



LES ACTES ASSISES de l'AFIGESE 2023

Le RDV des
territoriaux en
finances, gestion,
évaluation et
management

27/28/29 septembre 2023

Troyes

"Soutenabilité de l'action publique locale : le vert à moitié plein ?"

Ateliers thématiques | Forums | Table ronde d'experts

SYNTHÈSE GÉNÉRALE DES ASSISES

Réalisée par **Thomas Eisinger**, administrateur de l'**AFIGESE**

Avec le soutien des Élèves administrateurs territoriaux de l'INET.

Voici donc venu le moment venu de la synthèse, nécessairement subjective , de ces passionnantes Assises.

Elles ont commencé très fort mercredi soir avec une attaque en règle de l'animateur de la conférence inaugurale, pourtant d'ordinaire si posé, envers la corporation des économistes. Mais faut-il rappeler que ces derniers n'ont pas le monopole des erreurs de jugement en matière d'appréciation du temps long ? Les meilleurs d'entre nous, l'élite du service public, se trompent aussi. Ainsi, dans le film *Austin Powers*, une fois réveillé de son sommeil cryogénique, le super-espion britannique apprend d'un des techniciens que beaucoup de choses ont changé pendant son absence, et que la guerre froide est terminée. Sa réaction : « Enfiin ! Ces porcs capitalistes vont payer pour leurs crimes ! N'est-ce pas tovarishch ? ».

Dans le cadre de cette conférence inaugurale, le Professeur Silberzahn nous aura fait naviguer, au-delà du hasard et du risque, au-delà de la projection et de la prospective, dans le monde quelque peu anxiogène de l'incertitude. Un propos passionnant qui nous amène à questionner une grande partie de notre quotidien et même nos organisations du travail (car le modèle hiérarchique, si cher à nos administrations, devient bancal semble-t-il en incertitude). Ce que l'on peut retenir, c'est que la notion même de planification perd une grande partie de son sens dans un monde incertain, affirmation qui prend toute sa saveur au regard des grandes annonces de la semaine en matière de... planification écologique. Le Professeur Silberzhan le concède : ouf, on peut quand même garder les plans, mais il faut juste partir du principe qu'il y aura toujours des accrocs. Ce qui va quand même à l'encontre du fameux théorème d'Hannibal : « j'adore quand un plan se déroule sans accroc ».

Place le lendemain à la traditionnelle revue de conjoncture des finances locales.

Thomas Rougier en a profité pour nous présenter un "casting" très didactique des ressources des collectivités. Du coup, l'an prochain, nous le mettons au défi de refaire le même exercice, avec les seules ressources fiscales à cataloguer en trois blocs : les bons, les brutes et les truands.

Pour le reste, dans cet exposé partagé entre l'OFGL et la Banque Postale, on a beaucoup parlé :

- de la hausse annoncée de la DGF pour la LFI 2024 (hausse présentée par le Gouvernement comme une véritable main tendue en direction des collectivités, mais qui est autrement accueillie de l'autre côté de la table des négociations),
- d'une inflation que n'ont pas connue les moins de 37 ans,
- du caractère écologique ou pas du panier fiscal dans sa configuration actuelle (Luc Alain Vervisch a même parlé de la taxe de séjour comme d'un impôt vert, un fort beau sujet potentiel de mémoire universitaire),
- du lien historique entre l'inflation et la décentralisation.

La remise des prix de l'innovation a permis de montrer que notre association avait bien elle entamé sa transition, avec une nouvelle catégorie consacrée à la gestion responsable des ressources. Nous avons retenu une magnifique citation proposée par le représentant de l'Eurométropole de Strasbourg, une phrase d'Hannah Arendt : « pour connaître l'avenir, il faut faire des promesses et les tenir ». Bon, cela va un peu à l'encontre de tout ce que l'on a vu en matière d'incertitude la veille, mais à défaut de fonctionner pour les politiques publiques cette phrase vous sera peut-être utile dans votre vie conjugale.

Place aux ateliers du jeudi après-midi.

Dans l'atelier 1, consacré aux ressources, on a évoqué les solutions d'aujourd'hui et peut-être de demain.

La tarification sociale de l'eau, mise en place par la Ville de Dunkerque, a permis de faire baisser de plus de 15% la consommation globale et de se positionner à la moitié de la consommation moyenne nationale. Une réussite qui se fonde sur le caractère incitatif de la grille tarifaire, mais aussi sur des mesures de sensibilisation et d'éducation.

Demain, ce sera peut-être une taxation sur le foncier sur la base de critères environnementaux (pour équilibrer les valeurs économiques, sociales et environnementales) ou encore, comme au Pays-Basque espagnol, une fiscalité des entreprises refondée autour des ODD de l'ONU.

Un intervenant souligne la complexité et la tension propre à la séquence actuelle : au moment où nous n'avons pas encore totalement assimilé l'impact de la suppression de la THRS sur les équilibres contribuables-résidents(-électeurs), voilà qu'arrive la question du financement de la transition.

Dans l'atelier 2, on a parlé de l'adaptation de nos budgets sur la nouvelle configuration actuelle quelque peu déstabilisante, l'urgence du temps long (12 Md€ supplémentaire à investir d'ici 2030 pour le secteur public local).

Avec un avertissement aussi : derrière le mur de financement de l'investissement, il y a un futur mur des dépenses d'exploitation. On priorise aujourd'hui les dépenses d'investissement qui permettent de faire des économies de fonctionnement, mais le plus dur arrive et il ne faut surtout pas l'ignorer.

Les outils sont là pour accompagner le mouvement : in-tracking, budgets verts (qu'ils soient basés sur la méthode I4CE, bilan carbone ou ODD), AP, gestion active de la dette...

Il va falloir aussi vivre avec des injonctions contradictoires : construire une nouvelle ligne de chemin de fer, c'est bon pour les BEGES, pas pour la biodiversité.

Dans l'atelier 3, étendre notre sphère de responsabilité dans le temps, c'est aussi l'étendre dans l'espace, et prendre la pleine mesure de ce que l'on peut et de ce que l'on ne peut pas changer seul.

La présentation des travaux de Camille Fiore sur la construction de la gouvernance de l'air est à ce titre très éclairant : la pleine conscience d'une communauté de destin ne suffit malheureusement pas nous faire bien travailler ensemble. Souvent, les RIO (relations inter-organisationnelles) ne répondent plus... et il faut souvent une personnalité forte et consensuelle pour relancer des dialogues. On retiendra aussi de son intervention que le premier catalyseur de la confiance, c'est la fréquence des échanges.

Dans l'atelier 4, on a pu profiter de présentations pour pouvoir échanger sur les outils disponibles pour sensibiliser élus, agents et citoyens à ce qui doit être fait.

Arbres des objectifs, évolution du métier de contrôleur de gestion vers celui de manager des risques, nouvelles façons de mesurer la performance des projets à l'aune de nouveaux critères...

Nous l'avons compris, il va valoir nous-même changer. « Se transformer pour transformer », pour reprendre les propos de Laurent Rey.

Apprivoiser de nouveaux métiers et de nouveaux outils... et un nouveau vocabulaire : l'ESG (environnemental - social - gouvernance), la SNBC (stratégie nationale bas carbone), ODD (objectifs de développement durable)... Je sais, cela fait beaucoup de vocabulaire technique à assimiler, on est un peu dans 50 nuances de BEGES (bilan des émissions de gaz à effet de serre).

Dans l'atelier 5, on a vu que comme souvent, lorsque le chemin est incertain, l'évaluation jouera un rôle primordial dans notre réussite ou notre échec. On notera la belle synthèse proposée par un intervenant : le budget vert doit être une boussole, pas un chemin de fer. Avec peut-être un vrai débat à avoir, ces outils peuvent-ils sans être dévoyés être des outils de communication avec la population ou outil de comparaison entre collectivités ? Avec le risque que la mesure devienne une cible...

L'atelier 6 enfin nous a donné quelques clés pour l'aide à la décision et surtout l'accompagnement au changement, avec un éco-système 4D, des fresques, des protocoles de redirection écologique des politiques publiques (en l'espèce les piscines). Ce que l'on peut retenir, dans le management de la transition, c'est que la démarche compte plus que l'atteinte des objectifs. Comme le chantait Elsa la reine des neiges, il faut donc savoir se « libérer des livrables ».

Tous ces ateliers nous ont donné quelques clés pour casser le plafond de vert auquel nous sommes confrontés.

De la table ronde, on retiendra peut-être :

- Une idée : l'importance des game-changers, des locomotives qui permettent d'incarner la transition, comme peut l'être le projet porté par la Mairie de Villejuif de ferme bio extraterritoriale ;
- Une question : les territoires qui ont déjà su faire preuve de résilience par le passé, notamment par rapport à la crise industrielle, sont-ils mieux préparés ou déjà trop éprouvés pour faire face à une nouvelle crise ? ;
- Une certitude : il n'y a pas one best way, ce qui contrevient un peu à notre culture cartésienne et fragilise aussi nos pratiques professionnelles ; dans un monde où la solution doit être hyper-adaptée à la réalité du territoire, à quoi sert le parangonnage ? ...

Jeudi matin, Luc-Alain Vervisch a eu la délicatesse de s'excuser par avance en citant Edgar Morin et Georges Bernanos, de crainte de me dérober des citations conclusives. Mais je vais puiser ailleurs mon inspiration.

Comme ces deux jours l'ont abondamment illustré, ce n'est pas le progrès technique ou technologique qui nous sauvera, mais le progrès civique, notre capacité à faire mieux ensemble. Face à l'immensité de la tâche qui nous attend, j'aimerais reprendre les paroles pleines d'espoir d'un célèbre philosophe italo-américain, qui demeure aujourd'hui encore un mètre étalon en matière de volontarisme et de transformation des organismes. Des paroles adressées à un auditoire particulièrement hostile, en l'espèce une meute de supporters chauffés à la vodka et dopés au patriotisme dans les grandes heures de la guerre froide.

Cet homme, vous l'aurez reconnu, c'est Rocky Balboa.

« En arrivant dans le secteur public local, je ne savais pas trop ce qui m'attendait. Je sentais que des tas de gens ne se préoccupaient pas vraiment de la soutenabilité de notre action. Mais je ne savais pas comment il fallait prendre ça. Alors je crois que, dans le doute, je ne m'en suis pas préoccupé non plus. Pourtant, ces dernières années, des tas de choses ont changé. Hier, autour de table, il n'y avait que deux gars qui voulaient faire bouger les choses. Aujourd'hui, nous sommes des millions. Alors vous voyez, ce que je voulais dire, c'est que si moi j'ai changé, et que vous vous avez changé, alors tout le monde peut arriver à changer. »

Un grand merci aux élèves administrateurs territoriaux sans qui cette synthèse n'aurait pas pu être faite : Victor, Rémy, Océane, Cyril, Alexandrine, Eve, Clotilde, Pierre, Philippe, Laurène, Tracy, et Tarik.