

Manager dans un contexte de contrainte budgétaire

AFIGESE | Groupe de travail Management
Compte rendu du World Café du 9 octobre 2026

Les trois thèmes de travail

- Table 1 — Le vécu et les défis : identifier les difficultés concrètes rencontrées dans le management sous contrainte budgétaire.
- Table 2 — Les leviers et pratiques organisationnelles : partager les méthodes déjà mises en place ou identifiées pour retrouver des marges de manœuvre.
- Table 3 — Posture managériale et engagement des équipes : maintenir la motivation et la confiance lorsque les moyens sont limités.

Méthodologie

Six tables ont été constituées autour de trois questions. La restitution est organisée selon les trois intitulés thématiques du guide des hôtes, en regroupant les contributions portant sur une même question.

Le dispositif prévu dans le guide repose sur trois temps : explorer, enrichir puis consolider. Les groupes changent de table, tandis que les hôtes assurent la continuité des échanges. Cette méthode permet de confronter les expériences et de compléter les propositions au fil des rotations.

Table 1 Le vécu et les défis

Question posée : « Quels sont, concrètement, les principaux défis que vous rencontrez en tant que manager dans un contexte de contrainte budgétaire ? »

Des ressources insuffisantes et une organisation sous tension

Les participants évoquent une pénurie de moyens humains, financiers et technologiques. Le non-remplacement des agents absents, notamment en congé maladie, les difficultés de remplacement obligent à réorganiser les services et à revoir les plans de charge. La construction d'un budget équilibré est citée comme une difficulté à part entière.

Les départs à la retraite et l'absence de transmission suffisante entre agents entrants et sortants exposent les collectivités à des pertes de compétences. Les réorganisations internes et la crainte de l'externalisation contribuent également aux inquiétudes exprimées.

Le sens et la motivation fragilisés

Le contexte est décrit comme tendu et morose. La démotivation, l'épuisement professionnel et l'attention à porter aux fragilités personnelles des agents sont évoqués, avec leurs effets sur les conditions de travail. Les managers doivent accompagner les agents tout en préservant leur propre motivation.

Garder le sens du service public et rappeler que le travail sert l'intérêt général constituent des préoccupations récurrentes. Le courage managérial, l'accompagnement du changement et de ses résistances, ainsi que le maintien du dialogue social sont également cités.

La difficulté de choisir et de faire arbitrer

Comment prioriser avec moins de moyens ? Comment répartir les ressources équitablement ? Quelles activités maintenir ou arrêter ? Ces questions reviennent dans les contributions. L'instabilité des orientations est aussi évoquée à travers la nécessité de faire et de défaire le travail.

La relation entre élus et administration est abordée sous l'angle de l'agilité, de la diplomatie et de la communication, avec l'exigence de dire la vérité. Les participants souhaitent accompagner les élus, les sensibiliser aux contraintes, retravailler les priorités des projets et les amener à assumer de véritables choix, y compris des renoncements à certains services.

Des défis RH et technologiques imbriqués

Maîtriser la masse salariale et la politique de rémunération tout en attirant et en maintenant la motivation des agents constitue une tension explicite. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et le rôle central du DRH sont soulignés. La concurrence avec le secteur privé est également mentionnée.

L'intelligence artificielle suscite à la fois l'intérêt pour une opportunité à accompagner et à cadrer, et des craintes de remplacement des agents ou de mise sous pression. Elle apparaît ainsi comme un enjeu de transformation du travail autant que comme un outil potentiel.

Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles

Question posée : « Quels leviers, méthodes organisationnelles et pratiques avez-vous déjà mis en place – ou identifiés – dans le contexte de contraintes ? »

Relier les projets aux moyens

Les contributions proposent d'articuler le projet de mandat, le projet d'administration et les projets de service. Cette déclinaison doit permettre de préciser les objectifs, d'identifier les moyens nécessaires et de suivre leur mise en œuvre. Les participants insistent sur l'implication de l'exécutif et sur le portage de la direction générale pour accompagner les transitions.

Reconnaître que tout ne peut pas être fait conduit à resserrer les priorités et à définir des critères pour les objectiver. L'accompagnement des élus dans l'évolution des pratiques et dans la priorisation des objectifs fait partie des leviers cités.

Déployer un dialogue de gestion

Le dialogue de gestion est mentionné à plusieurs reprises. Il est envisagé comme un travail partagé et collaboratif, associant directions ressources et directions métiers, avec un dialogue RH et une connaissance plus globale de l'organisation.

Les séminaires et le travail transversal sont proposés pour soutenir cette démarche. Les participants évoquent également la formation et l'acculturation des services à une culture de gestion et à une culture financière. Une attention particulière doit être portée à la communication qui accompagne ces évolutions.

Outils le pilotage et anticiper les évolutions

Les tableaux de bord, la donnée et les indicateurs de suivi des objectifs sont rappelés comme des outils nécessaires.

La prospective et la planification sont citées comme deux méthodes conjointes.

L'IA figure parmi les leviers possibles. La restitution décrit un passage de l'enthousiasme initial à une interrogation sur les modalités de son intégration dans les pratiques professionnelles

Manager en transversalité

L'agilité du management est également évoquée pour ajuster l'action aux aléas du contexte. La co-construction avec les agents est proposée pour accompagner les transformations.

La transversalité est présentée comme un levier essentiel, auquel le projet d'administration peut donner un support commun.

Mobiliser les compétences

La constitution d'une « task force » a suscité un débat sur sa définition et son rôle. Les attentes diffèrent selon la taille de la collectivité. Dans un département ou une région, l'enjeu décrit est de regrouper les compétences pour rechercher ensemble des leviers. Dans une structure plus petite, il s'agit davantage d'identifier les talents disponibles, de les suivre et de s'appuyer sur la RH pour les mobiliser.

Une école interne de formation est citée comme une expérience appréciée, permettant de développer les compétences et de valoriser les talents.

Mutualiser

La mutualisation est identifiée comme une piste appelée à prendre de l'importance, dont l'usage varie selon les collectivités. La mutualisation de manifestations entre délégations et la clarification du portage de la recherche de subventions sont également évoquées.

Table 3 Posture managériale et engagement des équipes

Question posée : « Comment maintenir la motivation, la confiance et l'engagement de vos équipes dans un contexte où les moyens sont limités ? Quelle posture managériale adopter ? »

Donner du sens et de la cohérence

La restitution s'organise autour du sens, du management, du dialogue et de la transparence. Le travail avec les élus, l'exemplarité en interne et la déclinaison des orientations en projets, notamment le projet d'administration, sont cités pour rendre l'action compréhensible.

Clarifier les rôles et renforcer la cohérence managériale figurent parmi les leviers proposés. Le travail sur la rémunération des agents est aussi mentionné, notamment à travers le RIFSEEP et le CIA, sans précision sur les modalités de leur utilisation.

Outiller et soutenir les managers

Les participants évoquent le travail en groupe, le partage de pratiques et les échanges d'expériences entre collectivités. Des expériences d'accompagnement dans la gestion des angoisses sont citées, ainsi que le recours à des outils et à des cabinets de conseil.

Prendre soin du manager lui-même est présenté comme une priorité. Le soutien aux équipes suppose aussi de considérer les difficultés et les besoins de ceux qui les encadrent.

Écouter et rendre les agents acteurs

Le dialogue doit permettre de sortir d'un fonctionnement exclusivement descendant. L'écoute, la participation des agents et la volonté de les rendre acteurs sont mises en avant. Les participants proposent de célébrer les réussites, de reconnaître le droit à l'erreur et de capitaliser sur les erreurs pour renforcer la capacité de l'organisation à faire face aux défis.

Préserver la convivialité et une dynamique positive

La légèreté, la convivialité, la communication interne et l'animation du collectif sont identifiées comme des ressources. Les échanges insistent sur la recherche d'un équilibre dans le message managérial afin de mobiliser les équipes dans un contexte difficile.

Un exemple illustre la recherche de solutions conciliant contraintes collectives et personnelles : une troisième journée de télétravail en lien avec la hausse du prix du carburant. Cette piste est évoquée comme un moyen d'aider l'agent et de soutenir sa mobilisation dans le collectif.

Associer les usagers

Les échanges ont d'abord été très centrés sur le fonctionnement interne. La place de l'utilisateur est apparue en fin de réflexion, avec trois pistes complémentaires :

- Outiller et accompagner les agents confrontés aux usagers, notamment dans la relation de service.
- Expliquer aux usagers les contraintes et les difficultés à satisfaire l'ensemble des demandes.
- Associer les usagers à la construction d'une politique publique mieux adaptée aux besoins.

Cet apport relie les enjeux de management à la finalité du service public et à la relation avec ses bénéficiaires.

Convergences

Un dialogue à plusieurs niveaux

Les participants évoquent le dialogue avec les élus, entre directions ressources et métiers, avec les agents et avec les usagers. Le dialogue de gestion et la co-construction sont les moyens proposés pour mieux partager la connaissance des contraintes et rechercher des réponses adaptées.

Une transformation attentive aux personnes

La motivation, la transmission des compétences, la formation et le soutien aux managers occupent une place importante.

Des leviers et outils à adapter à la taille des collectivités

Le débat sur les task forces souligne que les formes d'organisation dépendent de la taille et du fonctionnement des collectivités. Les écoles internes de formation et le télétravail sont des exemples cités ; la mutualisation, l'IA et plusieurs outils de pilotage sont des pistes à examiner.

L'information sur la finalité du service rendu

Accompagner les agents dans la relation de service, rendre les contraintes compréhensibles et associer les usagers à l'adaptation des politiques publiques constituent les trois apports exprimés sur ce sujet.

Restitution alternative sous forme de tableau

Groupe thématique	Thèmes identifiés	Propos tenus dans la restitution
Table 1 Le vécu et les défis	Ressources et organisation	Pénurie de moyens humains, financiers et technologiques ; non-remplacement des agents absents ; difficultés de remplacement ; réorganisation des services et révision des plans de charge ; difficulté à construire un budget équilibré.
Table 1 Le vécu et les défis	Compétences et continuité	Départs à la retraite ; absence de transmission suffisante entre entrants et sortants ; perte de compétences ; réorganisations internes ; crainte de l'externalisation.
Table 1 Le vécu et les défis	Sens motivation et conditions de travail	Contexte tendu et morose ; démotivation ; épuisement professionnel ; attention aux fragilités personnelles des agents ; effets sur les conditions de travail ; nécessité pour les managers de préserver leur propre motivation.
Table 1 Le vécu et les défis	Priorisation et arbitrages	Difficulté à prioriser avec moins de moyens, à répartir les ressources équitablement et à décider quelles activités maintenir ou arrêter ; instabilité des orientations et nécessité de faire et défaire le travail.
Table 1 Le vécu et les défis	Relation entre élus et administration	Accompagner et sensibiliser les élus ; retravailler les priorités des projets ; faire assumer de véritables choix et des renoncements ; concilier agilité, diplomatie, communication et exigence de vérité.
Table 1 Le vécu et les défis	Ressources humaines	Maîtriser la masse salariale et la politique de rémunération tout en maintenant l'attractivité et la motivation ; anticiper les départs ; rôle central du DRH ; concurrence avec le secteur privé.
Table 1 Le vécu et les défis	Intelligence artificielle	Opportunité à accompagner et à cadrer ; crainte du remplacement des agents, de l'intensification du travail et de la mise sous pression.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Déclinaison stratégique	Articuler projet de mandat, projet d'administration et projets de service ; préciser les objectifs ; identifier les moyens nécessaires ; associer l'exécutif ; assurer le portage de la direction générale.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Priorisation	Reconnaître que tout ne peut pas être fait ; resserrer les priorités ; définir des critères pour les objectiver ; accompagner les élus dans la priorisation des objectifs.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Dialogue de gestion et transversalité	Déployer un dialogue de gestion partagé et collaboratif entre directions ressources et directions métiers ; développer le dialogue RH, les séminaires et une connaissance globale de l'organisation.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Pilotage prospective et planification	Mobiliser tableaux de bord, données et indicateurs de suivi ; décliner les orientations en programmes et projets ; associer prospective et planification ; ajuster l'action aux aléas.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Talents et formation interne	Débat sur les task forces selon la taille des collectivités ; identifier les talents ; s'appuyer sur la RH ; mobiliser les compétences ; développer une école interne de formation.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Mutualisation et recherche de financements	Mutualiser des fonctions, des manifestations ou des moyens ; clarifier le portage de la recherche de subventions ; adapter la mutualisation aux caractéristiques des collectivités.
Table 2 Les leviers et pratiques organisationnelles	Intelligence artificielle	L'IA est identifiée comme un levier possible ; l'enthousiasme initial laisse place à une interrogation sur son intégration dans les pratiques professionnelles.

Groupe thématique	Thèmes identifiés	Propos tenus dans la restitution
Table 3 Posture managériale et engagement	Sens cohérence et exemplarité	Relier le travail à l'intérêt général ; travailler avec les élus ; décliner les orientations dans les projets ; clarifier les rôles ; rechercher une cohérence entre discours et pratiques.
Table 3 Posture managériale et engagement	Soutien aux managers	Développer le travail en groupe, le partage de pratiques et les échanges d'expériences ; accompagner la gestion des inquiétudes ; apporter des outils ; prendre soin du manager lui-même.
Table 3 Posture managériale et engagement	Dialogue participation et droit à l'erreur	Sortir d'un fonctionnement exclusivement descendant ; écouter ; rendre les agents acteurs ; célébrer les réussites ; reconnaître le droit à l'erreur ; capitaliser sur les expériences.
Table 3 Posture managériale et engagement	Reconnaissance et rémunération	Travailler sur la reconnaissance et la rémunération des agents ; mention du RIFSEEP et du CIA, sans précision sur leurs modalités d'utilisation.
Table 3 Posture managériale et engagement	Convivialité et souplesse	Préserver légèreté, convivialité, communication interne et animation du collectif ; rechercher un message managérial positif et équilibré ; exemple d'une troisième journée de télétravail en lien avec le prix du carburant.
Table 3 Posture managériale et engagement	Place des usagers	Outiller les agents confrontés aux usagers ; expliquer aux usagers les contraintes et les difficultés à satisfaire toutes les demandes ; associer les usagers à la construction de politiques publiques adaptées aux besoins.

Prolongement des enseignements transversaux du GT Management

Les points suivants actualisent la partie 5.5 du guide à partir des propos effectivement restitués le matin du World Café. Ils constituent une lecture proposée au GT Management et sont distincts du compte rendu factuel.

1 Le besoin porte à la fois sur le cadre et sur les moyens

besoin de priorités claires, d'arbitrages assumés et d'une information plus lisible.

2 Prioriser suppose une gouvernance politique et administrative

La priorisation ne peut pas être réduite à une méthode de gestion. Les participants ont demandé que les élus soient accompagnés dans les choix et les renoncements, que la direction générale porte la transition et que les conséquences opérationnelles soient rendues visibles.

3 Les pratiques existent et doivent être mises en circulation

Les exemples cités sont nombreux : école interne de formation, groupes de pratiques, task forces adaptées à la taille de la collectivité, dialogue de gestion, télétravail, mutualisation, prospective et planification.

4 La communication doit devenir un dialogue

L'enseignement anticipé sur la communication est confirmé, mais les échanges vont plus loin : transparence, écoute, co-construction et association des agents aux choix sont attendues.

5 Soutenir les managers reste un axe central

Le besoin d'espaces entre pairs, d'outils et d'accompagnement est confirmé. Le World Café y ajoute la prise en compte de la motivation du manager, de la gestion des inquiétudes, de la convivialité, de la reconnaissance des réussites et du droit à l'erreur.

6 Usager comme critère de la transformation

Le GT peut utiliser la qualité du service rendu, la capacité à expliquer les choix et l'association des usagers comme critères d'évaluation des transformations organisationnelles.

7 Intelligence artificielle et conditions de transformation

L'IA concentre les deux faces de la contrainte : promesse d'efficacité et crainte de remplacement ou d'intensification du travail. Elle invite le GT à travailler autant sur le cadre d'usage, l'accompagnement et les effets sur le travail réel que sur l'outil lui-même.