



CENTRE EUROPÉEN
DE LA NÉGOCIATION

Centre Européen de la Négociation • Club des Négociateurs

CENTRE EUROPÉEN DE LA NÉGOCIATION

SYNTHÈSE

Soirée inaugurale du Club des Négociateurs

Musée national de la Marine — Paris

Jeudi 29 janvier 2026

*« Budget 2026 : transformer la contrainte en levier d'action collective —
Comment négocier les transformations sans fracturer le dialogue social ? »*

Contexte et enjeux

Le Centre Européen de la Négociation a relancé son **Club des Négociateurs** à un moment charnière pour les collectivités territoriales françaises. Le projet de loi de finances 2026 impose en effet une équation budgétaire inédite : le gouvernement chiffre à **4,6 milliards d'euros** l'effort demandé aux collectivités, avec un gel de la Dotation globale de fonctionnement à 27 milliards d'euros — sans indexation sur l'inflation — et une hausse des cotisations CNRACL¹ de plus d'un milliard d'euros.

Dans ce contexte de tension budgétaire sans précédent, la négociation apparaît plus que jamais comme la compétence stratégique qui permettra aux territoires de concilier transformation et cohésion sociale.

Invitée d'honneur : Madame Dominique Faure

Ancienne Ministre déléguée chargée des Collectivités territoriales et de la Ruralité (2022-2024), Madame Dominique Faure a partagé avec l'auditoire sa double expérience de responsable gouvernementale et d'élue locale. Maire de Saint-Orens-de-Gameville depuis 2014 et première Vice-présidente de Toulouse Métropole en charge de l'Économie, de l'Innovation et de l'Emploi, elle a illustré comment la méthode de négociation raisonnée peut transformer les contraintes en opportunités de dialogue constructif.

¹ Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales

Stratégie déployée à Saint-Orens-de-Gameville

La Ministre a détaillé les leviers actionnés dans sa commune pour maîtriser les finances locales tout en préservant la qualité du service public :

Gestion du fonctionnement

Les charges ont été maîtrisées grâce à une adaptation fine aux variations de l'inflation et des coûts énergétiques, la hausse des dépenses d'énergie ayant été compensée par des économies ciblées. L'excédent brut demeure stable, porté par une progression des recettes fiscales de l'ordre de 30 %. La commande publique a été optimisée par la formalisation des procédures et la détermination rigoureuse des seuils d'achats, ainsi que par une mutualisation des contrats d'énergie dans le cadre de groupements d'achats.

Investissements sélectifs

Un Plan pluriannuel d'investissement a été établi avec une approche pluridisciplinaire régulièrement réévaluée, financée par des subventions et des emprunts. L'endettement de la commune reste faible avec une capacité de désendettement permettant d'envisager un apurement de la dette à l'horizon 2030 pour cette commune de 15 000 habitants. Les délégations de service public font par ailleurs l'objet d'un contrôle renforcé par les commissions compétentes, avec une ingénierie adaptée aux besoins réels, notamment en matière de jeunesse et de foncier.

Table ronde : témoignages des dirigeants territoriaux

L'intervention de la Ministre a été suivie d'une table ronde réunissant quatre dirigeants territoriaux de premier plan, offrant un panorama complet des stratégies déployées aux différents échelons des collectivités.

Intervenant	Fonction	Institution
Aurélia de Portzamparc	Présidente nationale de l'ANDRHDT, DGA Défis et Transformation	Région Pays de la Loire
Emmanuel Faivre	Directeur Général des Services	Département du Doubs
Bertrand Langlet	Directeur Général des Services	Département de l'Essonne
Christophe Bidaud	Directeur Général des Services	Redon Agglomération

L'Assemblée des Départements de France était également représentée par **Madame Dominique Foubert**, Secrétaire générale, et **Monsieur Jérôme Briand**, Conseiller en charge de la réforme territoriale, de la fonction publique territoriale et des affaires juridiques.

Synthèse des contributions

Christophe Bidaud — Redon Agglomération

Le Directeur Général des Services de Redon Agglomération a livré une analyse approfondie de la conduite du changement en période de contrainte budgétaire, articulée autour de plusieurs principes méthodologiques.

Construire la confiance avant la crise. Il n'existe pas de formule magique pour créer de la confiance quand la crise est déjà là. Le dialogue social efficace repose sur un capital relationnel préexistant que la crise teste mais ne crée pas. Ce capital se nourrit de sens et de marges de manœuvre préservées.

Hiérarchiser les priorités. Transformer la contrainte en choix suppose d'assumer pleinement les missions essentielles avant d'envisager tout développement.

Négocier d'abord avec les élus. La première négociation est politique ; il s'agit ensuite de mobiliser les équipes. Quand le message politique est clair, il devient plus simple d'expliquer la situation aux équipes sans catastrophisme.

Responsabiliser pour mieux négocier. L'organisation pyramidale a été cassée au profit de la transversalité au sein de l'agglomération. Cette mise en responsabilité évite la dilution et constitue une forme de reconnaissance professionnelle. Le cadre budgétaire fixé par les recettes n'est pas négociable ; en revanche, les priorités de dépenses le sont.

Cette méthode a produit des résultats concrets dans la collectivité : baisse significative de l'endettement, amélioration des taux de consommation budgétaire, reconstitution de la capacité d'autofinancement pour porter les projets transformateurs, baisse du turn-over et meilleure attractivité du recrutement.

Aurélia de Portzamparc — Région Pays de la Loire

La Présidente de l'ANDRHDT a présenté le plan d'économies réalisées par la Région : **100 millions d'euros** d'économies déjà réalisées sur le budget 2025, dont 82 millions d'effectifs en fonctionnement, avec des ajustements ciblés sur la culture (-1,9 M€) et les lycées (-11 M€). L'effort se poursuit en 2026 avec **50 millions d'euros supplémentaires**, portant l'objectif total à 150 millions d'euros sur le mandat.

Bertrand Langlet — Département de l'Essonne

Le gel des recrutements de cadres et managers constitue l'axe central de la stratégie du Département : gel total des recrutements de cadres et de managers, réduction de 10% des effectifs, et priorité donnée aux contractuels et aux mutations internes. Les économies réalisées en 2025 s'élèvent à **20 millions d'euros** en fonctionnement, avec le gel des postes supérieurs et la mutualisation des ressources humaines.

Emmanuel Faivre — Département du Doubs

Le Département du Doubs affiche 30 millions d'euros d'économies au budget primitif de 2025, auxquels s'ajoutent 9 millions d'euros d'effort supplémentaire lié à la loi de finances pour 2025. Les leviers d'économies actionnés par le Département comprennent une réduction des investissements de 7,5 millions d'euros (routes -3 M€ dont -2,46 M€ maintenance, collèges -3,75 M€ aménagements, bâtiments -0,75 M€), une compression du fonctionnement de 1,5 million d'euros sur les achats et une stabilisation des recrutements avec enveloppe de remplacements réduite de 500 000 € liée à la baisse d'absentéisme.

Pour 2026, le budget primitif poursuit cette maîtrise.

Convergence des témoignages

« Transformer une contrainte budgétaire en choix partagés, ce n'est ni une question de recettes miracles qu'on se partage, ni une question de communication. C'est une combinaison exigeante de confiance construite dans le temps, de fermeté sur le cadre et de responsabilité collective. Et c'est précisément là que la négociation prend tout son sens. »

L'ensemble des participants s'est accordé sur ce constat fondamental. Dans un contexte de contraintes budgétaires sans précédent, les équipes des collectivités représentées ont globalement compris l'urgence qu'il y avait à réaliser des économies. Très peu de mouvements sociaux ont eu lieu malgré les réductions budgétaires à l'œuvre. Par ailleurs, les intervenants font tous le constat que **la négociation constitue la compétence stratégique** qui permettra aux collectivités de relever les défis de la transformation. La méthode de négociation raisonnée, portée par le Centre Européen de la Négociation depuis plus de quarante ans, apparaît comme le cadre méthodologique adapté pour concilier rigueur budgétaire et préservation du dialogue social.

Perspectives : le Club des Négociateurs

Fort du succès de cette soirée inaugurale, le Club des Négociateurs s'affirme comme une communauté de praticiens engagés — élus, dirigeants, managers — convaincus que la négociation raisonnée est le levier des transformations réussies.

Chaque trimestre, le Club réunira décideurs publics et privés autour d'un invité de premier plan, pour partager expériences, méthodes et solutions concrètes face aux défis de l'action collective.

La prochaine rencontre est d'ores et déjà programmée pour le **printemps 2026**.

Le Centre Européen de la Négociation

« Osez négocier autrement ! »
