

Fonctionnement

Réduire les dépenses, un tour d'adresse pour les collectivités

Pour absorber la baisse des dotations de 11 milliards d'euros en trois ans, l'intégralité de la section de fonctionnement doit être revisitée et réduite. Elus locaux, experts et directeurs de services : à chacun sa méthode et ses bonnes pratiques pour faire face aux difficultés.

Si, à la fin de l'année 2013, il était encore possible de choisir les leviers à manœuvrer pour tenter d'amortir la baisse des dotations de 1,5 milliard d'euros, «il faut aujourd'hui identifier la totalité d'entre eux et savoir comment les actionner tous simultanément», prévient Franck Claeys, directeur «économie et finances territoriales» à l'Association des maires de grandes villes de France.

La difficulté principale de ce constat est qu'il implique de devoir prendre des mesures douloureuses. «Nombre de ces leviers sont peu aisés à manier et nécessitent une volonté ferme. Toutefois, des marges de manœuvre existent», reconnaît Jean-Pierre Coblenz, directeur de Stratorial finances. Au premier rang de ces outils figurent les politiques publiques et leur intensité, souvent issues de situations historiques. «Jusqu'à présent, des coups de rabot étaient effectués, mais à politiques publiques constantes, souligne Olivier Nys, ancien directeur général des services de Reims. Il faut basculer sur autre chose.»

Plan de redressement drastique

La réalisation d'une cartographie exhaustive de ces politiques permet de mesurer leur impact socio-économique sur le territoire. «Nous devons identifier les missions qui font partie du cœur de métier de la collectivité, suggère Yannick Piquet-Bonfils, directrice du cabinet Duranton consultants, puis

réinterroger les pratiques sur les missions facultatives.»

Pour rééquilibrer son budget en 2010, la Saône-et-Loire a ainsi adopté un plan de redressement drastique agissant sur le fonctionnement (-16 millions d'euros), les investissements (-30%) et le levier fiscal (+13,5%). Côté fonctionnement, les dépenses ont été réparties en trois types: obligatoires (80%), facultatives (10%) et facultatives contraintes (engagements pluriannuels). «Dans un deuxième temps, nous avons ciblé tous les champs sur lesquels il était possible d'agir soit pour réduire le coût, soit pour le supprimer», explique Claude de Soubeyran de Saint-Prix, directeur général des services du département.

Tous les leviers sont donc activés: baisse des subventions de 5, 10 ou 15% en fonction des associations, renforcement des contrôles sur les dispositifs d'aide, optimisation des pratiques professionnelles et des processus de gestion. Chaque année, les moyens généraux (20% des dépenses) diminuent de 1 à 2%. «Nous pratiquons la culture de la dépense performante, ajoute le directeur général des services. Ces acquis nous permettront d'équilibrer le budget de 2015, mais ils atteindront leur limite à partir de 2016.»

Pour maintenir une offre de spectacles à ses administrés, Catherine Arenou, maire de Chanteloup-les-Vignes (10000 hab., Yvelines), achète une cinquantaine de places à des communes voisines, revendues ensuite à un prix réduit. «Cette solution est

Un taux directeur pour les dépenses au Havre

Pionnier dans ce domaine, le Havre (173 100 hab.) a mis en place dès 2009 des budgets de fonctionnement contractualisés fixant un taux directeur d'évolution des dépenses. Il a d'abord porté sur la masse salariale (55% des dépenses de fonctionnement), limitée à +1,8% pour 2009-2010, +1,4% sur 2011, 2012 et 2013 et 0% en 2014 et 2015.

«Cela nous permet d'absorber le glissement vieillesse-technicité, indique François Ruffier, DGA "finances" de la ville. Pour 2014-2015, il s'agit d'une mesure exceptionnelle d'urgence face à la baisse des dotations.»

+0,5%

C'est l'objectif «indicatif» d'évolution des dépenses publiques locales pour 2015, dont +2% pour les dépenses de fonctionnement, selon la loi de programmation des finances publiques pour 2014-2019 (article 11).

beaucoup moins coûteuse que de restaurer la salle des fêtes, indique-t-elle. Nous allons d'ailleurs adopter le même principe pour les sports.»

Réduire le périmètre des politiques publiques permet aussi d'agir sur les dépenses de personnel, qui représentent la moitié de la section de fonctionnement et dont il devient indispensable de freiner la progression. Pour Yannick Piquet-Bonfils, le véritable enjeu va consister à optimiser la gestion du temps de travail: «Cela devient incontournable.»

Agir sur les surcoûts facultatifs

Depuis septembre 2014, Saint-Michel-sur-Orge (20200 hab., Essonne), qui doit trouver 2 millions d'euros d'économies sur trois ans, a supprimé une demi-heure d'activités périscolaires par animateur par école. «Ce temps gagné a été réinvesti sur d'autres horaires, notamment le mercredi entre midi et 12 h 30, pour éviter des contrats supplémentaires, précise Laurent Bacquart, directeur général des services de la



Les actions sur la masse salariale peuvent porter sur la suppression de postes d'éducateur sportif ou de maître nageur assurant des cours qui sont de la responsabilité des enseignants.

N. FAGOO/LIGHT MOTIV

L'EXPERT

MATTHIEU COLLETTE, responsable des études économiques et financières de Finance active campus

« Savoir adapter la durée du financement à celle de l'investissement »

FINANCE ACTIVE

« En matière de gestion de la dette, la principale option pour dégager des marges de manœuvre porte sur la stratégie globale d'investissement, donc la stratégie globale de financement qui accompagnera ces investissements. Face à la palette très large d'outils de financement existants, la difficulté consiste à trouver celui qui sera le plus adapté et le moins coûteux. Il faut rompre avec la pratique de l'emprunt d'équilibre de fin d'année sur une maturité de quinze ans (soit le montant d'emprunt qui permet d'équilibrer les comptes en fin d'année) pour aller vers quelque chose d'optimal. D'autant plus

qu'avec des taux d'intérêt bas les économies les plus importantes viendront de la meilleure adaptation de la durée du financement à celle de l'investissement. C'est le moment notamment d'envisager des investissements à long terme, car la dette coûtera peu cher. Mais pour dégager des économies immédiates sur les frais financiers, il faut privilégier l'emprunt à taux variable et qui restera variable, voire "variabiliser" des emprunts à taux fixe. De même, la concurrence sur le marché bancaire rend possible la renégociation d'une marge sur un ancien prêt (à moins de 100 points de base) lors d'une nouvelle campagne d'emprunt. »

ville. Nous pensons pouvoir absorber une partie du surcoût des rythmes scolaires (soit 300 000 euros) et éviter les recrutements en repensant l'annualisation du temps de travail des animateurs. »

Les gains des communes nouvelles

Michel Mercier, maire de Thizy-les-Bourgs (6 400 hab., Rhône), et Philippe Chalopin, maire de Baugé-en-Anjou (6 300 hab., Maine-et-Loire), l'assurent : les communes nouvelles génèrent des économies de fonctionnement. Elles s'élèvent à 100 000 euros pour chacune des deux villes, avec 20 000 euros d'économies sur la restauration scolaire et -20 % sur les contrats d'assurance, à garanties équivalentes.

Les actions sur la masse salariale peuvent porter sur la réduction des horaires d'ouverture de certains guichets ou leur nouvelle organisation, notamment pour les bibliothèques; le redimensionnement des prestations de gestion des espaces verts ou du service de propreté, par exemple, et l'adaptation du nombre d'agents en fonction; la révision du nombre d'agents spécialisés des écoles maternelles; la suppression des postes d'éducateur sportif dans les écoles ou de maître nageur à la piscine assurant des cours qui sont de la responsabilité des enseignants. « Ces surcoûts facultatifs impactent directement la masse salariale, insiste Yannick Piquet-Bonfils. Il faut adapter le niveau des prestations pour ne pas remplacer chaque départ en retraite. » Enfin, trois autres leviers concernent la gestion de la dette, la réduction des subventions et la gestion dynamique et active du patrimoine.

Fabienne Proux