

# **LA CONTRAINTE BUDGETAIRE : EN SORTIR PAR LE HAUT**

**Benoît LION**

**Ville de Bordeaux**

Colloque Innovation locale – Pau – 15 mai 2014

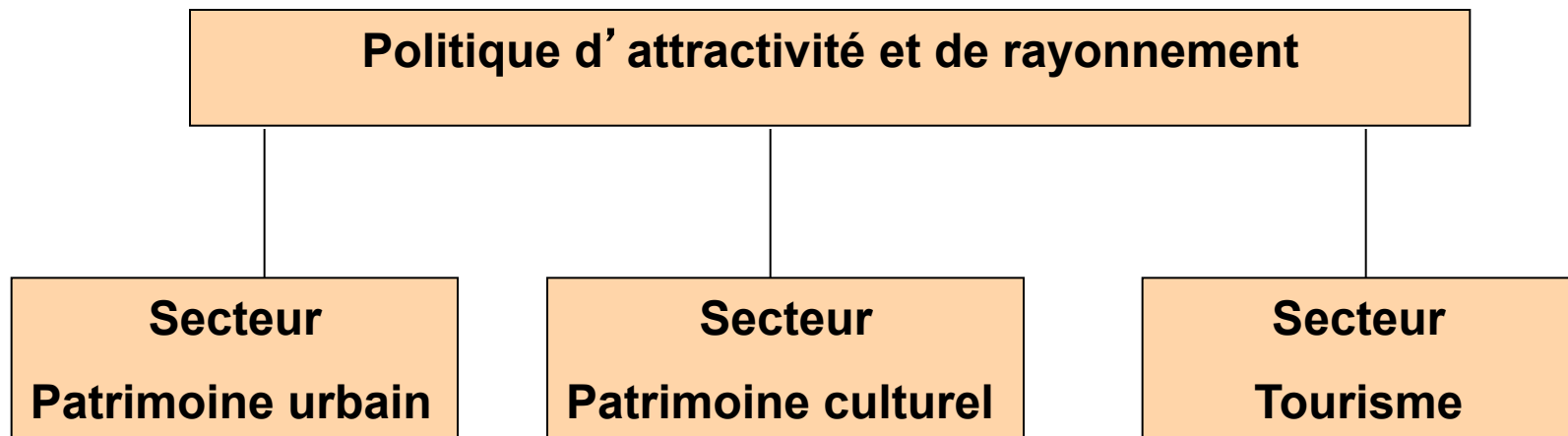


# 1) Innovation stratégique : la démarche de performance bordelaise

- Lancement de la démarche
- Finalités: performance et transparence
- Une approche globale de la performance

# Une approche par politique

- La segmentation, support de la gestion municipale, dépasse l'organisation :
  - des politiques transversales
  - de nombreux secteurs transversaux



Un secteur : la stratégie immobilière : 3 directions (direction des constructions publiques ; direction de la logistique et de la stratégie immobilières, ateliers)

# La segmentation de la Ville de Bordeaux

## 10 politiques :

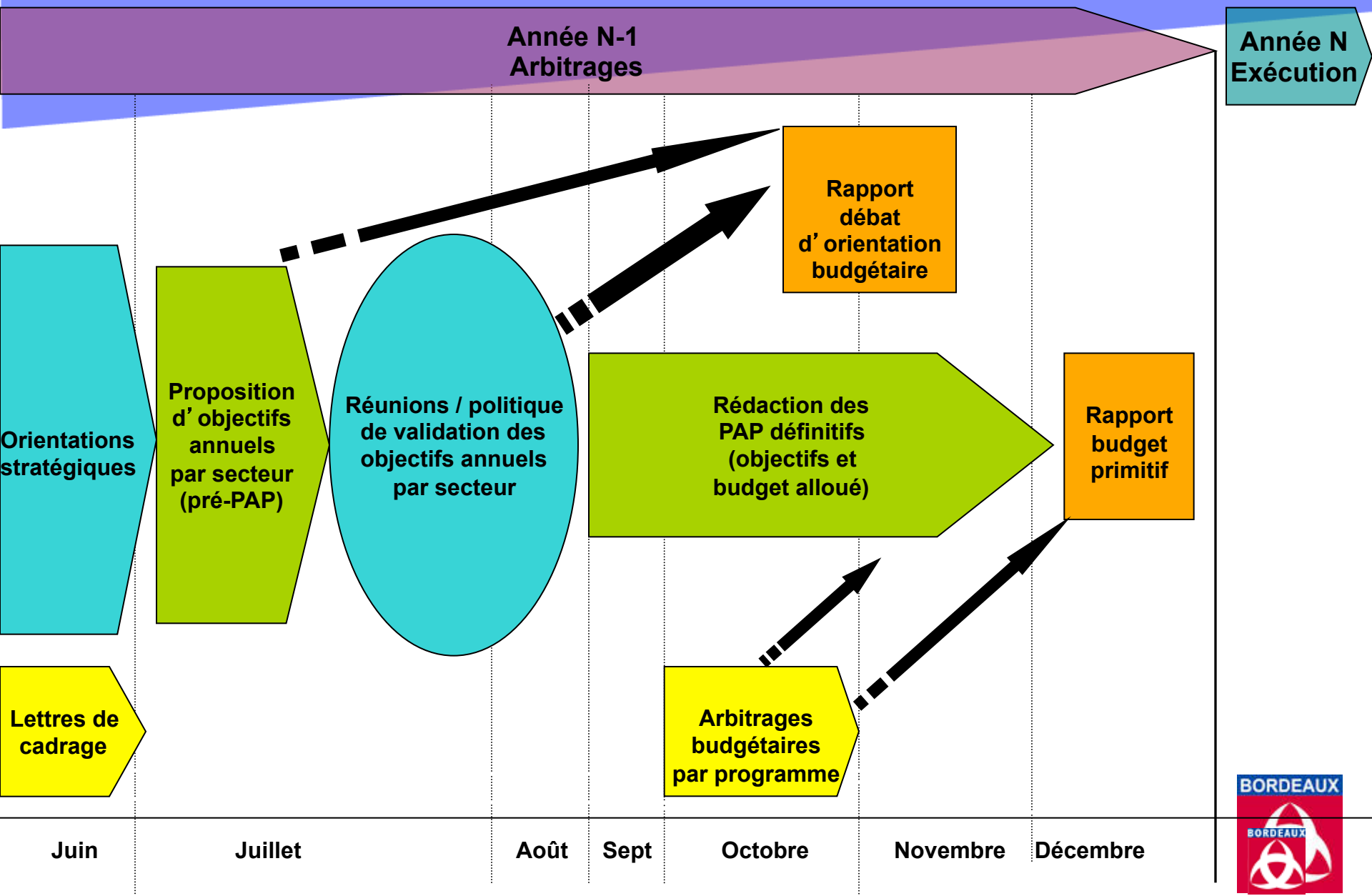
- **Attractivité et rayonnement**
- **Développement culturel**
- **Développement urbain durable**
- **Qualité des espaces publics de proximité**
- **Prévention des risques et tranquillité**
- **Développement sportif**
- **Vie en société**
- **Vie démocratique**
- **Pilotage stratégique de la collectivité**
- **Performance de la collectivité**

Chacune de ces politiques regroupe des secteurs (43), correspondant à des directions ou services de la ville et auxquels sont alloués des budgets.

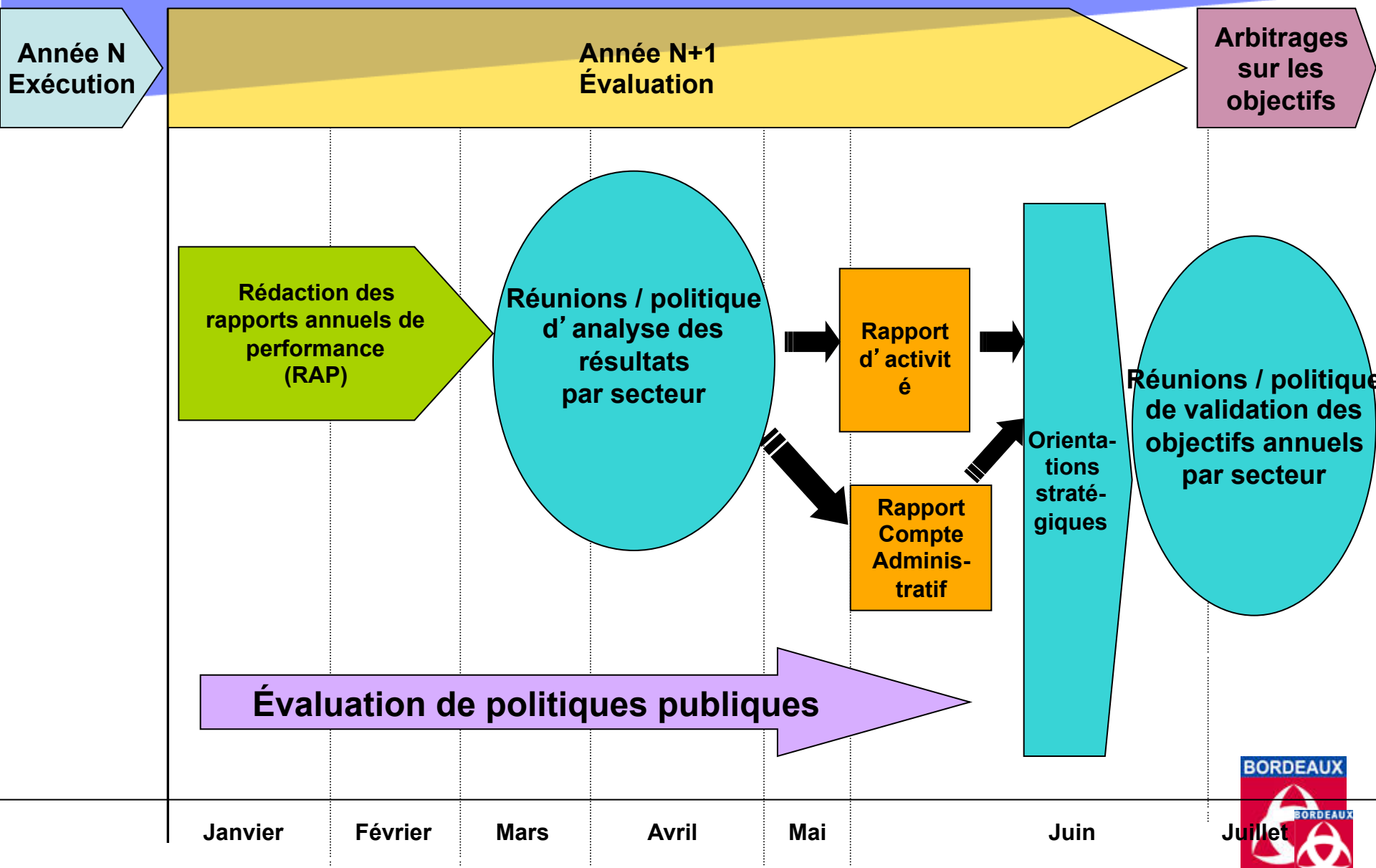
|



# LE CYCLE DE GESTION (N-1)



# LE CYCLE DE GESTION (N+1)



# Les évolutions à venir

- Evaluation du pilotage de la Ville (Projet co INET, nov 2013 / janv 2014):
  - entretiens auprès d'élus, DG, directeurs, cadres
  - enquête auprès des managers (116 réponses)
  - benchmark
- Résultats: adhésion à la démarche (lisibilité, démarche managériale) mais de fortes attentes en termes de lien entre PAP et arbitrages budgétaires
- Evolutions en cours:
  - rapprochement des arbitrages sur les objectifs et arbitrage budgétaire
  - arbitrages globaux

# Les évolutions à venir

- 2007 / 2014

Mise en place d' une approche stratégique pour :

- donner du sens à l' action municipale
- orienter la relation élus / services autour d' objectifs partagés
- mobiliser tous les niveaux de l' organisation autour d' une culture d' objectifs et d' évaluation

- 2014

Refonte des arbitrages pour mieux lier objectifs et budget. Un arbitrage budgétaire global et pluriannuel.



## 2) Innovation stratégique et contrainte budgétaire

- La contrainte budgétaire est réelle et nécessite le déploiement toutes les démarches d'optimisation des dépenses (et des recettes).

Remet-elle en cause une approche stratégique au profit d'une approche d'abord économique ?

- Mais, pour être durable, la performance doit être abordée par le haut.

Deux questions stratégiques doivent animer les collectivités :

- quelle pertinence de mon intervention ?
- quel juste niveau d'intervention ?

# Quelle pertinence d'intervention ?

- Le contexte : maintien à ce jour de la clause générale de compétence
- Comment alors définir ce périmètre ?
  - évaluation des politiques
  - plus largement, connaissance des usagers et du territoire
  - ...

# Quel juste niveau d'intervention ?

- Dépasser le choix binaire entre abandon ou développement d'une politique
- Connaître le coût global de mon intervention et déterminer le juste niveau de qualité (éviter la surqualité en fonctionnement et en investissement).
- Un choix technique (quelles normes appliquer ?) et de pilotage (comment la décision est-elle prise ?)

# Conclusion

- Un contexte budgétaire difficile qui rend indispensable une recherche volontaire et large d'économies
- Mais, une démarche qui ne peut perdurer sans une approche stratégique et managériale

# **LA CONTRAINTE BUDGETAIRE : EN SORTIR PAR LE HAUT**

**Benoît LION**

**Ville de Bordeaux**

Colloque Innovation locale – Pau – 15 mai 2014

