu sur les comptes (certification des comptes avec reddition accélérée) est possible et efficace.

Elles participent d'une rationalisation du processus comptable et financier et favorisent le rapprochement ordonnateur/comptable. Ces deux acteurs restent présents dans l'ensemble des procédures financières, leur rapprochement et la redéfinition de leurs rôles vont de pair avec l'évolution du métier.

Dans ce contexte, l'introduction de la possibilité de constituer des agences comptables pour les collectivités les plus importantes peut-elle apporter un plus dans le partenariat ordonnateur/comptable, accroître l'efficacité du processus financier? Bien évidemment, il convient de tenir compte également des coûts induits de ces nouvelles organisations, les charges induites en terme de ressources humaines, de fonctionnement des services qui reviendront in fine aux collectivités. Les coûts pourraient-ils trouver compensation au travers des avantages issus de la réorganisation des processus financiers? Telles sont les questions qui peuvent se poser à l'aube de la mise en place de cette nouvelle organisation... ■

Marie-Christine Baranger

Prix de l'innovation de l'Afigese 2019

La ville s'appuie sur son budget pour moderniser son système de pilotage

POURQUOI?

La mise en place d'outils de pilotage transversaux et par politique publique aide les managers à définir leur projet de direction.

POUR QUI?

Lancée par la ville de Caen, l'initiative est en partie élargie, avec le budget 2020, à ceux de la communauté urbaine et du centre communal d'action sociale.

COMMENT?

En s'appuyant sur le budget, les gestionnaires ont ouvert la porte au management par la performance fondé sur des indicateurs d'activité, des tableaux de bord, etc.

● AVANTAGE

De nouvelles méthodes de travail transversales.

● INCONVÉNIENT

Un engagement important: deux ans de préparation, la mise à contribution de plusieurs directions et la formation des managers.

Caen (Calvados) 105 400 hab.

Utiliser le processus budgétaire pour initier une démarche de management par la performance: telle est l'idée originale de la ville de Caen récompensée par le prix de l'innovation Club finances Afigese 2019, catégorie «finances locales». Le constat est simple: le budget offre les opportunités pour une réflexion transversale. A tout moment, les parties prenantes au fonctionnement d'une collectivité – direction générale, directions opérationnelles et directions ressources ainsi que les élus – sont associées au processus de décision. Le chantier lancé au premier trimestre 2018 a trouvé une première application avec le budget 2019.

CARTOGRAPHIE

«Le contexte financier nous impose de travailler différemment en mettant en place des outils de pilotage transversaux et par politique publique. Le budget a une place prépondérante dans la structuration du dialogue de gestion de notre collectivité», explique Yann Cristel, directeur général adjoint «ressources» de la ville et de la communauté urbaine Caen la mer (47 communes, 267300 hab.). Les promoteurs de la reconfiguration du

budget ont engagé auprès des directeurs une acculturation à la méthode de management de la performance (indicateurs, tableaux de bord, système d'information décisionnelle...).

Première étape, définir une cartographie des activités par politique publique (au nombre de dix). Le sport, par exemple, a été décliné en cinq activités: sport amateur, sport de haut niveau, animation sportive, événements et manifestations, équipements. Le budget reconfiguré par activités a été complété, dans une deuxième étape, d'un chapitre

Démarche

Une équipe projet pluridisciplinaire associe les directions de la direction générale adjointe «ressources», avec le soutien d'un cabinet expert.

Engagement

La mise en place des indicateurs de performance est annoncée pour le budget 2021.

Contacts

Yann Cristel, DGA «ressources»,
02.14.37.26.04.



Le Club finances de «La Gazette» et l'Afigese (Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales) récompensent chaque année les collectivités faisant preuve d'innovation en matière financière ou de gestion. Nous vous présentons le lauréat 2019 dans la catégorie «finances locales».

consacré aux ressources humaines et aux moyens affectés. Y sont déclinés les effectifs de la direction, la pyramide des âges, les effectifs par catégorie... mais aussi la répartition des dépenses de fonctionnement et d'investissement par politique, l'évolution de la masse salariale sur trois ans... « Cette démarche donne des outils aux managers pour définir leur projet de direction, la DRH est une direction support au service de cette stratégie », explique Charlotte Ciubuciu, directrice RH.

OBJECTIF QUANTIFIÉ

L'idée est donc d'avoir une photographie budgétaire la plus proche de la réalité. « L'année dernière, notre objectif général était de réduire de 3 % les ressources des directions. La direction de la culture était dans l'épure mais n'étaient intégrées ni la masse salariale ni les dépenses en fluides liées à la mise à disposition des locaux pour les associations », précise Cédric Rouzée, directeur des finances de la ville et de la CU. L'analyse du projet de budget en fonction d'un objectif quantifié est encore un cadrage général qui sera décliné, dans les années qui viennent, par ressources, puis par activités. « Au lieu de répondre, comme en début de mandat, à des objectifs d'économies définis en pourcentage, nous pourrions proposer de prioriser les actions en fonction des politiques définies par les élus. »

Et Claire Devaud, cheffe du service administratif et des ressources de la direction des sports, d'ajouter « en définissant aujourd'hui les indicateurs d'activité, nous engageons une réflexion sur la représentation de notre action qui nous permet de formaliser notre feuille de route ». Après dix-huit mois de travail, les échanges entre les directions opérationnelles et la direction générale adjointe « ressources » font émerger une troisième étape : les premiers indicateurs d'activités comme le nombre de bénéficiaires de l'activité « sport sur ordonnance » ou le nombre de bénéficiaires poursuivant une activité sportive après le dispositif. Autant d'éléments déclinés dans les mois qui viennent. Cette étape

passée, viendra le temps, pour le budget 2021, de définir les indicateurs de performance. « Si nous avions commencé par les indicateurs de performance, nous aurions risqué un essoufflement de la démarche », rajoute Yann Cristel.

UN INFORMATICIEN RECRUTÉ

La ville a fait appel au cabinet Lusys pour accompagner, lors de 25 réunions, 200 collaborateurs sur la cartographie des activités et sur la définition des indicateurs (en une vingtaine d'ateliers) pour les deux collectivités (la ville et la CU) et le centre communal d'action sociale. A la direction des finances, le portage du dossier a été assuré par une personne dédiée et un informaticien a été recruté.

« Pour ce genre de projet, l'outil informatique est important car il permet de pérenniser la démarche mais on ne trouve pas dans le commerce d'outils adaptés. L'idée sera à terme de pouvoir faire des prévisions budgétaires, restituer des arbitrages... bref de créer un véritable portail budgétaire », conclut Cédric Rouzée. ● Clémence Villedieu

TÉMOIGNAGE

« Caen a sans doute réussi à se dégager de la contrainte financière »

MARC BEAULIER, associé du cabinet Public impact management

« Si la démarche d'amélioration de la performance est assez classique, toutes les collectivités ne vont pas au bout du processus. Si vous associez cette démarche à la préparation budgétaire, vous prenez un risque : les managers qui y participent seront tentés de penser que votre principal objectif est de faire des économies. Ce qui n'est pas la bonne façon d'appréhender cette approche et vous risquez de la faire échouer. Caen a sans doute réussi à se dégager de la contrainte financière en priorisant les actions. Ce qui est intéressant, c'est la formulation de son budget par politiques publiques et l'intégration des ressources humaines dans l'analyse des ressources. La démarche de performance reste compliquée à mettre en place d'autant plus que pour réussir, elle doit être pilotée en interne. »

L'innovation managériale rend-elle l'administration plus performante ?

Le contexte contraint, les attentes des usagers et des agents poussent les collectivités à instaurer de nouveaux modes de fonctionnement plus collaboratifs dans une logique de recherche d'efficacité, de réussite et de création de valeur ajoutée.

Dans les collectivités, bien qu'attachés aux missions de service public, les agents s'insurgent contre la perte de sens dans leur travail, le manque de reconnaissance, les modes de management qui laissent peu de place à l'initiative.

Les citoyens, quant à eux, demandent plus de transparence, plus d'écoute dans leur relation avec l'administration, voire une coconstruction élus-citoyens-agents de l'action publique, mais aussi une amélioration continue du service public qui leur est rendu.

Face au contexte budgétaire contraint et fortes de ces constats, les collectivités affichent une volonté commune de moderniser, de garantir et d'améliorer la qualité des services proposés au public en anticipant ses attentes.

La recherche de gains d'efficacité à moyens constants, ou idéalement réduits, est clairement recherchée et affichée.

«Devoir faire mieux avec moins» est une préoccupation partagée par les directions et services.

Il est certain que, confrontées à la complexité de leur gestion et de leur organisation pour répondre à la diversité de leurs actions, les collectivités doivent s'adapter.

L'adaptation du service public doit se concrétiser par le développement d'idées nouvelles et l'instauration de nouveaux modes de fonctionnement plus collaboratifs dans une logique de recherche d'efficacité et de réussite pour les agents publics et de création de valeur ajoutée pour les usagers.

Les collectivités ne partent pas de rien, des actions de modernisation ont été menées, le travail en mode projet et les projets d'administration se généralisent, le travail collaboratif, la transversalité et l'harmonisation des pratiques sont au cœur des transformations et les modes de mana-

gement évoluent avec la mise en place de l'évaluation, des projets de service et de l'expérimentation du télétravail. Ces démarches ont permis d'avancer au détriment parfois d'une approche globale et partagée, plus longue à mettre en place.

L'INNOVATION MANAGÉRIALE : POURQUOI ?

Innovation ! Utilisé en toutes circonstances, ce terme «tendance» s'imisce jusque dans le domaine du management.

Mais innovation, qui es-tu ? un concept, une méthode, des principes, une mode, une philosophie, le graal ou une nouvelle piste de plus à explorer pour rendre notre administration plus performante ?

Nous trouvons la définition suivante, souvent reprise : «L'innovation managériale vise à créer de nouvelles modalités de coopération entre les personnes pour la réalisation des finalités de manière efficace et efficiente en tenant compte des évolutions sociétales.». Ses leviers sont définis ainsi par Francis Boyer :

- la confiance
- l'engagement
- le bien-être
- l'agilité
- la collaboration
- la créativité

Le terme «d'innovant» est associé au déploiement efficace, (rapide) et réussi d'une solution, d'un service, d'un outil qui rend obsolète l'existant.

Aussi, se lancer dans une démarche d'innovation managériale doit conduire les collectivités à renouveler leurs pratiques, revitaliser les valeurs du service public, mobiliser les agents et de fait favoriser le décroïsonnement, la coopération et la performance organisationnelle.

Par conséquent, rendre un service à l'usager de meilleure qualité et à moindre coût reviendrait à considérer l'innovation

comme étant le principal levier de transformation.

La capacité à innover est étroitement liée à la qualité de la ressource humaine sur laquelle elle va s'appuyer. C'est en fait la façon dont la collectivité va organiser sa capacité à innover qui va la rendre innovante. Il n'y a pas d'innovation possible si les agents des services et directions ne sont pas réellement partie prenante et convaincus de l'intérêt de la démarche.

**Face au contexte budgétaire
contraint et fortes de ces constats,
les collectivités affichent
une volonté commune
de moderniser, de garantir et
d'améliorer la qualité
des services proposés au public
en anticipant ses attentes.**

Cette dernière doit être intéressante et valorisante pour favoriser une motivation positive. Le fait de s'engager est déjà porteur de changement.

Pour innover, il faudra donc trouver de nouveaux modèles pour «faire mieux avec moins».

QUEL MODÈLE D'INNOVATION ADOPTER ?

Le modèle de l'administration libérée est apparu voici 2-3 ans comme le Graal qui allait révolutionner les relations au sein de la collectivité, transformer la vie des managers et augmenter la performance des services.

Partant des postulats de logique de confiance plutôt que des contrôles, de responsabilisation des agents, d'égalité de traitement, il s'appuie sur l'innovation participative, l'autonomie des agents par l'accompagnement (formation, mobilité, coa-

ching, tutorat...), la transparence au sein des équipes...

Cette vision n'a cependant pas connu d'engouement particulier. En effet, dans un système d'administration lourdement marqué par la hiérarchie et dans cette culture administrative du contrôle, la confiance a du mal à exister comme postulat des relations entre les personnes.

Le fonctionnement hiérarchique, superposition de plusieurs niveaux de décisions, conduit à une dilution de la responsabilité et à des postures d'évitement.

On voit vite les limites de cette approche dans les collectivités, qui entretiennent encore largement l'octroi d'avantages, accessoires de la rémunération, comme autant d'éléments de pouvoir.

Aussi, cette vision a été jugée dogmatique, déconnectée des réalités, sans méthodologie ni cadre formel par les adeptes du contrôle, du pouvoir et de la hiérarchie. Rejetée par peur du changement et des responsabilités sans les moyens, elle s'apparente pour certains à un artifice managérial de plus au service d'une novlangue.

En effet le vocabulaire s'est ajusté à ce nouveau concept. Aussi, il faut «benchmarker» pour devenir une entreprise libérée, holocratique, une organisation apprenante mobilisant son intelligence collective en utilisant du design thinking, et pourquoi pas ajouter du big data ou une intelligence artificielle – ce qui permettra de faire du growth hacking, voire de la disruption, tout en restant RSE et «développement durable»...

HAS BEEN L'ADMINISTRATION LIBÉRÉE... WILL BE L'ORGANISATION AGILE !

Le management agile peut constituer une alternative à une nouvelle gestion publique, plus équilibrée et intégrative entre performance et qualité de vie au travail de ses agents.

Il s'agit pour les collectivités évoluant dans un environnement en mouvement et agité (nouveau design organisationnel et territorial, optimisation budgétaire, digitalisation, etc.) de répondre aux enjeux de modernisation sans renoncer à ses principes et valeurs, en innovant et développant une culture du mouvement.

Elles doivent également répondre de façon plus adaptée à la demande de sens

et de satisfaction, de transversalité, de participation et d'éthique de ses parties prenantes (territoires, usagers/contribuables/citoyens, managers et agents, entreprises, etc.)

Considérée comme pragmatique, adepte de la méthode des petits pas (lean management) et fondée sur l'adaptabilité, l'organisation agile apprend de son environnement et raisonne collaboration et empathie.

Somme toute, l'organisation agile s'appuie sur les principes de l'administration libérée mais en retenant les aspects positifs et en créant les conditions de son adaptation à la culture des administrations territoriales.

Le management agile s'appuie sur les valeurs (partage, confiance, responsabilité, mouvement, exemplarité) et les principes d'action tels que donner du sens, anticiper les conséquences, accepter le changement.

CONCRÈTEMENT, COMMENT INNOVER SANS PERSISTER ?

Pour autant, des freins existent à l'engagement dans des processus de renouvellement : le temps et la disponibilité au regard de la complexification des missions, la méconnaissance des potentialités et des possibilités de chacun du fait d'un manque de lisibilité transversale, l'appréhension face au changement de procédures et à l'expérimentation de nouveaux outils.

Sans oublier que l'activité de la collectivité est tournée vers la recherche d'efficacité. Cette quête d'utilité coûte que coûte n'incite pas à l'expérimentation, aux tests et itérations, à l'apprentissage, à l'acceptation des erreurs, toutes ces démarches qui peuvent faire «perdre du temps» même si c'est pour en gagner ensuite !

Le manager va être pris en étau entre des injonctions d'innover et une recherche d'efficacité qui ne cohabite pas très bien avec les processus de créativité.

Dans un monde où tout bouge vite, le sujet n'est plus à la rationalisation de l'organisation du travail, mais à l'adaptation au changement voire à l'anticipation.

C'est pourquoi une exigence de résultats trop prépondérante, trop pressante, peut conduire la collectivité à ne pas prendre de risque, à ne pas tester, à ne pas prendre le temps de la réflexion pour résoudre un problème complexe. Elle va générer un processus de répétition des mêmes erreurs

et limiter la capacité de la collectivité à apprendre, à se transformer, à s'adapter d'autant plus si elle insuffle dans l'esprit des agents la peur de l'échec, du jugement, de la sanction. Or, les agents ne pourront pas être créatifs et innovants s'ils n'ont pas le droit d'échouer, de faire des erreurs, ni le droit d'apprendre et d'expérimenter, ni la possibilité d'utiliser leurs compétences et capacités.

Par conséquent, pour être en capacité d'innover, la collectivité doit imposer des limites à la question de l'utilité et de l'efficacité. Submergé par les réformes fiscales, réglementaires, de la formation... le manager doit malgré tout sortir la tête du guidon et parvenir à amener sa propre collectivité à se transformer en structure apprenante.

Mais comment peut-il innover et prendre le risque de l'expérimentation et en même temps sécuriser son activité et celle de sa collectivité au quotidien ? Comment répondre à l'injonction : «expérimentez, tentez, mais surtout, respectez le budget et ne vous trompez pas» !

Pour concilier les deux impératifs contradictoires, à savoir d'une part l'exploitation qui concerne le court terme et vise l'efficacité en augmentant la stabilité et le contrôle, et d'autre part, l'exploration qui renvoie à un horizon temporel de long terme et à la prise d'initiative, il conviendrait peut-être d'organiser le temps de travail sur l'année pour prendre du recul et prioriser du temps collectif et individuel pour réviser ses pratiques et expérimenter.

LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL ACTUEL CONSTITUE-T-IL UN FREIN À L'INNOVATION ?

Dans un contexte organisationnel souvent peu favorable à l'innovation, les managers territoriaux doivent, face à l'injonction d'innover, se détacher du cliché de l'encadrant qui distribue les tâches et contrôle leur exécution et se recentrer sur la prise d'initiative et l'intelligence collective pour améliorer les relations de travail et le service rendu à l'utilisateur. Pour ce faire, la collectivité doit se départir de son organisation hiérarchisée et trouver le bon équilibre entre une approche «bottom up», vers le haut, qui montre une appropriation du changement et «top down», par le bas, qui lève les blocages organisationnels. ●●●

●●● De sa propre initiative et sous l'injonction d'innover, le manager peut, par exemple, questionner certaines pratiques séculaires ou dépassées: les réunions sans relevés de décision et sans cadrage, les préparations de réunions, les préparations de préparations de réunions, les concertations, contrôles, validation longs et peu efficaces, les demandes des usagers qui engendrent des contacts nombreux et à répétition auprès des instructeurs... Et pourquoi pas organiser un hackathon pour «hacker» et moderniser toutes ces pratiques?

Cette réflexion interroge le métier de manager, son rôle vis-à-vis de ses équipes, ses capacités d'animation et de leadership, la fixation des objectifs au sein des équipes, l'évaluation des résultats et enfin, et non le moindre, les relations de confiance au sein de son équipe et de toute l'organisation, ce qui implique de partager une culture commune sur les questions d'autonomie et de responsabilité.

COMMENT L'ADMINISTRATION DEVIENT-ELLE PLUS PERFORMANTE?

L'innovation managériale ne peut se réaliser que si, au-delà de la bonne volonté des managers et des agents, la collectivité est capable d'organiser sa capacité à innover, à savoir :

- Partager les enjeux, grâce à une communication interne dédiée, et se rassembler autour de valeurs qui font sens, telles que l'adaptation aux besoins des usagers et la continuité et qualité du service rendu mais aussi favoriser le partage d'expérience et valoriser les réalisations.

- Harmoniser les pratiques et la définition de ses process pour mieux fonctionner

- Développer la confiance, responsabiliser et faire de l'adaptation une règle d'action en misant sur la créativité de tous les agents, l'expérimentation, le télétravail, la reconnaissance des compétences...

Si nous considérons l'organisation agile non pas comme un cercle, où chaque itération reproduit le même schéma, mais comme une spirale, chaque itération apporte alors une amélioration du processus. Cette spirale est sans fin et doit l'être pour rester agile.

Le secret du succès réside dans l'initialisation de cette spirale, par le choix du

secteur d'expérimentation et des porteurs du projet puis la concrétisation, avant de généraliser sur l'ensemble de l'organisation.

En commençant petit, à petits pas, les agents auront le temps d'assimiler de nouvelles pratiques et de se les approprier afin de les ancrer durablement dans leur fonctionnement.

L'innovation managériale ne peut se réaliser que si, au-delà de la bonne volonté des managers et des agents, la collectivité est capable d'organiser sa capacité à innover.

Une fois le principe acquis, le changement devient naturel car il est constitué de petites avancées pour le bien de l'organisation et des agents.

Ce phénomène d'amélioration continue doit être mesuré pour fournir la preuve de l'efficacité et produire « l'effet boule de neige » sur les autres secteurs de l'administration. Dans ce cadre, la mesure par des indicateurs ne consiste pas à contrôler mais à s'assurer que l'on fait mieux, que les nouveaux modèles sont plus performants : moins d'anomalies, meilleurs délais, meilleurs volumes... et à s'interroger sur ce qui peut être consolidé ou amélioré en introduisant d'autres changements dans une nouvelle itération.

Aussi, dans la mesure où la collectivité parvient, d'une part, à motiver les agents, à favoriser leur créativité, à fédérer les équipes autour de valeurs communes et à les amener à travailler en transversalité et pluridisciplinarité et d'autre part, à revisiter ses processus pour les rendre plus adaptés, plus rapides, plus clairs, plus modernes, elle ne pourra qu'être plus performante.

CONCLUSION

L'innovation managériale a le vent en poupe! Pour certains ce n'est que du vent, un vent de modernité. Mais pour d'autres, il peut s'agir d'une véritable ambition, celle de développer une culture du mouvement, de travailler autrement pour sortir des contraintes qui pèsent sur les organisations

et permettre aux agents de répondre aux nouveaux défis du service public.

Ce n'est pas une fin en soi, mais une nouvelle piste longue et ardue à emprunter, sur laquelle on voit en premier lieu les coûts à court terme plutôt que les bénéfices à long terme mais qui permet de penser l'action publique autrement, plus créative, plus réactive, plus performante, une possibilité de donner du sens à l'intérêt général, au plus près des citoyens.

Pour prendre un tel virage, il est vital que des changements organisationnels soient impulsés, encouragés et accompagnés impérativement par le top management et les élus et qu'ils s'inscrivent dans une vision ambitieuse et réaliste.

Il est aussi essentiel de réfléchir sur le «pourquoi s'engager dans cette voie» puis sur le «comment», avec l'ensemble des parties prenantes de la collectivité.

Nous pouvons par conséquent considérer que, plus qu'un nouveau concept, une méthode, une théorie, l'innovation managériale est avant tout un état d'esprit. Elle reste une opportunité pour construire l'administration de demain et préparer l'avenir en revisitant les pratiques du passé. ■

Colette Couture-Neulat

Chargée de mission auprès du DGAR,
directeur de projet, département de la Sarthe

Innovation managériale éditions Eyrolles 2018,
Francis Boyer « innovation managériale »

Prix de l'innovation de l'Afigese 2019

Les agents de l'interco et de ses membres ont cogité sur la meilleure façon d'informer les habitants

CA de Lorient (Morbihan) 25 communes • 202 500 hab.

Comment communiquer plus efficacement sur les services ou en cas de travaux ? C'était tout l'objet du chantier lancé par l'agglomération et les communes.

Une intercommunalité n'a de sens qu'en lien étroit avec les communes. C'est forte de ce principe que Lorient agglomération a fait de sa relation avec ses membres l'un des quatre axes de travail de son projet d'administration partagé, formalisé l'été dernier. La démarche globale a mobilisé 200 des 600 agents, invités à participer à des groupes de travail ou à poster leurs propositions.

Le chantier consacré à la relation avec les communes s'est plus particulièrement appuyé sur une démarche de design thinking. « Cette méthode a été choisie pour coconstruire avec

les communes des solutions sur le thème retenu après un brainstorming commun : la gestion de l'information et de la communication lors de travaux et/ou de la modification de services sur le territoire des communes », relate Lénie Girardot, directrice générale adjointe du pôle « ressources ». Objectif : une diffusion plus fine et fluide de l'information afin que les élus ou les agents au contact des usagers disposent de toutes les informations pour les renseigner.

Cinq agents se sont portés volontaires pour explorer cet axe auprès de cinq communes aux caractéristiques différentes. Après une formation au design thinking, ils ont élaboré avec le cabinet prestataire un questionnaire. « Puis, en binôme, nous avons mené des entretiens avec des collègues des communes – de l'agent à la direction générale – et des élus pour réinterroger les pratiques de chacun », explique Laurent Le Devedec, responsable « énergies » de l'interco.

Une première ébauche de propositions a ensuite été formulée, puis retravaillée avec les acteurs des communes afin de dégager des solutions opérationnelles. Deux procédures ont finalement été élaborées, l'une pour la gestion des travaux, l'autre pour les cas de modification des conditions d'exploitation d'un service assuré par l'agglomération sur un territoire communal. « Reste à voir quelle sera leur traduction opérationnelle, sachant que certaines étapes pourraient être allégées selon l'enjeu stratégique des dossiers. Mais, d'ores et déjà, un suivi commun plus étroit s'est mis en place sur certains sujets », observe Mélanie Le Quintrec-Stoeckel. Quant aux agents formés, ils ont vocation, selon Lénie Girardot, à être ambassadeurs de la démarche auprès de leurs collègues et devraient travailler sur d'autres chantiers. ■

Gaëlle Ginibrière

L'EXPERT

« Consolider les relations est très pertinent »

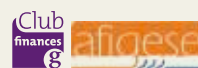
FRÉDÉRIC FIÈVET, vice-président (*) de l'Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales (Afigese)

« Un projet d'administration partagé est déjà synonyme d'une maturité de l'intercommunalité. Y consacrer un axe visant à consolider les relations entre l'intercommunalité et les communes s'avère très pertinent alors que les EPCI grandissent et gagnent en autonomie. La démarche de Lorient agglomération est d'autant plus intéressante que cet axe du projet d'administration a été coconstruit avec les techniciens et les élus des communes, qui sont généralement ceux en contact avec le citoyen. Des communes aux profils différents ont été associées. Or on sait justement que les relations de l'EPCI avec la ville-centre, les communes périphériques et les communes rurales ne sont pas exactement les mêmes. »

(*) Chargé des thématiques évaluation des politiques publiques et management.

SOLUTIONS OPÉRATIONNELLES

Une démarche appréciée. « Le maire et moi avons validé avec plaisir notre participation à ce groupe de travail car l'idée était d'avoir une meilleure représentation des petites communes avec le souci d'optimiser nos relations aux usagers », indique Mélanie Le Quintrec-Stoeckel, directrice générale des services de Cléguer (3 300 hab.).



Le Club finances de « La Gazette » et l'Afigese (Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales) récompensent chaque année les collectivités faisant preuve d'innovation en matière financière ou de gestion. Nous vous présentons le lauréat 2019 dans la catégorie « management public local ».

La gestion publique locale : recentralisation rampante ou nouveau modèle à construire ?

L'Etat est vu à la fois comme un acteur qui se désengage mais aussi qui se replie dans une attitude recentralisatrice. Ce paradoxe illustre l'incompréhension entre l'Etat et les collectivités qui a un impact important sur les finances locales.

Depuis les premières lois de 1982, si le processus de décentralisation s'est singulièrement accéléré, une interprétation s'est largement développée ces dernières années, celle d'un Etat replié dans une attitude recentralisatrice, par des mesures récurrentes d'atteinte à l'autonomie des collectivités locales. Nouvelle variante des relations entre l'Etat et les collectivités locales, cette idée complète paradoxalement celle d'un «Etat qui se désengage», fondée notamment sur les questions de compétences, de gestion et de financements.

Ainsi malgré une décentralisation mise en œuvre depuis plus de trente ans, confirmée constitutionnellement en 2003, le dialogue et les relations entre l'Etat et les collectivités locales apparaissent plus que jamais teintés d'incompréhensions, comme l'illustre l'échec de la Conférence nationale des territoires.

L'effectivité de la décentralisation, portée par les deux vagues successives de transferts de compétences et la montée en puissance de l'intercommunalité serait-elle un trompe l'œil ? Le pilotage budgétaire des collectivités par l'Etat et les réformes fiscales passées et à venir pèsent en effet lourdement sur les relations Etat-collectivités locales, avec en toile de fond les impératifs européens en matière de finances publiques.

La décentralisation apparaît plus que jamais au milieu du gué, dans un contexte où la volonté d'expérimentation des collectivités locales est forte, portée par de nombreuses initiatives locales. Les collectivités locales réclament un acte trois de la décentralisation. Le Président de la République en avril, posait le principe de ce nouvel acte à venir, évoquant le transfert «[de] financements et de responsabilités démocratiques»... «L'Etat fixera un cadre, mais dans chaque région nous ouvrirons la voie à la

différenciation», a précisé le premier ministre dans son discours de politique générale devant le Sénat, en juin. Une tentative de rééquilibrage des relations entre l'Etat et les collectivités locales ou l'accompagnement d'un nouveau modèle émergent ?

UNE DÉCENTRALISATION TEINTÉE DE DÉCISIONS CENTRALISATRICES

Un des principaux reproches des collectivités locales vis-à-vis du processus de décentralisation est celui des modalités des transferts de compétences, avec une équation simple : des compensations versées par l'Etat globalement statiques face à des dépenses dynamiques. Les «restes à charge» supportés par les collectivités n'ont cessé de croître, en lien avec l'inflation des charges transférées. Le cas des alloca-

d'habitation, d'abord pour les régions puis pour les départements et maintenant pour le bloc communal sur les résidences principales... Globalement ces dernières années ont vu se substituer des taxes sans pouvoir de taux et des dotations complexes à une traditionnelle fiscalité ancrée territorialement et sur laquelle les élus exerçaient leur arbitrage entre le recours à l'emprunt ou à la fiscalité. Conséquences immédiates : un décalage croissant entre les financements et la situation économique et sociale des territoires, une fragilisation accrue de certaines collectivités confrontées à une hausse continue de la demande sociale : en bref, des modèles budgétaires à réformer. Pourtant inscrit dans l'article 1^{er} du Code général des collectivités locales et dans la constitution, le principe de libre administration des collectivités locales est devenu le sujet de discorde entre les élus locaux et les gouvernements.

Une autre source de mécontentement réside dans l'émergence de nouvelles dépenses pour les collectivités sans aucune contrepartie, par application de décisions de l'Etat, comme le sont les dispositions en matière salariales pour les agents de la fonction publique (évolution du point d'indice, relèvement des cotisations, protocole sur les parcours, les carrières et les rémunérations...).

En parallèle, les collectivités locales ont eu à s'adapter au nouveau contexte financier qui leur était imposé par l'Etat. Pour mémoire, les relations financières entre l'Etat et les collectivités locales sont caractérisées depuis 1996 par l'existence d'une «enveloppe normée» regroupant les principaux concours financiers de l'Etat aux collectivités locales. Dès 2008, en lien avec la crise de financière et l'augmentation de la dette de l'Etat, les concours financiers ont cessé de croître plus vite que l'inflation, avant d'être gelés en valeur. La loi de pro-

.....

La décentralisation apparaît plus que jamais au milieu du gué, dans un contexte où la volonté d'expérimentation des collectivités locales est forte, portée par de nombreuses initiatives locales.

.....

tions individuelles de solidarité (RSA, APA ou PCH), transférées aux départements illustre cette situation, à laquelle s'ajoute l'inexistence de marges de manœuvre sur ces dispositifs qui relèvent de dispositions législatives, sans aucune contrepartie pour ces collectivités.

Par ailleurs, en parallèle de la deuxième vague de décentralisation, les collectivités locales ont été confrontées à des décisions venant impacter leur autonomie fiscale. Suppression de la part salaire de la taxe professionnelle puis de la taxe elle-même, création de la CVAE, suppression de la taxe

grammation pluriannuelle des finances publiques pour 2012-2017 a ensuite prévu, pour la première fois, une réduction pluriannuelle de cette enveloppe à partir de 2014.

Autant de décisions, de constats, qui teintent d'un goût amer la décentralisation. Avec le risque de voir les contraintes, notamment financières, l'emporter sur les effets positifs. La loi de 2015 créant les grandes régions, suivie des lois MAPTAM et NOTRe ne font que renforcer ce sentiment. Réformes inabouties, compétences insuffisamment clarifiées, complexité, irritants... : trente années après les premières lois de 1982 et 1983, les critiques sont sévères du côté des collectivités locales vis-à-vis de la décentralisation.

2014-2018 : UN DÉSÉQUILIBRE ACCENTUÉ DANS LA RELATION ETAT - COLLECTIVITÉS LOCALES

L'année 2014 marque un tournant, avec l'annonce par l'Etat d'un vaste plan d'économies de 50 milliards et de la contribution attendue des collectivités locales au redressement des finances publiques, incarnée par une baisse de la DGF de 1,5 milliard suivie d'une diminution globale de 9,71 milliards sur 2015-2017.

Désormais, l'idée de l'Etat est qu'il faut, dans le cadre de la contrainte budgétaire nationale, partager l'effort en matière de réduction des dépenses publiques avec les collectivités locales. Leur contribution à l'effort national se traduit donc par une chute brutale de leurs dotations.

Après quatre années de baisse continue, l'Etat ne peut plus se cantonner à jouer un rôle contraignant, devenu insupportable pour les élus locaux. En 2018, il met fin à cette baisse et change de méthode : il recourt à la contractualisation comme support de dialogue avec les collectivités locales (contrats de Cahors). Il s'agit pour lui d'organiser les relations avec elles dans le cadre d'un contrat, dont il fixe les règles du jeu. Formule ancienne de la gestion publique locale, s'imposant ces dernières années (avec une liste impressionnante de contrats passés entre l'Etat et les collectivités locales), la formule des contrats de Cahors permet à l'Etat de tenir son principal objectif : celui de la maîtrise des finances publiques.

Mais ce recours à la voie contractuelle entre l'Etat et les collectivités territoriales est révélateur d'une décentralisation entre deux rives : à mi-chemin d'un modèle fondé sur des principes jacobins (celui des règles du jeu et du cahier des charges fixé par l'Etat) et d'un autre fondé sur le partenariat (qui permet au système de mieux fonctionner par la prise en compte des spécificités locales).

Ainsi le contrat semble avoir deux effets en apparence paradoxaux : d'un côté il permet à l'Etat de jouer pleinement son rôle (il continue ainsi à intervenir en posant les règles du contrat), voire de réintroduire une forme de tutelle sur les collectivités (elles ne peuvent pas négocier les règles mais seulement leur application), tandis que de l'autre il reconnaît l'autonomie des collectivités par leur engagement ou pas dans la contractualisation, tout en permettant de prendre en compte plus de diversité (par exemple des critères distincts). En maniant « la carotte et le bâton » dans le cadre des contrats de Cahors, l'Etat a clairement fait pencher la balance du côté jacobin.

En parallèle de cette « recentralisation rampante », peut-être même comme forme de contrepartie pour les collectivités locales, le Président de la République appelle de ses vœux des « pactes girondins » : l'heure est désormais à la différenciation. Les collectivités veulent plus de compétences, mieux exercer leurs chefs de filât ? Expérimenter ? Mettre en place des conventions d'exercice territorial concerté ? La réponse de l'Etat est clairement conditionnée à la participation des collectivités territoriales à la restauration des comptes de la Nation.

VERS L'ÉMERGENCE D'UN NOUVEAU MODÈLE DANS LES RELATIONS ETAT - COLLECTIVITÉS LOCALES ?

Le rapport du député Arnaud Viala, sur les « possibilités ouvertes par l'inscription dans la constitution d'un droit à la différenciation » conclue que « si le droit à la différenciation territoriale n'autorisera pas tout, il répondra « aux besoins d'innovation et de liberté des collectivités » et permettra « un nouvel approfondissement » de la décentralisation.

Les projets dans les territoires ne manquent pas. Et sans attendre une éventuelle révision constitutionnelle, certains voient le jour : la collectivité européenne d'Alsace préfigure ainsi ce droit à la différenciation, avec des compétences particulières comme la coopération transfrontalière et les langues régionales. Le récent Contrat Régional pour l'Action Publique signé entre la Région Bretagne et l'Etat illustre également cette nouvelle relation entre l'Etat et les territoires : la Bretagne va bénéficier de prérogatives propres comme le dispositif d'aide à l'investissement locatif « Pinel ».

Face aux critiques, l'Etat a donc su proposer une autre manière d'intervenir, plus régulatrice que normative, avec la promesse de mieux prendre en compte les aspirations locales et les singularités des territoires. Ainsi émerge un nouveau modèle, qui vise à concilier la régulation stratégique régionale et l'émancipation territoriale. Par ailleurs, ce nouveau modèle, fondé sur une gouvernance mature, partenariale entre l'Etat et les collectivités, semble constituer également une réponse aux attentes des citoyens exprimées ces derniers mois.

En effet, l'intérêt du citoyen tient en sa capacité à définir un contrat avec ses élus sur le niveau de service public qui sera développé sur son territoire. Pour y répondre, l'élu doit disposer d'une liberté d'action, sur ses ressources comme sur ses compétences, ce que pourrait permettre ce nouveau modèle Etat - collectivités locales.

Un modèle qui repose sur une conception partagée de la République entre Etat et collectivités, dans laquelle les citoyens se retrouvent plus près de leurs aspirations. Un modèle qui s'inscrit plus dans la rupture que dans l'approfondissement de la décentralisation, symbolisé par la confiance de l'Etat aux collectivités locales : sur leur gestion, sur les questions fiscales, sur leur capacité à développer l'attractivité de leurs territoires. ■

Sophie Guihard
Directrice générale des services,
département des Côtes d'Armor

Le pilotage de la masse salariale : rappel des fondamentaux

Avant de maîtriser le pilotage de la masse salariale, il faut d'abord définir de quoi on parle : masse comptable, budgétaire, coûts directs, indirects, etc. Une manière de mieux identifier la vraie charge de la masse salariale dans le secteur public.

Nous avons souhaité aborder ce thème car il semblait nécessaire et utile de remettre en perspective un certain nombre d'enjeux, facteurs clé de succès et d'erreurs relevés autour de cette question dans ce qui peut être lu ou entendu...

Tout d'abord, la masse salariale répond à une définition assez simple. Selon l'Insee, la masse salariale est le cumul des rémunérations brutes des salariés de l'établissement (hors cotisations patronales). Cependant la masse salariale, au sens comptable du terme, prend en compte les cotisations patronales alors que la masse salariale budgétaire tient compte des indemnités de licenciement. On le voit, il s'agit donc de s'entendre au préalable sur une définition qui correspond à la problématique de limitation des budgets de fonctionnement telle qu'elle a été imaginée par l'Etat dans le cadre de la «contractualisation». Cette limitation à 1,2% d'évolution des dépenses va bien au-delà des collectivités ayant contractualisé; elle a initié un mouvement général de maîtrise du budget de fonctionnement pour toutes les autres et touchera par ricochet, mimétisme ou effets indirects divers, l'ensemble du secteur public local sur les prochaines années.

La masse salariale dans son sens le plus large...

Le poids de la masse salariale, au sens Insee du terme, représentait 36% des budgets de fonctionnement en 2017 (source La Banque Postale). Cette moyenne cache une proportion bien plus importante dans la gestion communale et intercommunale qui a donc encore plus intérêt à accroître encore ses efforts! A cette valeur déjà conséquente, il semble utile d'ajouter les coûts indirects afin d'approcher un « coût complet agent ». Ainsi, sont à ajouter à la masse salariale initiale l'ensemble des coûts indirects géné-

rés par la gestion, les missions et les coûts annexes des emplois.

Cette représentation permet de se rendre compte de la réalité du poids financier de la masse salariale dans le secteur public. On peut considérer (plusieurs calculs sont possibles) que le coût indirect/agent peut représenter jusqu'à 18000 euros annuels par agent. Au sens le plus large du terme, on peut estimer que le poids réel de la masse salariale dépasse les 50 % des budgets publics en moyenne.

LES FONDAMENTAUX DE LA MAÎTRISE DE LA MASSE SALARIALE

Même si des progrès sont enregistrés dans nombre d'entités publiques, fort est de constater que les pratiques demeurent disparates et appliquées de façon non optimale.

La qualité et l'accessibilité de la donnée dans un système d'information dédié

Pour maîtriser la masse salariale, il semble nécessaire de disposer de données ressources humaines correctement saisies, les plus exactes, partagées et actualisées possible. Cette exigence semblant évidente

**Cette limitation à 1,2 % d'évolution
des dépenses va bien au-delà
des collectivités ayant
contractualisé ; elle a initié
un mouvement général de maîtrise
du budget de fonctionnement.**

n'était pas souvent satisfaite par le passé. Il était courant de disposer de trois chiffres différents selon les sources utilisées et les agents sollicités ! Or, aucun système d'information, aussi performant soit-il, ne restitue d'autres éléments que ceux qui

ont été saisis au fil de l'eau par les agents. La qualité de la saisie est donc le premier facteur clé de performance la gestion des ressources humaines.

Si des progrès sensibles sont enregistrés dans nombre de collectivités locales, il n'en demeure pas moins qu'il convient d'être vigilant sur le long terme et travailler sans relâche sur la qualité de la donnée.

Si ces données chiffrées sont de meilleure qualité, elles ne sont pas toujours aisément accessibles. On constate assez fréquemment que les services RH ne partagent pas facilement leurs informations; en tout état de cause, il convient de rappeler sans cesse que la fonction ressources humaines dépasse largement le périmètre du seul service du même nom... La donnée RH doit donc être accessible au sens statistique à l'ensemble de l'encadrement selon des modalités différentes selon que l'on souhaite évoluer vers un pilotage de la masse salariale ou pas.

De façon générale, la maîtrise et la gestion des ressources humaines nécessitent la mise en place d'un système d'information ressources humaines complet dans une logique de déconcentration de la fonction RH et résolument tourné vers la dématérialisation de l'ensemble des documents jusqu'à un classement et un archivage performants.

La présence d'un outil de suivi et de pilotage

Un système d'information RH est incontournable mais il n'est pas suffisant. En effet, la maîtrise puis le pilotage de la masse salariale nécessitent la mise en place d'une solution qui traite et analyse les données afin de faciliter le suivi budgétaire mais aussi les perspectives d'évolution au plus juste. Il existe sur le marché quelques produits souvent issus du secteur privé mais nul doute que d'autres outils vont

voir le jour au vu de la nécessité de suivre les dépenses afin de pouvoir rectifier et prendre les mesures nécessaires en cas de dérapage... Les praticiens du contrôle de gestion sont et seront aux côtés des DRH et des DG pour conseiller, aider, mettre en place de tels outils.

Pourquoi passer de la maîtrise au pilotage de la masse salariale ?

On le voit déjà, la maîtrise et le suivi de la masse salariale ne seront pas suffisants pour nombre de collectivités locales. En effet, les outils de prospective nécessitent des informations les plus fines et exactes possibles afin que les décideurs puissent agir dans l'anticipation. Au-delà des outils, il convient donc de changer de posture décisionnelle.

En effet, un pilotage optimisé de la masse salariale peut s'apparenter au pilotage des véhicules car il nécessite la connaissance de la route à prendre mais aussi l'état de la chaussée, le nombre de virages, l'ampleur du trafic attendu, le dénivelé de la route à gravir, l'adresse exacte où se rendre, un éclairage performant si la nuit est au rendez-vous... etc.

Ainsi, le pilotage futur de la fonction RH dans le secteur public local peut être aussi complexe et professionnel que celui d'une formule 1...

LES FONDAMENTAUX DU PILOTAGE DE LA MASSE SALARIALE

De la même manière que les fondamentaux de la maîtrise de la masse salariale précités, il existe des ingrédients d'un pilotage de la masse salariale performants. Ces deux «outils» présentés ci-après sont connus mais encore peu développés. Compte tenu des enjeux de performance de plus en plus exigés, ils deviendront au fil du temps eux aussi de plus en plus fréquents.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Au même titre que l'évaluation des politiques publiques, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est assez peu développée au sein des collectivités. Pourtant, un pilotage performant nécessite une connaissance la plus précise possible des événements impactant à l'avenir la masse salariale.

La GPEC est une méthode pour adapter –à court et moyen termes– les emplois, les effectifs et les compétences aux exigences issues de la stratégie des entreprises et des modifications de leurs environnements économique, technologique, social et juridique. C'est donc une démarche à part entière de gestion prospective des ressources humaines permettant d'anticiper et d'accompagner le changement. Elle permet également d'appréhender, collectivement, les questions d'emploi et de compétences et de construire des solutions transversales utiles.

La gestion et le pilotage de la masse salariale sont aujourd'hui la préoccupation de la direction générale et de la DRH sans que l'encadrement opérationnel soit associé.

La GPEC, correctement déployée et utilisée, permet cette approche par la mise en place de dispositifs de connaissance des métiers, des transmissions de savoirs, des départs potentiels à la retraite, des désirs de mutations...

Le partage de la fonction RH

Toute cette démarche prospective puisamment soutenue par un système dédié performant et un pilotage adapté ne seront probablement pas suffisants dans la durée pour piloter la masse salariale afin de satisfaire aux exigences d'encadrement budgétaire qui sont désormais celles imposées au secteur public local.

Il conviendra d'initier une démarche complémentaire de responsabilisation de l'ensemble de l'encadrement par le biais d'enveloppes intégrant moyens financiers et humains.

En effet, la gestion et le pilotage de la masse salariale sont aujourd'hui la préoccupation de la direction générale et de la DRH sans que l'encadrement opérationnel soit associé tout du moins au sens de la responsabilité RH. Si les budgets sont suivis et pilotés depuis de nombreuses années par l'ensemble des managers; ceux-ci n'ont quasiment aucune marge de manœuvre,

aucun moyen d'agir sur la masse salariale représentée par leurs effectifs. Pourtant le pilotage performant de la masse salariale nécessitera ce changement de paradigme pour plusieurs raisons:

- La responsabilisation des cadres (et des agents en général!) donne toujours des bons résultats si la démarche est correctement menée, animée et dans un esprit «gagnant/gagnant».
- Les managers opérationnels sont les mieux placés pour déterminer les besoins en effectifs nécessaires et de les mettre en perspective avec les moyens financiers à leur disposition.
- Le pilotage de la masse salariale nécessite fréquemment des actions correctrices qui doivent être prises par l'ensemble des cadres concernés et responsables de l'ensemble de la problématique.
- Enfin, le pilotage efficace de la masse salariale ne peut pas (plus?) être de la seule responsabilité des DRH qui ne sont pas responsables de la bonne exécution des missions et politiques publiques.

CONCLUSION

Ces deux démarches de pilotage différentes mais complémentaires nécessitent du temps de mise en œuvre, une acculturation de l'ensemble des cadres, un vrai changement d'état d'esprit basé sur la confiance et la responsabilisation.

Le contrôle de gestion et ses outils (tableaux de bord et indicateurs, dialogue de gestion, référentiels des missions... etc.) peuvent être la cheville ouvrière de ce nouvel élan.

Ce sont des approches qui demandent une planification adaptée dans un environnement territorial terriblement instable et de plus en plus habitué à réagir plutôt qu'à agir. ■

Alain Portails

Directeur de la vie associative et des relations avec les organismes associés, département des Pyrénées-Orientales

Relations avec nos partenaires associatifs : comment améliorer la lisibilité des aides accordées aux associations ?

Pour mieux comprendre les relations des collectivités avec leurs associations, divers outils ont été mis en place. Ils permettent de mieux cadrer le poids financier de ses partenaires et de définir précisément les priorités publiques.

Dans un contexte financier contraint, les procédures d'attribution et d'analyse des demandes de subventions doivent être précédées d'une phase préalable, visant à identifier les priorités politiques, définir le rôle des associations dans la réalisation des politiques publiques et déterminer les capacités financières et matérielles de la collectivité pour accompagner la vie associative locale. Cette phase préalable est aujourd'hui une étape essentielle pour répondre aux besoins d'efficacité et de transparence de l'utilisation des fonds publics.

Elle vise à répondre à une série de questions qui orienteront les procédures d'instruction et les décisions en matière d'attribution de subvention :

- **Juridique**: Comment sécuriser les procédures de subventionnement, au regard notamment des autres modes de gestion publics (Délégation de service public, marché public...) dans le cadre d'une évolution de la réglementation européenne et nationale ?

- **Financière**: Quel poids l'aide aux associations représente-t-elle dans le budget au regard de son action sur le territoire ? Comment ces aides ont-elles évolué par rapport aux objectifs politiques ? Quelles perspectives d'évolution à moyen terme dans un contexte où les associations sont touchées par une baisse généralisée de leurs financements ? Comment les accompagner dans cette transition ?

- **Politique**: A quels objectifs du programme politique du mandat, l'accompagnement de la vie associative répond-t-elle ? Comment déterminer le poids de ces aides dans les moyens de chacune des politiques ? Quel périmètre associatif ? Comment définir les

priorités et mettre en adéquation le champ de compétence de la collectivité et les projets associatifs ?

- **Organisationnelle**: Comment garantir par le mode de fonctionnement interne, une procédure d'instruction optimisée qui tienne compte des aspects financiers, juridiques et politiques ? Comment donner plus de lisibilité à la politique de subventionnement ?

LA SUBVENTION ET COCONSTRUCTION AVEC LES POUVOIRS PUBLICS : DES MODES PARTENARIAUX PRIVILÉGIÉS

Les collectivités publiques ont la liberté dans la mise en œuvre du service public et plusieurs possibilités s'offrent à elles :

- **la gestion directe (en régie)**: les règles de la commande publique ne s'appliquent pas
- **la gestion en quasi régie**: la collectivité publique fait appel à une structure externe sur laquelle elle exerce un contrôle analogue à celui de ses propres services (Exemple: CCAS ou SPL)

- **l'externalisation**: auprès des structures associatives par exemple, via le régime de la subvention (initiative associative directe ou appel à projet) et plus récemment par le marché public ou la délégation de service public.

Bien que le marché public soit désormais présent dans le paysage, le régime de subvention reste jusqu'à présent le mode de contractualisation le plus répandu entre les pouvoirs publics et le monde associatif.

Jusqu'en 2014, l'une des principales problématiques du régime de subvention était le manque de définition légale, qui pouvait révéler des confusions pour les acteurs, à la fois associatifs mais aussi publics.

La loi sur l'Economie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014, est venue clarifier le

régime juridique de la subvention. Elle précise dans son article 59: «Constituent des subventions les contributions facultatives de toute nature, notamment financières, matérielles ou en personnel, valorisées dans l'acte d'attribution (...) justifiées par un intérêt général et destinées à la réalisation d'une action ou d'un projet d'investissement, à la contribution au développement d'activités ou au financement global de l'activité de l'organisme de droit privé bénéficiaire.» Justifiées par un «intérêt général», la loi précise qu'elles financent des projets «initiés, définis et mis en œuvre par les organismes de droit privé bénéficiaires».

Sans en restreindre la portée, cette définition re-légitime la subvention face à la généralisation des procédures d'appel d'offres pratiquées par l'Etat et les collectivités territoriales, qui fragilisent l'action des associations et leur capacité d'innova-

.....

Le régime de subvention reste jusqu'à présent le mode de contractualisation le plus répandu entre les pouvoirs publics et le monde associatif.

.....

tion. Elle s'inscrit dans la droite ligne du droit européen sur les aides d'Etat qui, contrairement aux interprétations qui ont pu en être faites, n'interdit pas les subventions.

On peut considérer que la définition de la subvention repose sur trois dimensions: l'aspect discrétionnaire de la subvention en lien avec l'intérêt collectif public ou général, la déconnexion d'une prestation directe et l'initiative privée qu'elle soit spon-

tanée ou provoquée dans le cadre d'un appel à projet.

LA CHARTE D'ENGAGEMENTS RÉCIPROQUES POUR AMÉLIORER LA LISIBILITÉ DE L'ACCOMPAGNEMENT AUPRÈS DES ASSOCIATIONS

Afin d'améliorer la lisibilité de l'accompagnement des collectivités publiques, plusieurs démarches ont été entreprises au niveau national, mais également local. Elles consistent à l'élaboration et la signature d'une charte des engagements réciproques entre l'Etat, les collectivités et les associations. Cette charte initiée en 2001 et réactualisée en 2014 permet de poser les bases du partenariat Collectivité publique et Associations. Elle s'est aussi déclinée au niveau local par la mise en œuvre dans de nombreuses collectivités, d'une charte locale qui permet d'animer les réseaux associatifs locaux.

Les chartes signées par certaines collectivités reprennent plus ou moins complètement la structure de la charte de 2001, avec une partie sur les engagements partagés, puis une partie pour chaque type de partenaires. S'agissant du contenu, quelques éléments se retrouvent d'un texte à l'autre (principe d'un fonctionnement démocratique des associations, soutien et formation des bénévoles, reconnaissance des associations comme lieu d'interpellation, effort de soutien des associations dans la durée, simplification des procédures...).

Pour la majorité, ces chartes manifestent la volonté des pouvoirs publics de reconnaître les associations comme participant à la construction de l'intérêt général, comme interlocuteurs qui doivent être consultés voire comme acteurs de coconstruction des politiques publiques. En échange, on attend des associations qu'elles soient un vrai lieu de démocratie, qu'elles accueillent, encouragent et forment les bénévoles qui agissent en leur sein. Les pouvoirs publics s'engagent alors à soutenir les associations en leur apportant financement et accompagnement.

COMMENT DÉTERMINER LE BON NIVEAU D'AIDE AUX ASSOCIATIONS ?

Dans un contexte contraint, les collectivités locales sont amenées de plus en plus à prioriser leurs actions et optimiser l'affectation

des ressources. Le domaine des subventions n'échappe pas à cette contrainte. Comment, dans ce contexte, définir le poids financier des subventions, cadrer les crédits et définir les priorités politiques ?

Certaines démarches entreprises par les collectivités visent à développer des outils d'analyse pour permettre une nouvelle lecture des aides accordées au milieu associatif, dans le contexte de cadrage financier



**Dans un contexte contraint,
les collectivités locales
sont amenées de plus en plus à
prioriser leurs actions et optimiser
l'affectation des ressources.
Le domaine des subventions
n'échappe pas à cette contrainte.**



contraint. Ces démarches tiennent compte de la particularité du milieu associatif, mais également de la volonté des pouvoirs publics de maintenir son soutien au dynamisme des associations locales, et visent à définir une méthode adaptée pour identifier les pistes d'optimisation financière qui concernent les associations. Elles consistent ainsi à renforcer les procédures d'instruction avec les élus et les services, sur la base d'un travail d'analyse de chaque association qui permettra, à partir de plusieurs éléments de diagnostic, de réviser le montant des subventions accordées.

Ce diagnostic peut être établi sur la base d'un questionnaire qui concernera plusieurs axes d'analyse :

- Une approche stratégique visant à étudier l'action ou le projet de développement de l'association en lien avec les orientations du programme de mandat, dans la continuité ou la complémentarité avec l'offre de service public de la collectivité ;
- Une analyse d'impact sur la vie associative visant à étudier le fonctionnement démocratique de l'association, ses adhérents, ses actions sur le territoire ;
- Une approche financière visant à mieux définir les moyens mis à disposition des associations (comment les aides ont-elles évolué ? quelle est la situation financière ? quel mode de financement ? Y a-t-il des réserves ou des risques éventuels ?)

Ce diagnostic permet ainsi une meilleure lisibilité des aides accordées et des marges de manœuvre possibles pour la collectivité. Il permet de lister des pistes d'optimisation, très utiles dans le contexte de réduction des dépenses publiques, et surtout de réévaluer régulièrement le montant des subventions.

Quelques collectivités ont également expérimenté la mise en place de critère d'attribution, voire de calcul de la subvention. Ces expériences sont très diverses mais visent à clarifier pour le milieu associatif les décisions d'attribution de subventions, sans pour autant remettre en cause le caractère discrétionnaire de la décision.

Rappelons-le, la collectivité dispose d'une liberté très large sur les modalités d'attribution des subventions. Elle n'a pas l'obligation de motiver son refus, et peut remettre en cause chaque année, une subvention accordée à une association.

Dans ce contexte, la mise en place de critères facilite les procédures d'instruction des demandes, mais également la lisibilité pour les associations et le citoyen. Par contre, elle peut générer des difficultés pour les élus en fixant un cadre local qui s'imposerait à eux, et donc une restriction de ce pouvoir discrétionnaire. C'est pour cette raison que la mise en place de critères reste rare dans les collectivités, excepté peut-être sur certains domaines spécifiques (le sport notamment). ■

Florence Vanhee

Directrice pilotage et modernisation,
ville de Dunkerque

Construire ses tableaux de bord financiers

Par **Bruno Carlier**, directeur général des services et **Christophe Ruprich-Robert**, expert et consultant

Construire ses tableaux de bord financiers

Nouvelle édition

LES ESSENTIELS

Pratiquer le management financier

Bruno Carlier
Christophe Ruprich-Robert

territorial éditions

La contrainte financière qui pèse depuis plus de dix ans sur les collectivités impose à la fonction financière une rigueur accrue et la mise en place d'indicateurs périodiques et structurés favorisant un suivi précis des principales composantes financières de la collectivité. C'est tout l'objet du présent ouvrage que de proposer, regroupés autour des objectifs stratégiques de la fonction financière territoriale, l'ensemble complet des indicateurs financiers.



Les tableaux de bord présentés dans cet ouvrage peuvent être réalisés avec des outils bureautiques classiques présents dans toutes les collectivités.



Ils vous serviront à la fois de clé de compréhension de votre environnement économique et financier, d'outil de pilotage de l'exécution budgétaire et de vecteur de dialogue et de communication, au sein de la collectivité et vers l'extérieur.



Réf. BK 31

Parution mars 2019
• Version papier :
35 € TTC
• Version numérique (PDF) :
30 € TTC (à commander sur
www.lagazetteboutique.fr)
TVA en vigueur



Nos engagements

- Envoi en colissimo suivi
- Commande expédiée sous 48 h
- Paiement en ligne sécurisé
- Possibilités de paiement :
- réservé aux administrations
et collectivités : mandat
administratif
- pour les particuliers :
carte bancaire, chèque...



Commande

- Courrier :
Territorial Editions
« Le cube rouge »
140 rue René Rambaud
Parc d'activités Le Parvis 2
CS 70215 - 38501 Voiron Cedex
- Email : vpc@territorial.fr
- Web : www.lagazetteboutique.fr



Contact

- Tél. : 04 76 65 87 17
(du lundi au vendredi
de 9 h à 12 h et
de 13 h 30 à 17 h 30)
- SAV : service-client-
editions@territorial.fr
- Rejoignez-nous sur
[facebook.com/
territorial.editions](https://facebook.com/territorial.editions)



territorial éditions

www.territorial-editions.fr