



La recherche d'économies dans les collectivités territoriales : un contrôle des dépenses dominant, un pilotage en émergence

Novembre/2015

Younes SAMALI, Doctorant en sciences de gestion, Chaire OPTIMA, Université de Pau et des Pays de l'Adour, Contrôleur de gestion à La Commune de La Courneuve

David CARASSUS, Professeur des universités en sciences de gestion, Directeur de la Chaire OPTIMA, Université de Pau et des Pays de l'Adour

INTRODUCTION

L'évolution des finances publiques locales constitue un enjeu, non seulement pour l'équilibre économique et budgétaire global du pays, mais aussi pour la vie quotidienne des collectivités et des territoires dans leur grande diversité. Comme le fait apparaître le récent rapport¹ du Sénat sur l'évolution des finances locales, la baisse de 12,5 milliards de dotations pour la période 2014-2017 s'ajoute à une dégradation tendancielle des finances locales à l'œuvre depuis plusieurs années. La Cour des Comptes, quant à elle, dans son dernier rapport², affirme que la dégradation de la situation financière des collectivités locales provient de l'effet de ciseaux qui a été accentué par le ralentissement des recettes fiscales locales depuis l'avènement de la crise économique actuelle, et l'augmentation toujours très soutenue des dépenses de fonctionnement. Dans ces conditions, la variation annuelle des recettes et des dépenses de fonctionnement sur la période 2015-2018 s'annonce durablement négative et les collectivités devraient perdre tous les ans une part importante de leur autofinancement. En réduisant drastiquement leurs dotations alors que les charges de fonctionnement sont pour une très grande part constituées de charges fixes, l'État pousse par le volet financier les collectivités à se réformer et à se restructurer. Dans ce contexte financier de plus en plus contraignant, les collectivités locales doivent réaliser d'importantes économies.

L'objectif de notre étude est ainsi de répondre à la question suivante : Quels sont les dispositifs et les actions mobilisés et mobilisables par les collectivités territoriales pour réaliser des économies ? Relèvent-ils d'un paradigme de contrôle ou d'un paradigme de pilotage ? Pour répondre à cette question, nous nous appuyons sur les apports théoriques de différents auteurs en contrôle de gestion, management public et finances locales, comme Lorino, Simons, Bessire, Gibert, ou Meyssonier. Pour ces auteurs, que nous adaptons à notre contexte d'étude, deux voies principales semblent exister pour maîtriser les dépenses à l'échelle locale. Tout d'abord, la voie du contrôle, qui se caractérise par le renforcement du contrôle des dépenses, par exemple en diminuant de manière significative et non sélective les dépenses actuelles de fonctionnement, en rabaissant les budgets des gestionnaires de crédits, et en reportant ou annulant des investissements. Ensuite, il est aussi possible d'accroître les capacités locales de pilotage, en agissant sélectivement sur l'action publique et sur les dépenses de façon différenciée en analysant la valeur sociale créée pour l'utilisateur au coût le plus faible.

¹ « L'évolution des finances locales à l'horizon 2017 », tome 2, Sénat, juillet 2015

² « Les finances publiques locales », Cour des comptes, octobre 2015

A l'aide d'une enquête par questionnaire réalisée auprès d'un large panel de collectivités territoriales françaises de différentes strates, nous caractérisons, sur la base de 120 réponses, les pratiques locales en matière de recherche d'économies au regard des deux paradigmes mobilisés dans notre modèle. 115 pistes d'économies ont été proposées dans le questionnaire, réparties dans 8 variables. Nous présentons, dans un premier lieu, les caractéristiques des deux paradigmes structurant notre étude (1), ensuite, nous présentons l'évolution dans le temps de la mise en œuvre des solutions de recherche d'économies (2), puis l'analyse des réponses par groupe (3) et des outils managériaux mobilisés (4). Et enfin, les dynamiques des collectivités territoriales en matière de recherche d'économies, selon la taille et le type de structure (5).

CONTACT

Chaire OPTIMA

chaire.optima@univ-pau.fr

05 59 40 91 07

Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Pau

BP 575

64012 PAU Cedex - France

Suivez l'actualité de la chaire :

