



**Société Française de l'Évaluation**

Une association au service de l'action publique

***L'évolution de la méthodologie budgétaire :  
de la contractualisation pluriannuelle au  
pilotage par le dialogue de gestion  
Retour d'expérience***



**le Havre**

Emmanuel DECAMPS

Directeur des finances et du contrôle de gestion

Ville du Havre

# Les principes de la contractualisation pluriannuelle

- Contexte : répondre à l'impact financier lié à l'atonie des recettes et un fort programme d'investissement :
  - Maîtriser l'évolution des dépenses de fonctionnement
  - Maintenir le niveau d'épargne
- Anticipation :
  - Prospective pluriannuelle sur l'évolution des recettes et des dépenses contraintes
  - Fixation des taux directeurs des dépenses soumises à économie
- Pluriannualité :
  - Les taux directeurs d'évolution des budgets sont fixés pour 3 ou 4 ans
  - La mise en œuvre des mesures d'économies s'organise dans la durée
  - Liberté relative dans le calendrier de mise en œuvre
  - Responsabilisation des directeurs



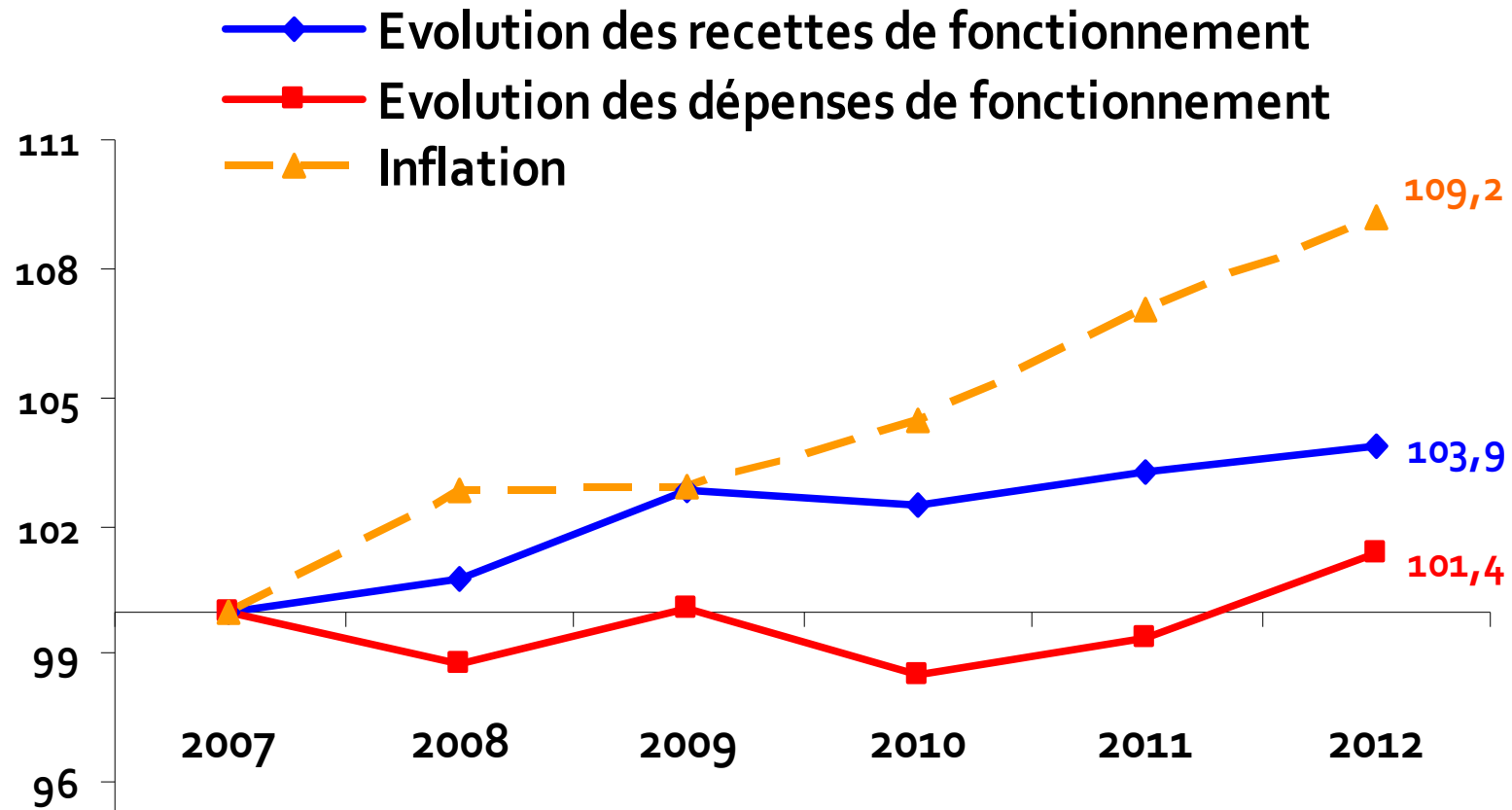
## La méthode

- Contractualisation de la masse salariale :
  - Dès 2009, un taux d'évolution plafonné à +1,8% en moyenne annuelle pour une évolution naturelle estimée à +2,8% et traduit en objectif d'économie par direction
  - Sanctuarisation des éléments de rémunération et d'avancement
  - Mesures d'économies sur le non remplacement des départs et les transformations de postes
  - Personnel permanent uniquement

# La méthode

- Contractualisation pluriannuelle des budgets de fonctionnement :
  - Généralisation pour le BP 2010
  - Un taux directeur d'évolution moyenne de -3,0% sur la période 2010-2012
  - Périmètre : charges de gestion (hors fluides), subventions, heures supplémentaires et personnel non permanent
  - Règles de fongibilité
- Une procédure de préparation budgétaire centrée sur le respect des objectifs

# Arrêt de l'effet de ciseau

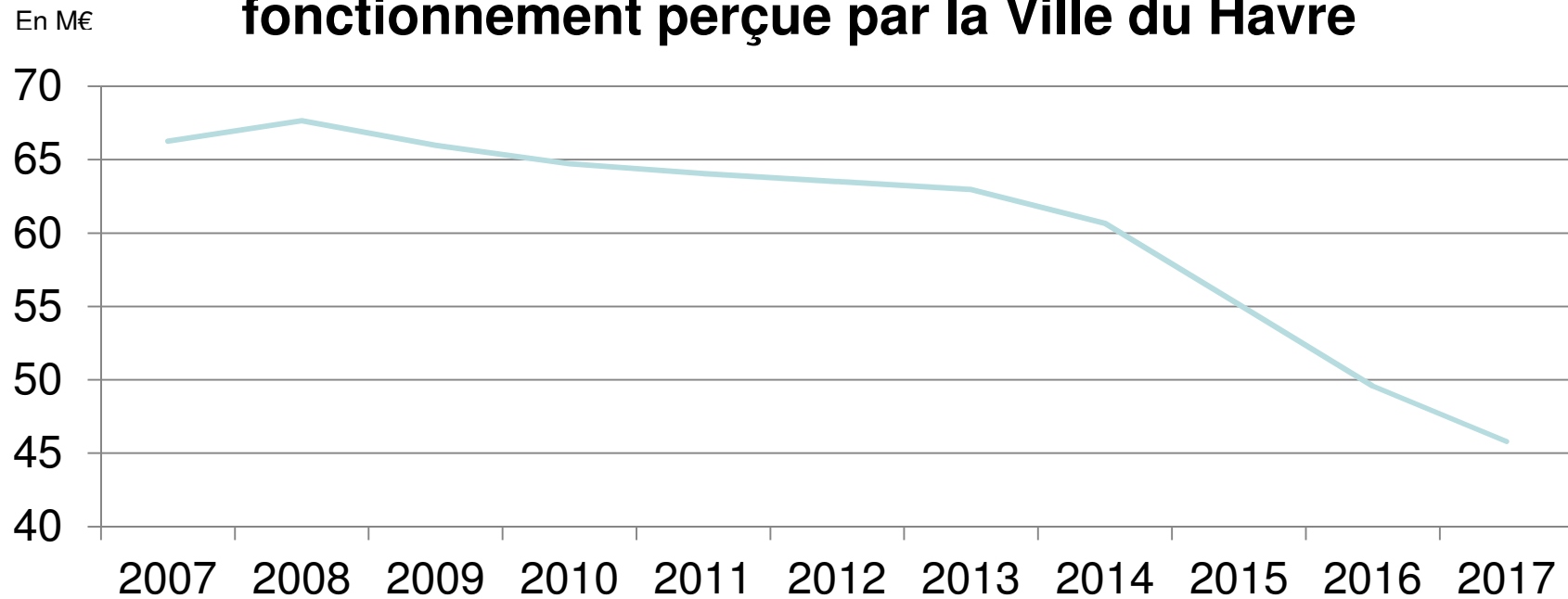


# Les limites de la démarche

- Introduction de mesures supplémentaires sous la contrainte budgétaire :
  - Anticipation de la 2<sup>nd</sup>e phase 2012 – 2015 :
  - Ajustement partiel en fonction des consommations moyennes et stabilisation de la masse salariale en 2014
  - Effort supplémentaire en 2015
- Une remise en cause progressive de la notion de contrat
- Une difficulté à impliquer l'encadrement intermédiaire
- Des mesures centrées sur la recherche d'optimisation et des réorganisations portées par l'administration mais peu de choix de politiques publiques

## De nouveaux enjeux financiers

### Evolution de la dotation globale de fonctionnement perçue par la Ville du Havre



# Mise en œuvre d'une nouvelle méthode de préparation budgétaire

- La stabilisation de la masse salariale :
  - Objectif d'évolution 0% à compter de 2014
  - Moins d'un remplacement sur deux toutes causes de départ confondues
  - Recentralisation des arbitrages au niveau de la Direction générale
  - Le maintien de mécanismes de contractualisation dans le cadre de réorganisations
- Le rebasage du budget :
  - Pour le BP 2016, rebasage du budget de référence à partir du compte administratif 2014 retraité des éléments exceptionnels et des mesures votées dans le cadre du BP 2015 pour rapprocher les prévisions BP des réalisations
  - Mise à jour de la nomenclature interne par missions et déclinaison par actions pour redonner de la visibilité aux élus sur le contenu des budgets



# Développement du dialogue de gestion

- Un échange direct entre la direction générale et le directeur :
  - Analyse des activités et des modes de gestion, identification des principaux enjeux de la direction
  - Identifier des mesures d'économie et leurs conditions de mise en œuvre, interroger les pratiques de la direction, susciter des réorganisations, recentrer sur les missions fondamentales
- Traduction en choix de politiques publiques :
  - Recensement des points sensibles devant être soumis à l'arbitrage des élus et documentation des mesures
  - Processus de validation : comité de stratégie, conseil d'adjoints
  - Limites : nécessité d'une décision collective ferme et assumée pour garantir la mise en œuvre effective



## Conclusion

- Une nécessaire recentralisation de la décision (arbitrage des remplacements)
- La contractualisation, un cadre insuffisamment souple pour permettre des choix portant de plus en plus sur les politiques publiques
- Une évolution dans la posture des élus vis-à-vis des nécessaires mesures d'économie
- Une évolution marquée dans la structure des dépenses de la ville conforme aux orientations de politiques publiques
- Créer le mouvement par l'évolution des procédures