

Optimisation des ressources

Territoria de Bronze : **Le Havre**

Le pilotage des politiques publiques par le dialogue de gestion

L'initiative innovante

Dans un contexte de forte réduction de ses recettes de fonctionnement, la ville du Havre a mis en œuvre, depuis 2014, une nouvelle approche managériale, basée sur le dialogue de gestion, qui a permis de réorienter les arbitrages budgétaires vers des choix de politiques publiques.

Méthode - finances - dialogue - responsabilisation - pilotage

Le besoin

Le maintien de l'autofinancement nécessaire à la réalisation du programme d'équipement et à la mise en œuvre du projet de mandature impose d'ajuster l'évolution des dépenses de fonctionnement à la baisse des recettes de fonctionnement constatée depuis 2014.

Cet ajustement passe par la mise en œuvre de mesures d'économies et d'optimisation des recettes d'une réelle ampleur.

Les objectifs

- maintenir l'autofinancement par une maîtrise rigoureuse des dépenses de fonctionnement ;
- définir et mettre en œuvre un plan d'économies sur 2016 et 2017 ;
- stabiliser la masse salariale en préservant la qualité du dialogue social ;
- instaurer un dialogue de gestion pour accompagner les directeurs dans la recherche des économies.

La description de l'initiative

Qui :

L'initiative de l'instauration du dialogue de gestion revient à l'actuel Directeur Général des Services en fonction à la ville du Havre depuis février 2013.

Les modalités pratiques du cycle de dialogue de gestion mis en œuvre depuis 2014 sont suivies par le DGA en charge des finances et la direction des finances.

Les directeurs des services de la Ville (environ une trentaine) sont les interlocuteurs directs de la Direction Générale concernant le dialogue de gestion.

Quoi :

Le dialogue de gestion consiste en l'organisation d'un cycle annuel de conférences organisé sur 2 à 3 mois réunissant chaque directeur individuellement et l'ensemble des membres de la Direction Générale.

Il permet des échanges approfondis sur l'analyse des activités et des modes de gestion.

Il a également pour objet d'identifier les principaux enjeux de la direction et les mesures d'économie à mettre en œuvre par un réexamen des missions et de l'organisation des services. Il contribue, enfin, au recensement des points sensibles devant être soumis à l'arbitrage des élus et à la documentation des mesures d'économies proposées.

Quand :

Le cycle de dialogue de gestion est organisé chaque année au printemps. Il se déroule sur une trentaine d'heures réparties sur plusieurs semaines. Il est volontairement découplé du cycle des conférences budgétaires qui se déroule en septembre car il s'inscrit dans un cadre plus large que celui de la préparation budgétaire en se concentrant notamment sur l'examen des missions et de l'organisation des services. A ce titre, on peut dire que le dialogue de gestion s'inscrit dans une véritable démarche managériale.

Les moyens humains et financiers

La préparation et le suivi des conférences sont assurés en interne par la direction des finances (le directeur des finances participe à toutes les conférences).

Aucun budget particulier n'a été dégagé pour mettre en œuvre cette initiative.

L'évaluation de l'initiative innovante :

Tous les directeurs de la Ville sont impliqués dans la démarche.

Le dialogue de gestion a permis de définir et mettre en œuvre un plan d'économies d'un montant de trois millions d'euros sur les années 2016 et 2017 pour absorber le choc de la baisse des dotations de l'Etat sans actionner le levier fiscal.

Cette initiative est duplicable dans les autres collectivités soumises à une forte contrainte financière.