

## Gestion financière des services municipaux - Étude pour la maîtrise des coûts - Adoption du projet - Lancement de la consultation

**M. LE DÉPUTÉ-MAIRE, Rapporteur :** La Ville de Besançon a décidé d'engager en 1991 une réflexion générale sur la gestion financière de la collectivité.

Afin de mener à bien cette action, une assistance a été recherchée auprès du Bureau d'Études BOSSARD Consultants.

La première mission confiée à ce cabinet d'études a été la suivante : engager une réflexion avec un échantillon d'acteurs municipaux, à savoir les membres de la Municipalité et les cadres supérieurs, dans le domaine de la gestion financière, afin de mieux maîtriser les coûts.

Il apparaissait, en effet, qu'une telle démarche ne pouvait être envisagée qu'avec le complet concours des décideurs municipaux.

Cette étude de faisabilité a démontré de manière certaine qu'il existait un terrain propice à une expérimentation plus poussée. Si tel n'avait pas été le cas, la démarche entreprise n'aurait pas eu de suite.

La Ville de Besançon décida, en conséquence, de poursuivre avec BOSSARD Consultants, l'analyse engagée et de réaliser durant le premier semestre 1992 une expérimentation sur un seul service de la Ville, à savoir le Service Administration Générale, l'étude consistant en une mission de réduction des coûts au sein de ce service test.

Il est à noter que le CCAS a fait réaliser la même étude pour un de ses services.

Cette expérimentation vient de s'achever. Elle apparaît concluante, des possibilités de réaliser des économies significatives ayant été dégagées.

Si les résultats escomptés se trouvaient confirmés dans les prochains mois, il conviendrait de généraliser cette étude financière à l'ensemble des services municipaux.

Pour cela, il importe de procéder à une consultation afin de choisir le bureau d'études chargé de réaliser cette étude financière et globale. Le marché à intervenir pourrait être un marché de clientèle pluriannuel, le volume exact des prestations à exécuter dépendant des possibilités budgétaires dégagées chaque année.

Le marché à intervenir ne serait contracté qu'autant que les résultats financiers relatifs au service test se seront révélés réellement concluants, cette décision devant intervenir courant septembre 1992.

**M. LE DÉPUTÉ-MAIRE :** Après la mission de réflexion et de façon à mieux maîtriser les coûts, l'étude de faisabilité nous a montré que dans certains secteurs il était possible de prolonger la démarche que nous avons retenue pour le Service Administration Générale d'une part, le CCAS d'une part. L'étude réalisée débouchera à la fin du semestre, je pense, sur des propositions plus précises de la part de BOSSARD Consultants et nous verrons à ce moment-là s'il est possible de poursuivre ce système.

On vous demande dès aujourd'hui de lancer la procédure d'appel d'offres pour le cas où après septembre on continuerait cette démarche. Cela ne nous engage en rien pour l'instant. Il s'agit simplement de la procédure d'appel d'offres qu'on mettra en route à partir de ces jours prochains pour pouvoir prendre ensuite la décision en toute connaissance de cause.

**Mme FOLSCHWEILLER :** Je crois que je ne partage pas tellement l'avis d'«Une Ambition pour Besançon» sur cette consultation. Je dois dire que j'ai étudié le dossier en tant que membre du Conseil d'Administration du CCAS, M. JEANNEROT n'est pas là pour le confirmer, mais je n'étais pas intervenue dans le sens du projet. Sur la forme, j'aurais préféré, Monsieur le Maire, qu'on attende que vous nous

donniez les résultats, que vous nous précisiez le coût. Je voudrais insister sur le luxe de précautions que vous prenez puisque vous nous avez donné un nouveau rapport où la seule différence c'est : «la généralisation». Le coût de cette étude pour le CCAS est de 300 000 F, c'est-à-dire que pour 25 jours de travail, ça revenait à 1 000 F de l'heure. Voilà un petit chiffre.

Concernant les objectifs, la réduction du coût des prestations peut être obtenue par une implication plus forte du secteur associatif ; effectivement si on fait travailler les autres, cela reviendra moins cher au CCAS. Mais surtout je crois que ce qu'il y a de plus inquiétant, c'est la réduction éventuelle du niveau des prestations.

Vous demandez une généralisation éventuelle de l'étude à l'ensemble des services. Pour ma part moi je voterai contre. J'ajoute que la conclusion du projet m'interpelle, je vous lis exactement ce qui est indiqué : «un investissement rapidement amortissable, l'enjeu financier de cette démarche peut être estimé à 15 % environ de l'effectif concerné, soit près de 15 postes et une économie comprise entre 1,5 MF et 2 MF, ce montant ne comprend pas les économies qui pourraient résulter d'actions portant sur la gestion des services». Je trouve que c'est un peu cher de payer 300 000 F pour s'entendre dire, avant que l'étude ne soit faite, qu'il y aura une baisse du niveau des prestations et que l'économie réalisée correspond à 15 postes.

**M. GRAPPIN** : Monsieur le Maire, j'ai une autre communication à faire de la part de M. Raymond TOURRAIN. Je cite : «nous apprenons par ce rapport qu'une mission a été confiée à un cabinet d'études pour analyser la gestion financière de la Ville. Cette action serait développée à partir d'une expérimentation qui a visé le seul service de l'Administration Générale ainsi qu'un service du CCAS. Personnellement et mon groupe avec moi, nous apprécions cette décision. Nous avons réclamé à différentes reprises des audits sur la gestion pour déterminer les économies possibles, nous avons déjà approuvé chaleureusement la mission confiée à Marianne Finances pour la gestion des flux financiers et de la dette. Pour réaliser les études à venir, le choix d'un Cabinet de notoriété nationale, voire internationale, comme BOSSARD Consultants, est de nature à nous satisfaire. Nous pensons que par ce moyen, nous pourrions dégager des économies significatives comme cela a déjà été fait dans les services d'Administration Générale. Je souhaite donc que les buts poursuivis soient atteints et que la mise en place des audits se fasse dans des délais très courts. Faut-il encore qu'une procédure normale soit engagée à cet égard, je poserai quelques questions.

Premièrement, à quelle date la première mission d'expérimentation a-t-elle été confiée au Cabinet BOSSARD Consultants ?

Deuxièmement, à quelle date le Conseil Municipal a-t-il été saisi de cette initiative ?

Troisièmement, quel est le coût financier de cette première étude ?

Quatrièmement, quel est le planning du développement des audits ?

Cinquièmement, nous sommes d'accord pour autoriser le Maire à lancer la procédure d'appel d'offres pour le choix du titulaire du marché d'études.

Sixièmement, par contre nous souhaitons que le cahier des charges nous soit présenté avant le lancement de l'appel d'offres.

Et enfin septièmement, la première mission s'étant déroulée entre Municipalité et chefs de service en dehors de la présence de tout Conseiller Municipal de base, notamment ceux de la minorité, nous demandons que pour l'avenir les Conseillers Municipaux des minorités puissent participer à l'élaboration du cahier des charges et aux discussions qui auront lieu entre la Municipalité et le Cabinet spécialisé. Je me propose d'ailleurs de revenir ultérieurement sur cette question».

**Mme BULTOT :** En ce qui concerne l'AREV, nous sommes favorables en matière de gestion financière au principe de réaliser un certain nombre d'économies mais nous pensons toutefois que certaines économies peuvent avoir des répercussions contraires sur le long terme et même entrer en contradiction avec notre éthique et nos valeurs de gauche. En matière de personnel notamment, les économies peuvent avoir des répercussions négatives sur la notion de service public particulièrement en matière de qualité et de communication ainsi bien sûr que de garantie de l'emploi.

Vous nous indiquez Monsieur le Maire dans le rapport que deux études ont été réalisées, une par et pour le CCAS, l'autre par la Ville sur le Service d'Administration Générale. Est-ce qu'il vous serait possible de nous indiquer en quoi l'étude engagée par le CCAS est concluante et quelle est la nature des économies possibles à réaliser de manière significative ? En second lieu, est-il possible de nous dire également en ce qui concerne l'étude sur les services d'Administration Générale, si elle est terminée, quelles sont les économies qui apparaissent possibles ?

Dans le projet Horizon 2001 dont vous nous avez fait la communication tout à l'heure, Monsieur le Maire, vous faites état de vos intentions d'améliorer la vie démocratique. Alors je vous fais une première suggestion qui consisterait sur des questions comme celle-ci à remettre aux élus, comme ce fut le cas tout à l'heure pour le Programme d'Habitat du Grand Besançon, préalablement au Conseil Municipal les résultats des études pour que nous puissions nous prononcer en connaissance de cause. Vous comprendrez bien que je puisse trouver paradoxal qu'on nous demande de nous prononcer pour une poursuite d'études alors que nous ne connaissons pas les conclusions de l'étude-test, études qui sont décrites comme positives et devraient par conséquent emporter notre conviction. Donc en l'attente de documents que nous pourrions étudier de manière plus approfondie, l'AREV s'abstiendra sur cette question.

**M. NACHIN :** Je voulais simplement rappeler ce que j'ai dit à la Commission du Budget lorsque nous avons discuté de cette question. Je trouve tout à fait légitime que la Municipalité se préoccupe de réduire les coûts mais je crois qu'il ne faut pas perdre de vue aussi la qualité du service rendu à la population. Y a-t-il aussi une volonté politique pour améliorer la qualité du service public ? Or les informations données par Michèle FOLSCHWEILLER qui est membre du Conseil d'Administration du CCAS, celles de Martine BULTOT, je pense les vôtres également, prouvent que l'objectif essentiel est de réduire les coûts et par conséquent aussi de supprimer un certain nombre de postes, ce qui est contradictoire avec le souci que nous avons tous de ne pas accroître le chômage dans notre ville ; dans la mesure où la Ville de Besançon peut contribuer avec ses modestes moyens à ne pas accroître ce chômage, je crois qu'il faut que nous le fassions.

**M. LE DÉPUTÉ-MAIRE :** Je vais essayer de répondre à l'ensemble. M. TOURRAIN a posé sept questions, nous essaierons de lui répondre par un courrier.

C'est vrai que ce rapport a pour objectif de mieux maîtriser les coûts, c'est d'abord un rapport financier. C'est vrai aussi que si vous voulez réaliser des économies, il faut commencer par un bout et depuis des années on s'était fixé comme objectif une réduction de quelques emplois, nous étions arrivés à une dizaine d'emplois mais en fonction des départs en retraite, au fur et à mesure que se créait une opportunité. C'est la raison pour laquelle nous avons demandé à BOSSARD Consultants, bureau d'études très connu, de venir expliquer, à l'exécutif et aux chefs de service, en quoi eux, consultants, pouvaient faire des propositions de maîtrise des coûts dans différents secteurs.

Nous avons ensemble réfléchi pour savoir exactement ce qu'il en était. A la suite de ces premières réflexions et pour être plus précis, nous avons demandé à cette même société comment on pouvait entrer dans le détail pour deux services. On a choisi un service général de la Ville, l'Administration Générale et on les a chargés d'en étudier le fonctionnement et de proposer des mesures pour un meilleur fonctionnement à moindre coût. On a demandé de réaliser la même étude pour un service du CCAS : le Service des Personnes Agées qui est important.

L'étude n'est pas terminée c'est pourquoi nous ne pouvons pas vous en donner les résultats. Il y a déjà une première approche que le Conseil d'Administration du CCAS a examinée ; il y a une première approche également au niveau de nos services ; le Premier Adjoint et Marguerite VIEILLE-MARCHISET ont déjà étudié cela mais nous n'avons pas pour le moment de résultats définitifs.

Il est certain que pour réduire les coûts, il convient d'étudier le niveau des prestations et le nombre de personnes relevant du service concerné ; ce qu'a dit Mme FOLSCHWEILLER est très logique dans l'esprit d'un Cabinet qui est chargé par la Ville de rechercher une meilleure maîtrise des coûts.

On vous soumet donc ce rapport pour accepter le principe d'une éventuelle généralisation. En effet, si les résultats, lorsqu'on les aura examinés le 28 septembre paraissent positifs, c'est-à-dire que sur les deux services concernés, on peut effectivement faire mieux et moins cher, on pourra généraliser l'étude mais pas nécessairement avec BOSSARD Consultants. Il faut donc lancer une consultation sur appel d'offres, approuver le cahier des charges qui est rédigé par nos services. On engage dès à présent cette procédure, on gagne trois mois pour pouvoir continuer et dès 1993 être performant en matière de réduction des coûts.

Voilà les raisons pour lesquelles on vous demande d'approuver le principe d'une éventuelle généralisation mais lorsqu'on aura connaissance bien entendu, Madame BULTOT, des résultats de l'étude en cours et puis on vous demande de lancer cette procédure d'appel d'offres pour le choix du titulaire, c'est simplement l'objet de ce rapport.

Les coûts peuvent paraître importants, mais étudiez tous les coûts des bureaux d'études et vous verrez à quels prix ils travaillent ; ils sont tous à peu près au même niveau. Nous aurons l'occasion d'en reparler lorsque cette consultation sera généralisée ou bien on ne fera rien en précisant que cela n'en vaut pas le coup, on ne peut pas mieux maîtriser mais on change son fusil d'épaule et on recherche ailleurs un meilleur équilibre budgétaire. Avant la généralisation qui vous sera soumise le 28 septembre, on examinera dans le détail les résultats des deux études en cours et cette assemblée décidera en toute connaissance de cause.

La discussion est close.

Après en avoir délibéré et sur avis favorable de la Commission du Budget, le Conseil Municipal, à la majorité (4 Conseillers s'étant abstenus et 3 ayant voté contre) :

1 - approuve le principe d'une éventuelle généralisation d'étude financière de maîtrise des coûts à l'ensemble des services municipaux

2 - autorise M. le Député-Maire à lancer la procédure d'appel d'offres pour le choix du titulaire du marché d'études et adopte le cahier des charges dressé à cet effet.