



**HAL**  
open science

## La recherche d'économies locales : quelles solutions pour quels modèles ? Plus de contrôles ? Plus de pilotage ?

David Carassus

### ► To cite this version:

David Carassus. La recherche d'économies locales : quelles solutions pour quels modèles ? Plus de contrôles ? Plus de pilotage ?. Rendez-vous de l'ADCF et de la Caisse d'Épargne, Journée Loi de finances " Les pistes d'optimisation de la dépense ", Paris, Maison de la RATP, Nov 2015, Paris, France. hal-02141941

**HAL Id: hal-02141941**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02141941>**

Submitted on 11 Dec 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# *La recherche d'économies locales : quelles solutions pour quels modèles ? Plus de contrôles ? Plus de pilotage ?*

*2<sup>nd</sup>e Table ronde : Quels leviers d'optimisation de la dépense locale*

*Rendez-vous de l'ADCF et de la Caisse d'Epargne, Journée Loi de finances, « Les pistes d'optimisation de la dépense »*

*Mercredi 21 janvier 2015, Maison de la RATP, Paris*



**David CARASSUS**

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire OPTIMA  
Diplômé d'expertise comptable





*1<sup>er</sup> Séminaire*

Observatoire du PiloTage et de  
l'Innovation Managériale locAle

CHAIRE  
**OPTIMA**



**Collectivités locales,  
comment faire mieux avec moins ?**

**Innovons !**

INNOVATION STRATÉGIQUE / INNOVATION STRUCTURELLE / INNOVATION INSTRUMENTALE / INNOVATION SERVICE PUBLIC

**15 mai 2014**

UNIVERSITÉ DE PAU  
ET DES PAYS DE L'ADOUR

UFR Sciences et techniques - PAU - Amphi. A

SÉMINAIRE GRATUIT

INSCRIPTION OBLIGATOIRE :

EN LIGNE : <http://optima.univ-pau.fr> - PAR E-MAIL : [chaire.optima@gmail.com](mailto:chaire.optima@gmail.com)



**2<sup>nd</sup> séminaire : 21 mai 2015  
à Pau (Palais Beaumont)**

# SOMMAIRE

## 1. Contexte de l'étude

### 1. Problématique

1. Un premier type de solutions, orientées contrôle, déjà engagé et montrant ses limites

1. Un second type de solutions, orientées pilotage, complémentaire et d'avenir

2. Conclusion : des contrôles au pilotage de la dépense

## 1. Contexte de l'étude

- Une **situation financière actuelle sous tensions accrues** qui impose aux collectivités de trouver de nouveaux moyens d'optimiser leur gestion budgétaire, des **dotations de l'Etat en diminution dans le futur**, des **transferts de compétences non financés/compensés**,
- Des **obligations réglementaires** de plus en plus pressantes (réformes des collectivités locales, mise en place des mutualisations, etc.),
- Des **dépenses de masse salariale en augmentation structurelle** (GVT),
- Des **difficultés à mobiliser des leviers externes**, comme l'augmentation de la pression fiscale ou de l'endettement,
- Un **investissement local en possible diminution** (en tant que variable d'ajustement),
- Des **agrégats financiers** (fonds de roulement, autofinancement ou trésorerie par exemple) **qui se dégradent** et qui, lorsqu'ils sont calculés de manière prévisionnelle, laisse entrevoir un « mur » qui se rapproche ou déjà là....

# SOMMAIRE

1. Contexte de l'étude

## 1. Problématique

1. Un premier type de solutions, orientées contrôle, déjà engagé et montrant ses limites

1. Un second type de solutions, orientées pilotage, complémentaire et d'avenir

2. Conclusion : des contrôles au pilotage de la dépense



## 2. Problématique

- Quelles sont les **solutions pour moins dépenser** et ainsi répondre aux contraintes financières actuelles et à venir ?
- Faut-il augmenter les **contrôles** de la collectivité sur ses dépenses ? Un **pilotage** plus global est-il aussi possible ? Quels **outils** peuvent aider les décideurs locaux en matière de maîtrise de la dépense ?
- Quelles sont les impacts de ces différentes solutions, positifs ou négatifs, notamment sur le **niveau de qualité d'offre de services publics locaux** ou sur le **management des agents** ?

# SOMMAIRE

1. Contexte de l'étude
1. Problématique
1. **Un premier type de solutions, orientées contrôle, déjà engagé et montrant ses limites**
1. Un second type de solutions, orientées pilotage, complémentaire et d'avenir
2. Conclusion : des contrôles au pilotage de la dépense



### 3. Un premier type de solutions, orientées contrôle (1/3)

#### 3.1) Les **caractéristiques** du paradigme du contrôle :

	<b>Paradigme du contrôle</b>
<b>Objet</b>	Moyens (hum., fin., pat., etc.), structures (direction, services)
<b>Logique</b>	Elémentaire (assurance), endogène, normative
<b>Temps</b>	Court-terme (infra-annuel, annuel)
<b>Processus</b>	Discontinu, hiérarchique/vertical, descendant
<b>Perf.</b>	Economique, organisationnelle
<b>Apprent.</b>	Adaptatif (allocation de moyens fin.), influence pvr/passé
<b>Outils</b>	Budget, contrôle budgétaire, compte financier, tab. finct
<b>Leaders</b>	Administratifs, Fonctions supports (Fin., RH, SI, Com., etc.)

### 3. Un premier type de solutions, orientées contrôle (2/3)

#### 3.2) Quelques **solutions** pour moins dépenser dans cette logique :

- / **moyens financiers** : *cost-killing* (déplacements/réceptions, subventions, énergies/fluides, études, contrats, documentation, communication, charges financières, etc.),
- / **moyens humains** : gel salaires/postes, non renouvellement, modification du type de contrats, etc.,
- / **moyens patrimoniaux** : décalage temporel (investissement, entretien),
- / **moyens informationnels** : dématérialisation / numérisation (papier, tel., archivage, fournisseur, tél.),
- / **moyens organisationnels** : « raboutage » des budgets mis à disposition, mutualisation / fusion, externalisation (support, métiers), *reengineering* (achat/marché, logistique), simplification normative, etc.

### 3. Un premier type de solutions, orientées contrôle (3/3)

#### 3.3) Les **avantages** et **inconvénients** de ces solutions :

- Les **avantages** :
  - plutôt simple (périmètre réduit, action directe sur les dépenses) ,
  - des effets financiers pouvant être immédiats.
- Les **inconvénients** :
  - ignorent l'offre de service public, constituent des solutions administratives « dépolitisées »,
  - ne prennent pas en compte la demande sociétale,
  - ont tendance à dégrader/atrophier les services rendus,
  - Sont un facteur de démotivation / désengagement pour les agents car elles génèrent une perte de sens,
  - peuvent ne pas inciter à l'économie.

# SOMMAIRE

1. Contexte de l'étude
1. Problématique
1. Un premier type de solutions, orientées contrôle, déjà engagé et montrant ses limites
1. **Un second type de solutions, orientées pilotage, complémentaire et d'avenir**
2. Conclusion : des contrôles au pilotage de la dépense

## 4. Un second type de solutions, orientées pilotage (1/3)

### 4.1) Les **caractéristiques** du paradigme du pilotage :

	<b>Paradigme du pilotage</b>
<b>Objet</b>	Actions et Activités, politiques publiques, service public
<b>Logique</b>	Complémentaire, exogène puis endogène, création de valeur
<b>Temps</b>	LT/MT (pluri-annuel) et CT (infra-annuel, annuel)
<b>Processus</b>	Continu, vertical/horizontal, itératif (desdt <--> asc dt)
<b>Perf.</b>	Globale, politique, orga/individuelle
<b>Apprent.</b>	Génératif (priorités), adaptatif (moyens, structure, culture), influence des choix et priorités
<b>Outils</b>	Segmentation, feuille de route, budget par politique, compta. analyt., dialogue de gestion, projets de service ou CPOM, indic./TdB, rapport d'activité, enquê. satisf./besoins
<b>Leaders</b>	Elus et admfs, Fonctions métiers et supports

## 4. Un second type de solutions, orientées pilotage (2/3)

### 4.2) Quelques **solutions** pour moins dépenser dans cette logique :

- / une réflexion sur les **actions et activités locales** : définition et structuration des services rendus, objectivation / valorisation, priorisation / planification, définition des moyens prévus (fin., hum., pat.), détermination des éléments d'évaluation (indicateurs),
- / un arbitrage, itératif, en terme de **moyens engagés** : arbitrage temporel et financier,
- / un activation des **structures de la collectivité** : responsabilisation (structures, agents), adaptation de l'organisation et du fonctionnement, rénovation du dialogue de gestion, etc.

## 4. Un second type de solutions, orientées pilotage (3/3)

### 4.3) Les **avantages** et **inconvénients** de cette solution :

- Les **avantages** :

- intègre l'offre de service public, donne une vision générale,
- prend en compte les acteurs admfs et politiques,
- prend en compte la demande sociétale et les possibles décalages avec l'offre (qualité/quantité) : *right-sizing*,
- donne du sens à l'action publique locale.

- Les **difficultés** :

- nécessite de faire des choix, de fixer des priorités et objectifs,
- s'appuie sur une démarche complexe car globale, en agissant indirectement sur la dépense,
- demande de dépasser les cloisonnements / opacité / pouvoirs locaux et de privilégier le collaboratif / collectif.

# SOMMAIRE

1. Contexte de l'étude
1. Problématique
1. Un premier type de solutions, orientées contrôle, déjà engagé et montrant ses limites
1. Un second type de solutions, orientées pilotage, complémentaire et d'avenir
2. Conclusion : des contrôles au pilotage de la dépense





## 5. Conclusion : des contrôles au pilotage (situation actuelle)

Contrôle des  
moyens

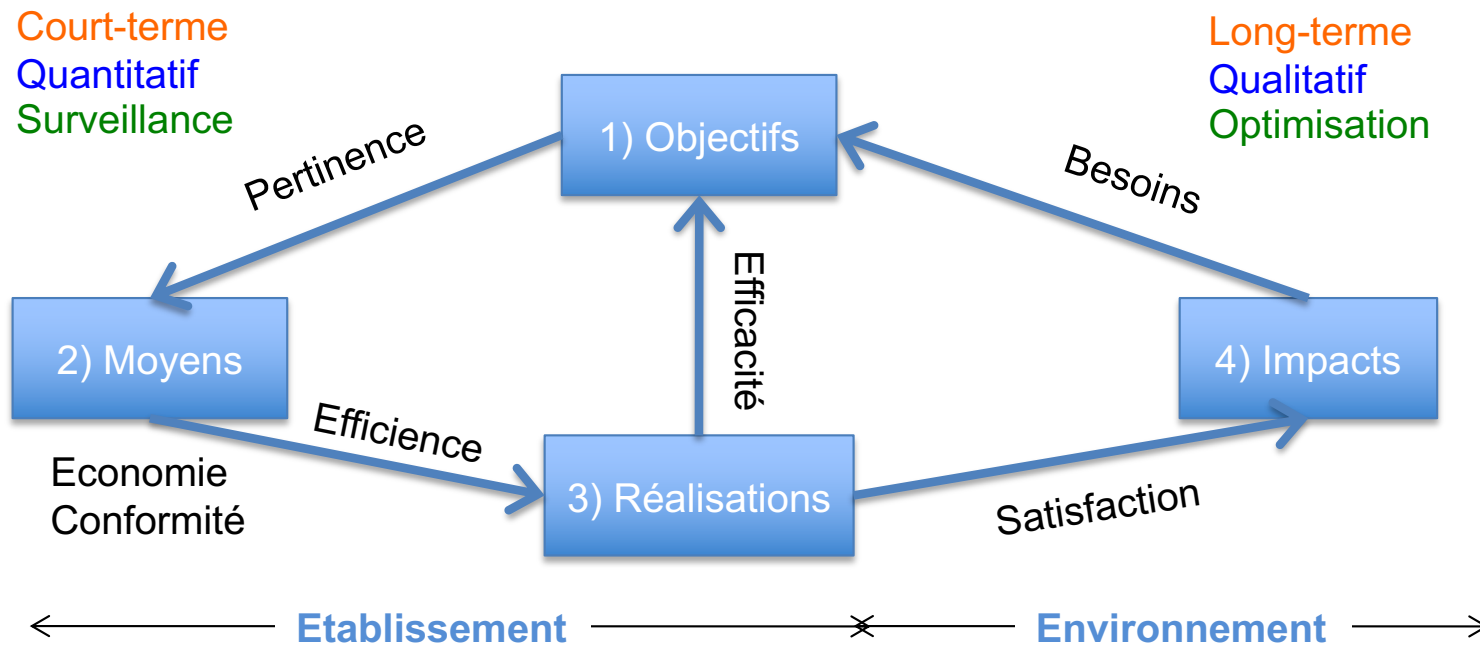
Court-terme  
Quantitatif  
Surveillance

2) Moyens

Economie  
Conformité

← Etablissement × Environnement →

## 5. Conclusion : des contrôles au pilotage (situation théorique)



# Merci de votre attention

## CONTACTS

### David CARASSUS

Professeur des universités  
Directeur de la Chaire  
Diplômé d'expertise comptable

[david.carassus@univ-pau.fr](mailto:david.carassus@univ-pau.fr)

### Younes SAMALI

Doctorant en sciences de gestion  
Contrôleur de gestion à la ville de La  
Courneuve

[younessamali@yahoo.fr](mailto:younessamali@yahoo.fr)

<http://optima.univ-pau.fr>

