



**HAL**  
open science

## Budget des collectivités : les solutions pour moins dépenser

David Carassus, Younes Samali

► **To cite this version:**

David Carassus, Younes Samali. Budget des collectivités : les solutions pour moins dépenser. ID  
efficience territoriale, 2015, 20. hal-02152517

**HAL Id: hal-02152517**

**<https://univ-pau.hal.science/hal-02152517>**

Submitted on 9 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.

## Article Optima : moins dépenser

Catégorie : Economie

### **Budget des collectivités**

#### **Les solutions pour moins dépenser**

**Les collectivités locales ont besoin de trouver des solutions pour faire baisser leurs dépenses. Face à ce défi, les chercheurs de la chaire Optima ont défini deux voies possibles : le contrôle des dépenses ou la logique de pilotage. Une enquête menée auprès des collectivités montre que celles-ci optent, pour l'instant, pour une démarche de contrôle.**

#### **Economies : une obligation pour les collectivités**

Face à un contexte financier particulièrement contraint, les collectivités n'ont pas d'autres choix que de réaliser des économies d'envergure. *« En effet, face à la baisse des dotations de l'Etat et à l'augmentation des transferts de compétences, les finances locales connaissent, et semble-t-il, connaîtront, des tensions et contraintes de plus en plus lourdes »*, estiment Younes Samali, Doctorant en sciences de gestion et chercheur à la Chaire Optima et David Carassus, Directeur de la Chaire Optima.

Les deux chercheurs ont mené une étude et une enquête sur les recherches d'économies des collectivités territoriales. *« La maîtrise des dépenses s'imposant comme une nécessité, les collectivités territoriales ont engagé, avec des antériorités différentes, plusieurs types de démarches leur permettant de réaliser des économies budgétaires »*, ajoutent-ils.

#### **Les deux leviers pour moins dépenser**

Dans le cadre de leurs recherches, Younes Samali et David Carassus ont dégagé deux grandes tendances pour maîtriser ces dépenses à l'échelle locale :

· Le contrôle : il s'agit alors d'engager des actions *« en diminuant par exemple de manière significative les dépenses actuelles de fonctionnement, en reportant ou annulant des investissements, en diminuant les subventions et aides publiques, en augmentant les impôts locaux, en mettant plus de pression sur les fournisseurs, ou encore en augmentant les tarifs des prestations délivrées »*.

Ce système de baisse des dépenses présente selon les deux chercheurs plusieurs avantages pour les collectivités : *« Toutes ces solutions vers plus de contrôle ont l'avantage d'être plutôt simple et génèrent, de surcroît, des effets financiers pouvant être immédiats »*. Simplicité et

gains à court terme : cette logique de contrôle semble donc être l'arme idéale pour moins dépenser.

Mais cette démarche se heurte à des limites : *« ces solutions ignorent l'offre de service public et ne prennent pas en compte la demande sociétale »*, notent Younes Samali et David Carassus. Et d'ajouter : *« elles constituent des facteurs de démotivation et de désengagement important pour les agents. En effet, souvent imposées par le haut, le sens et les valeurs de service public peuvent disparaître au profit d'une simple recherche d'économies. Enfin, ces solutions peuvent, dans certains cas, aboutir aux effets inverses recherchés en poussant à la consommation des moyens budgétaires, en particulier lorsque les arbitrages budgétaires s'appuient largement sur les consommations passées »*.

· Le pilotage : deuxième démarche possible pour les collectivités, la logique de pilotage permet *« d'agir sur l'action publique »* pour une performance locale améliorée. Les arbitrages financiers sont alors décidés dans le cadre de la mise en place d'une offre locale de service, en se fondant sur une meilleure connaissance *« des satisfactions et besoins des usagers. Le paradigme de pilotage concerne les réalisations et productions organisationnelles »*. L'objectif est alors *« de formaliser et prioriser l'action publique »*.

A la différence de la logique de contrôle, la vision plus globale de la démarche de pilotage s'inscrit dans une gestion de long-terme. *« Elle contribue en outre à donner un sens à l'action quotidienne des cadres et agents publics, en associant les élus, tout en favorisant une approche transversale et globale des enjeux et des problématiques locales »*.

### **Quels choix pour les collectivités ?**

Alors, « contrôle » ou « pilotage » ? *« Les outils et dispositifs mobilisés par les collectivités locales pour rechercher des économies sont majoritairement guidés par une logique de contrôle des dépenses »*, résumant Younes Samali et David Carassus. *« En effet, 14 des 15 dispositifs les plus utilisés par les collectivités relèvent d'une logique centrée sur les moyens consommés »*.

Ce constat est le fruit d'une enquête menée par la chaire Optima auprès des collectivités françaises de plus de 10 000 habitants. *« L'objectif de cette étude est de caractériser les pratiques locales en matière de recherche d'économies au regard des deux paradigmes mobilisés : le contrôle et le pilotage »*.

L'analyse des résultats révèle ainsi *« la forte présence de la logique budgétaire et quantitative, mais aussi la focalisation sur la maîtrise des ressources internes de la collectivité, sans prise en compte des besoins de l'utilisateur »*.

Si les collectivités s'orientent davantage sur les solutions de contrôles pour faire baisser leurs dépenses, elles sont toutefois sensibilisées aux dispositifs de « pilotage », notamment *« dans*

*les questions relatives à la quantité et la qualité des services publics locaux. Toutefois, elles ne mobilisent pas de manière majoritaire ce type de dispositifs en pratique ».*

Principale raison avancée par les deux chercheurs : *« les collectivités cherchent des solutions d'économies simples et immédiates. Or, les solutions de pilotage, sont réputées d'avoir des effets à moyen et long terme ».*

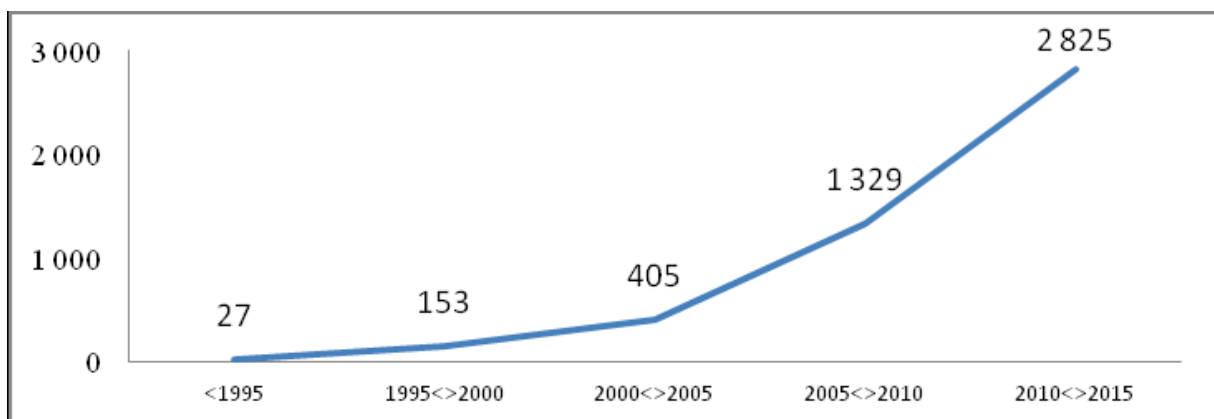
Encadré :

### **Contrôle des dépenses dans les collectivités locales : un enjeu récent ?**

L'enquête menée par la chaire Optima permet de constater que, pour les collectivités locales, la recherche d'économies est devenue une question centrale qu'à partir du milieu des années 2000. *« Avant 1995, avec 0,6% de réponses positives, la recherche d'économies n'était pas un enjeu important pour les collectivités »,* soulignent Younes Samali, chercheur à la Chaire Optima et David Carassus, directeur de la Chaire.

Le constat reste quasi-identique jusqu'au milieu des années 2000. *« C'est à partir de 2005 que les collectivités sont entrées dans une phase de recherche active de solutions pour maîtriser leur budget ».* Cette tendance se confirme surtout depuis 2010, post-crise 2008, *« où nous avons constaté un intérêt majeur des collectivités pour les solutions de recherche d'économies budgétaires ».*

Les chiffres de l'enquête sont là pour le confirmer : avec 2 825 démarches engagées entre 2010 et 2015, contre 1 329 pour la période 2005-2010 et 558 entre 1995 et 2005. *« Cette évolution dans le temps semble cohérente avec l'évolution de l'environnement financier local ».*



## Enquête auprès des collectivités : les principaux chiffres

### Qui a répondu ?

**115** réponses exploitables sur **1 000** collectivités territoriales de plus de 10 000 habitants interrogées

**43,5%** des répondants sont des administrations communales, **25%** des EPCI, **18,5 %** des Départements.

### Quelles questions posées ?

**122** items composent le questionnaire :

- **7** pour identifier la collectivité
- **115** pour cerner les dispositifs et actions de recherche d'économies mobilisés et mobilisables par les collectivités.

### Quelles réponses ?

**50,06 %** des dispositifs proposés dans l'étude sont d'ores et déjà mobilisés par les collectivités répondantes.

**68,6%** des répondants sont « plutôt d'accord » ou « tout à fait d'accord » pour engager dans un futur proche les solutions non encore mises en place.

**14 des 15** dispositifs les plus utilisés par les collectivités relèvent d'une logique de « contrôle ».

**12 des 15** dispositifs les moins utilisés par les collectivités relèvent d'une logique de « pilotage ».