

Association des
Maires de l'Isère

stratorial

Conseil en gestion et finances locales

Réunion des intercommunalités

Le 17 juin 2025

Faire face à la contrainte

PROGRAMME DE L'INTERVENTION

Enjeux de la contrainte financière sur le bloc communal

Comment le bloc communal peut-il faire face ?

Maîtriser les flux de fonctionnement

**Intégrer les politiques d'investissement dans une
approche patrimoniale**

S'intéresser à la mutualisation

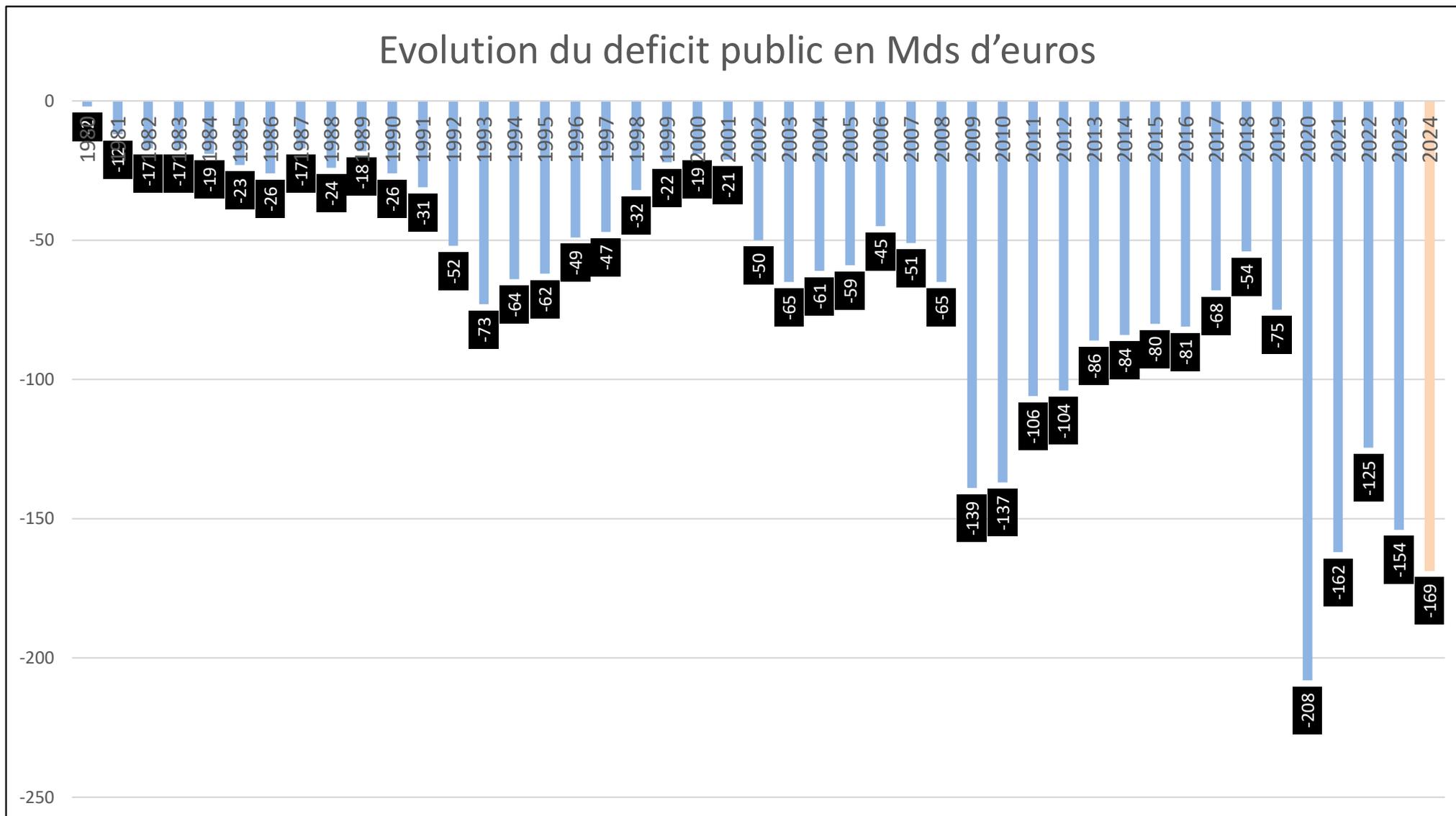
1/ Enjeux de la contrainte financière pour le bloc communal



1.1 Une situation économique et financière française tendue



UN DÉFICIT PUBLIC QUI S'EST AGRAVE



Le déficit public atteint 169 Mds d'euros en 2024, soit une deuxième année de remontée successive pour atteindre un niveau proche de la période COVID.

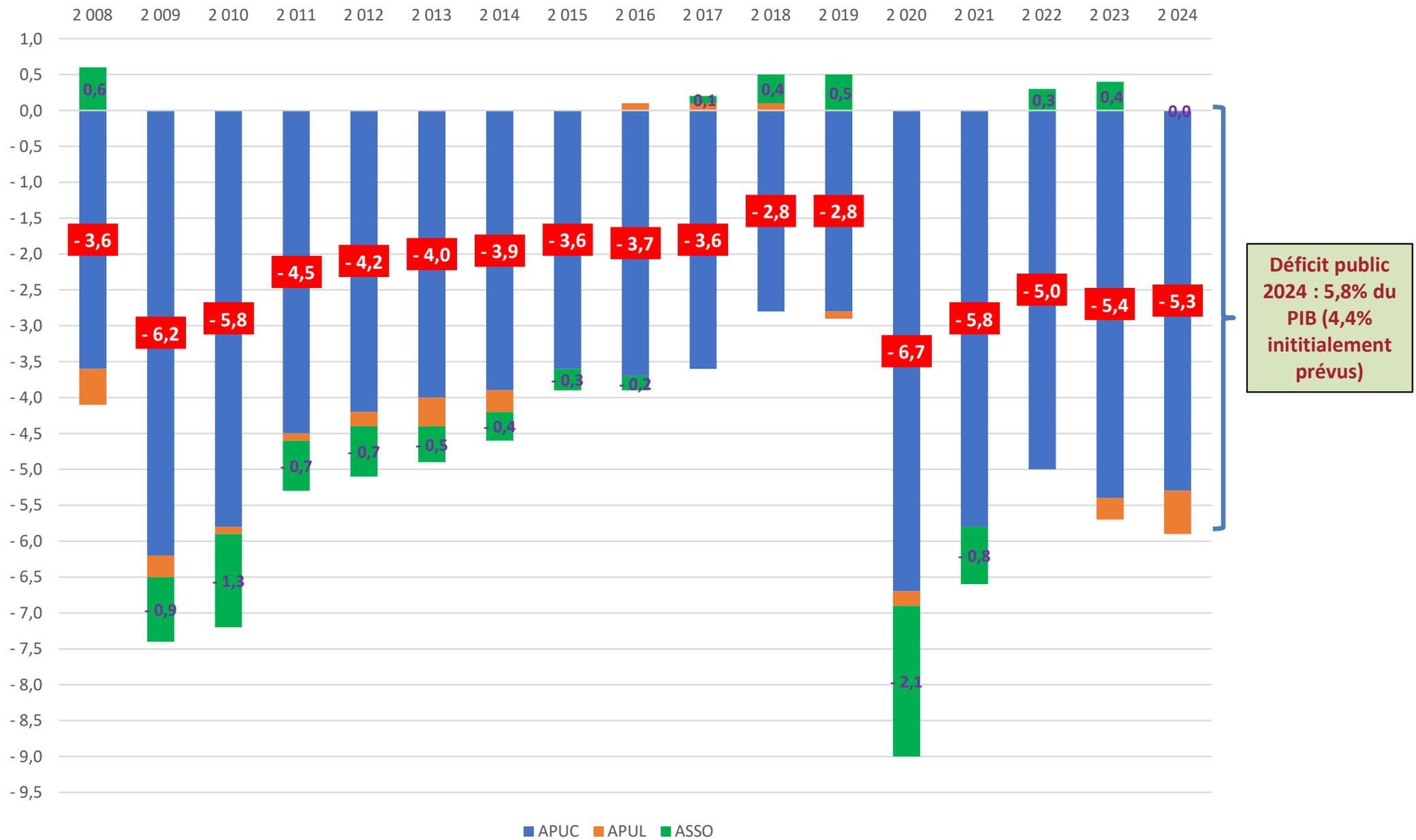
QUELQUES ACRONYMES

APUC : Administrations publiques centrales (il s'agit de L'Etat et de ses satellites)

APUL : Administrations publiques locales (il s'agit des collectivités locales auxquels s'ajoutent différents établissements publics locaux)

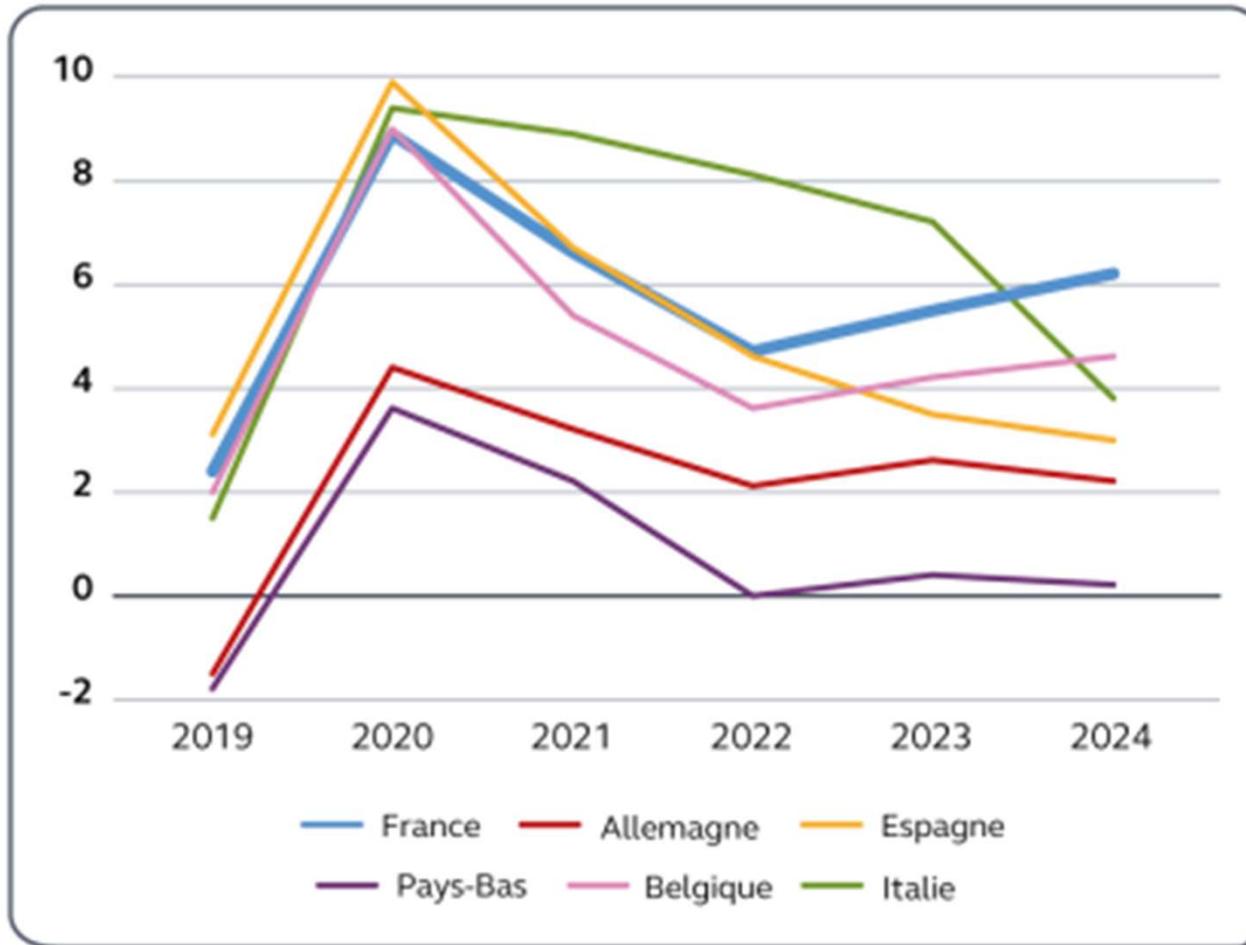
ASSO : Administrations de la Sécurité Sociale (il s'agit des organismes dépendant des assurances sociales et de l'ensemble des régimes d'assurance sociale)

DÉFICIT PUBLIC EN % PAR CATÉGORIE DEPUIS 2008



TRAJECTOIRES DE DEFICITS COMPAREES

évolution du déficit public des six principales économies de la zone euro depuis 2019 (en points de PIB)

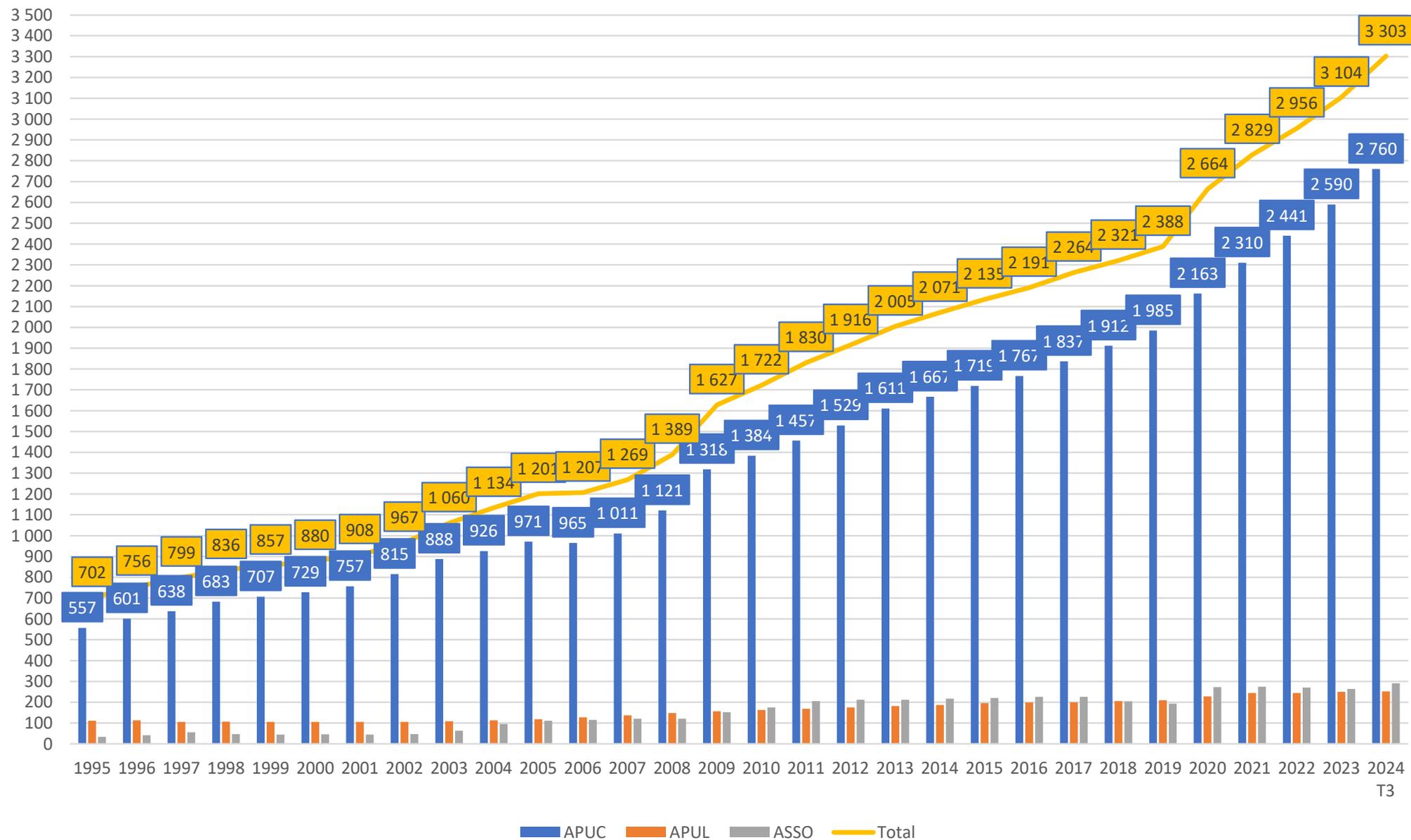


Source : Eurostat et Commission européenne Graphique rapport Cour des Comptes février 2025

La France la double caractéristique d'un déficit élevé et d'une tendance haussière..

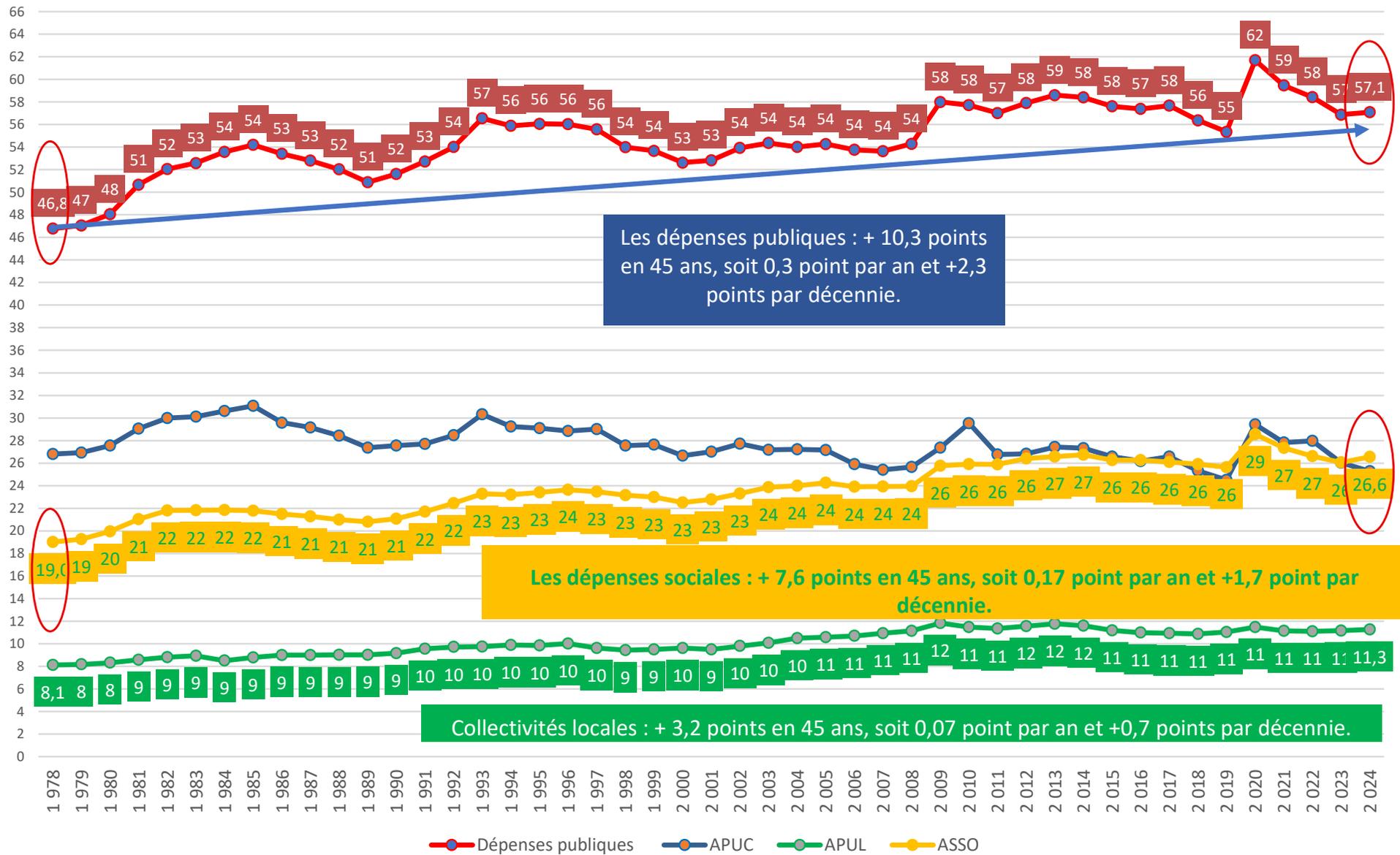
ÉVOLUTION DE LA DETTE PUBLIQUE

Evolution de la dette publique (Mds€)



LA PROTECTION SOCIALE EXPLIQUE UNE GRANDE PART DE LA CROISSANCE DES DEPENSES PUBLIQUES

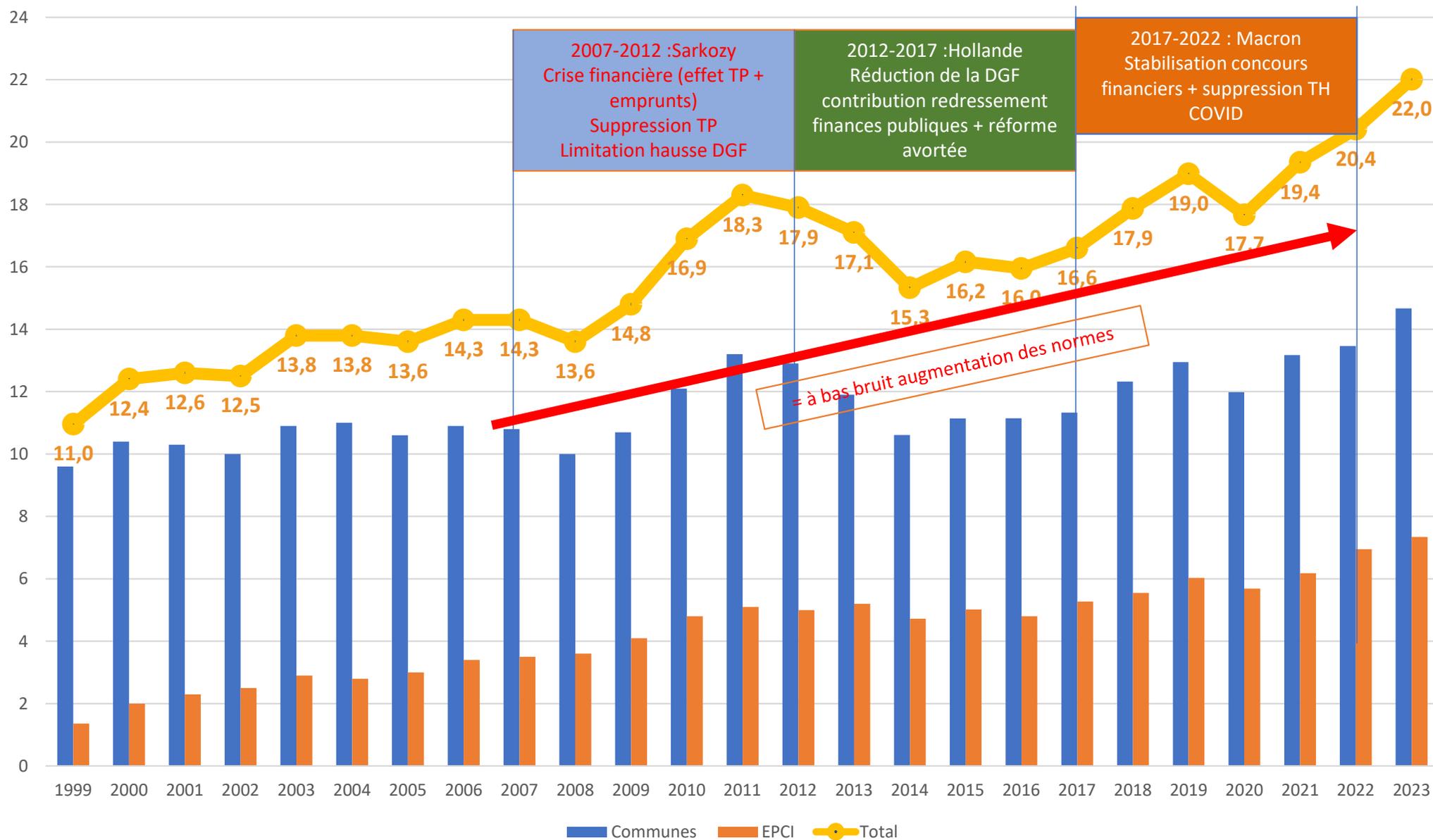
Evolution des dépenses publiques en % du PIB



L'ÉPARGNE DU BLOC COMMUNAL MAINTENUE MALGRE LES EFFETS DES REFORMES ET LES ALEAS

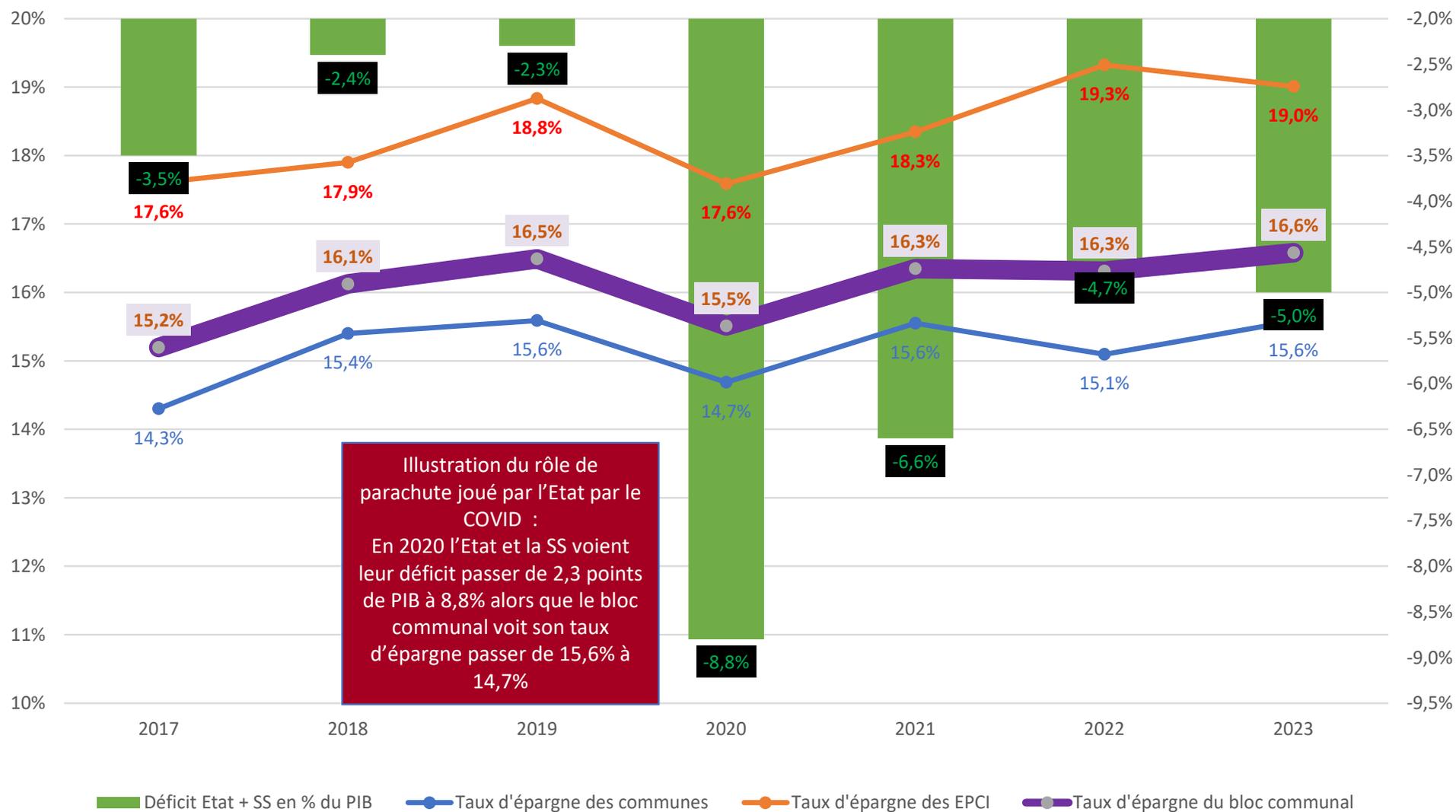
2022-2027 : Macron2
 2022-2024 : suppression CVAE
 2025 et s. : Dilico + CNRACL + stabilité TVA + Variables d'ajustement

Evolution de l'épargne brute du bloc communal 1999-2023 en Mds€



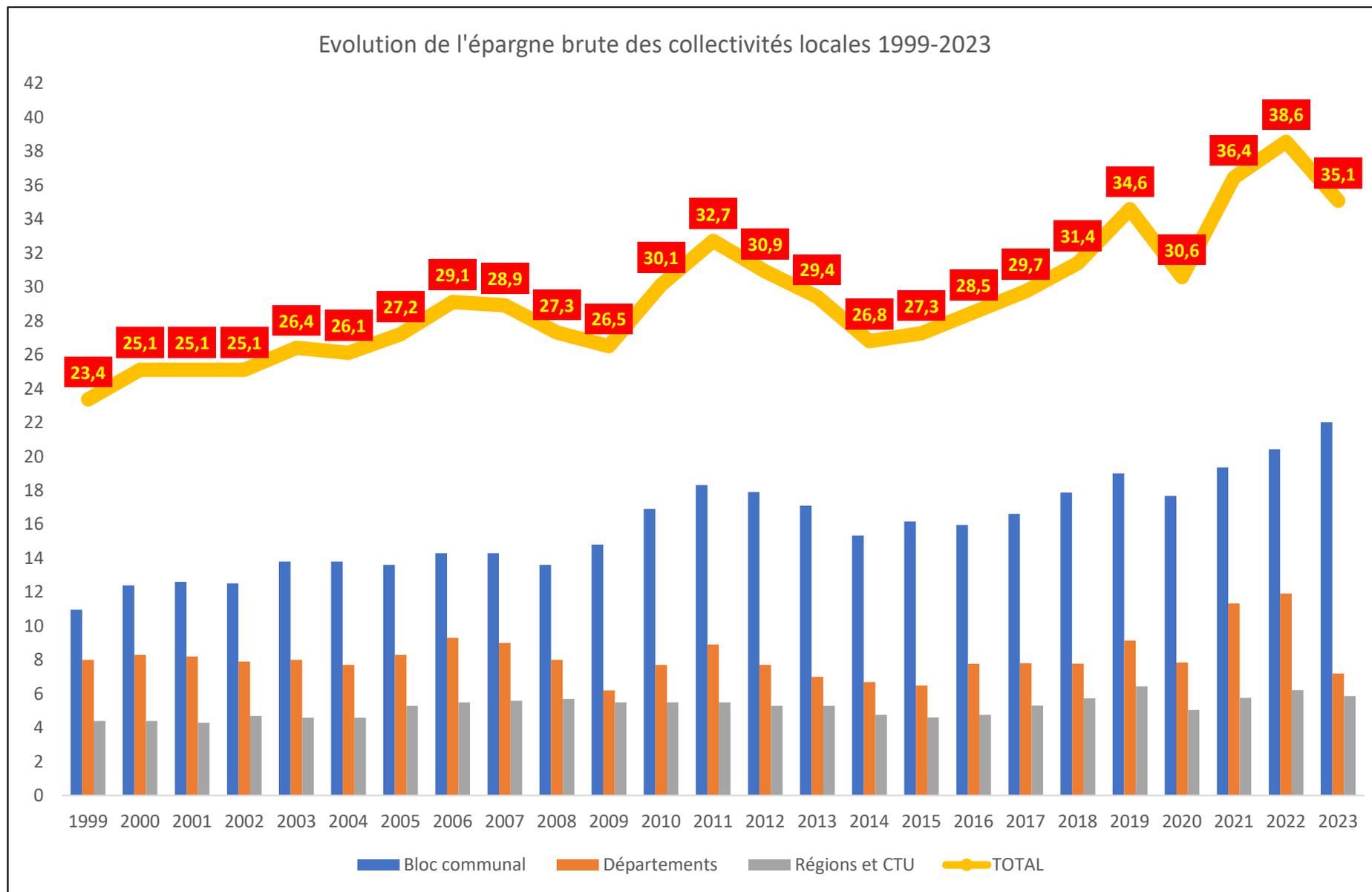
LE BLOC COMMUNAL A ÉTÉ RELATIVEMENT A L'ABRI DES ALEAS ECONOMIQUES

Sensibilité comparée des budgets des administrations publiques aux aléas éco.



Ce graphique met en exergue l'effet du dernier quinquennat et en particulier celui du COVID sur les budgets nationaux (Etat et Sécurité sociale) et des collectivités locales (ici bloc communal). Alors que le déficit national s'est accru de 1,5 point de PIB entre 2017 et 2022, le taux d'épargne du bloc communal s'est accru de 1,4 points).

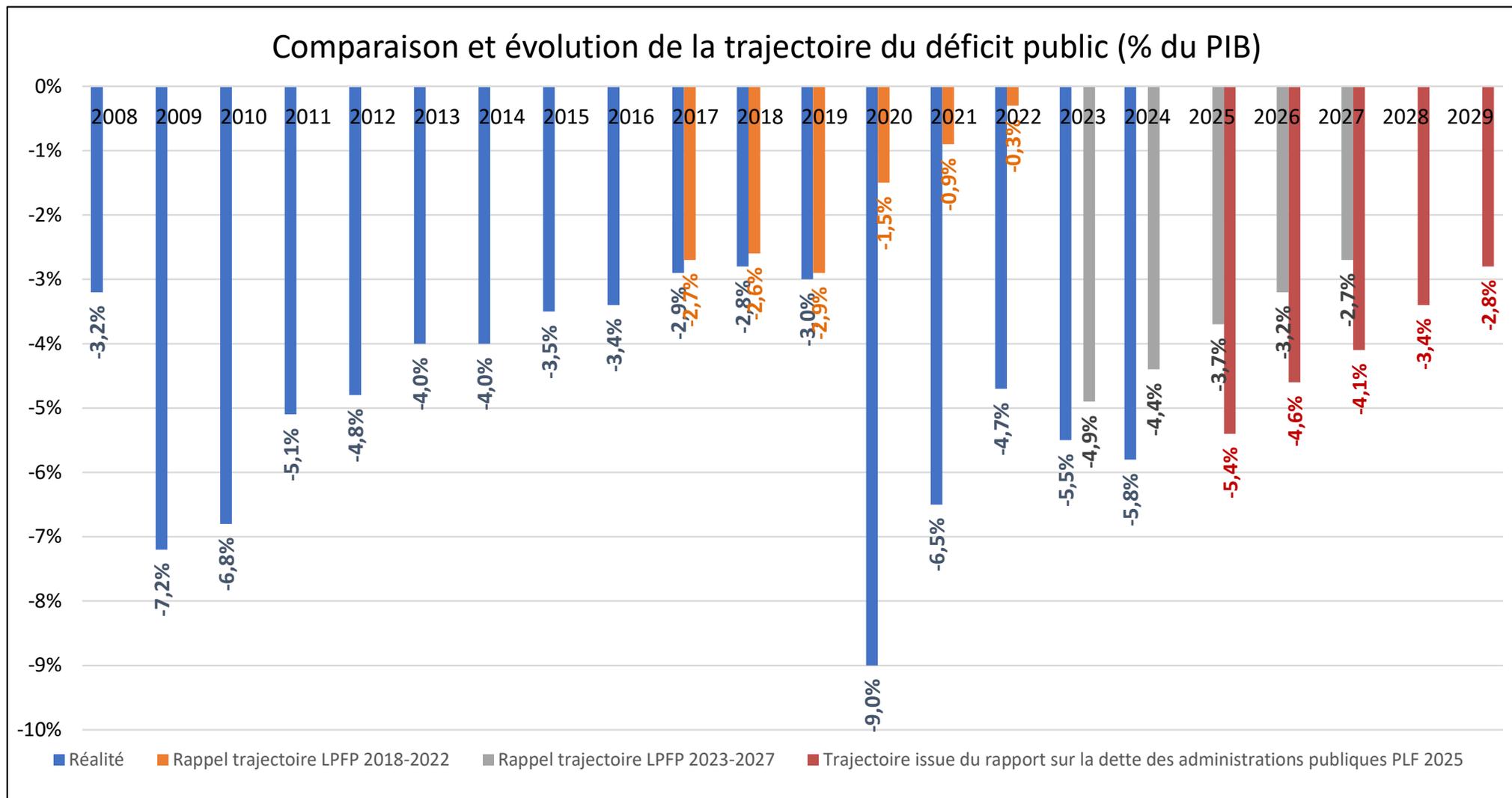
UN DEBUT DE DEGRADATION POUR LES COLLECTIVITES LOCALES EN 2023



1.2 Les collectivités globalement préservées jusqu'en 2023 vont subir une accélération des tensions à compter de 2025



LA TRAJECTOIRE DU DÉFICIT PUBLIC



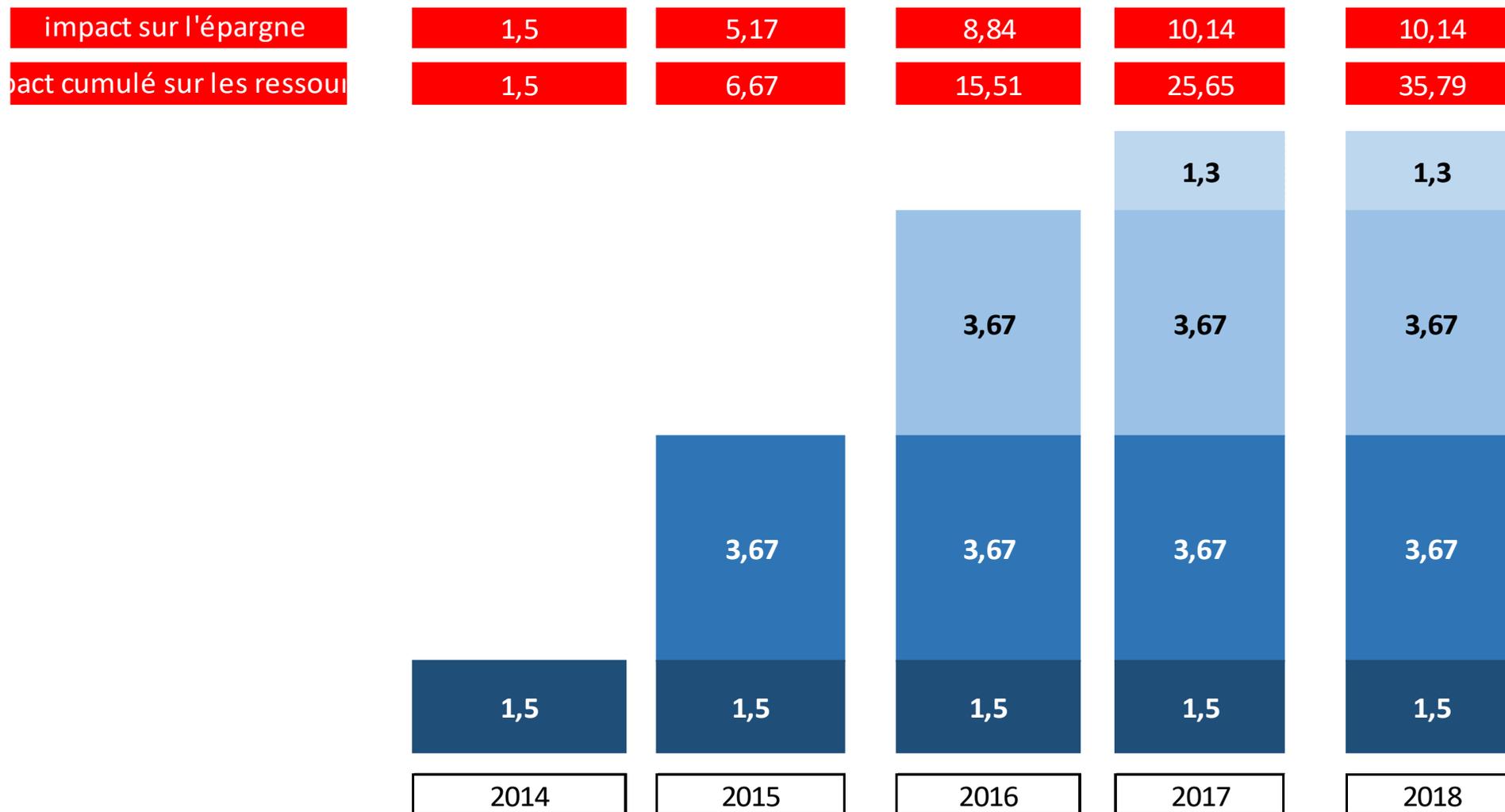
Le déficit public, de 5,8% en 2024 contre 4,4% estimé un an plus tôt doit être ramené en application de la nouvelle trajectoire proposée à la Commission de l'UE à – de 3% en 2029. La trajectoire présentée par le gouvernement Barnier a été quasi confirmée par le nouveau premier ministre. Le déficit 2025 initialement prévu par M. Barnier à 5% a été recalé à 5,4%. % L'objectif 2026 demeurant fixé à 4,6%, la marche a franchir est très importante :- 0,8% (à comparer avec les -0,4% de 2025/2024).

RETOUR SUR LES PRINCIPALES MESURES PRISES EN 2025

Augmentation de 12 points en 4 ans du taux de cotisation CNRACL (1 Mds par an sur 4 ans)	Effets directs sur le bloc communal : Chapitre D 012 : augmentation de 1,5% d'augmentation de la masse salariale chaque année entre 2025 et 2028 (+ 6 points environ qui s'ajouteront au GVT). Chapitre D 65 : augmentation subventions d'équilibre aux budgets annexes Effets indirects (ou potentiels) : Chapitre D 65 : augmentation contributions aux syndicats intercommunaux + subventions aux associations en cas d'affaiblissement du soutien départemental et régional Chapitre R74 et R13 : Réductions à attendre dans le futur sur les subventions
Gel TVA (-1,2 Mds)	Manque à gagner d'environ 1,2 Mds€ pour les EPCI, les départements et les Régions
DILICO (-1 Md)	Dispositif de lissage conjoncturel de la fiscalité locale (nouvelle contribution au redressement des finances publiques concentrée sur environ 2000 contributeurs). Le département, qq communes (80) et EPCI (5) sont fortement touchés en Isère.
DCRTP (-0,4Md)	Effet sur le bloc communal (principalement les EPCI), les départements et les régions
FDPTP (-58M)	Effet sur le bloc communal (principalement les communes)
Fond Vert	Forte réduction en AP

Un prélèvement de 3,7 Md€ au total en 2025 (comparable à la contribution au redressement des finances publiques du quinquennat Hollande)

RAPPEL : CONTRIBUTION AU REDRESSEMENT DES FINANCES PUBLIQUES 2014-2017



LES INCIDENCES DU PLF 2026 SUR LES COLLECTIVITES LOCALES

L'objectif de la réduction de déficit de 5,4% à 4,6% du PIB représente un effort de 23,8 Mds€

Quel sera le cocktail de hausse d'impôts et de baisse des dépenses ?

Stratégie de l'Etat vis-à-vis des collectivités locales

- Inscription dans le droit fil du rapport de la Cour des Comptes sur les finances locales d'octobre 2024 qui recommandait une limitation de l'évolution des recettes des collectivités locales afin de les inciter à contraindre l'évolution de leurs dépenses. (-100 000 agents).
- Pour mémoire, la seule année de baisse des dépenses locales (2016) s'est inscrite dans la période de contribution au redressement des finances publiques.

Les dispositifs en discussion

- Le mécanisme pourrait porter sur une limitation de l'évolution des recettes locales par exemple à l'inflation.
- Certaines recettes devraient évoluer de manière supérieure à la cible (par exemple l'effet assiette de la fiscalité directe locale ou la TVA) d'autres devraient donc servir de variable d'ajustement (la TVA peut cependant encore faire l'objet d'un gel)

Plusieurs questions :

- Quel mécanisme ?
- Quel taux d'évolution retenir pour les recettes ?
- Quelle déclinaison par niveau de collectivités ?
- Quelle incidence à l'intérieur de chaque groupe pour chaque collectivité ?

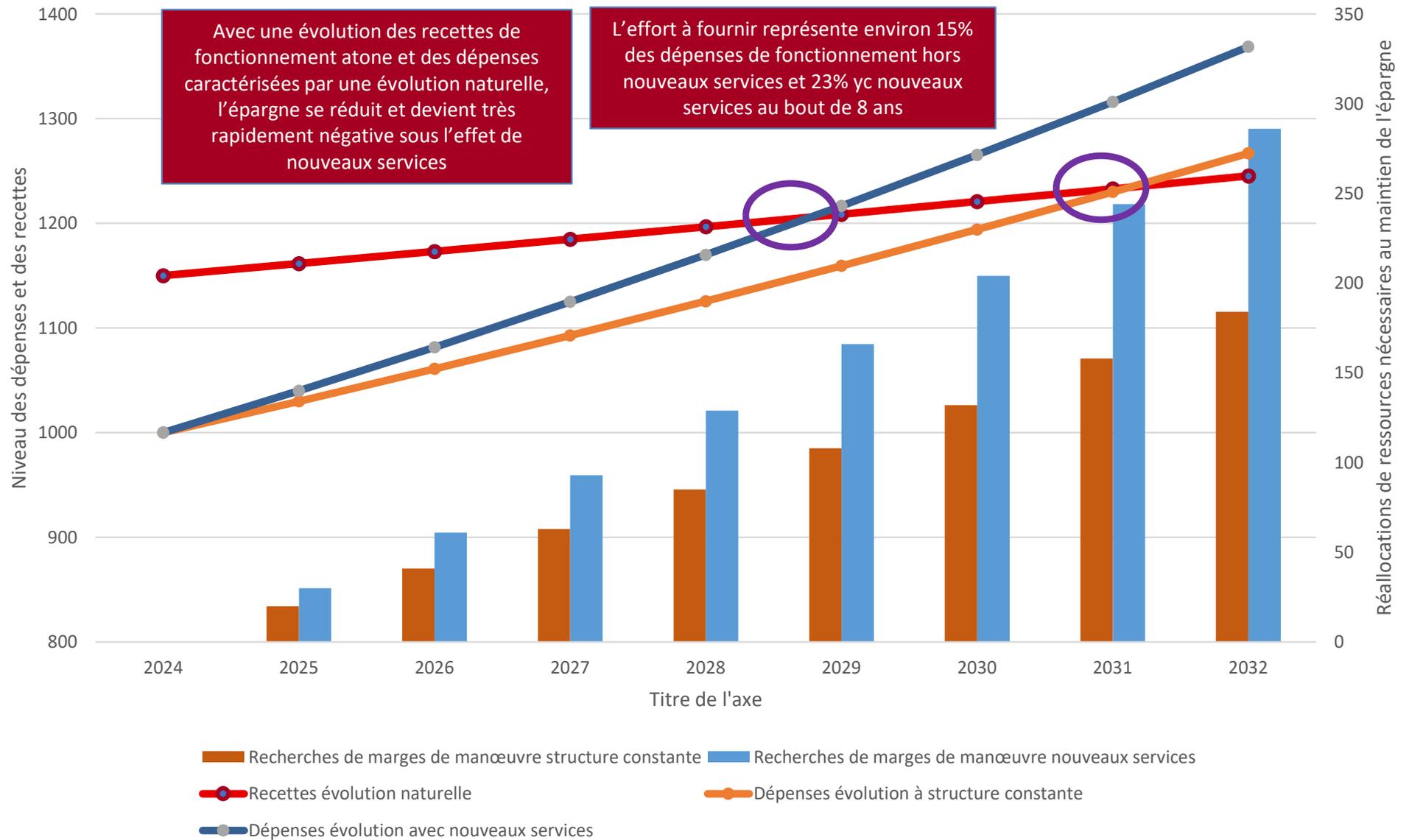
La prochaine réunion du groupe de travail entre le gouvernement et les associations d'élus se tiendra le 18 juin. Mais le gouvernement ne devrait pas faire connaître à cette occasion ses arbitrages sur la contribution des collectivités locales à la maîtrise des comptes publics, puisque ceux-ci devraient être dévoilés ultérieurement (avant le 14 juillet) par le Premier ministre.

II Maîtriser les flux de fonctionnement



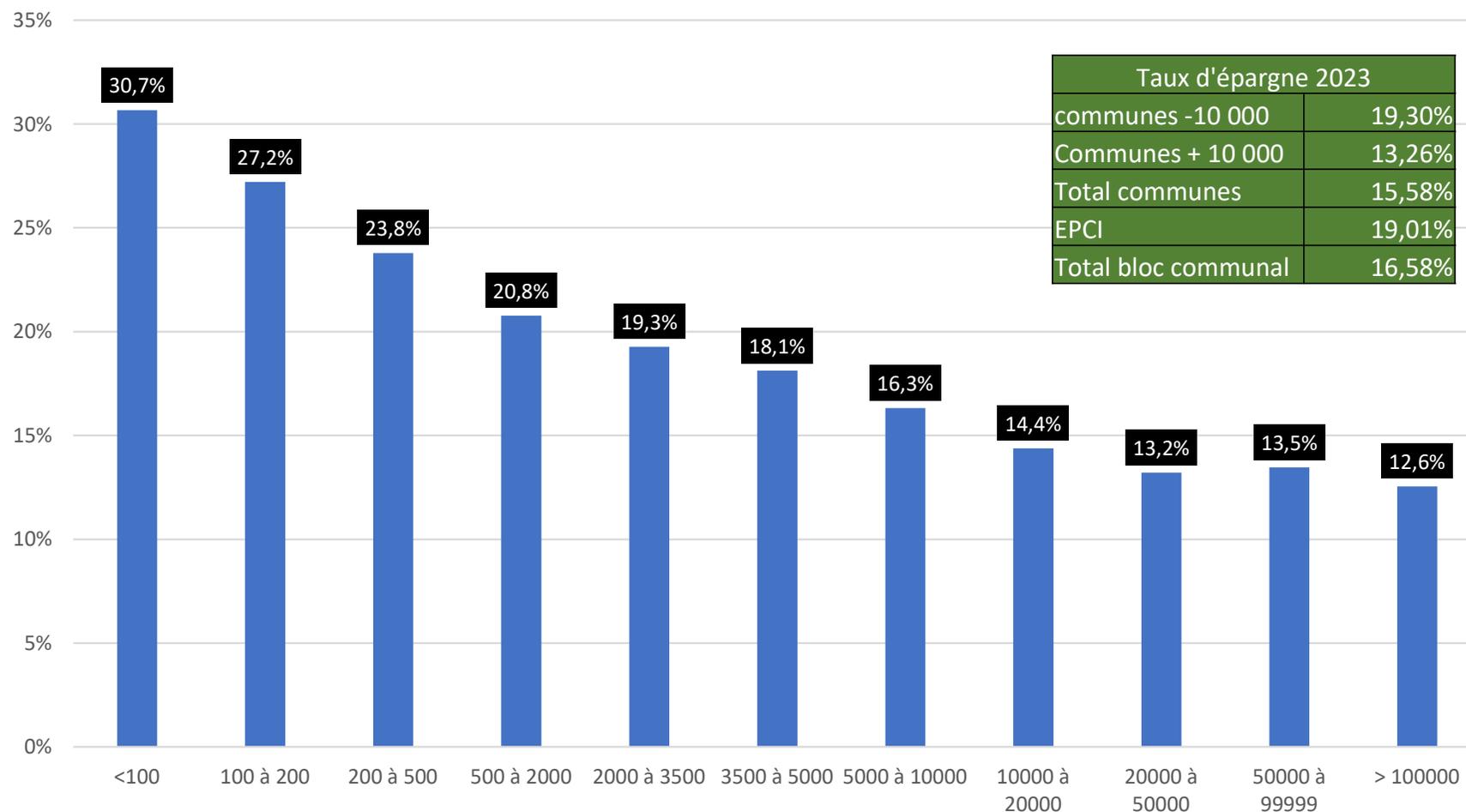
REALLOCATIONS DE RESSOURCES REQUISES PAR L'EVOLUTION DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

Réallocations de ressources en fonction de l'effet de ciseaux



LA TENSION SUR L'ÉPARGNE CROIT AVEC L'IMPORTANCE DEMOGRAPHIQUE DE LA COMMUNE

Taux d'épargne brute par strates en 2023

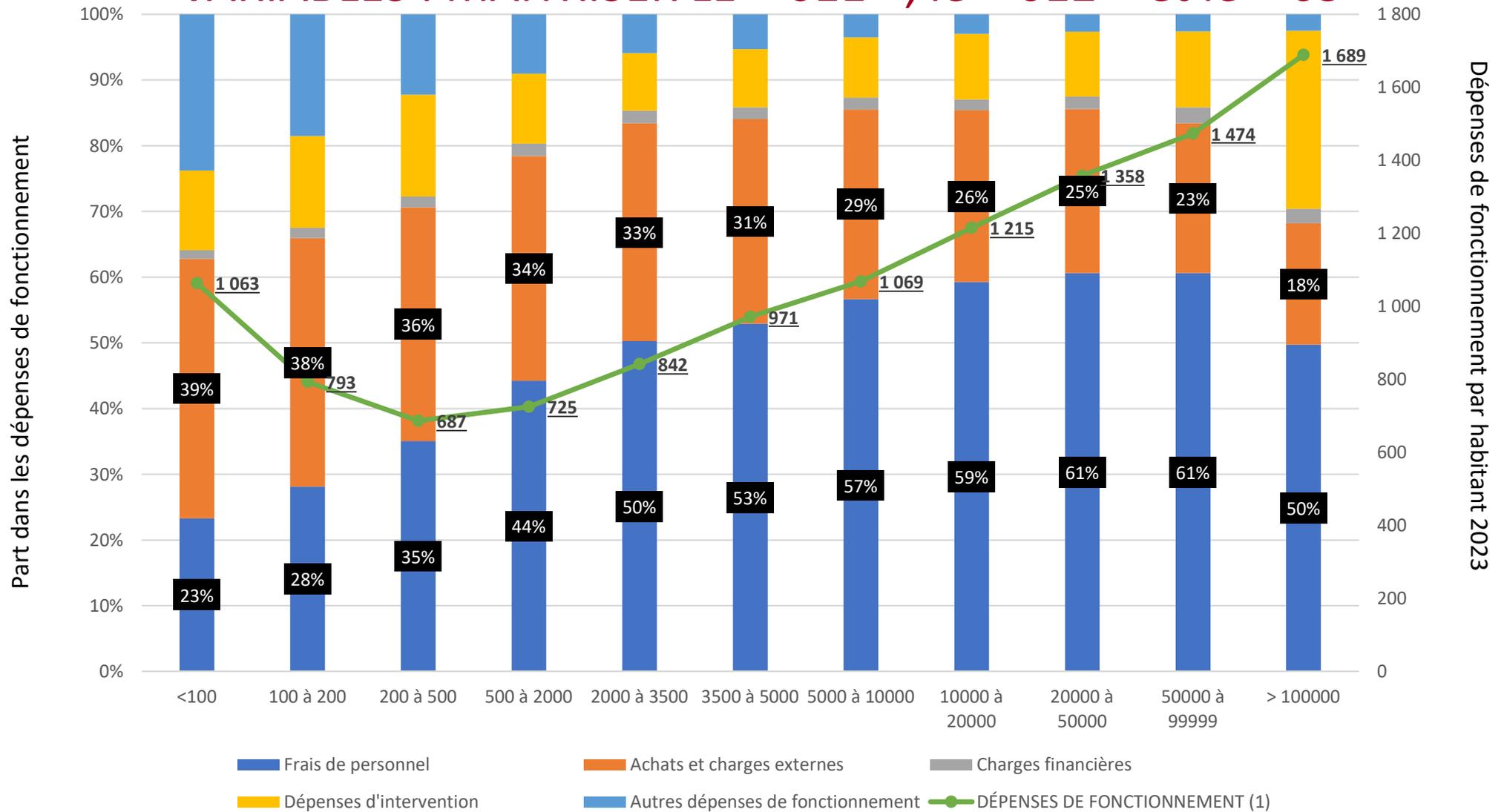


La situation est d'autant plus tendue (se vérifie également avec l'endettement et la pression fiscale) que la population est importante.

- *La situation s'explique par le fait que les services déployés sont plus importants et servent dans ce cas à un bassin de population plus important (rôle de centralité). Cela génère non seulement des services opérationnels diversifiés et amples et des services supports plus étoffés,*
- *Les enjeux de réorganisation et de priorisation sont ici les plus importants*

UNE COMPOSITION ET UN NIVEAU DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

VARIABLES : MAITRISER LE « 011 », le « 012 » et le « 65 »



Les dépenses de fonctionnement croissent régulièrement à compter de 200 habitants avec une part des dépenses de personnel qui s'accroît jusqu'à 100 000 habitants. Dans les communes de moins de 500 habitants le niveau des dépenses de personnel est faible et la part des achats est plus élevée.

DES ENJEUX DE NATURE TRÈS DIVERSE : L'EXEMPLE DES EFFECTIFS

Strate	Nbre de communes Isère	ETP 2022 (moyenne nationale)
<1 000	243	3,2
1 000 à 1 999	120	12,1
2 000 à 3 499	78	27,6
3 500 à 4 999	20	52,6
5 000 à 9 999	35	101,3
10 000 à 19 999	10	231,2
20 000 à 49 999	5	575,1
50 000 à 79 999	0	1231,4
80 000 à 99 999	0	1793,8
> 100 000	1	4211,9
Total	512	

+ Les 18 EPCI à
fiscalité propre

DES APPROCHES DIFFERENTES EN FONCTION DES ENJEUX ET DES CHOIX POLITIQUES

Quel type de stratégie ?

Situation financière actuelle ?

Situation projetée ?

Ampleur des projets de développement de services et d'investissement ?

Capacité politique et managériale ?

**Stratégie adaptative ou
d'ajustement ?**

**Reconfiguration en
profondeur ?**

Enjeux	Stratégie adaptative ou d'ajustement	Reconfiguration en profondeur
Temps	Mesures rapides	Longue période
Effets	Plus ou moins importants	Potentiellement plus importants

LA CAPACITE D'ANALYSE ET DE PREVISION EST DETERMINANTE POUR TOUTE DEMARCHE AMBITIEUSE

Vision des priorités
d'action à moyen et long
terme – 10 à 15 ans
(projet de territoire)

C'est l'horizon de la stratégie.

- Permet de prendre des décisions à court et moyen terme qui ne remettent pas en cause l'allocation des ressources aux priorités de long terme.
- A contrario cela permet de saisir les opportunités lorsqu'elles se présentent (achat, recrutement, projet...).
- Permet progressivement de réorienter l'organisation de la collectivité.

Prospective financière
glissante à 5 ans

Permet de connaître sa capacité d'action à moyen terme et de ne s'engager que dans la limite de ce qui est possible sur le plan financier ou de prendre des mesures d'ajustement (économies ou recettes supplémentaires).

Connaissance des coûts
directs des services
rendus, des services
supports et du
patrimoine

Indispensable pour établir des choix de priorisation
A associer avec de la mesure de l'impact des services publics (évaluation des politiques publiques)
L'analyse des coûts n'est parfois pas effectuée et lorsqu'elle l'est n'est pas suffisamment diffusée

Gestion prévisionnelle
des emplois et des
compétences

Permet d'anticiper les évolutions de ses effectifs, de ses métiers et de ses compétences, afin d'adapter ses ressources humaines aux besoins futurs du service public.

Tout cela est à mettre en œuvre collectivité par collectivité mais c'est encore mieux si la démarche est également consolidée au niveau du bloc communal.

Stratégies d'adaptation



LES PROCEDURES AU SERVICE DE LA MAITRISE DU 011 : LA PROCEDURE BUDGETAIRE

Procédure budgétaire : assurer une allocation à la fois contrôlée et responsabilisée des ressources
Déconcentration de la préparation et de l'exécution budgétaire avec maîtrise de la définition stratégique

Préparation budgétaire :

- Lettre de cadrage sur les ressources disponibles et les priorités (*en fonction de l'analyse financière prospective*)
- Négociations avec les VP/Adjoints/services sur les besoins sur la base de coûts prévisionnels de prestations précis.
- Détermination d'enveloppes annuelles précises

« *Ni allocation discrétionnaire, ni simple recensement des demandes* »

Exécution budgétaire :

- Capacité des services à engager dans la limite d'une fraction de leur enveloppe annuelle
- Points d'étape en cours d'année sur l'exécution budgétaire :
 - ajustements au regard de la situation financière de la collectivité, de l'état des crédits consommés et non consommés
 - réajustement des prévisions (décisions relatives aux annulations de crédits ou à l'allocation de crédits complémentaires (vient alimenter une éventuelle DM))
- Intégration du service financier ou commande publique dans la boucle des engagements

LES PROCEDURES AU SERVICE DE LA MAITRISE DES ACHATS : LA COMMANDE PUBLIQUE

Organisation de la commande publique

En amont

Recensement des besoins

Coordination étroite entre les services opérateurs et le service achat pour la définition des besoins

Benchmark sur les prix et les différentes solutions possibles (par exemple : informatique, téléphonie...)

Matériel : réflexion achat/location/autres...

Réalisation des achats

Renforcement de la capacité de négociation (Formation/groupements d'achats...)

Définition de règles internes relatives aux modalités de mise en concurrence

Recours à des centrales d'achats

Constat de différences de prix considérables d'une collectivité à l'autre pour certaines prestations et entre les offres proposées aux collectivités locales : par exemple en matière d'informatique, imprimantes, téléphonie....

LES PROCEDURES AU SERVICE DE LA MAITRISE DES COÛTS : LE CONTRÔLE DES SATELLITES

Définition du périmètre des satellites

- Associations fortement subventionnées
- Déléataires de services publics
- Syndicats intercommunaux et syndicats mixtes
- Etablissements publics locaux
- Sociétés publiques locales

Objectifs

- Limiter les subventions versées
- Limiter les contributions budgétaires
- Augmenter les redevances (afferriages)

Actions

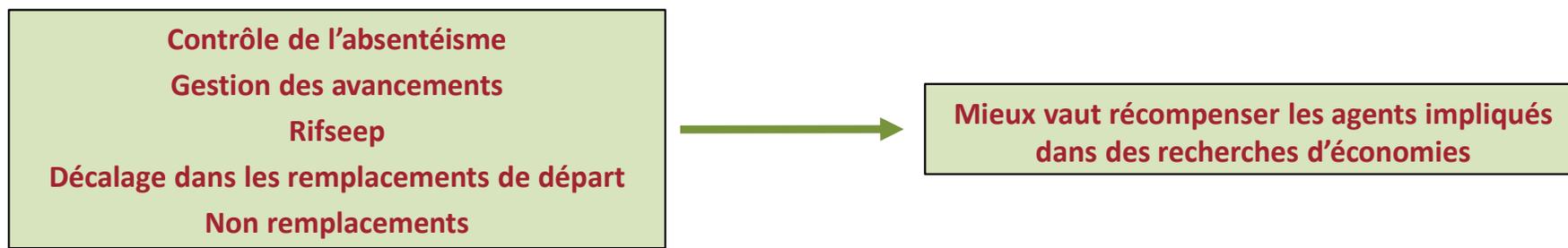
- Mise en place de conventions d'objectifs et de moyens
- Analyse des comptes, des rapports d'activité, des rapports du délégataires et des comptes rendus financiers,
- Analyse de la situation de trésorerie (pour les associations)
- Mise en place des fiches de contrôle
- Armement des élus en situation de représenter la collectivité

CHOIX D'ORGANISATION OU DE GESTION : FAIRE OU FAIRE FAIRE ?

Champs	Exemples	Critères de choix	Illustrations
Prestations intellectuelles	finances, informatique, juridique, communication...	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de contrôle dans l'une ou l'autre des hypothèses ▪ Capacité à spécifier le besoin ▪ Récurrence/importance du besoin ▪ Ressources internes ▪ Intervention en substitution ou en complément ▪ Capacité à recruter ▪ Offres présentes sur le marché ▪ Coût total 	<p>Exemple de récurrence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prestation d'entretien des bâtiments de la voirie en cas de patrimoine important. ▪ En matière de gestion financière : gestion budgétaire et coût des services doivent être maîtrisés en interne <p>En revanche, la simulation de la DGF, la rédaction du ROB ou la prospective non récurrents + expertise.</p>
Prestations techniques	Entretien voirie, espaces verts véhicules, fleurissement, entretien des locaux, fournitures de repas		
Gestion des services publics	Participation à l'exécution même du service public qu'il soit administratif (petite enfance, enfance jeunesse ou autre...) ou industriel et commercial		

Deux critères systématiques de choix :
L'efficacité : l'atteinte de l'objectif fixé
L'efficience : le meilleur coût pour un objectif donné

MESURES ADAPTATIVES RELATIVES A LA GESTION DU PERSONNEL QUI TROUVENT VITE LEURS LIMITES

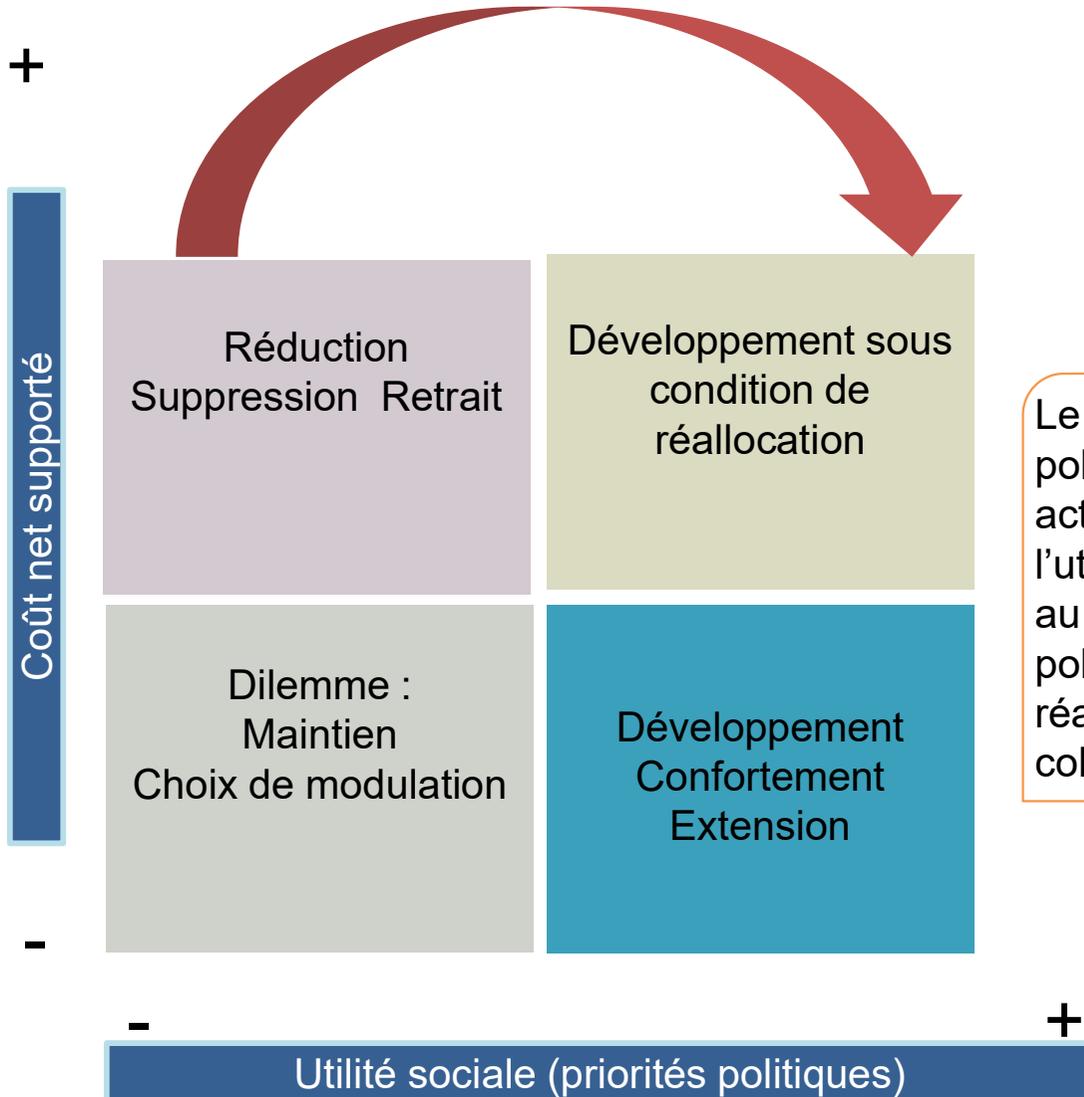


Les stratégies de reconfiguration



FAIRE DES CHOIX DE POLITIQUE PUBLIQUE

Dans le contexte de limitation des ressources, le travail sur l'organisation ou à des mesures relevant de l'ajustement trouvera sa limite et ne permettra que rarement d'éviter une réflexion sur les priorités et leur financement. Les raisonnements devront alors se baser sur l'évaluation des politiques publiques



+

Coût net supporté

-

-

+

La matrice des choix peut se présenter par une grille reliant l'utilité sociale et le coût net de la politique publique.

Les coûts nets des politiques publiques peuvent être :

- Minors : augmentation des tarifs, optimisation des dépenses, réduction de la qualité (et des charges), mutualisations,
- Supprimés : abandon de l'action, retrait de la politique publique,
- Majorés : poursuite du développement avec une rationalisation via notamment la mutualisation.

Le positionnement des politiques publiques et actions en fonction de l'utilité sociale jugée au regard des priorités politiques permet de réaliser des arbitrages cohérents.

LES STRATEGIES D'OPTIMISATION DU PERSONNEL SUR LE LONG TERME

Tenir compte des « menaces et opportunités/atouts contraintes »

Atouts/opportunités

Menaces/contraintes

Départs à la retraite

Masse salariale
Opportunités de réorganisation avec du personnel mieux formé

Difficultés de recrutement*

Insuffisances de personnel adapté

Evolutions technologique (outils informatiques/IA)

Potentiel de gains de temps, d'économies et d'expertise

Incertitude (changements rapides) métiers, besoins liés aux modes de vie et aux rôles du service public, technologies

Réallocations de ressources rapides

Nécessité d'organisations structurées et managées pour introduire de manière optimale les innovations

Difficulté à profiter des effets des innovations

Les différences de coûts et de service rendu (efficience et efficacité) déjà très importantes vont s'amplifier avec l'introduction de l'IA

**Capacité à assurer des recrutements adaptés aux besoins*

La première économie consiste dans la non-dépense inutile : un recrutement mal ciblé a des conséquences difficilement mesurables sur le plan managérial mais aisément calculables sur le plan financier

Salaire net	Coût 1 an	Coût 2 ans	Coût 23ans	Coût 4 ans	Coût 5 ans
2 000	42 000	84 000	126 000	168 000	210 000
2 500	52 500	105 000	157 500	210 000	262 500
3 000	63 000	126 000	189 000	252 000	315 000
3 500	73 500	147 000	220 500	294 000	367 500
4 000	84 000	168 000	252 000	336 000	420 000
4 500	94 500	189 000	283 500	378 000	472 500
5 000	105 000	210 000	315 000	420 000	525 000

ELEMENTS POUR UNE STRATEGIE

L'objectif sera de répondre aux objectifs de service public (maintien/suppression/réorientation en profitant des innovations techniques et organisationnelles en limitant l'évolution de la masse salariale)

Vision des services publics à
« délivrer » à 5/10 ans

Contrainte financière

Organisation cible (indispensable pour
la GPEC)

Se doter de la capacité (financière et
organisationnelle)/managériale à faire les
choix optimaux

Redéploiements/polyvalence évolution
profonde de certains métiers (de l'exécution
au pilotage de l'IA et des prestataires externes)

Renforcement des moyens en formation et
impact sur les niveaux de salaires +
importance de l'attractivité de l'emploi

Accélération de la mutualisation

Attention : les innovations techniques et les changements organisationnels et institutionnels ne se sont pas traduits dans le passé par des économies :

- L'informatisation a accompagné une forte augmentation des effectifs en pleine vague de déclinaison de la décentralisation.
- Les transferts de compétence à l'intercommunalité et la mutualisation se sont globalement traduits par une progression des effectifs en redonnant parfois des capacités financières aux communes et en relevant et structurant le service rendu au niveau des EPCI (les effectifs des communes n'ont pas baissé au même rythme que l'augmentation dans les EPCI).

Un enjeu majeur : pour que l'introduction de l'IA générative et les efforts de mutualisation débouchent à terme sur une réduction globale du nombre d'ETP une approche très fine des métiers et des tâches dans le cadre d'un « objectif partagé » surtout dans les fonctions de direction. La geste managériale devra être au rendez vous : les agents devront trouver leur intérêt (réorientation des tâches, formation, salaires).

Utilisation des gisements d'information existant au sein des territoires-collectivités avec exploitation des logiciels et des fichiers disponibles avec des potentiels importants d'optimisation

III Enjeux relatifs au patrimoine et à l'investissement



LA PROBLEMATIQUE DU PATRIMOINE ET DE L'INVESTISSEMENT

Un constat

- Les collectivités locales, de loin le premier investisseur public interviennent dans une logique de flux.
- Le patrimoine s'appréhende avant tout au travers de l'investissement qui se mesure sur une période donnée (1 an, le mandat...) par :
 - le montant réalisé des dépenses réalisées
 - et
 - les équipements construits ou réhabilités dans sur une période donnée

- Ces flux s'ajoutent à un patrimoine très important qui représente pour le seul bloc communal 930 Mds € en 2014 (rapport IGF 2015) soit aujourd'hui a minima 1 100 Mds en 2025.
- Le bloc communal détient environ 70% du patrimoine public des APUL et 7% du patrimoine non financier tous propriétaires confondus

Des incidences insuffisamment mesurées

- Coûts de fonctionnement : entretien, assurances, électricité, chauffage... (environ 25 Mds/an) insuffisamment identifiés et donc totalisés
- Coûts de réhabilitation à venir (mises aux normes, isolation, réparations...) mal identifiés
- Recettes potentielles

Intérêt d'un diagnostic du patrimoine :

- Etat
- Besoin de réhabilitation
- Utilisation
- Coûts
- recettes

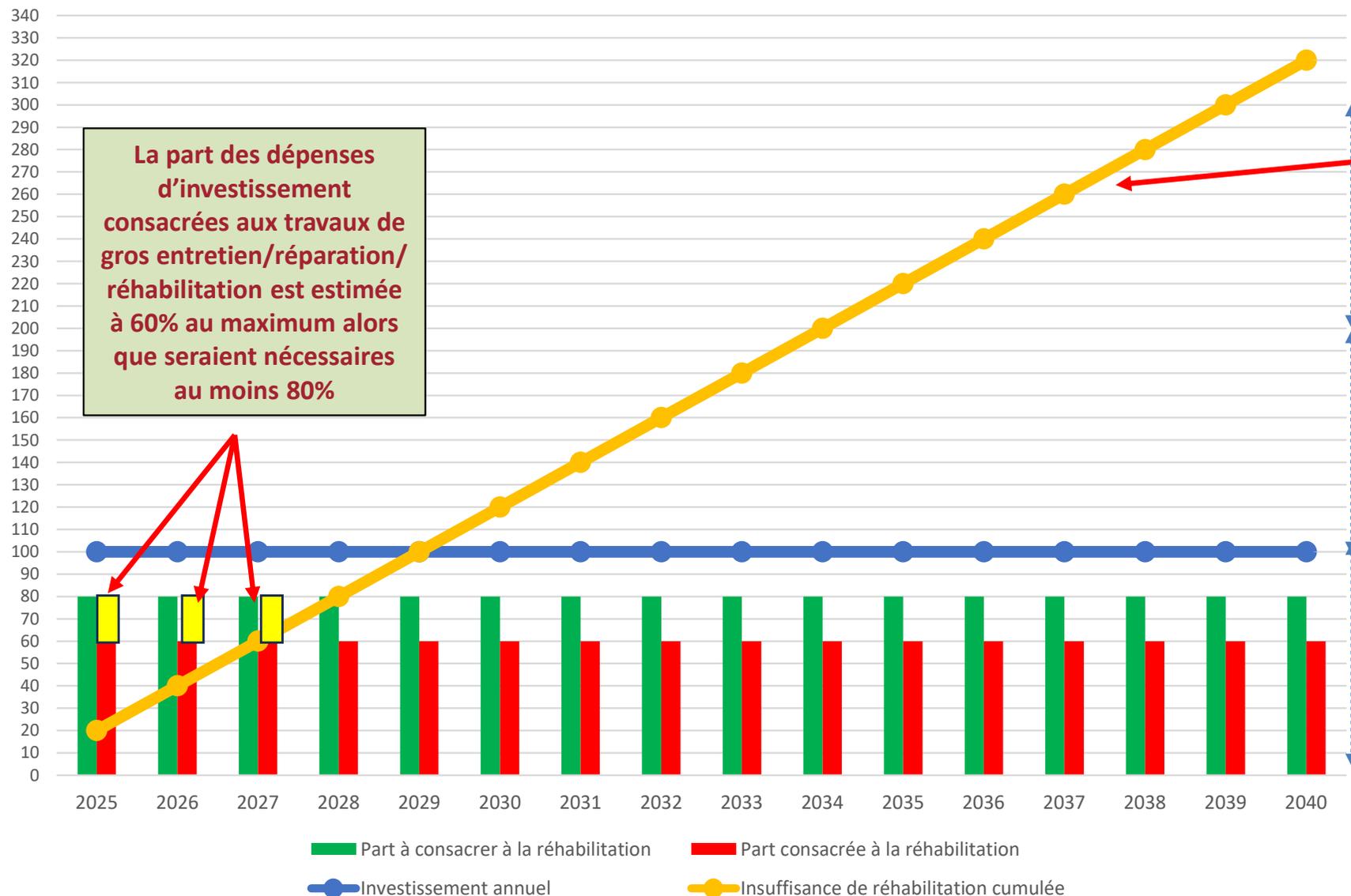


Décisions possibles :

- Maintien
- Entretien
- Réhabilitation
- Réaffectation (redéploiement)
- Démolition
- Recettes à percevoir
- Cessions

ATTENTION AU BESOIN DE FINANCEMENT DU RENOUELEMENT DES EQUIPEMENTS

Réhabilitation : entre nécessité et pratique



La part des dépenses d'investissement consacrées aux travaux de gros entretien/réparation/réhabilitation est estimée à 60% au maximum alors que seraient nécessaires au moins 80%

Le retard de réhabilitation se traduit par une dépréciation des biens assortie de coûts d'entretien croissants et par une cannibalisation future de l'épargne. Au bout de 15 ans, le gap cumulé correspond à plus de 3 années d'investissement.

PROBLEMATIQUES LIEES A L'INVESTISSEMENT

Evaluer la pertinence

- Evaluation du besoin
- Y-a-t-il des solutions alternatives :
 - ✓ Utilisation d'un bien existant
 - ✓ mutualisation avec d'autres collectivités ?

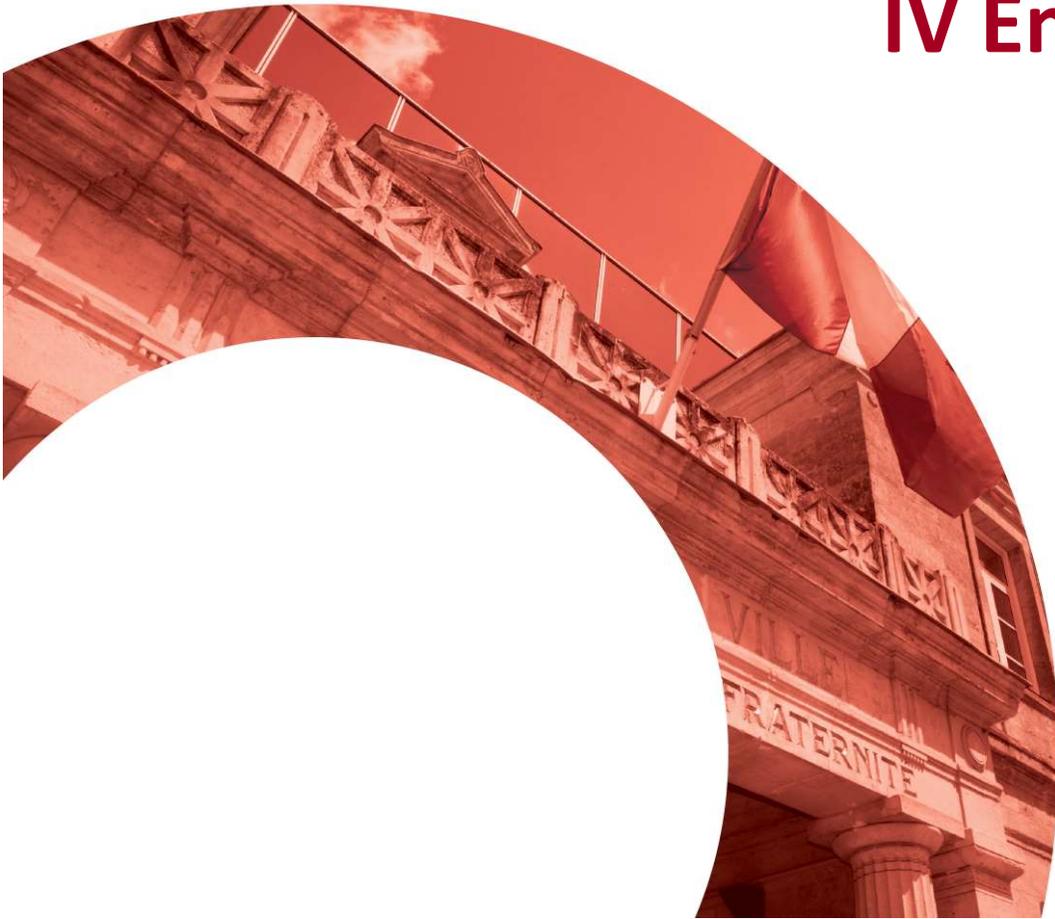
Etablir un programme réaliste

- Fonctionnel
- Pas surdimensionné
- Pas sous-dimensionné (attention à la modularité théorique qui génèrera des coûts supérieurs si les investissements complémentaires sont réalisés dans un deuxième temps)
- En cas de polyvalence s'assurer que c'est bien réaliste
- Attention aux investissements liés (abords, bâtiment voisin...)

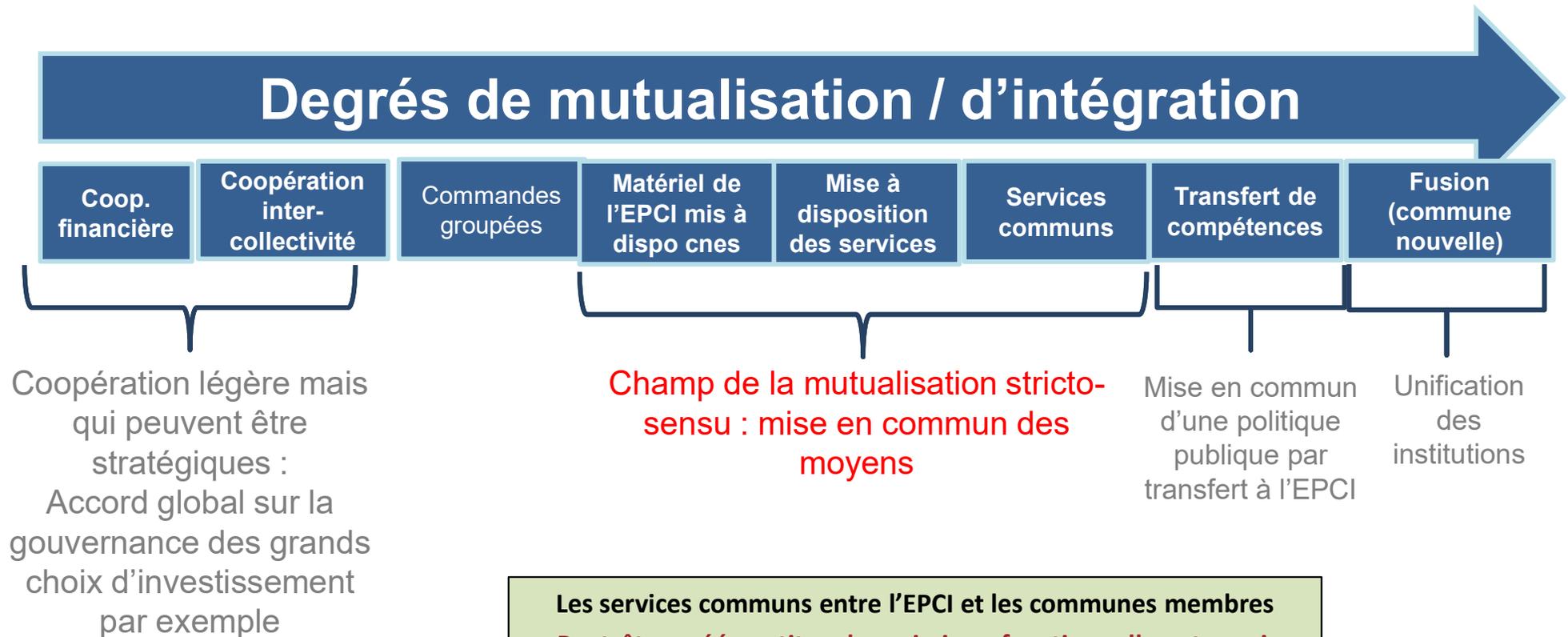
Appréhender les coûts

- Coût de l'investissement
- Coût de fonctionnement lié à l'équipement (maintenance, assurances, fluides, gardiennage...)
- Coût de fonctionnement du service public
- Coûts transitionnels dans le cas d'une réhabilitation lourde d'un équipement déjà utilisé (coût du relogement du service)

IV Enjeux de la mutualisation



LA NOTION DE MUTUALISATION ENTRE COLLECTIVITES



Les services communs entre l'EPCI et les communes membres

- Peut être créé au titre des missions fonctionnelles et services supports.
- Peuvent ainsi donner lieu à une mutualisation les services informatique, marché, personnel, finances, juridique, état civil, urbanisme, instruction des ADS... ainsi que les emplois fonctionnels (DGS, DGA) et les secrétariats de mairie.

DES DISPOSITIFS UTILES POUR LA COOPERATION ENTRE COMMUNES

<p>Prestations de services entre communes</p> <p>3eme de l'article L. 5111-1 du CGCT. Sous réserve d'être prévu au schéma de mutualisation</p>	<p>Les prestations de services peuvent s'effectuer par la mise à disposition du service et des équipements d'une commune à la convention au profit d'une autre commune.. La mise à disposition des services n'a donc pas de conséquence sur leur situation statutaire. Cela peut porter sur l'entretien de la voirie, des espaces verts et toute autre prestation technique.</p>	<p>Exemples</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Les prestations doivent entrer dans le champ de compétence des communes et excluent les services supports▪ Service technique mutualisé (voirie, urbanisme, entretien espaces verts...),
<p>Service unifié pour l'exercice de compétences opérationnelles</p> <p>L 5211-1-1 du CGCT</p>	<p>Mutualisation par le regroupement des services et équipements existants de chaque cocontractant à la convention au sein d'un service unifié relevant d'un seul de ces cocontractants. Une convention est conclue pour prévoir la répartition des charges</p>	
<p>Convention relative à l'utilisation d'équipements collectifs L. 1311-15</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Ce dispositif permet à des communes, d'utiliser des équipements collectifs déjà existants mais appartenant à une autre commune. Cette dernière optimise ainsi l'usage de ses équipements.▪ L'utilisation fait l'objet d'une participation financière du bénéficiaire. Le remboursement s'effectue sur la base de la détermination d'un coût unitaire de fonctionnement, multiplié par le nombre d'unités de fonctionnement.	<p>Exemples :</p> <ul style="list-style-type: none">• Equipements sportifs, culturels, scolaires....
<p>Groupement de commandes</p> <p>L. 2113-6 à L 2113-8 et L 3112-1 à L 3112-4 du code de la commune publique</p>	<ul style="list-style-type: none">▪ Peut faire l'objet d'une convention entre communes.	

Une information plus partagée des projets d'investissements locaux ainsi que des données relatives au patrimoine permettrait de rechercher des utilisations optimisées.

LE FOND DE CONCOURS : UN MOYEN UTILE POUR FAVORISER LA MUTUALISATION DES EQUIPEMENTS

- **Projet global impliquant un EPCI qui souhaite favoriser un maillage d'équipements publics par bassins sans pour autant souhaiter un transfert de compétence avec les communes concernées.**

- **Soutien à la commune siège qui construit ou réhabilite l'équipement (Dans la limite de 50% du reste à charge).**

- **La commune siège refacture aux communes les frais de fonctionnement correspondant à la répartition de la fréquentation**

LE BLOC COMMUNAL DEVRAIT DAVANTAGE S'APPUYER SUR LA MUTUALISATION

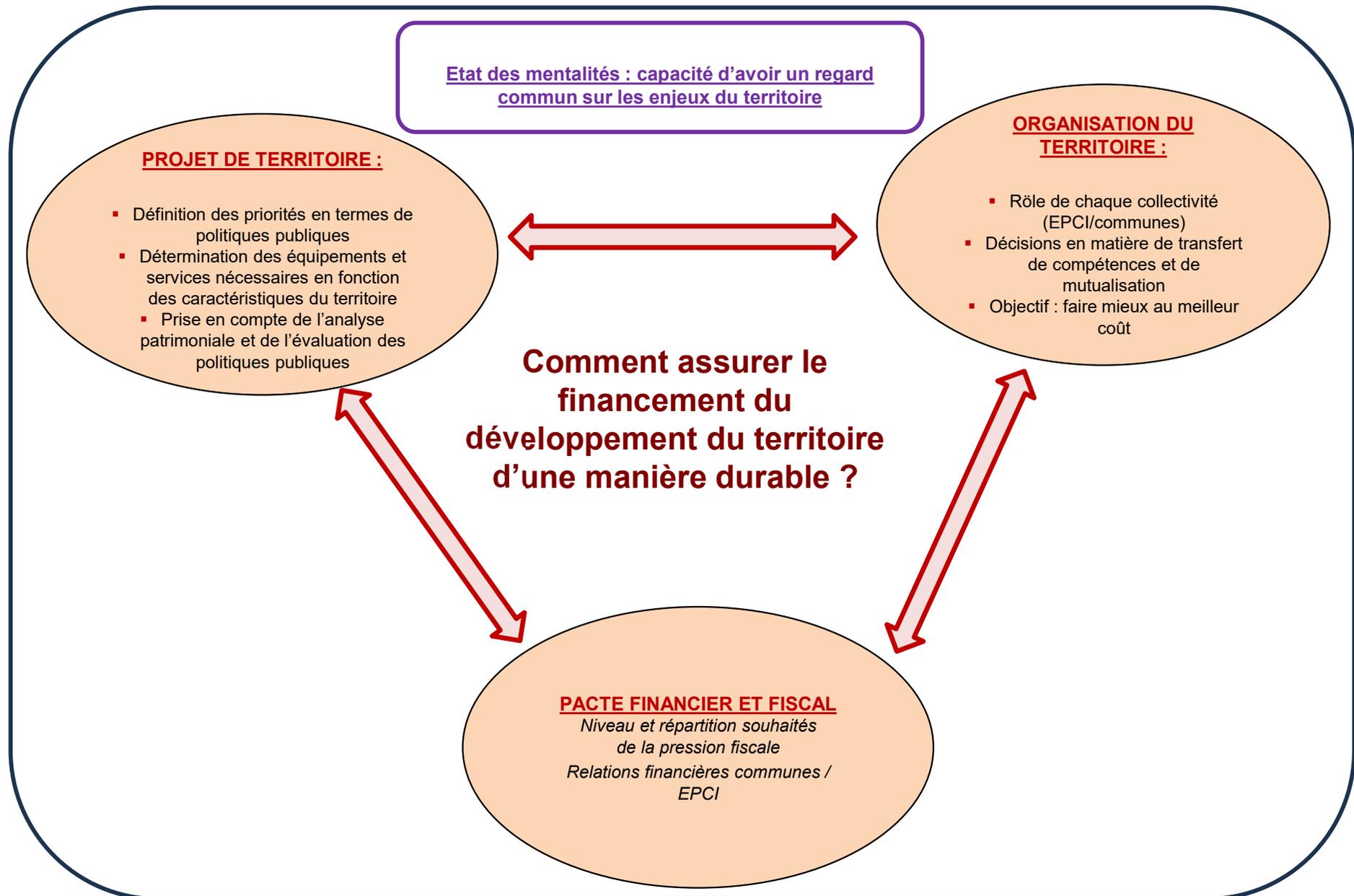
Information

- GPEC des ensembles intercommunaux (EPCI + communes)
- Informations partagées sur les projets d'investissement des communes
- Analyse du patrimoine public local à l'échelle du territoire

Organisation/action

- Services communs
- Prestations de services
- Groupements de commande

LA PERTINENCE D'UNE APPROCHE STRATEGIQUE



POUR CONCLURE : QUELQUES CERTITUDES DANS UN MONDE D'INCERTITUDES

La contrainte financière qui pèsera sur le bloc communal est durable

- Les collectivités locales n'ont jamais vécu véritablement de crise en France et il est tout à fait possible qu'elles n'en subissent pas dans les décennies qui viennent.
- En revanche, elles ne seront pas épargnées par un effet de ciseaux structurel entre charges et recettes

La difficulté à recruter du personnel d'encadrement qualifié

- Le marché de l'emploi a peu de chances de se retourner à même à moyen terme en faveur des collectivités locales (concurrence des autres employeurs)

Des outils juridico-organisationnels peu mobilisés

- Le législateur a mis en place des outils de mutualisation entre collectivités peu utilisés jusqu'à présent
- L'ambition des pactes financiers et fiscaux ne s'est guère accrue depuis 20 ans.
- Le partage d'information

Des technologies déjà plus qu'émergentes susceptibles d'apporter des gains d'efficience

- L'IA Générative (utilisée de manière publique ou privée, via des plateformes ou dans les grandes collectivités, voire à l'échelle intercommunale entre toutes les collectivités d'un même territoire) nécessite une préparation des collectivités, une organisation de la DATA et un pilotage efficace.

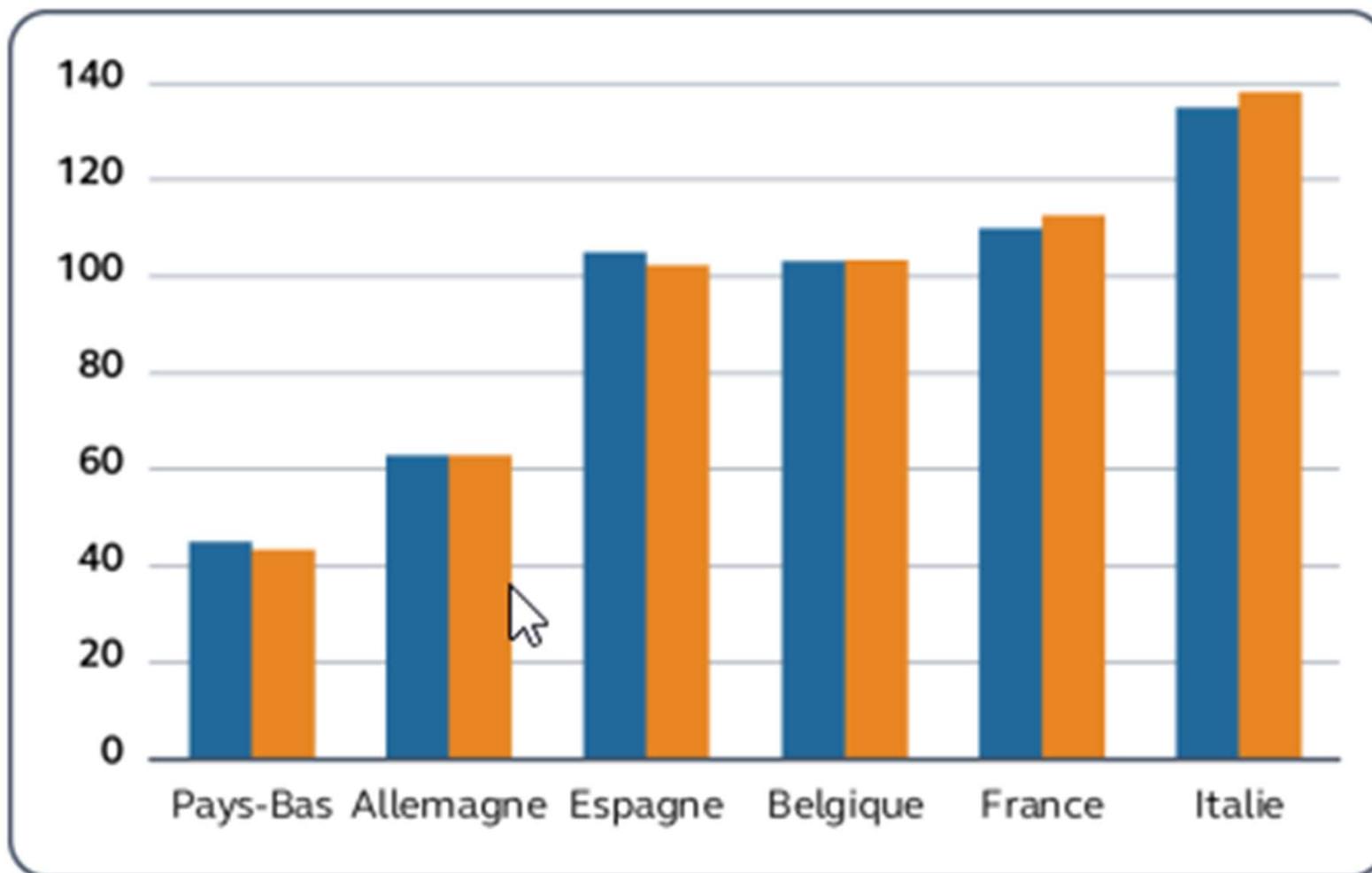
- Un management ambitieux devra tenir compte de ces quelques évidences de manière ambitieuse en tenant compte de ces évidences sera un impératif catégorique.
- Cela impliquera une approche beaucoup plus intercommunale et inter-communale.
- Il n'est pas dit que les électeurs ne soient pas sensibles à un discours portant sur une (encore) meilleure utilisation des ressources.

Annexes



ÉVOLUTION DE LA DETTE PUBLIQUE

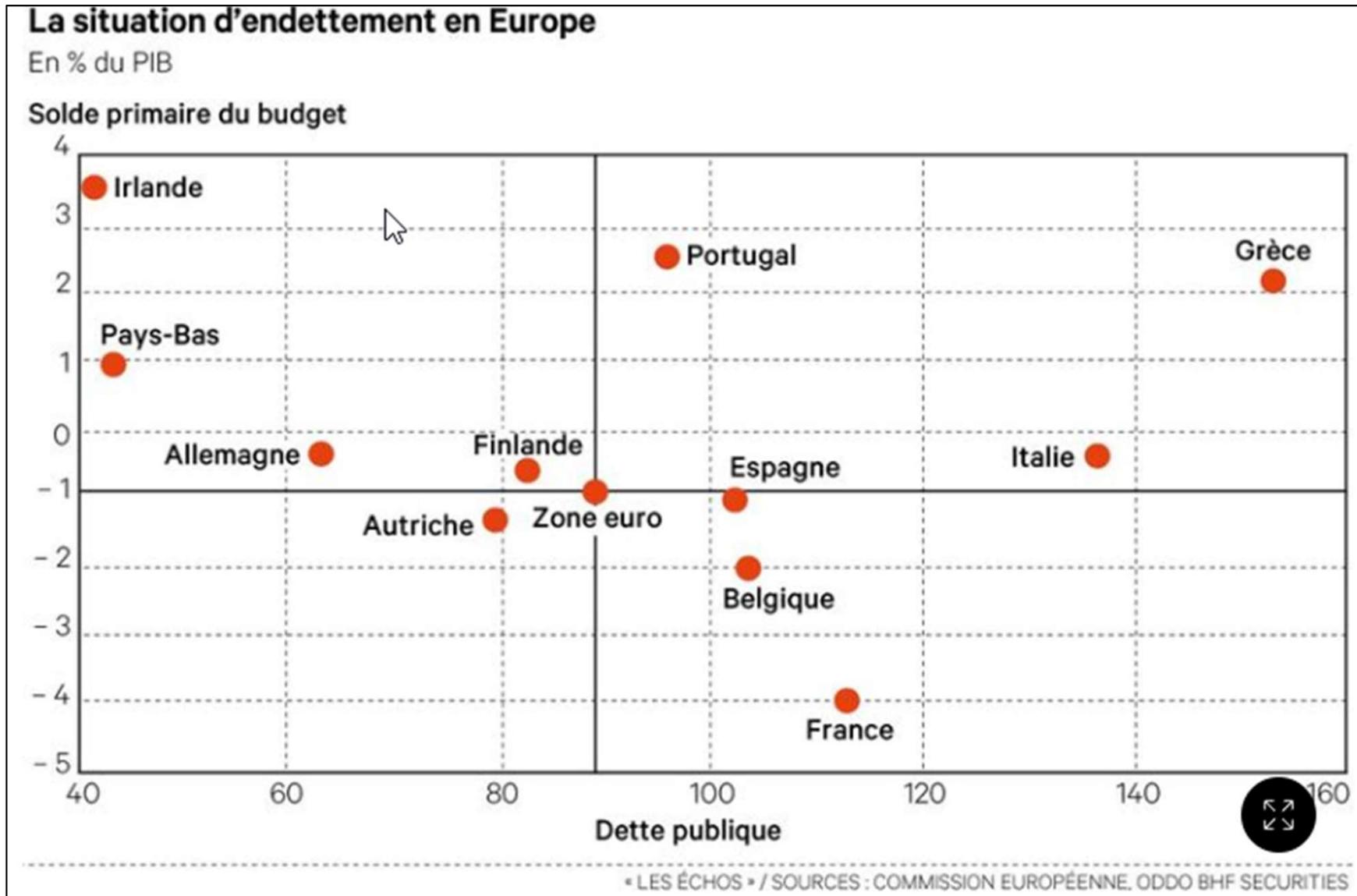
ratio de dette publique en 2023 et 2024
(en points de PIB)



Source : Eurostat et Commission européenne Graphique rapport Cour des Comptes février 2025

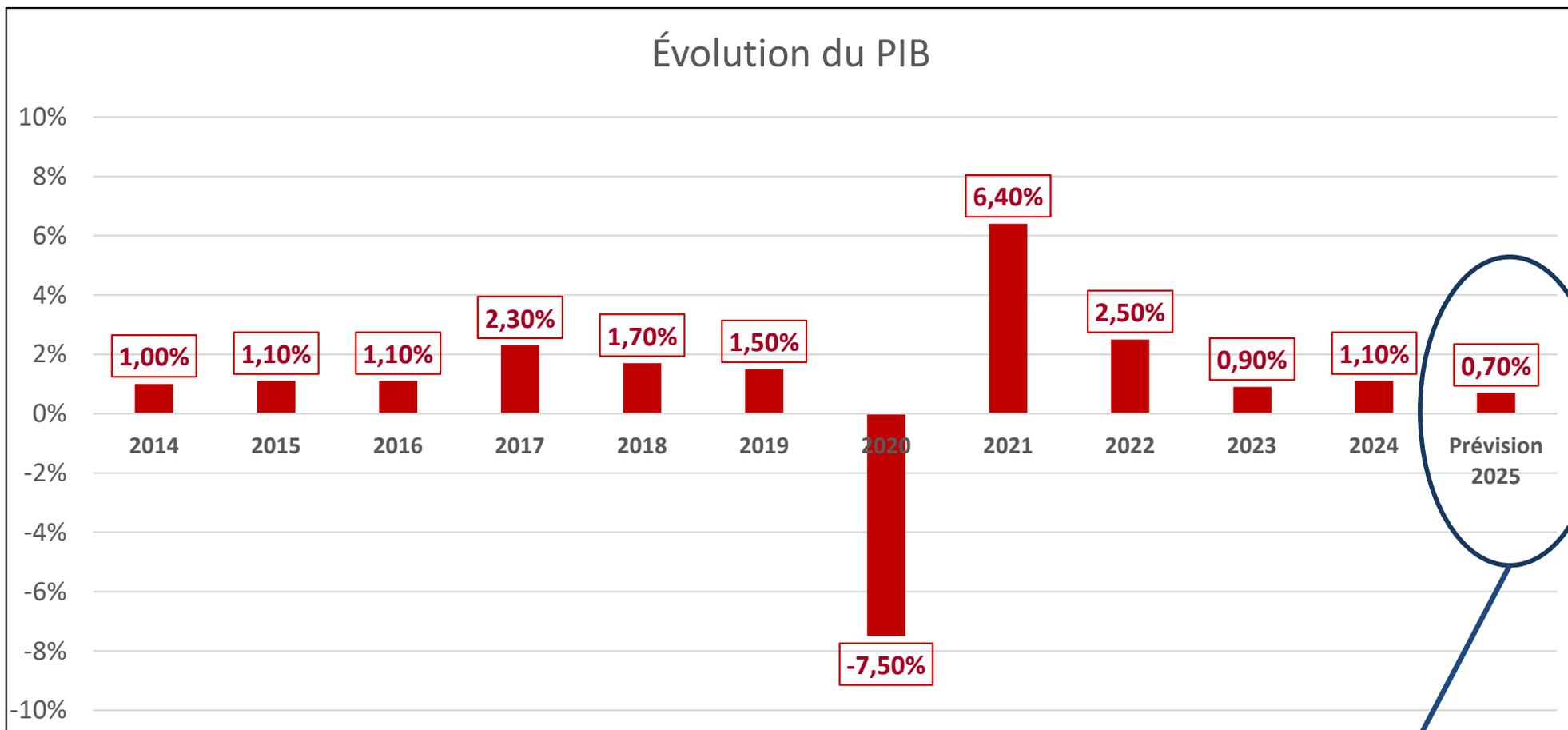
La France la double caractéristique d'une dette élevée et d'une tendance haussière..

DÉFICITS ET DETTES DANS LA ZONE EURO



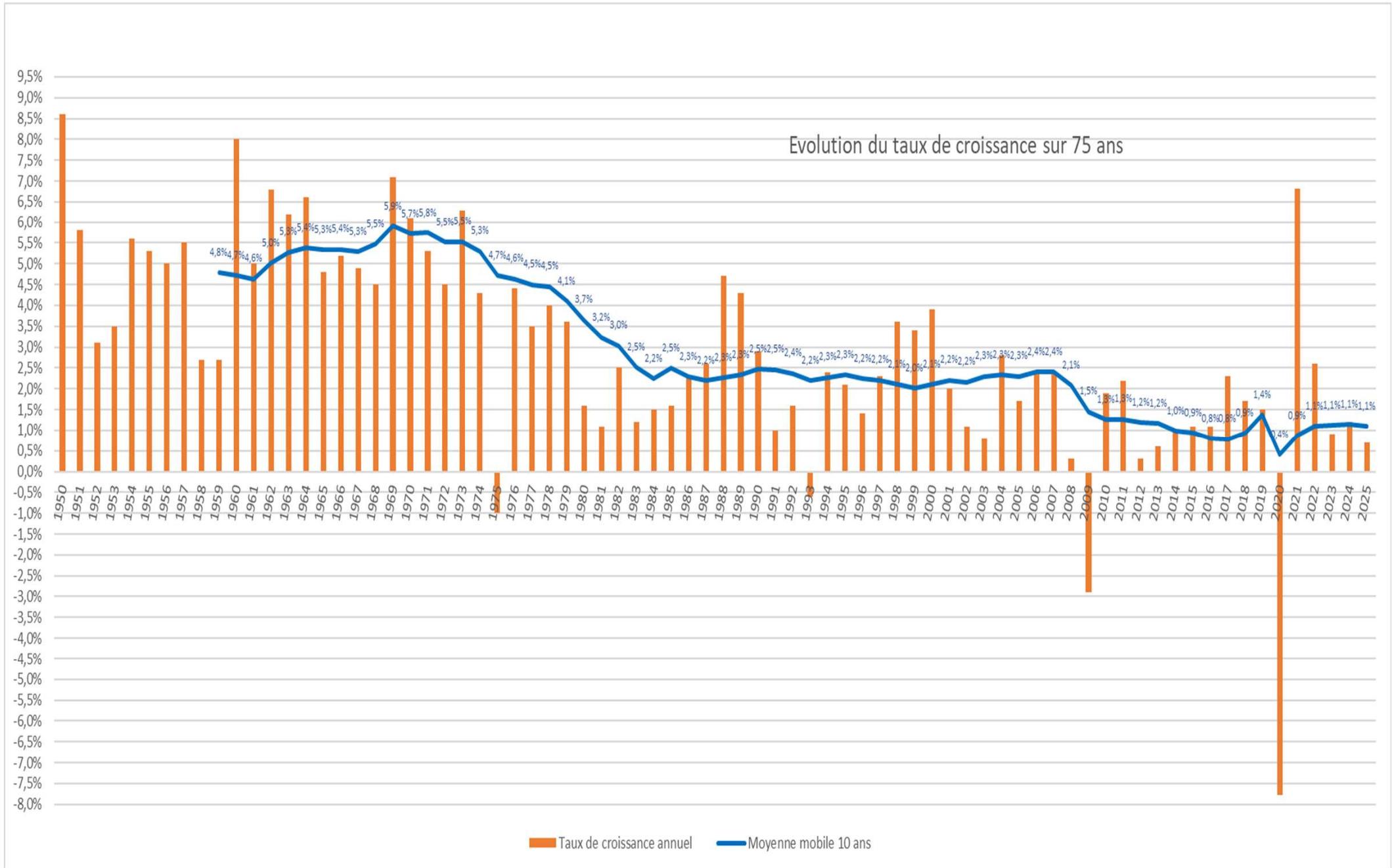
La France cumule un poids de la dette plus élevé que la moyenne et le solde primaire le plus négatif.

L'ÉVOLUTION DU PIB

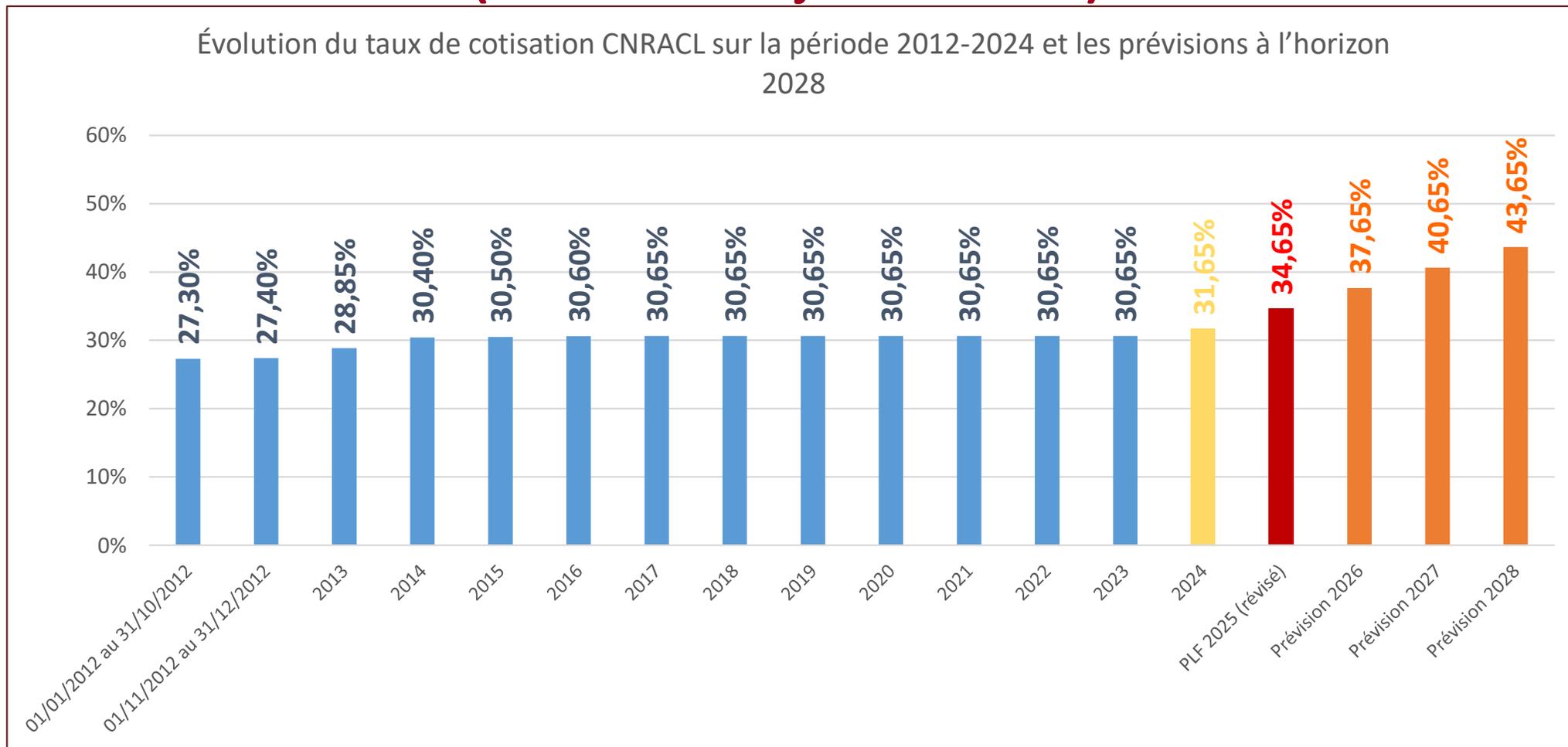


- La prévision de croissance pour 2024, initialement proposée par le gouvernement dans le PLF 2024, était de 1,4 %. Elle est aujourd'hui estimée à 1,1 %.
- La prévision de croissance pour 2025 qui a fondé le PLF déposé en octobre (+1,1 %) a été ramenée 0,7 % le 14 janvier.

UN AFFAIBLISSEMENT DE LA CROISSANCE SUR LE LONG TERME

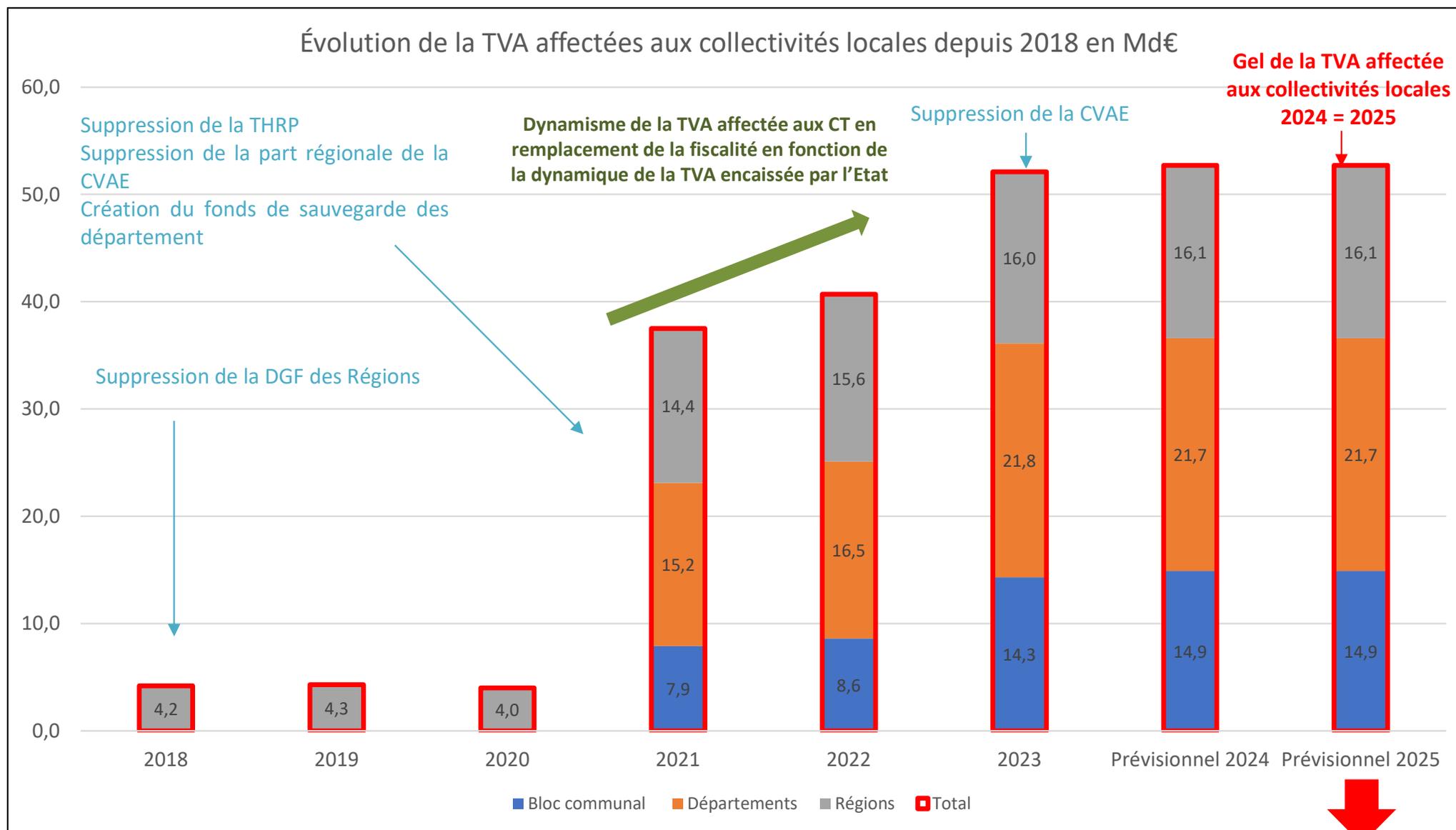


AUGMENTATION DU TAUX DE COTISATION DE LA CNRACL (décret du 30 janvier 2025)



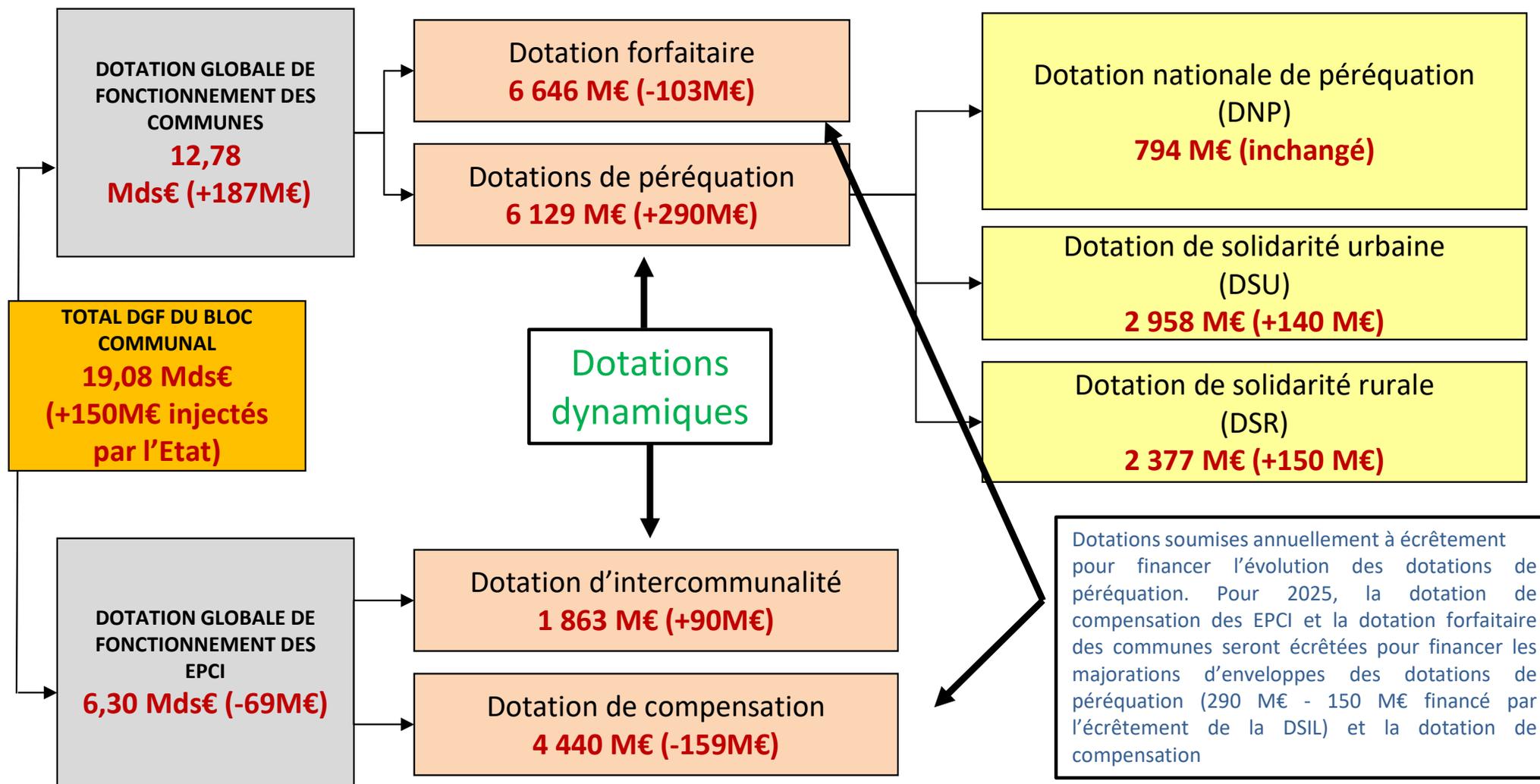
- L'augmentation de 2025 est facialement de 3 points mais en réalité de 4 (car neutralisation de l'augmentation de 1 point en 2024 par une baisse d'autant de la cotisation maladie)
- Le déficit de la CNRACL étant appelé à s'accroître le taux de cotisation pourrait augmenter dans les années à venir. Dans la première version du PLFSS 2025, il était prévu une augmentation de 12 points de taux de cotisation de la CNRACL sur 3 ans. Le Gouvernement Barnier avait proposé d'étaler sur une année de plus cette augmentation soit +3 points par an de taux sur 2025, 2026, 2027 et 2028.
- De 1 retraité pour un 2,28 cotisants en 2010 on est passé à 1,52 cotisants en 2022.

ÉVOLUTION DE LA TVA TRANSFÉRÉE AUX COLLECTIVITÉS LOCALES



-2,1 Md€ d'écart entre le prévisionnel d'encaissement de la TVA en octobre au regard de la TVA prévue au PLF 2024

ARCHITECTURE DE LA DGF DU BLOC COMMUNAL



ÉVOLUTION DES VARIABLES D'AJUSTEMENT (FDPTP ET DCRTP)

En milliers d'€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	PLF 2025
DCRTP (Régions, Départements, bloc communal)	3 368 312	3 428 688	3 324 422	3 324 422	3 324 422	3 099 453	2 940 363	2 976 964	2 917 964	2 905 214	2 880 214	2 875 214	2 840 214	2 411 320
FDPTP	425 231	430 114	430 114	423 292	423 292	389 325	333 401	284 278	284 278	284 278	284 278	284 278	272 278	214 278
TOTAL	3 793 543	3 858 802	3 754 536	3 747 714	3 747 714	3 488 778	3 273 764	3 261 242	3 202 242	3 189 492	3 164 492	3 159 492	3 112 492	2 625 598
Evolution de la DCRTP		1,80%	-3,00%	0,00%	0,00%	-6,80%	-5,10%	1,20%	-2,00%	-0,40%	-0,90%	-0,20%	-1,22%	-15,10%
Evolution du FDPTP		1,10%	0,00%	-1,60%	0,00%	-8,00%	-14,40%	-14,70%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-4,22%	-21,30%

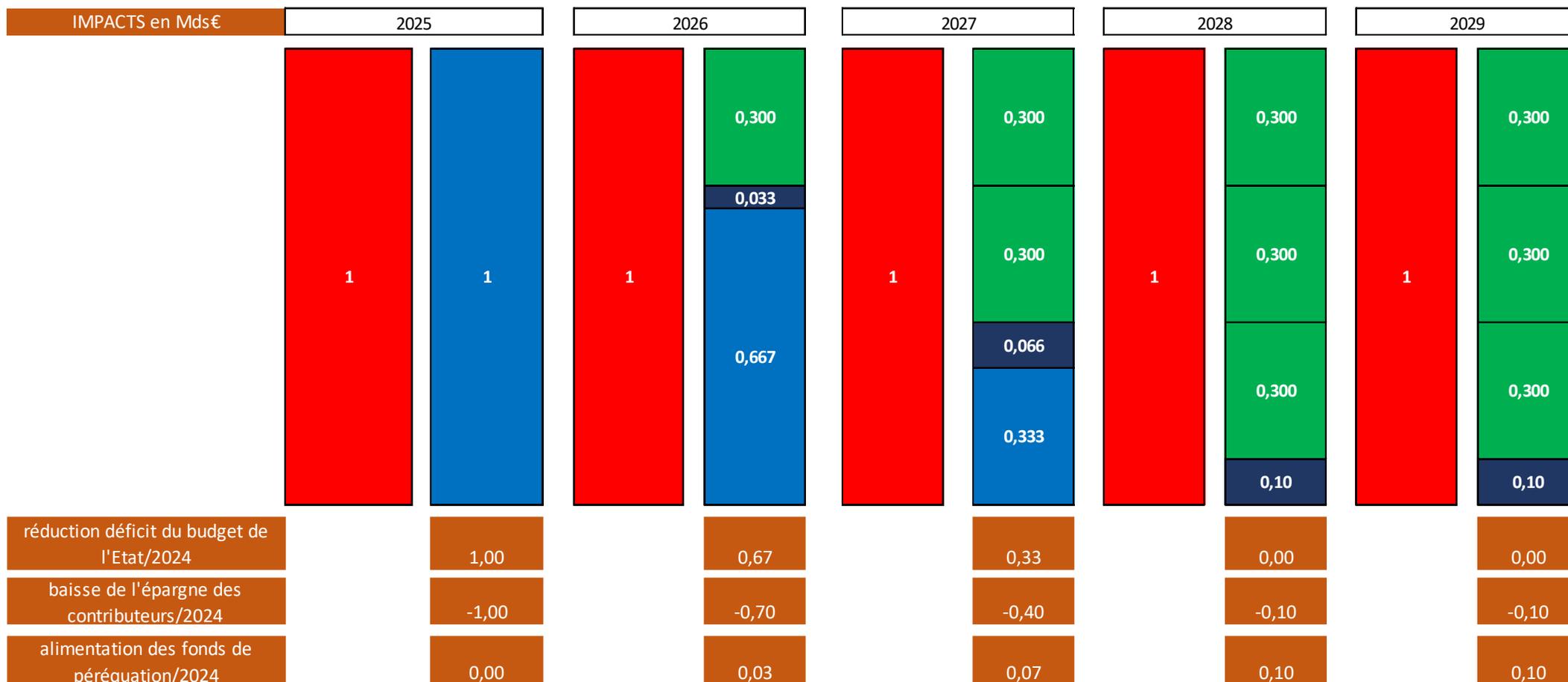
- La DCRTP des collectivités a été minorée 528 M€ entre 2012 et 2024. **En intégrant les écrêtements prévus en Loi de Finances 2025 sur la DCRTP, la baisse atteint -957 M€.** La DCRTP du bloc communal a été épargnée sur la période 2019 à 2023 tandis que les Régions et les Départements ont été mis à contribution.
- Le FDPTP n'avait plus été appelé à contribution au financement des variables d'ajustement entre 2019 et 2023.
- Les dispositions de la Loi de Finances 2025 prévoient une nouvelle contribution des collectivités, comme en 2024, mais dont le montant est plus important : 58 M€ (contre 12 M€ en 2024). Au total, les communes et les EPCI sont concernés par une minoration de près 260 M€ au titre de leur DCRTP et du FDPTP en 2025.

ARTICLE 186 DE LA LFI 2025 : DILICO

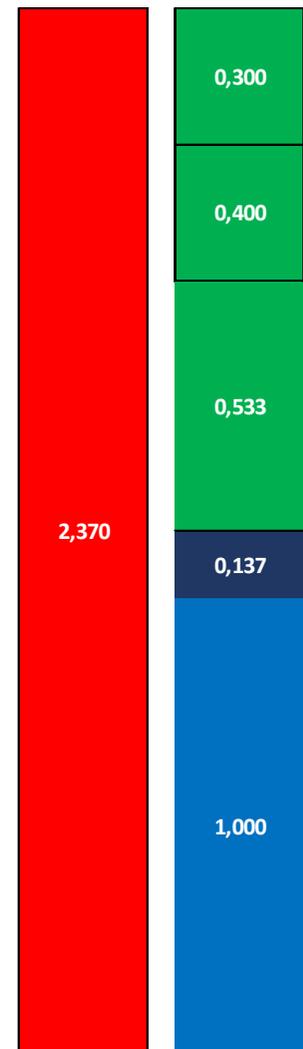
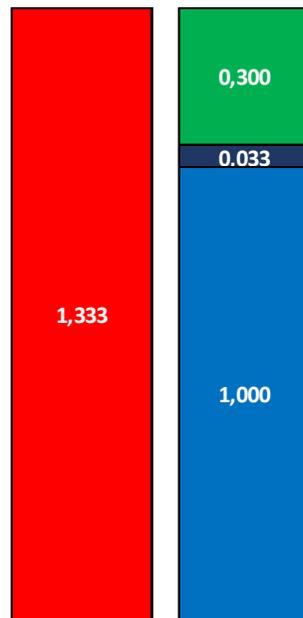
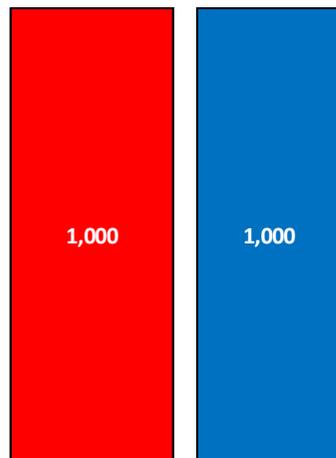
LES EPCI ET LES COMMUNES CONTRIBUENT POUR UN MONTANT TOTAL DE 500 M€ (250M€ chacun)

Calcul d'un indice synthétique par cne	$IS = 75\% \times \frac{\text{Potentiel financier par hab cne}}{\text{Potentiel financier par hab moyen des cnes}} + 25\% \times \frac{\text{Revenu par hab cne}}{\text{Revenu par hab moyen des cnes}}$
Calcul d'un indice synthétique par EPCI	$IS = 75\% \times \frac{\text{Potentiel fiscal par hab EPCI}}{\text{Potentiel fiscal par hab moyen des EPCI}} + \frac{\text{Revenu par hab EPCI}}{\text{Revenu par hab moyen des EPCI}}$
Seuil de contribution	Communes dont l'indice synthétique est supérieur à 110%
Plafonnement	Plafonnement à 2% des recettes réelles de fonctionnement

IMPACT POUR L'ÉTAT ET LES COLLECTIVITÉS DANS LE CAS D'UNE CONTRIBUTION FIXÉE À 1 MDS€ PAR AN DE 2025 À 2028



Dans le cas du maintien du prélèvement à 1Md€, le montant retenu par l'Etat et décaissé par les collectivités locales irait en diminution croissante jusqu'à s'annuler à compter de 2028.



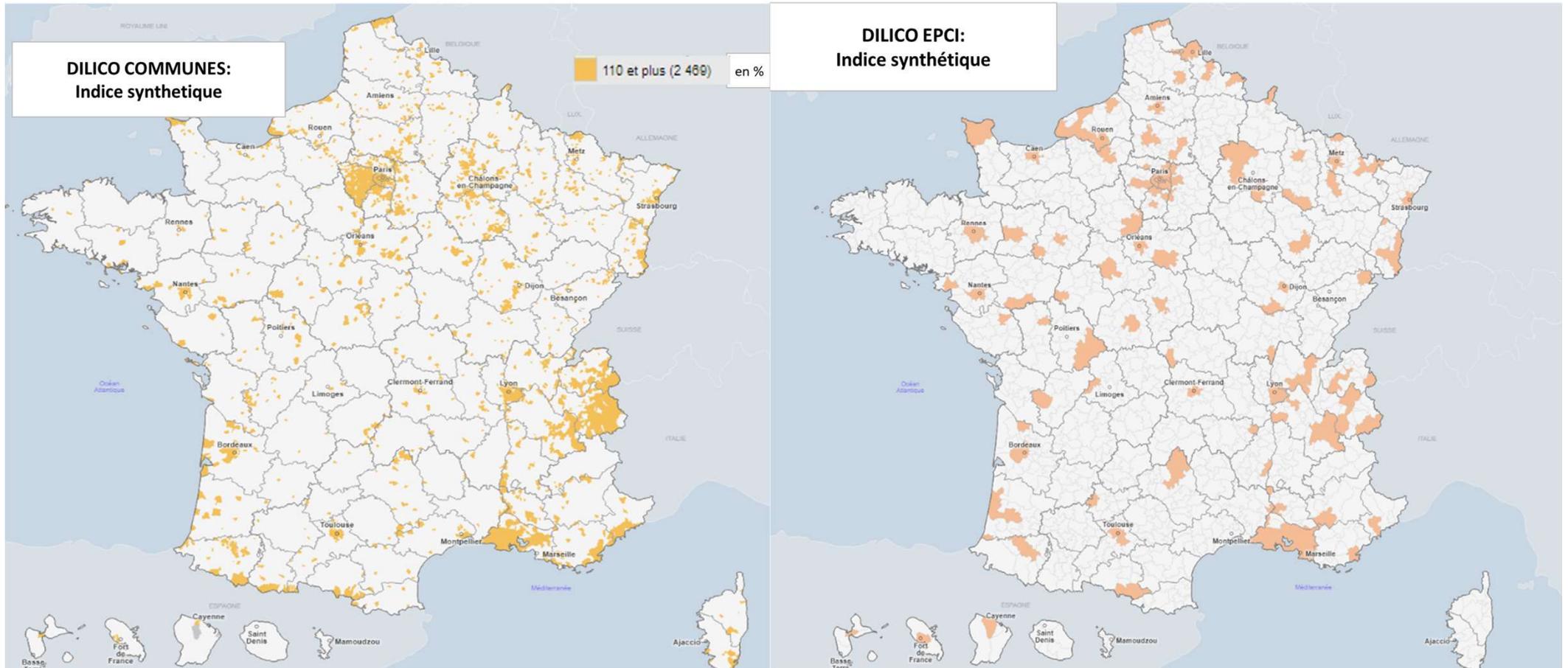
**MONTANT DE LA CONTRIBUTION A
FIXER CHAQUE ANNEE POUR
PERMETTRE A L'ETAT DE
CONSERVER 1 MD€**



Si l'Etat souhaite maintenir un prélèvement net de 1Md€ chaque année le montant du Dilico doit monter en puissance chaque année. Cela sera d'autant plus le cas si le prélèvement net souhaité augmente.

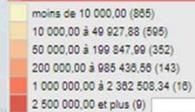
réduction déficit du budget de l'Etat/2024	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
baisse de l'épargne des contributeurs/2024	-1,000	-1,033	-1,078	-1,137	-1,216
alimentation des fonds de péréquation/2024	0,000	0,033	0,078	0,137	0,216

CARTE DES COMMUNES ET EPCI DONT LE DILICO EST AU MOINS EGAL A 110%



L'éligibilité au Dilico est très influencée par la situation au titre du potentiel financier

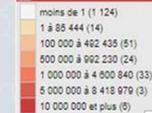
DILICO COMMUNES:
contribution en €



en €

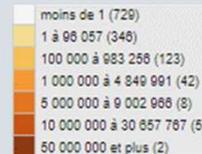
**CARTE DES
COMMUNES ET
DES EPCI PAR
IMPORTANCE DE
CONTRIBUTION**

DILICO EPCI:
contribution en €



en €

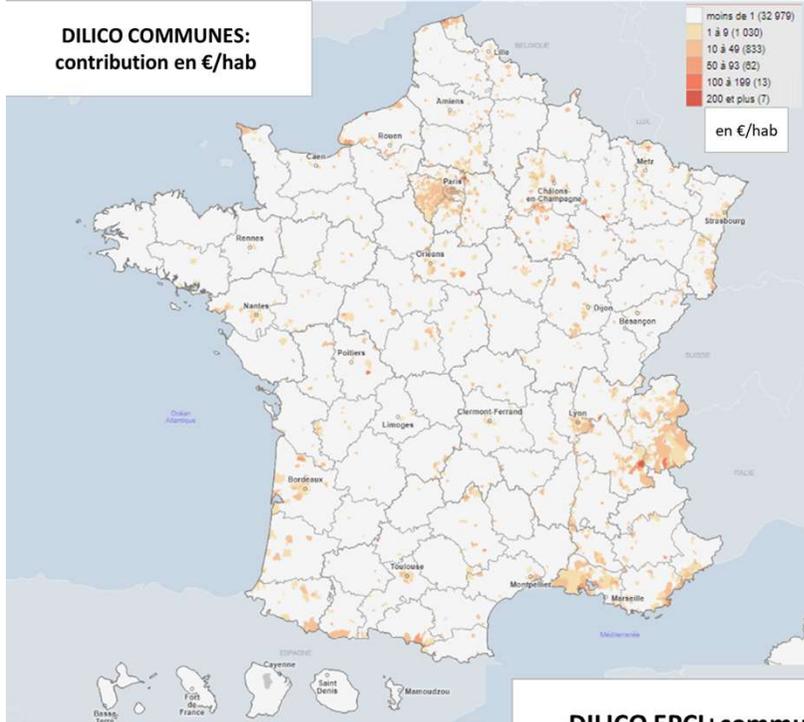
DILICO EPCI+communes:
contribution en €



en €

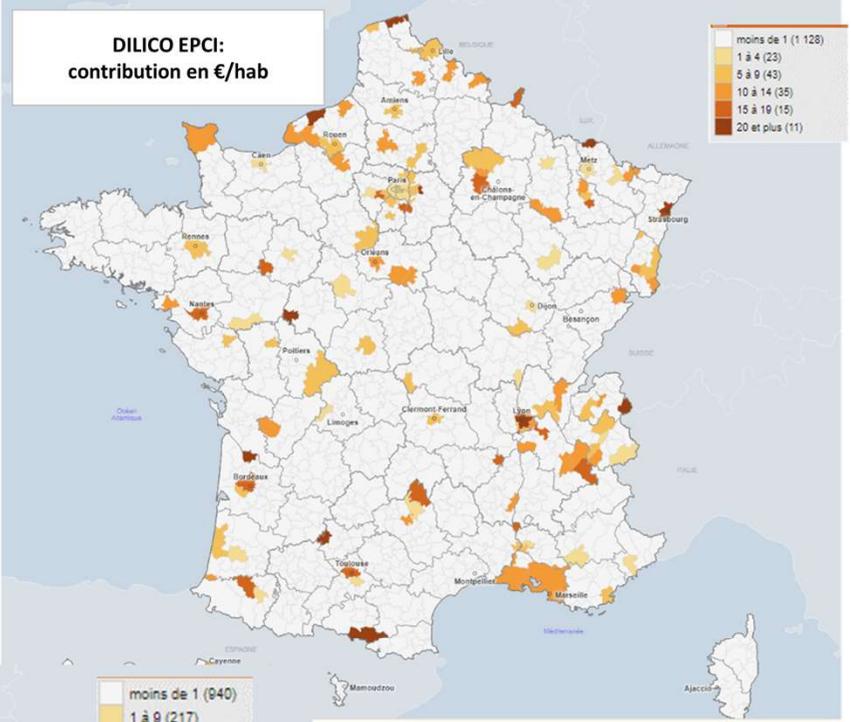
Plusieurs grandes métropoles sont très contributrices.

DILICO COMMUNES:
contribution en €/hab

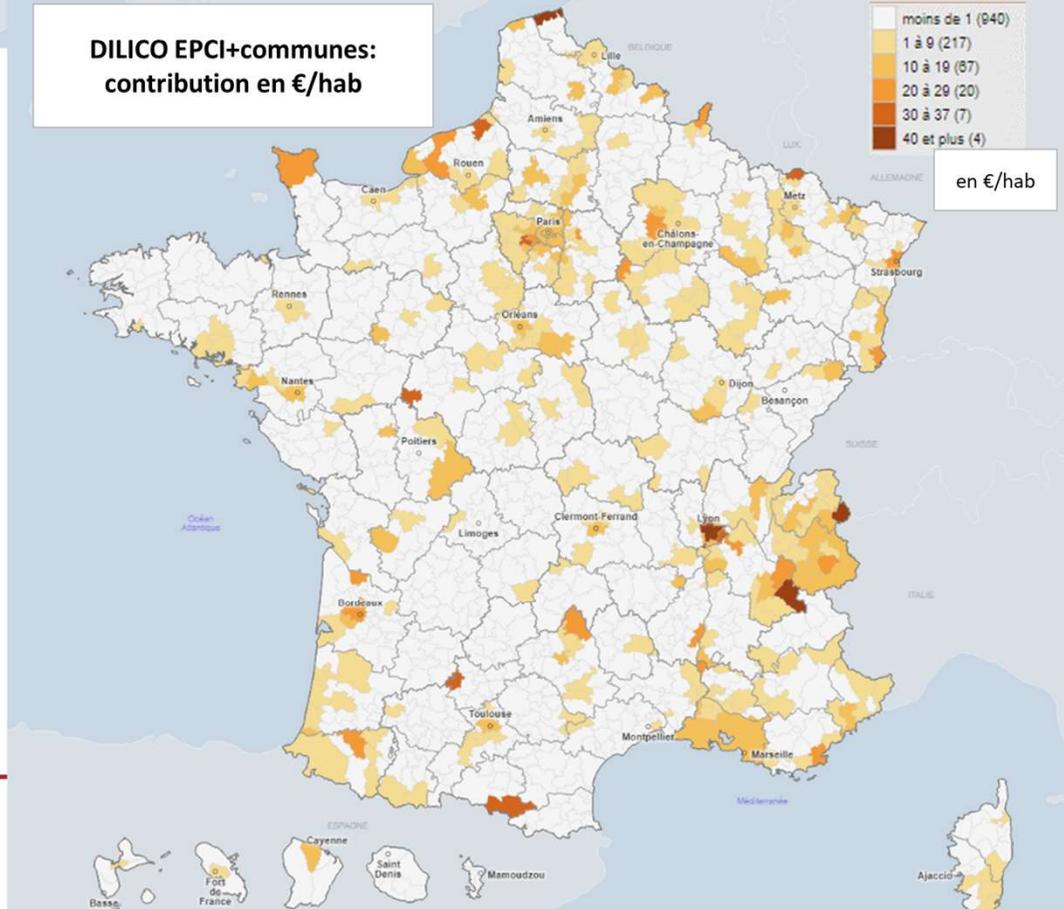


CARTE DES COMMUNES ET DES EPCI PAR IMPORTANCE DE CONTRIBUTION PAR HABITANT

DILICO EPCI:
contribution en €/hab

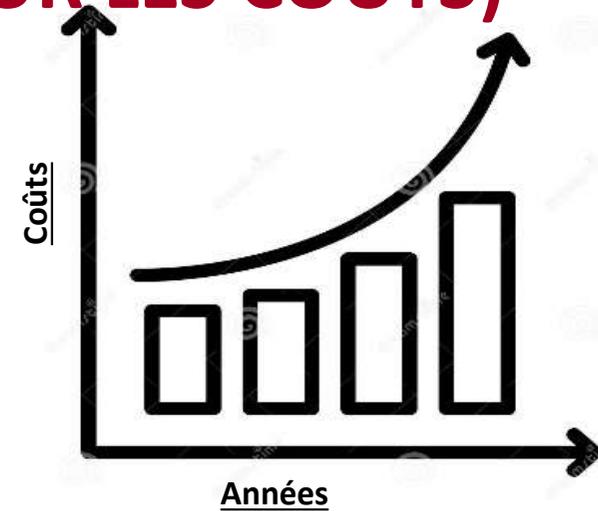
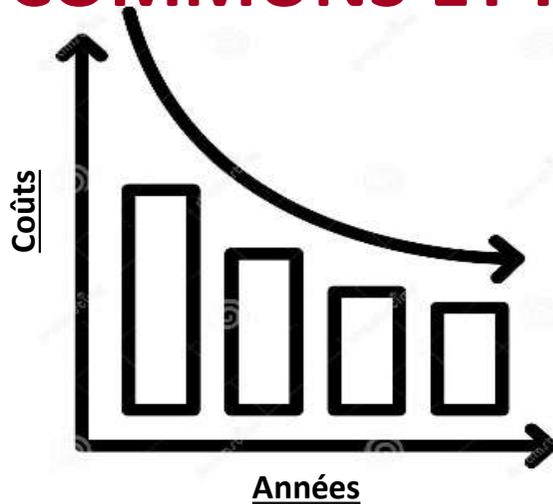


DILICO EPCI+communes:
contribution en €/hab



Si les contributions des communes sont très majoritairement situées en deçà de 10€ habitants plusieurs communes contribuent pour un montant supérieur à 200€/hab. Pour plusieurs ensembles intercommunaux la contribution par habitant excède 40€.

MUTUALISATION DES SERVICES SUPPORTS (SERVICES COMMUNS ET INCIDENCES SUR LES COÛTS)



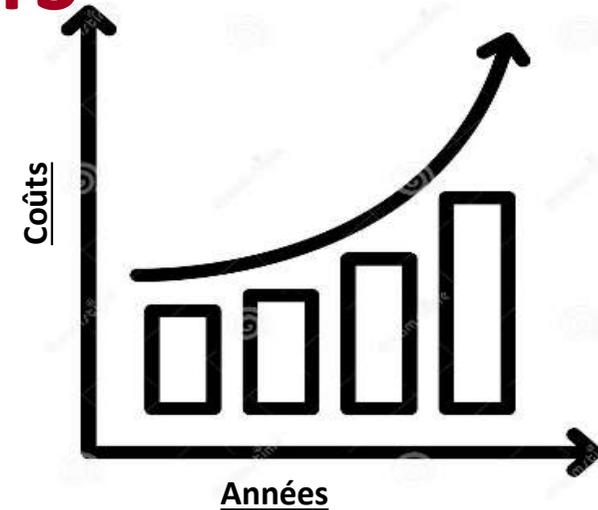
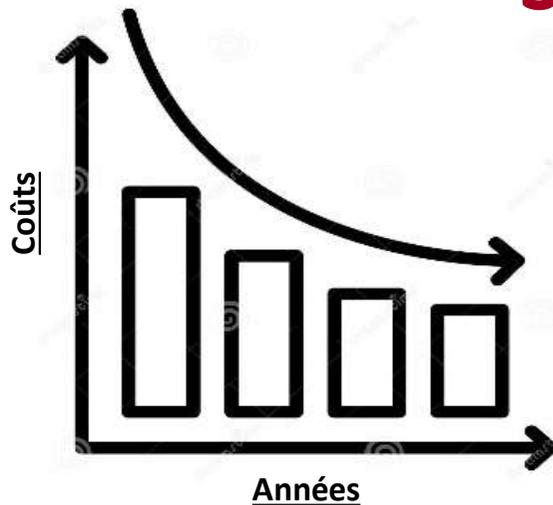
Des facteurs de réduction du coût net

- Lorsque la mutualisation est effectuée entre des collectivités déjà dotées de services supports. Exemples : directions générales, secrétariat de mairie, services financier marchés, juridique...

Facteurs d'augmentation du coût net

- Cas où le service n'était pas rendu : il s'agit alors d'une augmentation du niveau de service dont le coût est plus faible que si chaque commune avait décidé de sa mise en œuvre individuellement.

TRANSFERTS DE COMPETENCE ET INCIDENCES SUR LES COÛTS



Des facteurs de réduction du coût net

- Effets d'échelle en termes d'organisation
- Augmentation du pouvoir de négociation

Facteurs d'augmentation du coût net

- Normes concrètement plus exigeantes
- Alignement du niveau de service vers le haut (le transfert repose avant tout sur un objectif explicite ou implicite d'amélioration du service)
- Renforcement de l'encadrement
- Alignement des régimes indemnitaires vers le haut
- Augmentation des coûts de transport
- Réduction des subventions
- L'évaluation du transfert de charges (CLECT) se fonde sur le passé (dernière année ou moyenne)

Bilan et mises en perspective

- Les facteurs d'augmentation des coûts l'emportent nettement sur les facteurs de réduction
- Mise en place d'une mutualisation difficilement réversible : une rétrocession de compétence se traduirait par une démutualisation dont le coût est généralement insupportable en cas de souhait du maintien du niveau de service.

DES STRATEGIES POSSIBLES EN FONCTION DE LA TAILLE DES COLLECTIVITES

Strate	<1 000	1 000 à 1 999	2 000 à 3 499	3 500 à 4 999	5 000 à 9 999	10 000 à 19 999	20 000 à 49 999	> 50 000
Nbre de communes Isère	243	120	78	20	35	10	5	1
Effectif moyen national strate	3	12	28	53	101	231	575	4212



Atouts/opportunités :
mesures d'ajustement possibles avec des mesures opérationnelles avec prise directe des élus
Possibilités de mutualiser avec les communes voisines (matériel, secrétariat de mairie via l'EPCI...

Atouts/opportunités :
Mesures organisationnelles
Economies substantielles liées des mesures d'évolution des services publics
Mesures organisationnelles
Services communs possibles avec l'EPCI et prestations de services avec les communes voisines