



ÉDITORIAL

Plus ou mieux ?

Dans un monde compliqué, il faut parfois des idées simples. Ramenées à l'essentiel, les campagnes électorales s'appuient sur quelques thèmes constants : *autre/changer* (gouvernement, politiques), *plus* (policiers, soignants, allocations, salaires), *moins* (impôts, normes). C'est facile à annoncer et s'entend bien. L'attente profonde des citoyens est cependant le *mieux* : de meilleurs dirigeants, de meilleures politiques. Et là surgissent les complications car il est extrêmement difficile de définir, mesurer et apprécier ce qui est amélioration.

La personnalité des candidats joue très inégalement : de façon significative aux élections municipales et cantonales, beaucoup moins aux régionales et législatives. Des études scientifiques démontrent que leur apparence influe sur les choix; cela va du timbre de la voix, au visage et aux vêtements, devenus même la marque distinctive de certains partis. Par contre, formation, compétences, expérience politique pèsent peu, dès lors que le/la candidat(e) est rompu(e) à la dialectique et porte une étiquette politique qui plait.

Lors des élections législatives de 2017 avait été expérimentée l'étrange doctrine que les parlementaires devaient être principalement issus de la *société civile*, c'est-à-dire sans connaissance particulière des affaires publiques et sans pratique politique. La démonstration a été peu convaincante car l'Assemblée nationale n'est pas une école de gestion publique et la vocation pour le difficile métier de député ne tient pas aux seules ambitions d'un jour.

La nouvelle Assemblée nationale comprendra de nombreux novices. Leur compréhension des réalités sur lesquelles ils devront agir va déterminer leur distanciation plus ou moins rapide avec le logiciel de campagne qui a façonné leur cadre de pensée. Se vérifiera que les gouvernants nationaux peuvent rarement faire ce qu'ils ont promis ou, plus précisément, ce que les électeurs ont retenu de leurs promesses.

On se heurte ici au paradoxe exposé par Rousseau selon lequel, si le souverain veut toujours le bien - et

est donc réputé le faire - il ne le connaît souvent pas. En effet, rien n'est plus difficile que de définir le mieux dans les problèmes de la vie collective. Fréquemment, il n'existe pas de *bonne* solution, entendue comme celle qui n'a que des avantages, et pour tous. Effets induits, pervers aussi bien que bénéfiques, se développent sur des plans multiples et concernent des catégories différentes ce qui rend les comparaisons hasardeuses. Et les inconvénients se ressentent davantage et plus vite, générant insatisfactions et critiques. Ces difficultés se rencontrent également dans l'évaluation des politiques publiques et expliquent pourquoi il s'en fait peu.

Démontrer que telles ou telles dépenses supplémentaires produiront des gains supérieurs aux impacts négatifs d'une hausse des impôts ou de la dette nécessaire pour les financer nécessite un appareil méthodologique et s'accompagne de réserves d'interprétation peu propices aux débats publics et interviews télévisés. Accompagner un engagement de modération fiscale par une liste précise d'économies heurtera aussitôt ceux qui subiront ces économies. La prudence conseille donc de ne jamais parler des deux faces d'une réalité, ce que confirme le marketing politique qui segmente les publics en étant attentif aux effets sur chaque groupe car, à la marge, chacun compte quand les résultats se jouent sur de faibles écarts.

La difficile et imparfaite définition du bien public est la justification profonde du système démocratique. Il faut une procédure pour choisir les gouvernants et l'élection à la majorité est une des moins contestables. Mais le vainqueur ne représente qu'exceptionnellement la majorité absolue des électeurs et jamais celle de la population concernée. Le phénomène est même devenu caricatural avec l'abstentionnisme massif. Le dirigeant élu ne peut donc pas prétendre disposer d'un pouvoir absolu ; celui-ci devrait rester relatif comme son assise populaire. C'est à cette fin qu'ont été établis les valeurs et principes fondamentaux de la démocratie : considération pour les oppositions, concertation et dialogue, respect du droit, recherche de solidarité sociale, acceptation du compromis et pratique de coopérations.

ECONOMIE ET MARCHÉS FINANCIERS

Economie

La France face au double défi de consolidation des finances publiques et de soutien à la productivité et à la croissance de long terme 3

Marchés financiers

Orientation des marchés, les enjeux politiques chassent les questions inflationnistes 8

Financement du secteur public local

La baisse du coût des financements tarde à se matérialiser 11

BUDGET, COMPTABILITÉ ET CONTRÔLES FINANCIERS

Gestion et politique financière

Finances locales 2023 : premier état des lieux de l'observatoire des finances et de la gestion publique locale 15

Les meublés de tourisme : quels enjeux pour les collectivités territoriales ? 19

Ressources et fiscalité

La réforme de l'architecture financière de la décentralisation territoriale proposée par les rapports WOERTH et RAVIGNON 22

DROIT ET JURISPRUDENCE

Commande publique

Contestation de la méthode de classement des offres 25

Offre qui excède les crédits ouverts au budget de la collectivité 25

Fonction publique

Délai raisonnable de jugement 26

Non-respect de la réglementation relative au temps de travail des agents publics 26

Contentieux

Cachet de la poste faisant foi 26

Conseil constitutionnel

Modulation des indemnités des élus en fonction de leur assiduité 27

Impôts locaux

Délai de reprise de la taxe communale sur les terrains constructibles 27

Taxe due par l'exploitant d'une installation ISDND 28

Stationnement payant

Personnes recevables à contester le forfait de post stationnement devant la Commission du Contentieux de Stationnement Payant (CCSP) 28

Tribunal des conflits

Agent blessé lors d'une intervention. Compétence du juge judiciaire 29

Urbanisme

Illégalité de la délibération approuvant le PLU 29

STRATÉGIE ET PROSPECTIVE TERRITORIALES

Prospective

L'intelligence artificielle pour aider l'État à identifier les signaux faibles des collectivités en difficulté 31

VEILLE DOCUMENTAIRE

Législation et réglementation 35

Guides et outils 35

Rapports d'activité 35

FICHE TECHNIQUE (Cahier n° 2)

Centralisation ou déconcentration de la chaîne comptable des collectivités ?

Avantages et inconvénients



LA LETTRE DU FINANCIER TERRITORIAL, publication éditée par INFODIUM, SAS au capital de 4 200 euros - siret : Paris B 494 345 309 00038 - 69, avenue des Ternes - 75017 PARIS - Tél : 09 81 07 95 76 - Fax : 01 70 24 82 60 infodiu@infodiu.fr - Mensuel - 11 numéros par an - Abonnement : 589 € - prix au numéro : 77 € - Directeur de la publication et de la rédaction : Laurent Queinnec - Secrétaire de rédaction : Carole Rampal - Conseiller scientifique : Robert Hertzog - Abonnements : Infodiu C/O Corlet Logistic - Service abonnement - ZA La Tellerie CS 20016 61438 FLERS - CEDEX abonnement@infodiu.fr Tél : 02 31 59 25 00 - n° de CPPAP 0624 T 84973 n° ISSN : 0993-104X - Dépôt légal à date de parution - Conception graphique : Studio 2a - Imprimeur : Créatis à 78770 Thoiry - © INFODIUM reproduction interdite pour tous pays, sauf autorisation de l'éditeur. www.financierterritorial.fr

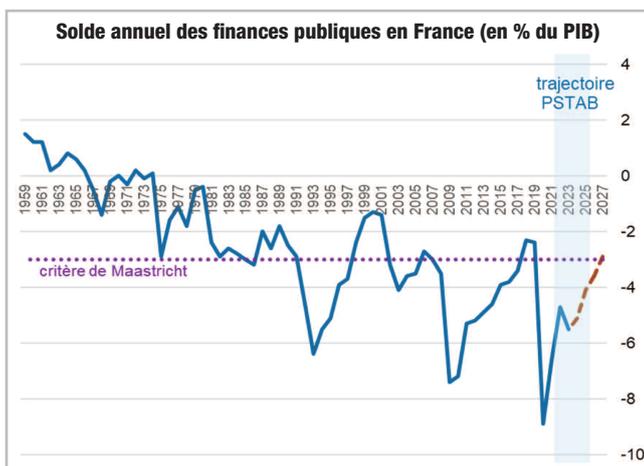
La France face au double défi de consolidation des finances publiques et de soutien à la productivité et à la croissance de long terme

Le dérapage du déficit public, à 5,5 % du PIB en 2023, questionne la gouvernance et la crédibilité de la trajectoire de finances publiques de la France à moyen terme. Pour respecter la trajectoire qu'elle s'est fixée à horizon 2027, la France doit procéder à un ajustement budgétaire structurel massif, de l'ordre de 20 Md€ par an dès 2025. Le redressement reposerait avant tout sur la maîtrise des dépenses publiques. Cependant, cette programmation repose sur des hypothèses de croissance jugées optimistes et soumises à de nombreux aléas. Ce dérapage budgétaire a déjà eu pour premières conséquences la dégradation de la notation de dette de la France et la menace d'une procédure pour déficit excessif. Dans le contexte actuel de besoins de financements massifs et d'environnement international difficile, la soutenabilité de la dette publique doit être assurée en libérant des marges budgétaires, tout en soutenant le PIB potentiel par des investissements de long terme et réformes structurelles. L'équilibre à trouver est délicat pour ne pas imposer une austérité qui nuirait à la productivité à long terme.

Un dérapage du déficit en 2023, qui questionne la gouvernance budgétaire au niveau national

L'activité économique a été ralentie en 2023 dans l'Union européenne, grevée par le resserrement monétaire, le retrait progressif des mesures de soutien d'urgence mises en œuvre depuis la crise, et une demande externe en berne. En France, la croissance a largement reposé sur la dépense publique ainsi que sur la demande externe. Mais l'année 2023 a été marquée par un creusement important du déficit public par rapport à 2022, à 154 Md€ soit 5,5 % du PIB. Elle marque ainsi un coup d'arrêt dans la dynamique de réduction du déficit public par rapport à son niveau record de 8,9 %, atteint en 2020 au cœur de la crise liée à la pandémie. Le déficit 2023 de la France se classe juste derrière l'Italie à 7,40 % et la Hongrie à 6,7 %, ainsi que la Roumanie qui reste en déficit excessif à 6,6 %. Au total, treize pays ont dépassé le seuil de 3 % et le déficit moyen dans l'UE était de 3,5 % du PIB.

Les dépenses ont progressé plus rapidement que les recettes, respectivement de 3,7 % contre 2 %. Les dépenses ont reculé en proportion du PIB, pour s'établir à 57,3 % en 2023



Source : Insee, comptes nationaux - base 2020 ; Programme de stabilité 2024.

après 58,8 % en 2022. Toutefois, elles restent élevées par rapport au ratio d'avant-crise, qui n'était que de 55,2 % en 2019. Les prix de l'énergie ont contribué à alimenter les dépenses en consommations intermédiaires, qui ont progressé de 9,4 % par rapport à 2022 et ont tiré les coûts de fonctionnement à la hausse. L'inflation entretient également l'augmentation de certaines prestations sociales indexées. En parallèle, les recettes fiscales ont fortement décliné du fait du ralentissement de l'économie et de mesures de réduction d'impôts. En particulier, les recettes d'impôts sont en quasi-stagnation à + 0,3 %. Le budget de l'État était de 173 Md€ en 2023, soit son niveau le plus élevé à l'exception de l'année 2020 qui avait été marquée par la crise liée à la pandémie de Covid. Malgré le recul de certaines mesures d'urgence et de relance mises en place pour soutenir l'économie face à la crise, d'autres dépenses de soutien face à l'inflation et aux prix de l'énergie ont pris la relève.

Ce dérapage, non anticipé dans les textes financiers de fin 2023 qui tablaient sur un déficit de 4,9 %, représente l'un des plus gros écarts entre le solde exécuté et les prévisions depuis la crise de 2008. Si l'écart de 2008 s'expliquait avant tout par une croissance plus faible que prévu, celui de 2023 est lié à un niveau de recettes inférieur au montant prévu, l'élasticité des prélèvements obligatoires au PIB s'étant montré particulièrement faible par rapport aux prévisions qui étaient donc optimistes. Cet écart questionne la gouvernance des finances publiques, et en particulier du budget de l'État.

La commission des finances du Parlement, constatant un manque d'information de la part du Gouvernement, a créé une « mission d'information sur la dégradation des finances publiques depuis 2023 » qui a rendu son rapport le 13 juin 2024. En effet, un audit montre que le Gouvernement avait été alerté d'un possible dérapage du déficit dès octobre 2023, sans en avertir la représentation nationale. Le ministre de l'économie Bruno Le Maire avait ensuite annoncé un plan d'économies, avec l'annulation de 10 Md€ de dépenses par décret en février 2024, sans fournir davantage d'information au Parlement qu'un renvoi à la trajectoire fixée dans le Programme de stabilité (PSTAB) et plutôt que passer par une loi de finances rectificative. La mission d'information critique notamment la décision de faire reposer l'équilibre budgétaire sur une recette nouvelle, la contribution sur la rente infra-marginal

de la production d'électricité, dont le rendement était incertain et s'est avéré surestimé dans le PLF 2023. Par ailleurs, le déficit budgétaire aurait été limité par une réduction de certaines dépenses qui ne constitueraient pas des économies mais un report de dépenses sur 2024 (mission Défense et report d'une part du financement de l'aide aux entreprises écono-intensives), et des baisses de dépenses constatées liées au moindre recours des collectivités au filet de sécurité sur les prix de l'énergie. La commission des finances met ainsi en cause la rétention d'information au regard de la LOLF, et le manque de prudence du Gouvernement dans son programme de stabilité, à la fois concernant ses hypothèses sur les élasticités des recettes publiques et sur les taux de croissance affichés qui s'écartent des prévisions techniques des documents préparatoires. Elle recommande notamment de renforcer le rôle et l'information du Haut Conseil des finances publiques, en lui donnant accès aux notes de l'administration en matière de prévisions de croissance, de déficit et de recettes fiscales.

L'endettement public s'est accru depuis la crise et fragilise la situation de l'économie française

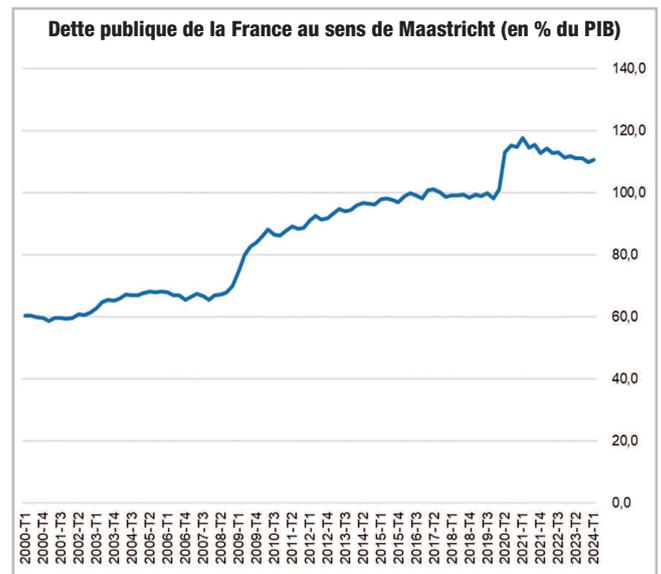
La réaction des politiques économiques face à la crise liée à la pandémie de Covid puis à la guerre en Ukraine, pour soutenir l'emploi, la solvabilité des entreprises et les revenus des ménages, s'est montrée efficace pour consolider la reprise en 2021-2022 et engager des investissements de long terme. Réciproquement, elle a contribué au creusement du déficit et à un alourdissement de la dette.

La forte dégradation du déficit public de la France entre 2017 et 2023, qui est passé de 3,4 % à 5,5 % du PIB, est essentiellement liée à la hausse du déficit du budget de l'État de 3,6 % à 5,6 % du PIB. La dépense locale a également contribué avec un solde budgétaire qui est passé de 0,1 % à - 0,4 %.

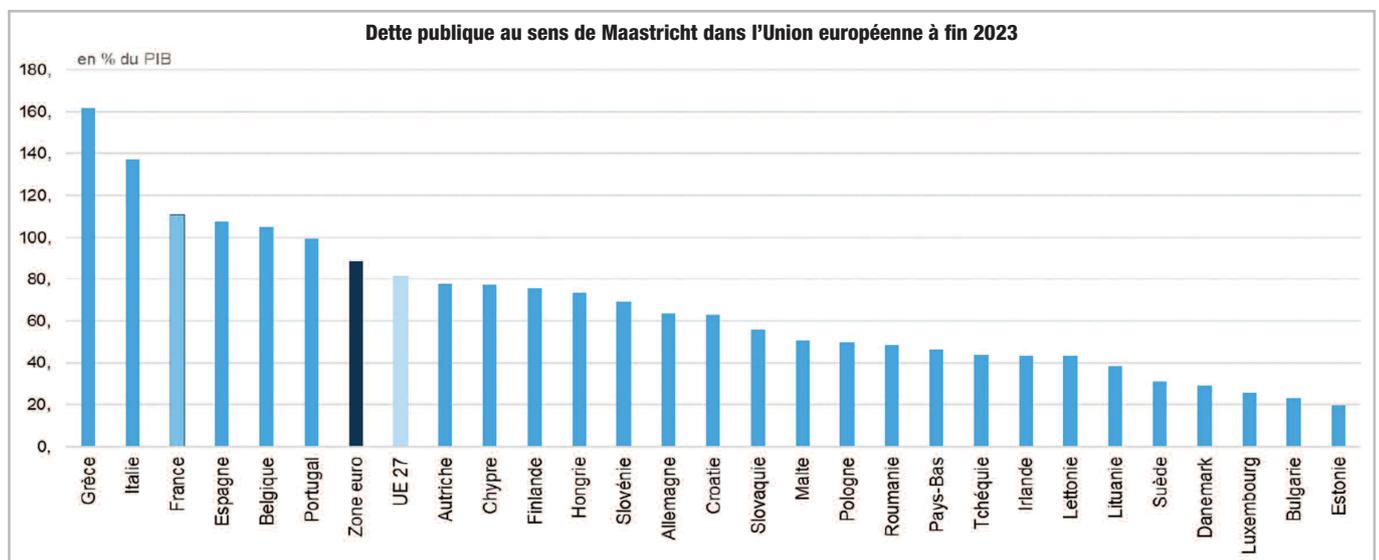
Si la dette publique brute de la France a reflué par rapport à son pic de 2020, elle progresse de nouveau début 2024. Elle s'établissait à 109,9 % du PIB à la fin 2023, après 111,2 % du PIB fin 2022. Cette réduction du ratio de dette est en réalité

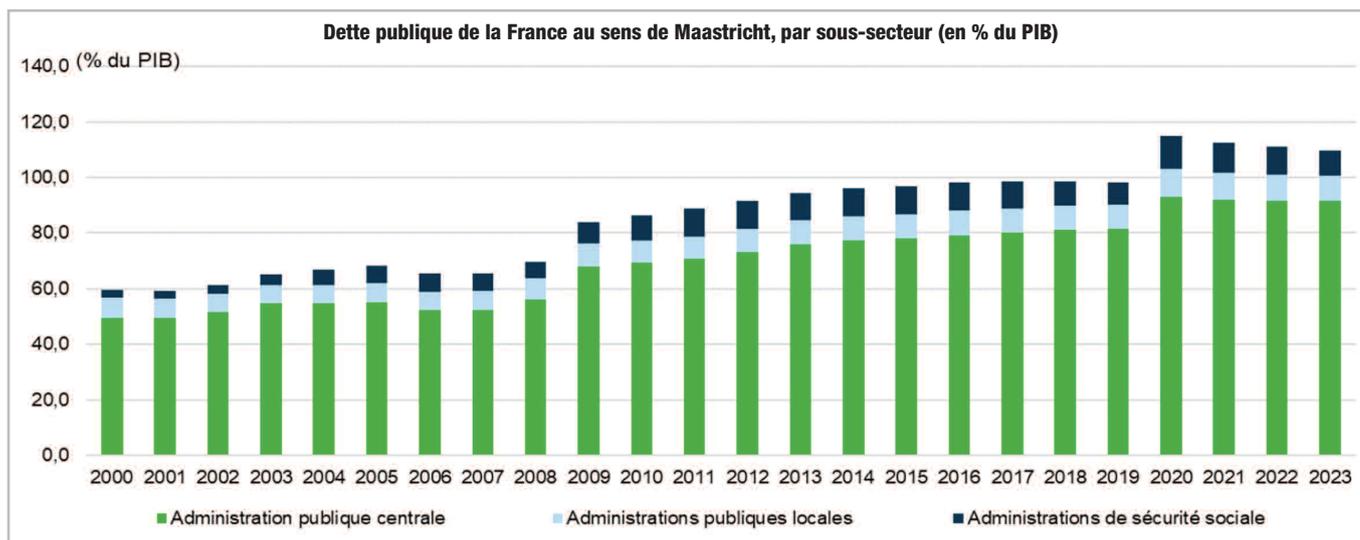
essentiellement due à la reprise de la croissance du PIB nominal. Mais les comptes trimestriels indiquent un léger rebond à 110,7 % au premier trimestre 2024, en hausse après avoir reflué depuis son pic de 117,7 % du PIB au premier trimestre 2021. Selon les projections du PSTAB, le ratio de dette augmenterait à 112,3 % en 2024 puis 113,1 % fin 2025, avant de refluer progressivement jusqu'à 112,0 % à la fin 2027.

À titre de comparaison, le ratio de dette sur PIB est le 3^e le plus élevé de l'Union européenne à la fin 2023, derrière la Grèce et l'Italie et au-dessus de la moyenne de la zone euro à 88,6 % du PIB.



L'État a contribué le plus fortement à la hausse de la dette publique en 2023 (+ 149,5 Md€ soit une hausse de la dette de 6,3 % sur un an), en s'endettant avec des titres de court et long terme. La contribution des administrations publiques locales à l'endettement était aussi positive (+5,8 Md€ soit une hausse de 2,4 % par rapport à 2022), tirée en particulier Ile-de-France Mobilités et la Société des grands projets (ex Société du Grand Paris) pour 3,5 Md€.





Source : Insee, comptes nationaux annuels.

Des incertitudes pèsent sur la trajectoire de finances publiques à horizon 2027

Après une dégradation inattendue en 2023, le déficit public doit se redresser à 5,1 % en 2024 puis à 4,1 % en 2025 et repasser sous le seuil des 3 % du PIB d'ici 2027, selon la trajectoire fixée dans le Programme de stabilité pour 2024-2027 publié en avril 2024. La réduction du déficit en 2024 serait tirée principalement par l'expiration des mesures d'urgence sur l'énergie et la réduction des dépenses par décret de février pour 0,3 % du PIB, compensée en partie par la hausse des charges d'intérêts sur la dette publique qui pourraient représenter 2,0 % du PIB.

Pour respecter la trajectoire de finances publiques qu'elle s'est fixée à horizon 2027, la France doit procéder à un ajustement budgétaire structurel massif de l'ordre de 20 Md€ par an dès 2025. Selon le Haut Conseil des finances publiques (HCFP), le solde structurel devrait se redresser de 2,2 points pour ramener le déficit sous le seuil de 3 % du PIB, en se basant sur les projections de croissance du Gouvernement. Le redressement du solde budgétaire d'ici l'horizon 2027 reposerait avant tout sur la maîtrise des dépenses publiques, avec un allègement des dépenses en proportion du PIB pour ramener le ratio à 55,2 % du PIB, tandis que le ratio de recettes progresserait légèrement de 51,9 % en 2023 à 52,3 % en 2027. Selon le Gouvernement, les dépenses publiques seraient notamment contenues par la réforme des retraites, et la poursuite de l'objectif de plein emploi. L'effort serait réparti entre les administrations publiques. La trajectoire présentée implique une réduction du déficit des administrations centrales pour passer de 5,6 % du PIB en 2023 à 4,3 % en 2027, un redressement du solde des administrations publiques locales de - 0,4 % à 0,4 %, et une amélioration du solde des administrations de sécurité sociale de 0,5 % du PIB en 2023 à 1 % en 2027.

Toutefois, cette programmation repose sur des hypothèses de croissance jugées optimistes par le HCFP, en particulier sur la période 2025-2027 durant laquelle le Gouvernement prévoit un rebond du taux de croissance à 1,4 % en 2025, puis à 1,7 % en 2026 et 1,8 % en 2027. La trajectoire de déficit

est donc soumise à un fort aléa de révision à la baisse du PIB et de dérapage du déficit par rapport au programme de stabilité. Selon les projections macroéconomiques de juin 2024 de la Banque de France, l'activité resterait ralentie avec une croissance à 0,8 % en 2024, sous les 1,0 % affichés dans le PSTAB. La reprise se consoliderait pour atteindre 1,2 % puis 1,6 % en 2025 et 2026. Considérant ces précisions de croissance plus pessimistes que les hypothèses gouvernementales, le déficit reviendrait à 4,1 % en 2026, contre 3,6 % dans le PSTAB. Il reste à noter que les prévisions restent entourées d'aléas importants, à la fois en ce qui concerne la croissance et l'évolution des taux d'intérêt. Réalisées à politique économiques inchangée, elles seraient sujettes à des révisions en cas d'alternance gouvernementale suite aux élections législatives anticipées.

Premières conséquences pour la notation de la France et la menace d'une procédure pour déficit excessif

Le dérapage budgétaire de 2023, ainsi que les réserves détaillées ci-dessus sur la crédibilité de la trajectoire de finances publiques à horizon 2027, ont en grande partie motivé la décision de Standard and Poor's du 31 mai 2024 de dégrader la notation de la France de AA à AA-. En effet, l'objectif de retour du déficit sous le seuil de 3 % du PIB en 2027 apparaît plus incertain.

Dans un rapport de surveillance budgétaire publié le 19 juin 2024, la Commission européenne a également recommandé l'ouverture de procédures pour déficit excessif (PDE) pour 7 États Membres dont la France. Cette décision est motivée par le dépassement du critère européen de déficit public de 3 % du PIB en 2023, de manière significative et non temporaire. Une suspension temporaire des règles du PSC était appliquée depuis 2021 pour permettre aux États de faire face aux circonstances exceptionnelles avec la crise sanitaire, puis à l'incertitude et aux risques associés à la guerre en Ukraine, aux hausses des prix de l'énergie et aux perturbations dans les chaînes de valeur ; cette clause a été désactivée en 2024. Au terme de discussions avec le Gouvernement, la France soumettra son plan national à moyen terme en septembre. À

l'issue de son évaluation, la Commission proposera au Conseil des recommandations pour mettre un terme à la situation de déficit excessif. La France aurait ensuite six mois pour engager des mesures correctrices ou risquer de s'exposer à des sanctions.

La situation est néanmoins plus positive du côté de l'évaluation des vulnérabilités macroéconomiques, la Commission ayant jugé que la France ne se trouve plus en situation de déséquilibres macroéconomiques. La compétitivité s'est améliorée même si elle reste sujette à des risques liés à la dette publique élevée. Les efforts doivent donc être poursuivis pour soutenir la productivité tout en consolidant les finances publiques.

La réforme du Pacte de stabilité et de croissance et la procédure pour déficit excessif

La réforme du cadre de gouvernance budgétaire européen devrait entrer en vigueur en 2025. Elle introduit une révision des règles du Pacte de stabilité et de croissance (PSC), avec des trajectoires d'ajustement budgétaire différenciées par État, et des incitations à mener des réformes et investissements pour garantir à la fois la soutenabilité de la dette et la croissance de long terme.

L'année 2024 est une année de transition entre l'ancien et le nouveau cadre budgétaire européen. Le semestre européen s'articulera autour des plans nationaux budgétaire et structurel à moyen terme sur quatre ans, qui viennent remplacer le programme de stabilité et le plan national de réforme. Des rapports d'avancement présenteront le suivi annuel de la mise en œuvre des plans. Ces plans à moyen terme (PMT) seront accompagnés d'un Plan d'investissements et de réformes (PIR) contribuant à la croissance potentielle ou aux priorités européennes, pouvant justifier une prolongation de la période d'ajustement jusqu'à sept ans.

Cette réforme conserve les critères de convergence et les volets de rigueur du pacte. Cependant, elle ne favorise pas non plus davantage les sanctions financières et prévoit des éléments de flexibilité pour mobiliser les investissements et réformes nécessaires dans l'UE.

Les règles de procédure en déficit excessif restent globalement inchangées : une PDE peut être ouverte lorsque le déficit nominal d'un État Membre dépasse le seuil de 3 % du PIB de manière non temporaire, résultant en une trajectoire de correction permettant un ajustement structurel minimum de 0,5 % par an. Une flexibilité temporaire peut être accordée en 2025-2027 sur la référence d'ajustement de 0,5 %, afin de tenir compte des taux d'intérêt élevés en cas d'investissements significatifs. En effet, les précédents épisodes d'ajustement budgétaire dans l'UE ont été marqués par des coupes importantes des investissements publics. Or, les défis actuels en matière de transition écologique notamment, nécessitent des investissements massifs et coordonnés avec le secteur privé.

La France doit trouver la bonne formule pour consolider les finances publiques tout en soutenant la croissance potentielle et la productivité

Étant donné la position dans le cycle économique, le redressement de la situation des finances publiques ne peut vraisemblablement pas reposer entièrement sur l'amélioration de la conjoncture. La soutenabilité de la dette publique doit être assurée en libérant des marges budgétaires, tout en soutenant le PIB potentiel par des investissements de long terme et réformes structurelles.

Le paquet du semestre européen, transmis en juin 2024 par la Commission, donne des orientations aux États Membres pour garantir des finances publiques saines tout en sauvegardant la croissance potentielle et la compétitivité, dans un environnement international difficile. L'approche retenue repose sur des politiques budgétaires prudentes avec un contrôle des dépenses nettes au niveau national, et un soutien accru aux investissements et réformes clés au niveau européen reposant sur l'instrument NextGenerationEU et la facilité pour la reprise et la résilience (FRR). L'équilibre à trouver est délicat pour ne pas imposer une austérité qui nuirait à la productivité à long terme.

Les institutions internationales et la Commission recommandent à la France de poursuivre la consolidation fiscale pour dégager des marges budgétaires suffisantes pour les investissements verts et numériques. Cela est d'autant plus important que les procédures en déficit excessif risquent de se multiplier et devenir contraignantes. Pour améliorer l'efficacité des dépenses, la France a mis en œuvre des réformes de la gestion des finances publiques pour accroître le rôle des orientations pluriannuelles et des revues de dépenses. La Loi de finances initiale pour 2023 et la Loi de programmation des finances publiques pour 2023-2027 ont introduit un dispositif permanent d'évaluation de la qualité de l'action publique, avec une revue de dépense annuelle accompagnée de propositions de réformes et d'économies depuis 2023. Toutefois, la première revue réalisée en 2023 ne s'est pas encore traduite en objectifs de réduction des dépenses dans le PLF 2024.

Une recommandation récurrente pour réduire les dépenses, et appuyée par la Cour des comptes, concerne la maîtrise et la lisibilité des dépenses fiscales, qui ne constituent pas nécessairement l'instrument le plus efficace au regard des objectifs fixés et introduisent souvent des distorsions comportementales. Les politiques de soutien à la R&D, comme le Crédit Impôt Recherche, pourraient par exemple être mieux ciblées au vu de leur efficacité limitée. Il faudrait en tout état de cause introduire le même degré de contrôle pour les dépenses fiscales que pour les dépenses budgétaires soumises aux revues de dépenses. La Commission recommande également que la France supprime rapidement les mesures de soutien à l'énergie, ou n'en conserve que de manière très ciblée sur les ménages et entreprises les plus vulnérables et en conservant les incitations aux économies d'énergie. Pour référence, le coût budgétaire net de ces mesures de soutien était estimé à 0,9 % du PIB en 2023.

En parallèle, la France doit poursuivre les réformes et les

investissements pour soutenir la croissance de long terme et la productivité. Le plan pour la reprise et la résilience contient des réformes et investissements qui doivent être mis en œuvre d'ici 2026 au plus tard, y compris au titre du chapitre RePowerEU visant à réduire la dépendance aux combustibles fossiles russes et à diversifier les approvisionnements énergétiques. Il sera particulièrement important d'y associer les collectivités, les partenaires sociaux et la société civile afin de garantir sa mise en œuvre rapide et efficace.

Les axes de réforme sont multiples pour améliorer la compétitivité et la productivité, mais la question des compétences et de l'éducation se détache particulièrement. Face au problème de compétences et de productivité, les politiques publiques doivent encore soutenir la formation y compris dans les professions nécessaires à la transition, et améliorer la performance et l'équité du système éducatif. En effet, la chute de performance du système éducatif se poursuit selon les enquêtes PISA malgré des dépenses publiques importantes, avec un déclin général des compétences de base et particulièrement marqué chez les enfants défavorisés. À ce titre, les dépenses pour l'enseignement primaire restent inférieures à la moyenne de l'OCDE. L'attractivité de la profession continue de poser question, à la fois en termes de rémunération et de conditions de travail, dans un contexte où le nombre d'élèves par enseignant reste l'un des plus élevés de l'UE.



BULLETIN D'ABONNEMENT



LA LETTRE DU
FINANCIER TERRITORIAL

A compléter et renvoyer avec si nécessaire les informations pour un dépôt sur Chorus à :
Infodium C/O Corlet Logistic - Service abonnement : ZA La Tellerie CS 20016
61438 FLERS CEDEX - abonnement@infodium.fr - Tél : 02 31 59 25 00

**1 an, 11 numéros papier
+ 1 ou 2 fiches techniques
par numéro
+ 1 accès numérique
(base documentaire) sur
www.financierterritorial.fr
au prix de 576,89 HT - 589 € TTC**

Ci-joint mon règlement par :

- Bon de commande/réf. Chorus jointe
 Chèque à l'ordre d'INFODIUM,
une facture justificative sera envoyée
 Mandat administratif/Réception de facture

Raison sociale :

Nom : Prénom :

Fonction :

Adresse :

.....

.....

Code Postal : Ville :

Téléphone : Fax :

E-mail (**Obligatoire**) :

Cachet/Date/Signature

Conformément à la loi « Informatique et Libertés », vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant.

Infodium - SAS au capital de 4 200 euros - Siret : Paris B 494 345 309 00038 - 69, avenue des Termes 75017
Paris - Tél : 09 81 07 95 76 - Tarif applicable en 2024.

Orientation des marchés, les enjeux politiques chassent les questions inflationnistes

Le scrutin européen et sa conséquence en France, la dissolution de l'Assemblée nationale, focalise l'attention des marchés. L'intensification de la campagne pour les élections présidentielles américaines va également attirer l'attention des investisseurs alors que les banques centrales n'ont pas encore normalisé leur politique monétaire.

Aux Etats Unis, l'inflation décroît lentement, alimentée notamment par le dynamisme du marché de l'emploi

Aux Etats Unis, au mois d'Avril puis au mois de mai, l'indice des prix, hors alimentation et énergie, est retombé à son plus bas niveau depuis 2021. La hausse au mois de mai en glissement annuel est limitée à 3.3 %. Cette baisse a rassuré le marché, mais un seul mois de baisse après trois mois consécutifs de fortes hausses ne suffit pas à restaurer la confiance des membres de la FED. La réaccélération de l'inflation des services hors logement (+ 4,9 % en g.a. en avril), qui dépend principalement du marché du travail, reste une source de préoccupation pour la Fed. De plus, la désinflation dans le secteur du logement est continue mais lente, (+ 5,5 % a/a en avril) rendant improbable une véritable baisse de l'inflation sous-jacente liée à ce secteur.

Au niveau du PIB, la politique monétaire de la FED pèse quand même sur la croissance avec un ralentissement (+ 0,3 % t/t contre + 0,8 % au T4 2023). La possibilité d'une récession liée à la politique monétaire de la FED est peu probable à ce stade. Le dynamisme du marché du travail porte la consommation et l'investissement qui soutiennent la croissance.

Les perspectives de baisse de l'inflation sont modérées aux Etats Unis ce qui a contraint la FED à ne pas baisser ses taux directeurs jusqu'à présent. Les membres de la FED indiquent « *Il faudra attendre encore avant d'acquiescer le degré de confiance suffisant sur les perspectives d'inflation qui justifierait une baisse des taux des fonds fédéraux* ». La perspective d'une baisse des taux dès le mois de septembre est très peu probable et les marchés tablent désormais sur une première baisse des taux au mois de décembre.

Le décalage temporel dans le cycle de désinflation entre les États-Unis et la zone euro s'accroît...

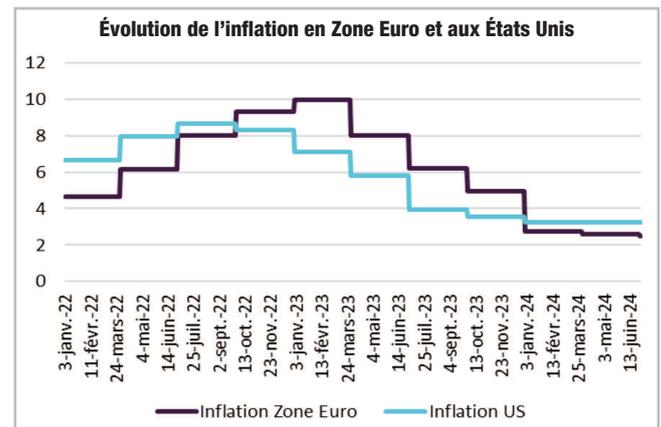
Comme évoqué précédemment, les Etats Unis tardent à sortir de leur cycle inflationniste.

Coté Zone Euro, malgré quelques révisions à la hausse début juin par la Banque Centrale Européenne, la tendance baissière de l'inflation n'est pas remise en cause. Les premières estimations de l'inflation européenne pour le mois de juin sont sorties à 2.5 % en glissement annuel (après 2.6 % en mai).

Les mises à jour des projections de la Commission

européenne apportent une bouffée d'optimisme : l'inflation en zone euro devrait décroître plus vite que prévu cette année, grâce aux bons chiffres enregistrés en début d'année. Selon ces prévisions, le taux d'inflation devrait chuter à 2,5 % en 2024, (vs 5.5 % en 2023) une révision à la baisse par rapport aux 2,7 % précédemment anticipés, avant d'atteindre l'objectif de 2 % fixé par la Banque centrale européenne au second semestre de 2025.

Parallèlement, la Commission reste prudente sur la croissance économique, maintenant ses estimations d'une hausse du PIB de 0,8 % pour cette année et de 1,4 % pour l'année prochaine. Eurostat, l'office statistique de l'Union européenne, confirme cette tendance avec une croissance de 0,3 % au premier trimestre en zone euro.



Source : FCL Gérer la Cité / Bloomberg.

...et se traduit par une désynchronisation des politiques monétaires de la FED et de la BCE

- La Banque Centrale Européenne a engagé son cycle de baisse des taux le 6 juin

La BCE avait augmenté progressivement les taux 10 fois entre juillet 2022 et septembre 2023, faisant passer le taux de refinancement de 0,00 % à 4,5 %, le taux de prêt marginal de 0,25 % à 4,75 % et le taux de dépôt de - 0,50 % à 4 %, soit une augmentation de 4 %. Depuis l'automne 2023, les marchés sont dans l'attente du cycle de baisse des taux.

Cette baisse des taux intervient à un moment où la baisse de l'inflation montre des signes d'essoufflement. La BCE intervient donc même si l'inflation n'a pas atteint le niveau de 2 %. Cette baisse des taux peut être interprétée comme un

regain de confiance dans la capacité de la BCE à anticiper et à maîtriser l'évolution de l'inflation et intervient dans un contexte de croissance faible (0,5 % en zone euro) voir de récession (Allemagne) et surtout dans un contexte d'augmentation des déficits publics, en France notamment.

• La FED reporte sa baisse des taux directeurs

La FED ne se précipite pas dans le même chemin. La FED devrait en effet maintenir ses taux (5,25 % et 5,50 %) jusqu'à la fin de l'année. Le marché table sur une baisse des taux directeur en toute fin d'année.

• La désynchronisation des politiques monétaires

Ce décalage dans le cycle désinflationniste se traduit également par une désynchronisation des politiques monétaires. Alors que les Banques Centrales essaient régulièrement d'agir de concert pour répondre à une problématique mondiale (faillite Lehman Brother's, Covid, inflation...), les institutions européenne et américaine font face à des situations différentes. Ceci affaiblit l'efficacité et l'autonomie de la politique monétaire européenne avec notamment :

- le différentiel de taux qui va s'accroître sur les prochains mois et pénalisera le cours de change EURUSD ce qui peut contraindre la BCE dans son action de politique monétaire ;
- les taux à long terme aux Etats Unis demeurent très élevés, ils exercent une force de rappel sur les taux Européens ce qui contraint également l'efficacité de la baisse des taux en zone euro.

Alors que l'OAT avait peu réagi à l'abaissement de la note de S&P, le rendement souffre de l'incertitude institutionnelle

• Impact limité de la décision de S&P sur la note de l'Etat Français

Alors que fin avril, Moody's et Fitch, ont décidé de maintenir leurs notations respectives, vendredi 31 mai, la principale agence, Standard & Poor's, a dégradé la note de la France de « AA » à « AA - ». Une première depuis 2013. Cette dégradation de la part de S&P reflète des inquiétudes croissantes de la trajectoire budgétaire et du niveau de la dette publique.

Avec une dette dépassant les 3 000 milliards d'euros, soit 110,6 % du PIB, la France se trouve dans une position défavorable par rapport à ses pays voisins, 22 points au-dessus de la moyenne de la zone euro (88,6 %) (Source Eurostat). En 2023, le déficit public s'établit à 5,5 % du PIB, un niveau supérieur aux attentes de 4,9 % (Source Insee). Dans le nouveau programme de stabilité dévoilé par le ministère des finances le mercredi 10 avril 2024, le gouvernement réévalue sa prévision du déficit à 5,1 % du PIB pour 2024 contre 4,4 % attendus.

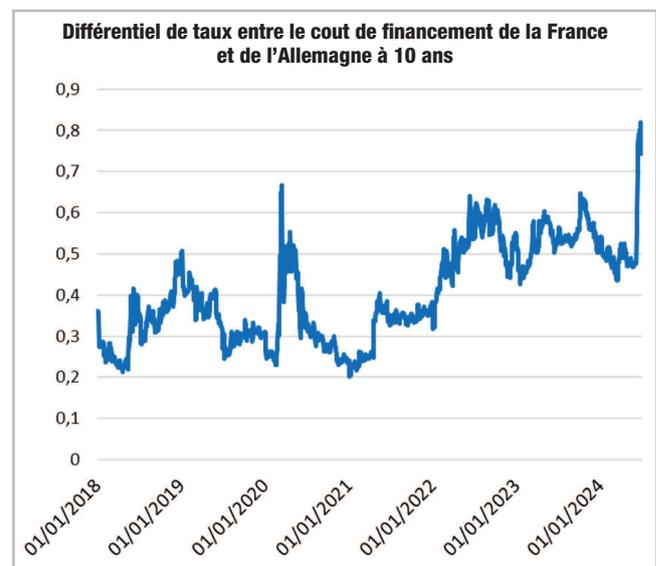
Malgré l'annonce de 10 milliards d'euros d'économies sur le budget de l'Etat cette année et 20 milliards d'économies sur l'ensemble des trois postes (Etat, Sécurité sociales et

collectivités locales), l'agence de notation décide de dégrader sa note. En effet, l'hypothèse d'un redressement du déficit public sous les 3 % du PIB en 2027, annoncé par le gouvernement, semble peu réaliste pour l'agence de notation S&P.

Déjà cotée par les marchés, la dégradation de la note n'a pas suscité de réaction de la part des investisseurs. Ces derniers semblaient avoir déjà intégré la détérioration des finances publiques françaises. En effet, le spread entre l'OAT 10 ans (taux souverains français) et le Bund (taux souverains allemands) avait commencé à s'élargir dès 2021 passant d'environ 20 à 50 pbs. Parallèlement, les spreads entre la dette française et celles des autres pays tels que le Portugal et l'Espagne se réduisent considérablement depuis quelques mois (en passant de 70 à 25 Bps). Cette détérioration du spread traduit la perception de la qualité de crédit de l'Etat Français pour les investisseurs ; ces derniers estiment une hausse du risque et exigent donc une rémunération plus élevée.

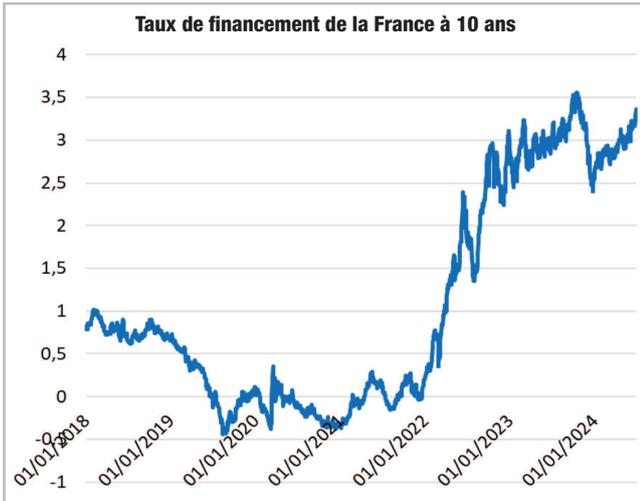
• Les marchés redoutent l'incertitude engendrée par la dissolution de l'Assemblée

L'OAT souffre depuis l'annonce par le Président de la dissolution de l'Assemblée nationale. Le meilleur indicateur est à nouveau le différentiel entre le taux de rendement Français et Allemand. Pendant la campagne du 1^{er} tour des élections législatives, les marchés ont réagi, traduisant une augmentation de la perception du risque de crédit de l'Etat Français. Sur la période, la prime de risque exigée par les investisseurs a augmenté de 0.30 % passant de 0.50 % à 0.80 % à la veille des élections législatives.



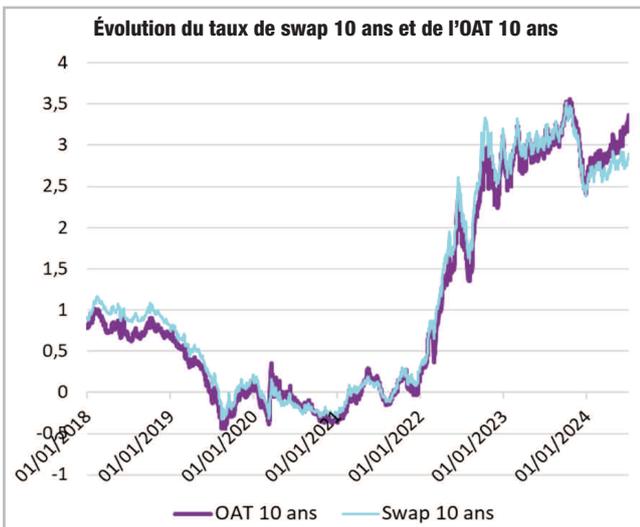
Toutefois, le niveau de l'OAT en valeur absolue, sans le comparer au niveau de l'Allemagne a augmenté dans une moindre mesure.

Enfin, le coût des financements du secteur public local n'est pas indexé sur l'OAT (sauf pour les émissions obligataires) mais sur le taux de swap. Ce taux est moins directement touché par les aspects Français et reflète le coût de financement des banques en Zone Euro. Sur cette référence, le niveau de taux est plus stable que sur l'OAT.



Source : FCL Gérer la Cité / Bloomberg.

La tendance était déjà haussière depuis le début de l'année avant les enjeux électoraux.



Source : FCL Gérer la Cité / Bloomberg.

Comment les marchés ont-ils réagi aux résultats du 1^{er} tour ?

Les marchés attendaient avec une crainte certaine ce premier tour des élections législatives. À la suite des élections, le marché action reflété par le CAC 40 a dans un premier temps augmenté de 2.50 % à l'ouverture. Ce mouvement représentait à la fois la satisfaction des investisseurs de :

- ne pas voir de majorité absolue ressortir des urnes,
- limiter la probabilité d'une majorité issue de LFI et du NFP, schéma qui inquiétait le plus les marchés (impact budgétaire).

Au mardi 2 juillet à 12h, l'intégralité de la hausse du CAC 40 a été annulée ! Les investisseurs sont désormais dans l'attente des stratégies politiques et des résultats du second tour. La visibilité est faible sur l'organisation gouvernementale après les élections.

S'agissant des taux d'intérêt, le taux de swap 10 ans et l'OAT 10 ans sont également en hausse de 5 pbs à respectivement 2.90 % et 3.36 %.

La baisse du coût des financements tarde à se matérialiser

Les collectivités attendent la baisse des taux dans le sillage de la baisse de l'inflation et du cycle de baisse de la Banque Centrale Européenne. En attendant, elles continuent de souscrire des financements dont les conditions sont dégradées. Le niveau des marges bancaires n'aide pas pour bonifier le coût de ces nouveaux financements.

Comment arbitrer entre les différents index sur les enveloppes à taux variable

Dans un contexte de taux normal, le taux Euribor 12 mois est supérieur au taux Euribor 6 mois ; qui est lui-même plus élevé que le taux Euribor 3 mois. Depuis novembre 2023, la tendance change : la courbe des taux est inversée et l'Euribor 12 mois devient plus compétitif que les références de court terme. Comment arbitrer entre les différents indices sur les anciens contrats et nouveaux financements ?

• L'enjeu des anticipations de marché

Tout d'abord, l'arbitrage entre une indexation Euribor 3 mois et Euribor 12 mois est un pari sur la performance d'une indexation relativement à l'autre. Il n'est pas possible de dire en amont avec certitude quelle sera la stratégie la plus performante. C'est la réalité des indices qui seront publiés qui permettra de connaître la stratégie la plus efficiente.

Dans ce contexte, quelles sont les questions à se poser pour définir sa stratégie ?

Selon les anticipations de taux actuelles, très rapidement, les taux Euribor 3 mois redeviendront moins chers que le taux Euribor 12 mois actuel. En effet, les taux monétaires sont fortement corrélés à la politique de la banque centrale européenne, qui vient de baisser ses taux directeurs au mois de juin. Les anticipations de marché intègrent déjà le pricing de deux baisses des taux directeurs ultérieures en 2024 (septembre et décembre).

En somme, fixer un taux Euribor 12 mois aujourd'hui, revient à conserver ce taux sur les 12 prochains mois, donc jusqu'en mai 2025. Un contrat indexé sur l'Euribor 3 mois dispose d'un premier fixing moins performant qui s'appliquera uniquement 3 mois. Les 9 mois restants dépendront de 3 autres fixings dont le niveau est incertain aujourd'hui. Si les taux effectifs sont équivalents ou plus performants que les anticipations, alors la stratégie d'arbitrage sur l'Euribor 3 mois sera plus performante.

Le choix du taux monétaire (1 mois, 3 mois, 6 mois ou 12 mois) dépend du profil de risque de la collectivité. Dans le cas où cette dernière est prête à assumer une plus forte volatilité en espérant profiter de la baisse des taux, le taux Euribor 3 mois peut être une option intéressante. Dans le cas contraire, la collectivité opte pour la visibilité budgétaire et un niveau d'intérêt moins élevé pour la première période de 3 mois, le taux Euribor 12 mois ressort adapté. Une autre alternative peut concilier ces deux stratégies : le choix d'un Euribor 6 mois.

• Le différentiel de marge

Aussi bien sur les contrats anciens que sur les nouveaux contrats, le niveau de la marge est souvent ajusté en fonction de l'indice retenu. Il convient donc d'ajouter au raisonnement décrit précédemment l'impact du différentiel de marge !

• La base Euribor 12 mois / Euribor 3 mois

En sus des enjeux liés aux anticipations de marché décrits précédemment, l'Euribor 12 mois est historiquement et structurellement supérieur à l'Euribor 3 mois. Ceci se reflète dans les cotations de taux de swap à 10 ans dont le taux est plus élevé lorsqu'il est coté contre un Euribor 12 mois que contre un Euribor 3 mois. La situation de marché actuelle (Euribor 12 mois inférieur à l'Euribor 3 mois) masque donc cette réalité historique. Par conséquent, à marge équivalente sur le long terme, l'Euribor 3 mois est plus performant. A court terme en revanche, si l'Euribor 3m baisse moins vite qu'escompté, l'indexation 12 mois sera plus performante.

Le différentiel de taux de swap est actuellement de +13 pbs entre un taux 10 ans coté contre Euribor et un taux 10 ans coté contre Euribor 6 mois. Les anticipations d'Euribor sont donc en moyenne 12 pbs plus élevées que celle d'Euribor 6 mois. Si la marge proposée par la banque n'est que 5 pbs plus compétitive sur l'Euribor 12 mois, alors il est préférable d'opter pour une indexation sur Euribor 6 mois.

Les lignes de trésorerie apportent beaucoup de souplesse dans la gestion de la liquidité, attention toutefois au coût d'utilisation dans le contexte de taux actuel

• Gestion de trésorerie, dans un contexte de taux dégradés

En matière de gestion de trésorerie, il y a deux situations à gérer : les excédents de trésorerie et les besoins de financement de trésorerie.

En matière de gestion des excédents de trésorerie, la hausse des taux d'intérêt permet de trouver du rendement. Toutefois, le placement de trésorerie reste très encadré (voir la LFT de mars 2024)

Afin de gérer les besoins de trésorerie, la ligne de trésorerie est un outil très souple pour s'adapter à vos besoins. Pour mémoire, les crédits de trésorerie n'ont pas pour vocation de

financer l'investissement et ne procurent aucune ressource budgétaire pour l'équilibre de la section d'investissement. Ils ne financent que le besoin de trésorerie issu du décalage dans le temps entre le paiement des dépenses et l'encaissement des recettes.

• Sécuriser une ligne de back up n'est pas très coûteux

Pour les collectivités ne disposant pas d'une bonne visibilité sur la couverture de leur besoin de trésorerie, elles pourront se sécuriser en contractualisant un filet de sécurité avec une ligne de trésorerie. Si la ligne n'est finalement pas utilisée, les offres les plus compétitives proposent un coût maximal (commission d'engagement + commission de non-utilisation) inférieur ou égal à 0,10 %. Ce coût ressort limité au regard de la souplesse que cela peut apporter.

• L'utilisation de la ligne est coûteuse

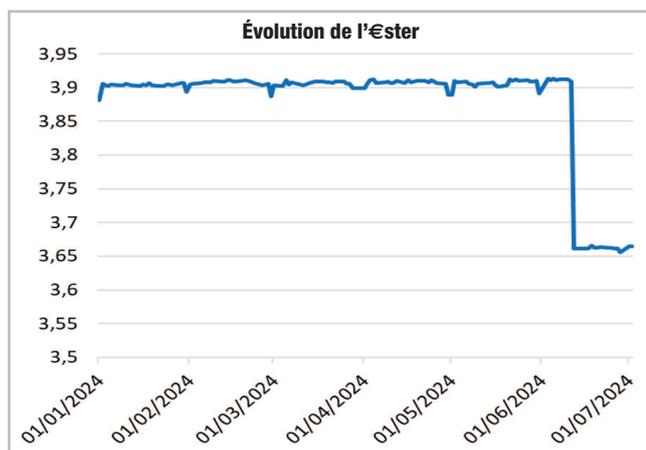
En revanche, en cas de besoins de trésorerie, le coût d'utilisation de la ligne dépend du volume utilisé sur la durée et du niveau des taux d'intérêts. La collectivité devra bien prévoir budgétairement les frais financiers qui peuvent être élevés avec des références monétaires autour de 3,65 % - 3,70 %.

• Travailler sur le besoin de trésorerie représente une source d'économie

Afin de réduire les frais de portage de la trésorerie, la démarche la plus efficace vise à réduire le montant tiré. Pour cela, la collectivité doit travailler sur son prévisionnel de dépenses et de recettes afin de questionner l'opportunité de décaler par exemple le paiement d'une dépense en patientant la réception d'une recette et limiter d'autant son tirage de ligne de trésorerie. L'objectif est de faire tendre vers 0 le besoin de trésorerie.

• Des conditions financières toujours dégradées

Malgré la récente baisse des taux directeurs de 25pbs le 6 juin 2024, les indices monétaires demeurent toujours élevés. A ces indices élevés s'ajoute une marge bancaire comprises entre 30 et 100 pbs pour le marché du secteur public local. Aussi, il est à noter la forte diminution des lignes de trésorerie à taux fixes.



Source : FCL Gérer la Cité / Bloomberg.

La hausse des taux d'intérêts entraîne un effet de levier sur les enjeux de trésorerie. Si les excédents peuvent désormais générer des produits financiers, les besoins génèrent des charges importantes. Le travail sur le profil de trésorerie se révèle d'autant plus important pour que l'effet de levier ne devienne pas un coup de massue.

Le marché des NEuCP est trusté par quelques collectivités

Les collectivités territoriales ont émis plus de 7 milliards d'euros de billets de trésorerie depuis le début de l'année 2024. Le volume total des émissions, entre janvier et mai, reste constant par rapport à 2023. Le NeuCP, autrefois employé pour générer des produits financiers, retrouve son utilité initiale : gérer un besoin de liquidité temporaire.

• Une souplesse moindre relativement à la ligne de trésorerie

À la différence de la ligne de trésorerie, les NeuCP sont émis pour une période prédéfinie et ne possèdent pas de faculté revolving, la souplesse sur la gestion de la liquidité est donc moindre. La collectivité doit donc anticiper le remboursement du NeuCP et s'engage à verser les intérêts sur toute la durée d'utilisation. De plus, les programmes NeuCP nécessitent la disponibilité d'une ligne de trésorerie de back-up. Avec la hausse des taux, les collectivités privilégient l'utilisation de leur ligne de trésorerie. Cette dernière offre la possibilité de rembourser les fonds de manière flexible dans un délai de 24 heures en moyenne.

• Le nombre total d'émissions, entre janvier et mai, reste constant par rapport à 2023

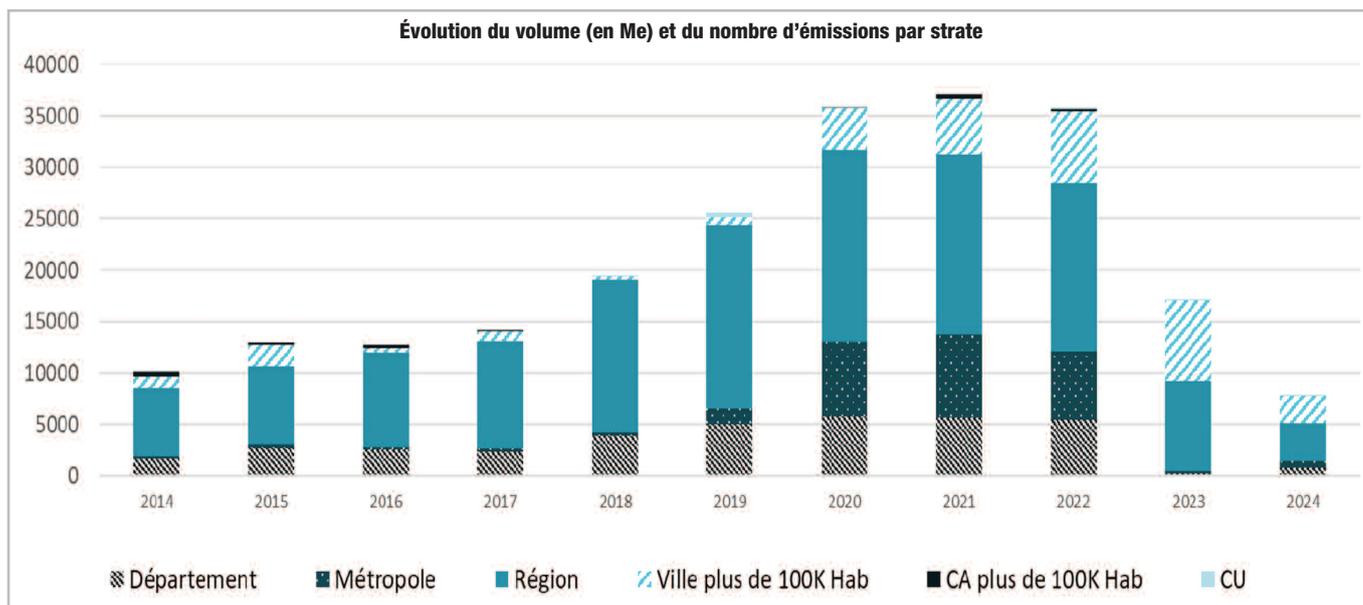
Les données suivantes illustrent l'évolution du volume et du nombre d'émissions depuis 2014 (voir graphique ci-contre).

En comparaison avec les émissions effectuées de janvier à mai 2023, on observe une légère augmentation de 3,42 % en 2024. Les émissions ont un volume assez constant, tandis que le nombre a diminué de 50 % (113 émissions ont été réalisées entre janvier et mai 2023 contre 70 en 2024). En 2024, les collectivités qui ont des besoins financiers plus élevés ont tendance à préférer émettre des NeuCP sur des quantités plus importantes, mais aussi sur des périodes plus longues. La principale raison de cette durée réside dans l'inversion de la courbe des taux : emprunter sur une période plus longue coûte maintenant moins cher.

• Les plus gros émetteurs en 2024

Les plus gros émetteurs de Neu CP se concentrent sur quelques collectivités.

| Collectivité | Montant (M€) | Notation |
|-----------------------------|--------------|----------|
| Ville de Paris | 2 644 | AA- |
| Région Auvergne-Rhone-Alpes | 1 375 | AA- |
| Région Haut-de-France | 880 | AA- |
| Région Occitanie | 770 | AA- |
| Métropole de Lyon | 512 | AA- |
| Région Centre-Val de Loire | 480 | AA- |
| Département de l'Essone | 450 | AA- |



L'Europe crée un label "obligation verte européenne"

Les green bonds connaissent un fort développement ces derniers mois. L'Europe souhaitant se positionner comme un acteur incontournable de la finance verte, elle a souhaité organiser le marché des obligations vertes. Les obligations vertes sont des instruments financiers destinés à lever des fonds pour des projets écologiquement durables. Reconnaisant leur importance croissante dans le financement de la transition vers une économie sobre en carbone, l'Union européenne a mis en place une norme pour ces obligations, visant à uniformiser et à clarifier leur marché.

L'Union européenne cherche à établir un nouveau standard avec la norme européenne sur les obligations vertes.

Ce règlement, adopté par le Conseil le 23 octobre 2023, crée un cadre appelé "obligation verte européenne" ou "EuGB" (European Green Bond Standard) dont l'objectif est d'établir une référence claire pour les émetteurs et investisseurs, tout en luttant contre l'écoblanchiment.

• Cadre réglementaire et exigences

Le règlement (UE) 2023/2631 définit des exigences précises pour les obligations qualifiables de "vertes" selon la norme EuGB. Cette norme est facultative, mais définit les exigences pour se prévaloir du label « obligation verte européenne ». Tous les fonds levés via ces obligations doivent être investis dans des activités économiques qui correspondent aux critères de la taxonomie de l'UE, déjà en place pour certains secteurs. Pour les domaines non encore couverts, une flexibilité de 15 % est accordée afin de permettre une application immédiate et efficace de la norme, avec une réévaluation prévue à mesure que la taxonomie s'élargit. La norme volontaire vise à attirer les émetteurs d'obligations vertes de qualité, en leur permettant de démontrer de manière transparente leurs engagements environnementaux. Par ailleurs, cela assure une cohérence avec les obligations internationales, minimisant les risques de fragmentation du marché.

• Surveillance et conformité

L'Autorité européenne des marchés financiers (AEMF) joue un rôle central dans la surveillance de ce nouveau marché. Elle est chargée de superviser les examinateurs externes qui évaluent les émetteurs d'obligations vertes, garantissant ainsi que les fonds levés sont utilisés conformément aux engagements écologiques déclarés. Cette supervision vise à maintenir un haut niveau de confiance et de transparence, essentiel pour le bon fonctionnement du marché des obligations vertes.

• Implications économiques et environnementales

La mise en place de la norme des obligations vertes européennes par l'UE pourrait transformer le marché en orientant davantage les capitaux vers des projets durables. En effet, la transparence accrue et la standardisation offertes par la norme EuGB pourraient faciliter et encourager l'investissement dans des projets verts, contribuant ainsi à une économie européenne plus verte.

• Incidences notables sur le marché et l'économie

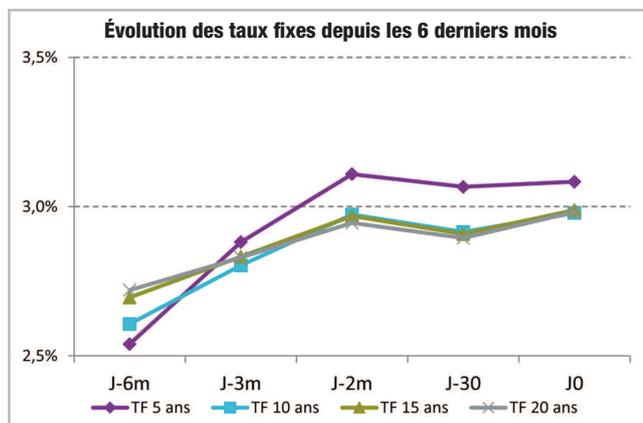
L'initiative facilite l'identification des obligations vertes de haute qualité, augmentant ainsi l'efficacité du marché. Ce surcroît de transparence devrait canaliser davantage d'investissements vers des projets et actifs verts de meilleure qualité. Cela est d'autant plus significatif qu'il s'accompagne de nouvelles obligations de publication d'informations, issues d'autres aspects du plan d'action sur la finance durable de l'UE. Ensemble, ces mesures devraient accélérer la transition de l'économie européenne vers des technologies et des processus de production neutres en carbone et moins polluants, soutenant ainsi les objectifs de développement durable à long terme.

Les collectivités sont encore peu nombreuses à se présenter sur ce marché qui nécessite une ingénierie assez importante. Elles sont légitimes sur les projets portés qui pour beaucoup

sont verts au sens de la taxonomie verte européenne. La taille minimale des Green bonds est toutefois un frein important à lever.

Statistiques

| | Départ Immédiat | | |
|--------|--------------------|--------|----------|
| | PR 3 % | PR 5 % | Constant |
| 5 ans | 3 % | 3,08 % | 3,09 % |
| 10 ans | 2,98 % | 2,98 % | 2,98 % |
| 15 ans | 2,99 % | 2,99 % | 2,99 % |
| 20 ans | 2,98 % | 2,98 % | 2,98 % |
| 25 ans | 2,94 % | 2,94 % | 2,95 % |
| 30 ans | 2,89 % | 2,88 % | 2,90 % |
| | Départ dans 6 mois | | |
| | PR 3 % | PR 5 % | Constant |
| 5 ans | 2,95 % | 2,95 % | 2,96 % |
| 10 ans | 2,92 % | 2,91 % | 2,92 % |
| 15 ans | 2,95 % | 2,95 % | 2,95 % |
| 20 ans | 2,95 % | 2,95 % | 2,95 % |
| 25 ans | 2,91 % | 2,91 % | 2,92 % |
| 30 ans | 2,85 % | 2,84 % | 2,87 % |
| | Départ dans 1 an | | |
| | PR 3 % | PR 5 % | Constant |
| 5 ans | 2,83 % | 2,82 % | 2,83 % |
| 10 ans | 2,85 % | 2,85 % | 2,85 % |
| 15 ans | 2,91 % | 2,91 % | 2,90 % |
| 20 ans | 2,91 % | 2,91 % | 2,91 % |
| 25 ans | 2,88 % | 2,87 % | 2,88 % |
| 30 ans | 2,82 % | 2,81 % | 2,83 % |



Finances locales 2023 : premier état des lieux de l'observatoire des finances et de la gestion publique locale

L'observatoire des finances et de la gestion publique a publié son pré-rapport, présenté le 11 juin 2024 au Comité des finances locales. Il souligne que malgré une dégradation de l'épargne des collectivités territoriales, due à une progression plus rapide des dépenses que des recettes de fonctionnement, l'investissement local a pu être maintenu, voire augmenté, avec toutefois un recours modéré à l'emprunt. La situation reste contrastée selon les catégories de collectivités et au sein même de ces dernières.

Comme chaque année, l'observatoire des finances et de la gestion publique locales (OFGL) dresse un bilan des finances des collectivités locales. Certaines données restant provisoires, seul un pré-rapport a été présenté au Comité des finances locales. Établies à partir des comptes de gestion établis par la DGFiP, elles permettent d'apprécier l'évolution de finances locales.

Le pré-rapport souligne en introduction la dégradation du déficit des administrations publiques locales (APUL), qui s'établit à 9,9 Md€. Si les chiffres sont posés, ils ne sont pas commentés. Il est probable que le prochain rapport de la Cour des comptes s'y arrête et, au regard de l'évolution des charges de fonctionnement des collectivités locales, ne manquera pas de les mettre en perspective avec la loi de programmation des finances publiques locales 2023-2027 et de réinterroger la contribution des collectivités territoriales à l'effort de redressement des finances publiques.

L'OFGL ne dresse pour sa part qu'un état des lieux, en reprenant, de façon assez classique, l'évolution globale des finances des collectivités territoriales, qu'il présente ensuite de façon différenciée selon les catégories, en soulignant les disparités au sein même de ces catégories. La dette des collectivités locales fait l'objet d'un développement spécifique. Les annexes complètent très utilement le propos, en présentant notamment une consolidation des budgets principaux et des

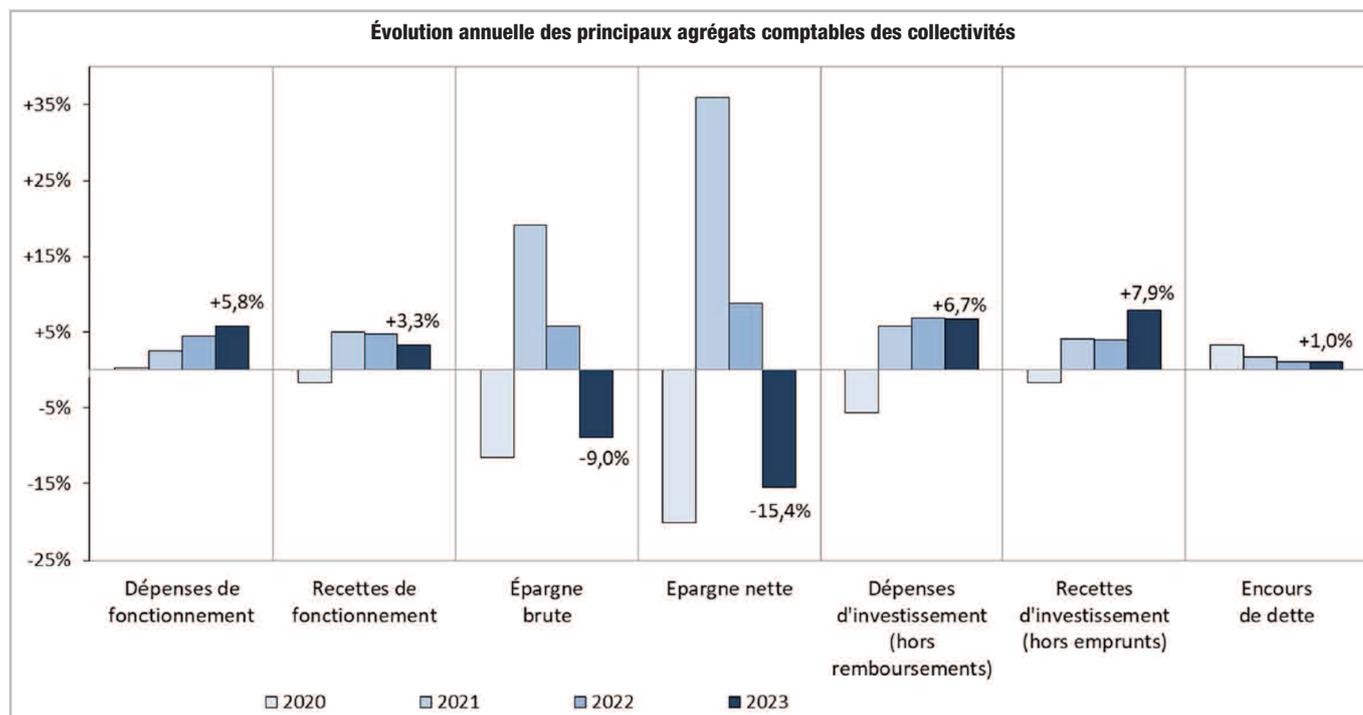
budgets annexes, en distinguant les comptes des collectivités ultra-marines et des établissements publics locaux ⁽¹⁾.

Une évolution globale des finances locales caractérisée par un rythme de progression des dépenses de fonctionnement supérieur à celui des recettes

L'analyse de l'OFGL porte en fonctionnement sur les budgets principaux. Ce n'est qu'au niveau de l'investissement et de l'analyse par catégorie de collectivités que les budgets annexes sont pris en compte, plus particulièrement pour les EPCI où, compte tenu des compétences exercées, ils peuvent avoir un poids significatif.

L'analyse des comptes de gestion réalisé par l'OFGL met en exergue une augmentation plus rapide des dépenses de fonctionnement (+ 5,8 %) que des recettes (+ 3,3 %) et, sur une période de quatre années, une accélération du rythme des dépenses, alors que les recettes progressent à un rythme moindre que les années précédentes.

(1) <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/rapports-observatoire-des-finances-et-gestion-publique-locales-ofgl>



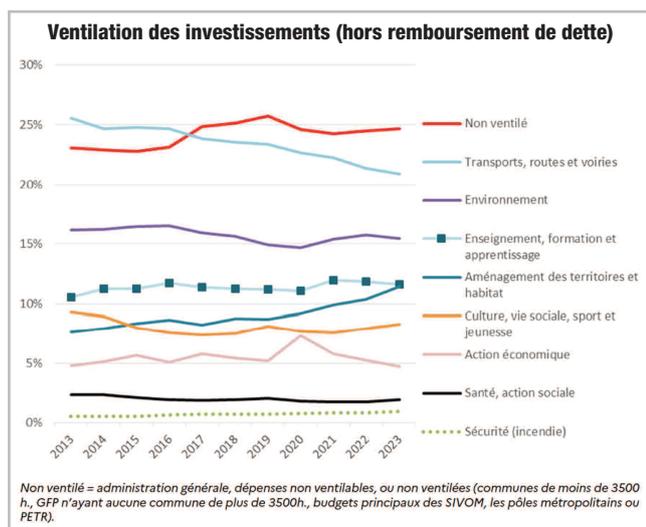
Source : DGCL. Données DGFiP. Budgets principaux.

La progression des dépenses est expliquée pour partie par la hausse des coûts de l'énergie et la revalorisation du point d'indice, dont l'effet se fait sentir en année pleine. Le poids de ces facteurs explicatifs est toutefois variable selon les catégories de collectivités.

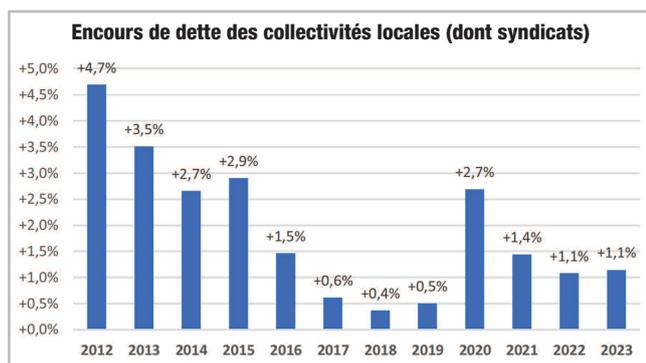
Il résulte de cette évolution différenciée du rythme des dépenses et des recettes une dégradation de l'épargne brute (- 9 %), et plus encore de l'épargne nette (- 15,4 %) en raison de l'augmentation des taux d'intérêt qui accroît le poids de l'annuité de la dette. La charge supplémentaire s'élève à 880 M€ (+ 29,5 %) pour les budgets principaux, 1Md€ en tenant compte des budgets annexes.

La dégradation de l'épargne brute n'a toutefois pas eu pour corollaire une diminution de l'investissement, qui progresse de 6,7% ou de 6,9% en prenant en compte les budgets consolidés (budgets principaux et budgets annexes) et en intégrant les syndicats. Le montant consolidés des investissements s'élève à 77,25 Md€. Les budgets annexes et les syndicats en représentent 16,8 Md€, soit plus de 20 % du total.

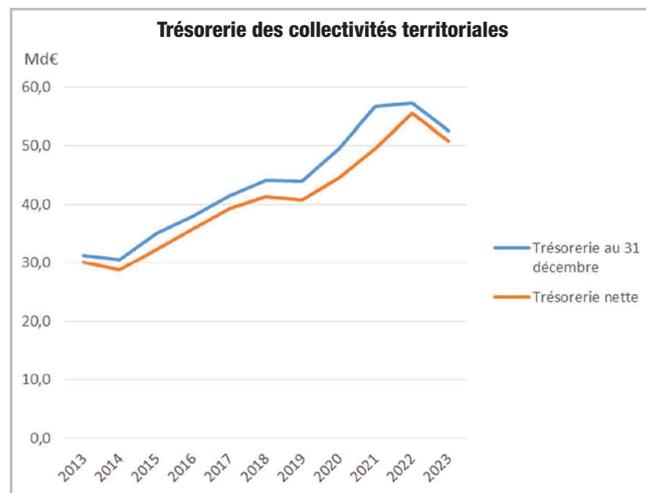
L'importance des investissements doit être nuancée par l'effet prix résultant de l'inflation.



La progression des dépenses d'investissement a été rendue possible par l'augmentation globale des subventions perçues et par un recours au fond de roulement. La dette est restée modérée et l'augmentation du délai de désendettement (+ 0,5) est surtout le résultat de la dégradation de l'épargne brute.



La trésorerie nette (tenant compte des lignes de trésorerie non remboursées au 31 décembre) est en diminution pour la première fois depuis 2014. Elle représente 50,8 Md€, dont une partie correspond à des engagements pris, et 93 jours de dépenses de fonctionnement.



Les administrations publiques locales françaises : comparaison avec la moyenne européenne

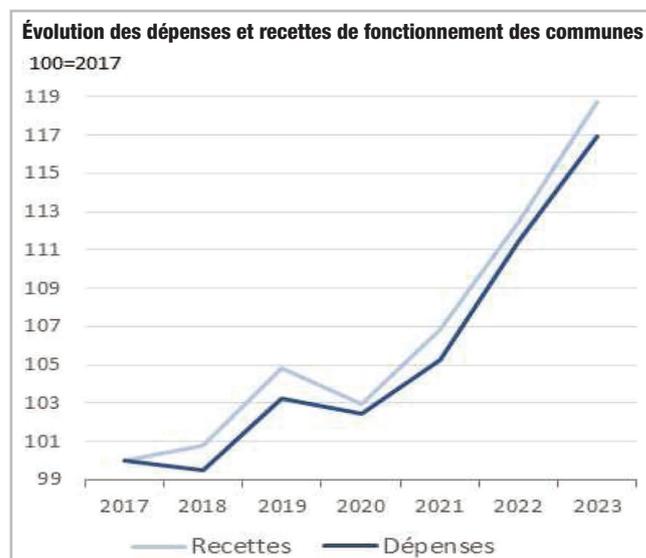
| | APUL | Moyenne européenne |
|--|------|--------------------|
| Dépenses (en % du PIB) | 11,3 | 17 |
| Part de l'investissement des APUL dans l'investissement public | 53,1 | 55,6 |
| Dette (en % du PIB) | 9 | 11,5 |

Source : OFCL d'après Eurostat.

Des disparités fortes selon les catégories de collectivités

- Les communes et les groupements à fiscalité propre : une situation favorable

Les communes sont la seule catégorie de collectivités territoriales pour lesquelles l'épargne progresse (+ 9 % pour l'épargne brute et + 14,7 % pour l'épargne nette).



Les communes subissent tout particulièrement les effets des hausses de prix de l'énergie (+25%). Néanmoins si les charges de fonctionnement ont, pour les communes, augmenté de 4,9 %, elles ont très largement profité du dynamisme des impôts directs (+ 7,4 %), en raison notamment de l'inflation sur l'indexation de la revalorisation des bases de taxe foncière, qui a permis de compenser le reflux des transactions immobilières et donc des droits de mutation à titre onéreux perçus par les communes (- 17,7 %). Comme pour l'ensemble des collectivités, la DGF a progressé (+ 2,6 % en moyenne) et les communes ont revalorisé les tarifs des services à la population, ce qui permet une augmentation des produits de 5,7 %).

Pour les groupements de communes à fiscalité propre, les dépenses de fonctionnement ont augmenté de 7,7 % et les recettes de 7,3 %. L'augmentation des frais de personnel est plus forte dans les intercommunalités de moins de 50 000 habitants à plus de 7,5 % contre 5,5 % pour les intercommunalités de plus de 300 000 habitants).

Pour ces EPCI, le dynamisme des recettes est porté par la fiscalité indirecte. La part de TVA perçue s'élève à 12,77Md€, soit 58 % du total des impôts et taxes et un tiers des recettes de fonctionnement.

Les dépenses d'investissement des communes et groupements à fiscalité propre ont augmenté de 9,4 % et 7,6 %, avec un effet prix que l'OFGL ne chiffre pas. Pour les EPCI toutefois, après remboursement de la dette, l'évolution n'est que de 4,6 %.

Si les communes ont profité de leur épargne pour investir, l'encours de dette des groupements a augmenté, notamment pour les EPCI de plus de 300 000 habitants (+ 4,7 %).

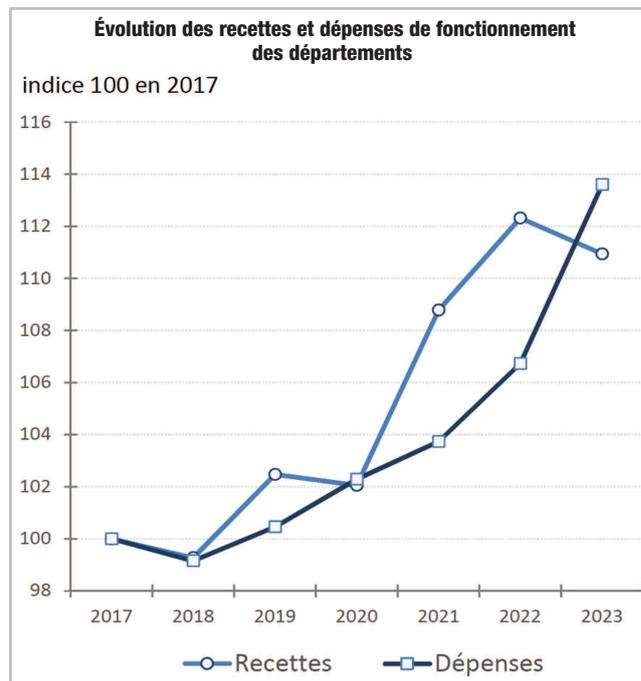
Le délai de désendettement est faible (4,5 années pour les communes et 4 ans pour les groupements à fiscalité propre), mais cache de fortes disparités. En effet, plus d'une commune sur dix n'a pas d'encours de dette et la moitié des communes ont un délai de désendettement de 2,4 ans, alors que pour 5 % d'entre elles il dépasse 12,5 ans. La situation est également contrastée au sein des EPCI, le délai de désendettement étant de moins de 2,6 ans pour moitié de ces structures et supérieur à 9,6 ans pour 5 %.

Pour les communes, la situation dépend également de la taille et de la position de centralité, facteurs d'augmentation de la dette, ainsi que de la nature juridique de l'EPCI de rattachement. Ainsi, pour un même niveau de population, le ratio de dette par habitant est plus important dans une commune rattachée à une communauté de communes que lorsqu'elle est rattachée à une métropole, en raison du degré d'intégration de l'EPCI. Comme le souligne le pré-rapport, « sur la période 2017-2023, les groupements ont ainsi assumé 24 % des dépenses d'équipement du bloc communal sur le territoire des communautés de communes, 34 % sur celui des communautés d'agglomération et 58 % sur celui des communautés urbaines et des métropoles ».

• Une détérioration des finances des départements

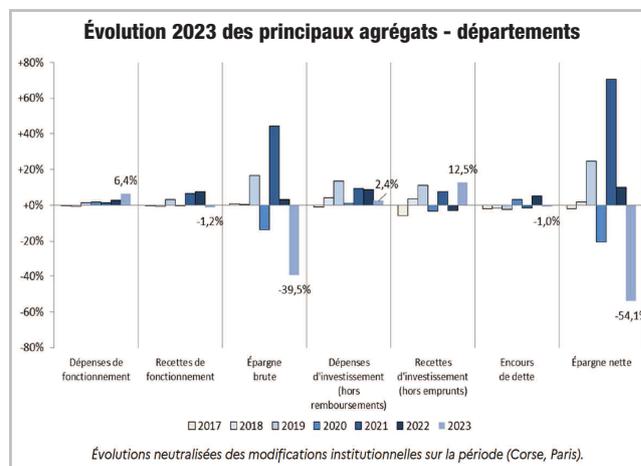
La situation financière des départements s'est fortement dégradée en 2023 en raison d'une croissance soutenue des dépenses de fonctionnement alors que les recettes de

fonctionnement chutaient pour 44 départements, dont, pour la moitié de 2,5 % ou plus.



Source : DGCL. Données DGFiP. Comptes de gestion, budgets principaux, opérations réelles.

Cette situation est très largement liée au reflux des transactions immobilières, et à leur incidence sur les droits de mutation à titre onéreux.

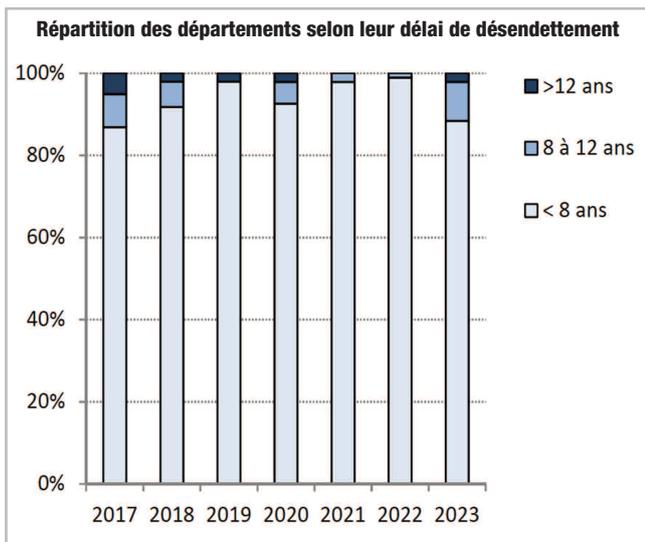


Source : DGCL. Données : DGFiP, comptes de gestion - budgets principaux, montants en opérations réelles.

L'épargne brute a ainsi diminué de façon significative (- 39,5 %) et la dégradation de l'épargne nette est encore plus forte (- 54,1 %) en raison de l'augmentation de la charge des intérêts.

Le FCTVA et les subventions d'investissement, en progression, ont permis de maintenir des dépenses d'investissement (équipement et subvention) à un rythme néanmoins ralenti (respectivement + 2,7 % et 2,4 %) et dans un contexte inflationniste.

La forte dégradation de l'épargne se traduit dans le délai de désendettement, en forte augmentation. Ainsi, alors d'un seul département affichait un délai de plus de 8 ans en 2022, 11 sont dans cette situation en 2023.



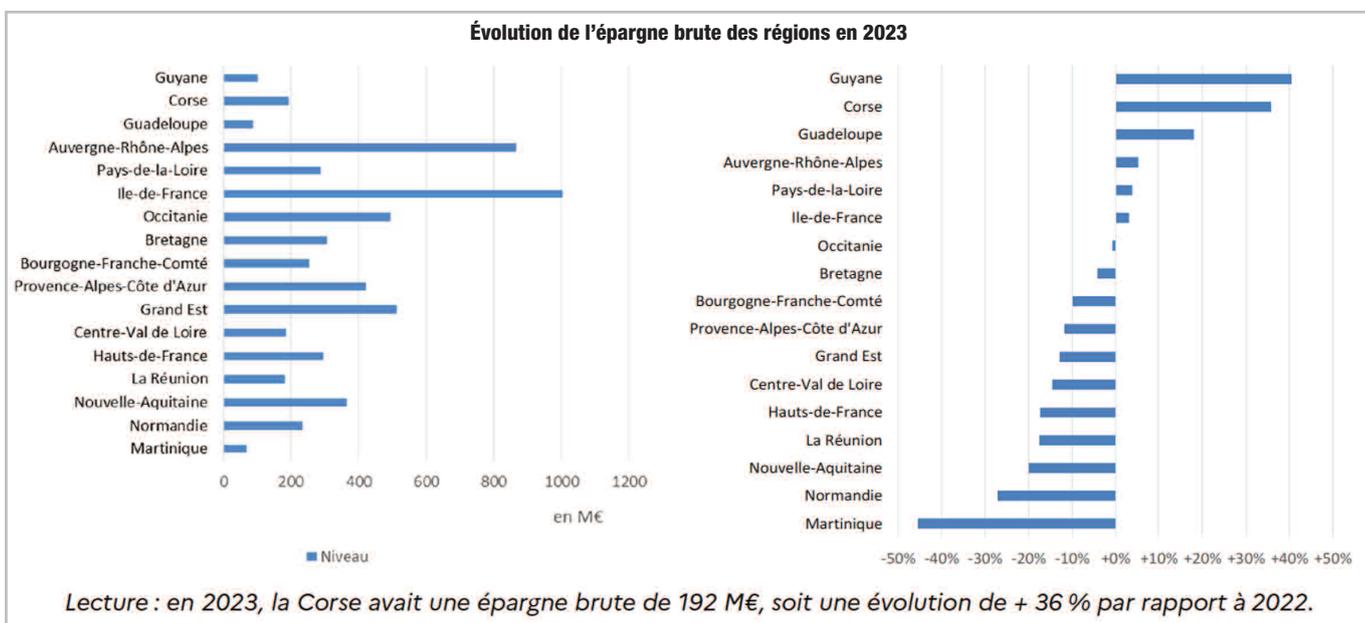
Source : DGCL. Données DGFiP, comptes de gestion, budgets principaux, opérations réelles.

• **Les régions : malgré une situation fragilisée, un retour de l'investissement à un niveau proche de celui d'avant la crise sanitaire**

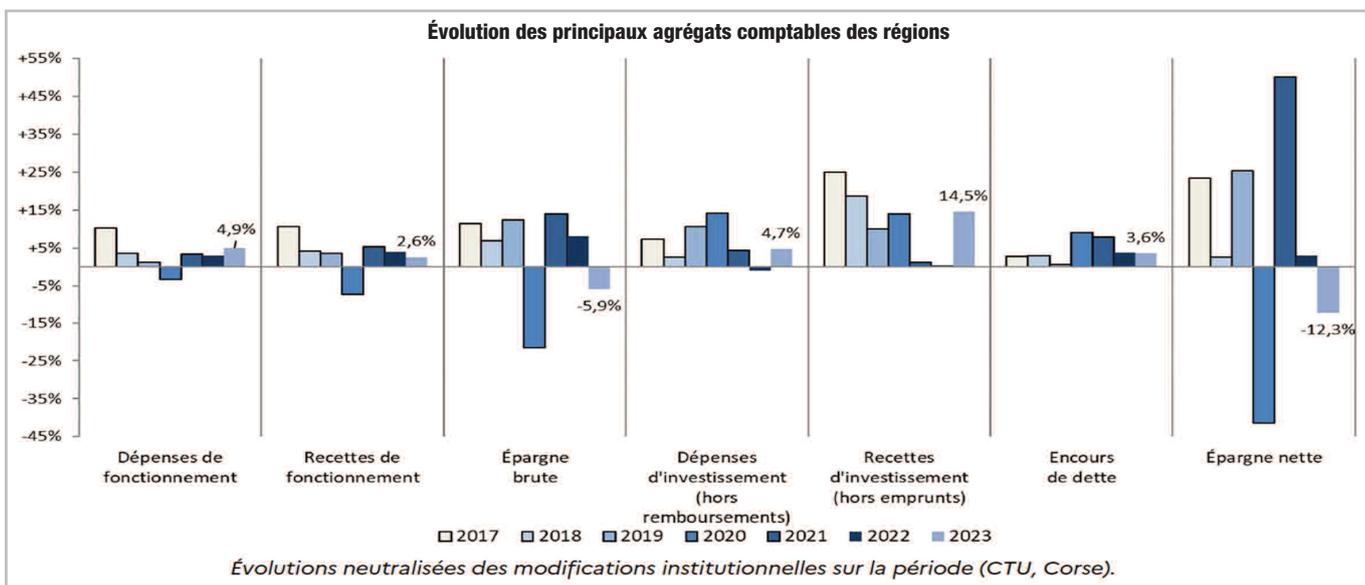
Les dépenses de fonctionnement des régions ont augmenté de 4,9 % en 2023, plus rapidement que les recettes, contractant ainsi l'épargne brute de 5,9 %, avec toutefois de très fortes disparités.

Les recettes d'investissement des régions ont augmenté de 14,5 % en raison de la gestion des fonds européens, les dépenses de 4,7 %. Ces dernières s'élèvent, hors remboursement d'emprunt, à 13,7 Md€.

L'encours de dette a progressé de 3,6 %, ce qui, cumulée à la baisse de l'épargne brute, contribue à accroître le délai de remboursement de la dette qui s'établit désormais à 6 ans, avec une seule collectivité pour laquelle ce délai excède 12 ans.



Source : DGCL. Données DGFiP, comptes de gestions, budgets principaux.



Source : DGCL. Données DGFiP, comptes de gestions, budgets principaux.

Tableau synoptique des dispositifs en place en matière de régulation

| Outil | Objectif | Communes concernées | Meublés concernés |
|--|--|--|--|
| Déclaration préalable à la mairie | Permettre aux communes de connaître les meublés de tourisme présents sur le territoire. | Obligation pour toutes les communes | Tous sauf les résidences principales |
| Limitation à 120 jours par année civile pour les résidences principales | S'assurer que les résidences principales déclarées comme telles ne sont pas réellement louées comme meublés à l'année. | Obligatoire pour toutes les communes. Ces dispositions sont renforcées dans les communes qui appliquent le numéro d'enregistrement | Résidences principales |
| Réglementation du changement d'usage | Protéger l'habitat à destination de la population permanente. | Trois cas de figure : 1 - Obligatoire pour les communes de plus de 200 000 habitants et de petite couronne parisienne. 2 - Facultative pour les communes appartenant à une zone d'urbanisation continue de plus de 50 000 habitants dont la liste est fixée par décret. 3 - Sur autorisation préfectorale pour les autres communes. | Résidences secondaires et résidences principales au-delà de 120 jours de location. |
| Numéro d'enregistrement (attribution par la commune d'un numéro à mentionner sur chaque annonce) | Faciliter le contrôle du respect de la réglementation sur le changement d'usage. | Communes mettant en œuvre le changement d'usage sur décision de la commune. | Tous les meublés |
| Demande annuelle de données aux plateformes | Améliorer le contrôle du respect de l'ensemble de la réglementation applicable. | Communes mettant en œuvre le changement d'usage sur décision de la commune. | Tous les meublés |
| Procédure d'autorisation de location des locaux commerciaux | Éviter la pénurie de locaux commerciaux nécessaires à la population permanente. | Communes mettant en œuvre le changement d'usage sur décision de la commune. | Locaux commerciaux |
| Taxe de séjour | Assurer la contribution des locations de meublés de tourisme au développement local. | Toutes communes appliquant la taxe de séjour. | Tous les meublés |

Source : Virginie Lukaszewski, Romain Priol, Christophe Strobel — Impact économique et réglementation des meublés de tourisme - les thèmes de la DGE, juin 2023.

les externalités négatives induites par le fort accroissement de l'offre de meublés de tourisme : raréfaction de l'offre résidentielle, modification d'usage de locaux au détriment de surfaces commerciales, augmentation des loyers, nuisances sonores, congestion des services publics locaux, dévitalisation des centres villes, gentrification...

De nombreux travaux semblent confirmer ces effets négatifs. Ainsi, une étude menée sur huit villes françaises (Ayoub et al)⁽¹⁾ entre 2014 et 2016 établit que l'augmentation du nombre

de meublés de tourisme a un impact positif et significatif sur les loyers dans trois de ces communes (de l'ordre de 0,5 % à Paris, Lyon et Montpellier) et que l'augmentation des loyers est plus importante lorsque l'analyse est limitée aux nouveaux contrats de location. En tenant compte des multi-locations par les mêmes personnes, l'augmentation d'un point de la densité de l'offre Airbnb « professionnelle » augmente le montant des loyers de 1,2 %.

D'autres études menées à l'étranger valident ce constat (Horn et Merande à Boston, Garcia-Lopez et al à Barcelone), certaines mettant en évidence des effets plus marqués sur l'augmentation des prix tant à l'achat qu'à la location et l'éviction

(1) Ayoub, Kassoum, et al. "Does Airbnb Disrupt the Private Rental Market? An Empirical Analysis for French Cities". *International Regional Science Review*, vol. 43, no 12, janvier 2020.

de populations aux plus faibles revenus de certaines villes ou certains quartiers. En effet, compte tenu de la typologie des logements réservés à la location de courte durée et donc retirés de la location résidentielle « classique » (T1 et T2), ce sont les étudiants et les ménages modestes qui peinent à se loger (Priol et al).

La sur-fréquentation de certains quartiers peut aussi générer une surexploitation des services (réseaux d'eau, d'assainissement, de communication, transports ou gestion des déchets) au détriment notamment des résidents permanents sur lesquels reposent le financement de ces services, au risque de susciter de vives réactions.

Une réglementation et une fiscalité en pleine évolution

Les métropoles européennes ont réagi dès 2015 à cette évolution des meublées de tourisme, avec des initiatives très variées. Paris, Bordeaux ou Nice ont ainsi mis en place des mesures de régulation qui passent notamment par l'enregistrement préalable des biens concernés et l'interdiction de location de tourisme dans certains quartiers.

Plusieurs directives européennes, dont la dernière a été adoptée en novembre 2023, ont permis d'augmenter substantiellement la transmission de données entre les plateformes d'intermédiation et les collectivités locales (instauration d'un numéro unique d'enregistrement, désignation précise des biens et des propriétaires).

La jurisprudence précise peu à peu ce que peut être le motif impérieux d'intérêt général sans lequel il ne peut y avoir de régulation et le caractère juste et proportionné de cette dernière.

Le droit soumet également peu à peu les locations de tourisme à des règles plus générales, telle que l'exigence de décence énergétique. Des travaux sénatoriaux ont également été menés pour instaurer des quotas, renforcer les autorisations préalables, limiter les changements d'usage des locaux, renforcer les pouvoirs de contrôle des collectivités, autant de mesures qui ne doivent toutefois pas faire oublier que ces locations peuvent aussi être un facteur d'attractivité pour des communes où la tension sur l'offre locative est très faible.

La fiscalité est un facteur de régulation tout en présentant un intérêt tant pour l'État que pour les collectivités territoriales concernées. Une avancée pour ces dernières a été la généralisation de la collecte de la taxe de séjour par les plateformes. Ainsi, Airbnb aurait collecté 187 M€ en 2023 pour les reverser aux communes. Le poids de ce versement dans les comptes des collectivités est toutefois difficile à déterminer.

Si la question de la taxation des bénéficiaires des plateformes échappe très largement aux pouvoirs locaux, elles sont davantage intéressées par celle des loueurs, car si elles n'en perçoivent pas les produits, cette taxation peut avoir un effet sur l'offre, en diminuant le net perçu par le bailleur et ainsi son intérêt économique.

La loi de finances 2024 prévoyait ainsi de diminuer le seuil d'application du régime des micro-entreprises (qui allège considérablement les obligations comptables et les modalités

de déclaration des revenus) pour les locations meublées de tourisme à 15 000 € (hors location d'une partie de l'habitation principale), et l'abattement fiscal représentatif de charges accordé à ces locations à 30 %, tout en maintenant l'abattement supplémentaire de 21 % pour les biens classés et ceux situés dans une zone tendue. Or, cette disposition, qui faisait consensus au Sénat, aurait dû être retirée du projet de loi au moment de son adoption par usage de l'article 49-3 de la Constitution. La suppression n'ayant pas été effectuée au moment du vote du budget, elle a finalement été réalisée une note du bulletin officiel des finances publiques du 14 février 2024 autorisant les contribuables à utiliser le taux antérieur et, faute d'une loi de finances rectificative, repoussant le débat à une échéance incertaine.

La réforme de l'architecture financière de la décentralisation territoriale proposée par les rapports WOERTH et RAVIGNON

Les propositions de réforme de l'architecture financière de la décentralisation territoriale résultent de la mission confiée le 3 novembre 2023 par le Président de la République à M. WOERTH, député de l'Oise et à M. RAVIGNON, maire de Charleville-Mézières, le 5 décembre 2023, par les ministres en charge des comptes publics et des collectivités territoriales.

La mission WOERTH a ainsi fait l'objet d'un rapport intitulé « Décentralisation - Le temps de la confiance ». Le rapport de la mission RAVIGNON, complémentaire, est intitulé : « Coûts des normes et de l'enchevêtrement des compétences entre l'Etat et les collectivités : évaluation, constats et propositions ».

Une nouvelle gouvernance des finances locales

Selon la mission WOERTH, une nouvelle gouvernance des finances locales, créée par la loi, aurait pour objet de mettre en œuvre la nouvelle architecture financière.

Son organisation reposerait d'abord sur une conférence de financement pluriannuel de l'action publique locale réunissant l'Etat et les représentants de chaque strate de collectivités territoriales (régions, départements, bloc communal). Cette conférence définirait les conditions d'application de la trajectoire financière de ces collectivités prévue par la loi de programmation des finances publiques. A cette fin, elle fixerait, de façon indicative, les parts de fiscalité nationale transférée annuellement à chaque strate, listerait les impôts locaux dont les plafonds de taux ou l'assiette pourraient être revus, établirait les efforts financiers attendus des collectivités pour la maîtrise des finances publiques ou pour l'investissement dans la transition écologique, ainsi que les modalités d'auto-assurance permettant d'épargner une partie de l'impôt national transféré qui serait mobilisable en cas de dégradation de la croissance économique.

Les résultats de la négociation obtenus par la conférence pluriannuelle feraient ensuite l'objet d'une loi d'orientation des finances locales et de la simplification (LOFLS), actualisée chaque année en amont du projet de loi de finances par une conférence annuelle Etat/Collectivités.

Après l'adoption de la loi de finances, une conférence représentative de chaque strate de collectivités fixerait les critères de répartition de la fiscalité nationale qui leur est affectée, de manière à assurer une péréquation horizontale entre collectivités, sur la base d'une proposition de l'Etat, à qui reviendrait la décision en cas de désaccord. Toutefois, s'agissant des communes et en raison de leur émiettement, la péréquation serait exclusivement verticale, via une réforme de la DGF. La conférence du bloc communal serait alors consultée sur les critères de répartition de la DGF, sur les outils de péréquation horizontale encore existants (après la disparition du FPIC) et fixerait les critères de répartition des impôts nationaux transférés entre EPCI.

Enfin, selon la mission WOERTH, la nouvelle gouvernance devrait pouvoir disposer de données fiables de la part d'un tiers de confiance qui donnerait lieu à la création d'un nouvel observatoire des finances publiques locales, présidé par une

personnalité qualifiée sur le modèle du comité d'orientation des retraites, en remplacement de l'observatoire actuel des finances et de la gestion publique locales et du comité des finances locales. Ce nouvel observatoire pourrait être adossé à la Cour des comptes et mobiliser des expertises variées. Il n'aurait aucun pouvoir décisionnaire.

Un nouveau schéma de financement de chaque strate de collectivités territoriales

Ce nouveau schéma reposerait sur six objectifs :

- Assurer la cohérence des ressources de chaque strate de collectivités avec les compétences exercées.
- Redonner un pouvoir effectif de taux d'imposition aux élus locaux.
- Donner corps à un partage de l'impôt national entre les strates de collectivités.
- Simplifier la répartition des financements.
- Assurer une meilleure péréquation des ressources entre les collectivités.
- Permettre une plus grande prévisibilité de leurs ressources aux collectivités.

Trois grands agrégats de ressources résulteraient de l'application du nouveau schéma :

- La fiscalité directe locale ou assimilée.
- La fiscalité nationale transférée et affectée à chaque strate de collectivités.
- Les dotations attribuées par l'Etat.

Par rapport aux ressources effectivement mobilisées en 2022, le nouveau schéma se traduirait par les mouvements de recettes suivants, à périmètre constant des recettes budgétaires et sans tenir compte des transferts de compétences entre collectivités ou avec l'Etat proposés par la mission WOERTH :

• Pour le bloc communal :

- Des recettes de fiscalité locale de + 6,7 Md€, dont le produit des taxes foncières restant constant à 37,2 Md€, avec la récupération de la part des DMTO perçus par les départements à hauteur de + 14,6 Md€, de la part de la taxe d'aménagement

perçue par les départements avec + 0,6 Md€, de la part de l'IFER perçue par les départements et les régions avec + 1 Md€, contre le transfert de la CFE aux régions pour - 3,5 Md€, la suppression de la CVAE pour - 5,6 Md€ et le transfert de la taxe GEMAPI aux départements pour - 0,4 Md€.

- Des recettes provenant de la fiscalité nationale transférée par l'Etat de - 6 Md€, dont - 1 Md€ de TVA et - 5 Md€ de droits d'accises sur l'énergie.

- Des recettes de dotations reçues de l'Etat en diminution de - 0,7 Md€.

• Pour les départements :

- Des recettes de fiscalité locale en baisse de - 16 Md€, du fait notamment du transfert de - 14,7 Md€ des DMTO au bloc communal, de la suppression de la CVAE à hauteur de - 3,8 Md€, du transfert de l'IFER et de la taxe d'aménagement au bloc communal pour, respectivement, - 0,3 Md€ et - 0,6 Md€, mais avec un transfert des contributions de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) de + 3 Md€ et de la taxe GEMAPI du bloc communal de + 0,4 Md€.

- Des recettes de fiscalité nationale transférée en hausse de 1 Md€, provenant d'un transfert de CSG de 10 Md€ par l'Etat, contre un transfert à ce dernier des droits d'accises sur l'énergie de - 6,1 Md€ et de TVA de - 2,9 Md€.

- Des dotations reçues, globalement en augmentation de + 15 Md€, avec une diminution des dotations de l'Etat de - 10 Md€, dont - 8,3 Md€ de DGF, contre un transfert de dotation de solidarité provenant de la CNSA de + 25 Md€.

• Pour les régions :

- Des recettes de fiscalité locale globalement en hausse de + 2,9 Md€, dont 3,5 Md€ venant du bloc communal et - 0,6 Md€ d'IFER transférés au bloc communal.

- Des recettes de fiscalité nationale transférée de - 2,9 Md€, dont + 10 Md€ de recette d'Impôt sur les Sociétés, contre une somme de - 5,7 Md€ de TVA et de - 7,2 Md€ de droits d'accises sur l'énergie récupérée par l'Etat.

Le coût de l'enchevêtrement des compétences

En raison de données inexistantes, la mission RAVIGNON a procédé elle-même à l'estimation de ce coût qui, selon elle, résulte de trois causes principales :

- La « comitologie » et la « schématologie », induites par la recherche d'articulation des compétences entre les différents acteurs territoriaux.

- La coordination représentative des échanges entre ces différents acteurs compétents pour la réalisation d'une même politique publique.

- La recherche, la demande et l'instruction des financements croisés nécessitant, pour chacun des acteurs, le déploiement d'une ingénierie et d'un effectif d'agents qui leur est propre.

Pour estimer le coût de l'enchevêtrement des compétences, la mission a pris en compte, sur la base d'un échantillon statistiquement représentatif des différentes strates de collectivités et de préfectures, le temps annuel d'agent public

consacré aux trois types de tâches précitées et le coût horaire d'un agent de catégorie A affecté à ces tâches, soit 40,5€ pour un agent de l'Etat et 41€ pour un agent territorial.

Le coût total de l'enchevêtrement des compétences est ainsi estimé à 7 443 M€, dont 5 967 M€ pour l'ensemble des collectivités et 1 476 M€ pour l'Etat.

Le coût supporté par les communes apparaît le plus lourd avec 4 799 M€, dont 1 908 M€ pour celles comptant moins de 1 000 habitants, notamment dans le secteur de l'enseignement scolaire (543 M€), la voirie (238 M€) et l'action sociale (95 M€).

L'inégalité des situations financières entre collectivités

Cette inégalité résulte de l'insuffisance de péréquation des ressources entre collectivités.

Ainsi, en 2023, par rapport à un total de parts péréquatrices de 15,4 Md€, dont 9 Md€ pour la péréquation verticale et 6,4 Md€ pour la péréquation horizontale, la part forfaitaire de la DGF, non péréquatrice par nature, s'élève à 10,9 Md€.

La mission RAVIGNON recommande donc de réformer l'attribution des dotations allouées aux collectivités selon deux axes :

- Améliorer la lisibilité des modalités de leur répartition, trop complexe et hétérogène.

- Construire cette répartition sur la base d'indicateurs annuels de résultats, plus précis que ceux utilisés au sein des projets annuels de performance annexés aux lois de finances de l'Etat et qui s'inspireraient d'indicateurs élaborés par la science économique (coefficient de GINI, taux de pauvreté, rapport inter-déciles...).

L'inégalité des situations financières affecte aussi, plus particulièrement, les départements défavorisés par une compensation insuffisante de leurs dépenses sociales au titre des charges transférées. Ainsi, en 2022, ces charges n'étaient compensées financièrement par l'Etat qu'à hauteur de 38,87 % pour l'APA, 37,1 % pour la PCH et 50 % pour le RSA.

L'impact financier des normes fixées au niveau national

Selon le conseil national d'évaluation des normes, le coût total d'application des normes par les collectivités s'élève, en 2023, à 14,6 Md€. Ce coût est particulièrement important en matière de transition écologique, de politiques sociales et de fonction publique territoriale.

Dans ce dernier domaine, la mission RAVIGNON propose de rendre plus de pouvoir managérial aux élus locaux, par exemple en supprimant la corrélation de la valeur du point d'indice servant au calcul du traitement des agents territoriaux, par rapport au traitement des agents des deux autres versants de la fonction publique d'Etat et hospitalière.

En vue de donner une plus grande maîtrise sur l'évolution de la masse salariale, il est également proposé une plus grande

mutualisation de l'emploi des agents territoriaux au sein du bloc communal.

L'expérimentation de la fin de la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable public

Parmi les mesures visant à redonner aux élus locaux davantage d'autonomie dans la gestion financière de leur collectivité, la mission RAVIGNON propose, dans un cadre expérimental, de mettre fin à la séparation des fonctions d'ordonnateur et de comptable public.

Selon elle, cette séparation serait source de doublons et de complexité dans l'exercice des contrôles et donc de coûts induits estimés à un total de 1,8 Md€, dont 1,3 Md€ pour l'Etat et 0,5 Md€ pour les collectivités.

Le rôle des agents de la DGFiP serait alors limité à un contrôle ex-post, après paiement, des dépenses et des états financiers présentés par les collectivités, ainsi qu'à une supervision de leur contrôle interne, les poursuites pour le recouvrement contentieux des recettes étant également assurées par les collectivités.

Les missions de gestion comptable et financière seraient regroupées au sein d'une agence comptable constituée au sein des services des plus grandes collectivités qui seraient soumises à une certification obligatoire de leurs comptes. La qualité comptable des autres collectivités de plus de 10 000

habitants serait vérifiée au moyen d'une attestation de fiabilité des comptes délivrée par un professionnel du chiffre ou, pour celles de moins de 10 000 habitants, par une synthèse de la qualité des comptes établie par les services de la DGFiP.

Ni la mission WOERTH, ni la Mission RAVIGNON, ne proposent un « big-bang » territorial, qui se traduirait par une réduction du millefeuille territorial.

Elles proposent plutôt une remise en ordre des compétences des collectivités territoriales et de leur système de financement considéré comme « à bout de souffle ».

Elles ne proposent pas non plus de restaurer une véritable autonomie fiscale des collectivités territoriales, mais un maintien ou une restauration à minima du pouvoir fiscal des élus locaux sur les impôts locaux existants, ou certains impôts nationaux transférés.

L'essentiel des propositions vise, au total, à rétablir une plus grande visibilité sur le « qui fait quoi » dans le système public local, à réduire les surcoûts induits par les enchevêtrements de compétences et le poids des normes dans ce système et à rétablir un meilleur équilibre dans les ressources dont disposent les collectivités au moyen d'une compensation financière plus juste des compétences qui leur sont transférées et d'une plus forte péréquation de leurs ressources au regard des charges qu'elles supportent.



BULLETIN D'ABONNEMENT



LA LETTRE DU FINANCIER TERRITORIAL

A compléter et renvoyer avec si nécessaire les informations pour un dépôt sur Chorus à : Infodium C/O Corlet Logistic - Service abonnement : ZA La Tellerie CS 20016 61438 FLERS CEDEX - abonnement@infodium.fr - Tél : 02 31 59 25 00

1 an, 11 numéros papier + 1 ou 2 fiches techniques par numéro + 1 accès numérique (base documentaire) sur www.financierterritorial.fr au prix de 576,89 HT - 589 € TTC

Ci-joint mon règlement par :

- Bon de commande/réf. Chorus jointe
- Chèque à l'ordre d'INFODIUM, une facture justificative sera envoyée
- Mandat administratif/Réception de facture

Raison sociale :

Nom : Prénom :

Fonction :

Adresse :

.....

.....

Code Postal : Ville :

Téléphone : Fax :

E-mail (**Obligatoire**) :

Cachet/Date/Signature

Conformément à la loi « Informatique et Libertés », vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant.

Infodium - SAS au capital de 4 200 euros - Siret : Paris B 494 345 309 00038 - 69, avenue des Termes 75017 Paris - tél : 09 81 07 95 76 - Tarif applicable en 2024.

COMMANDE PUBLIQUE

Contestation de la méthode de classement des offres

Délégation de service public. Contestation de la méthode de classement des offres à partir de la moyenne pondérée du rang de classement obtenu pour chaque critère. Méthode de notation irrégulière et inadaptée pour sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse.

• Conseil d'Etat, 7^{ème} et 2^{ème} chambres réunies, 7 juin 2024, Communauté d'Agglomération de Quimper-Bretagne occidentale et RATP, n° 489404 et 489425, conclusions M. Nicolas Labrune, rapporteur public

Quand le mieux est l'ennemi du bien. En 2022, la Communauté d'Agglomération a lancé une consultation en vue du renouvellement de la délégation du service public local portant sur la gestion globale des mobilités pour la période 2024-2030 (lignes de bus, navette de centre-ville, lignes scolaires, transport à la demande, location de vélos). Elle a attribué le service à la société RATP Développement, au détriment de ses concurrentes, Transdev et Keolis. A la demande de ces dernières, le juge des référés du tribunal administratif de Rennes a fait droit à leur demande d'annulation de la procédure. C'est contre cette ordonnance du 31 octobre 2023 que la communauté d'agglomération et l'attributaire se sont pourvues en cassation.

« ...En faisant ainsi le choix, alors même qu'elle n'était en rien tenue de traduire en notes chiffrées l'appréciation qu'elle portait sur la valeur respective des offres, d'un mode d'attribution de la concession litigieuse fondé sur la moyenne pondérée des rangs de classement des offres au regard de chacun des critères d'attribution, alors que le classement ne reflète que très imparfaitement les écarts de valeur entre les offres, l'autorité concédante a retenu une méthode d'évaluation susceptible de conduire à ce que, au regard de l'ensemble des critères, l'offre présentant le meilleur avantage économique global ne soit pas choisie. Dans ces conditions, les sociétés Keolis et Transdev sont fondées à soutenir que la méthode d'évaluation mise en oeuvre par l'autorité concédante est entachée d'irrégularité... ».

La communauté d'agglomération a adopté une appréciation des offres qui va bien au-delà des exigences d'un règlement de consultation des offres pour une concession puisqu'elle a introduit un système de notation chiffrée avec une pondération de chacun des critères, l'attributaire étant celui dont l'offre recueillerait la note la plus basse. Il lui suffisait pourtant de hiérarchiser les critères en vue de retenir l'offre présentant le meilleur avantage économique global. La collectivité s'est enfermée dans un système de marché public digne d'un pouvoir adjudicateur, allant même jusqu'à préciser dans le règlement de consultation la méthode d'évaluation des offres, ce qu'elle ne serait même pas obligée de faire dans le cadre d'un marché public.

Pire, la méthode retenue pouvait conduire la collectivité à devoir retenir l'offre qui ne produisait pas le meilleur avantage économique global ! Le rapporteur public critique la méthode retenue car elle conduit mécaniquement à augmenter l'écart de points entre deux offres ne présentant en réalité qu'une faible différence de valeur et à l'inverse à donner des notes très proches à des offres de valeur différente très marquée.

C'est donc contre toute attente que Keolis, attributaire sortante, a été évincée. Saisi en référé précontractuel, le juge a annulé la procédure, estimant que la procédure d'attribution était irrégulière et que les deux entreprises candidates évincées avaient été forcément lésées.

Pour le Conseil d'Etat, ce n'est pas parce que la procédure a été irrégulière que les candidats évincés sont forcément lésés. Mais il sanctionne la méthode retenue parce qu'elle ne permet pas à la collectivité de retenir l'offre qui présente le meilleur avantage économique global.

« ...l'autorité concédante a retenu une méthode d'évaluation susceptible de conduire à ce que, au regard de l'ensemble des critères, l'offre présentant le meilleur avantage économique global ne soit pas choisie. Dans ces conditions, les sociétés Keolis et Transdev sont fondées à soutenir que la méthode d'évaluation mise en oeuvre par l'autorité concédante est entachée d'irrégularité ».

Offre qui excède les crédits ouverts au budget de la collectivité.

• Conseil d'Etat, 7^{ème} et 2^{ème} chambres réunies, 12 juin 2024, Ville de Paris, n° 475214

En décembre 2018, la Ville de Paris a lancé une consultation en vue de conclure un accord-cadre à bons de commande pour la fourniture et la maintenance de corbeilles impactantes à énergie solaire. Il y a eu trois candidatures, dont celle de la requérante. La Ville de Paris a informé la société Actor France que son offre à 2,7 millions d'euros était certes inférieure au montant maximal de 3,5 millions d'euros fixé dans l'avis d'appel public à la concurrence, mais supérieure aux crédits votés dans le budget. Dès lors, la Ville a estimé que son offre était inacceptable. La société a saisi le Tribunal Administratif de Paris (TAP) pour demander l'annulation de la procédure ou, à défaut, la résiliation du contrat. Le TAP et la CAA de Paris ont successivement rejeté le recours de l'entreprise. La société Actor France s'est pourvue en cassation. Le Conseil d'Etat juge que du fait que la Ville n'avait pas informé les candidats du montant de budget alloué à ce marché, la Cour a commis une erreur de droit : elle aurait dû accueillir le recours. C'est pourquoi le Conseil d'Etat annule l'arrêt d'appel et renvoie l'affaire à la Cour.

« 5. Il ressort des pièces du dossier soumis aux juges du fond que le montant total du devis estimatif établi par la société Actor France s'élevait à 2 784 095 euros hors taxes, soit un montant inférieur au montant maximum de l'accord-cadre à bons de commande, qui avait été fixé à 3 500 000 euros hors taxes dans l'avis d'appel public à la concurrence. En jugeant que la Ville de Paris avait pu régulièrement rejeter comme inacceptable l'offre de cette société au motif qu'elle excédait le montant maximum de 2 500 000 euros hors taxes auquel la collectivité avait limité le budget alloué à cet accord-cadre,

alors qu'il résultait des pièces du dossier qui lui était soumis que la Ville de Paris n'avait pas informé les candidats du montant maximum du budget qu'elle avait alloué à ce marché, la cour a commis une erreur de droit ».

FONCTION PUBLIQUE

Délai raisonnable de jugement

Réparation du préjudice matériel et moral créé par le non-respect de ce principe général du droit.

• **Conseil d'Etat, 4^{ème} et 1^{ère} chambres réunies, 14 mai 2024, Mme A..., n°472121**

Le Conseil d'Etat a dû apprécier la notion de « délai raisonnable de jugement » dans un contentieux complexe opposant un agent de la fonction publique de l'Etat à son ministère, en l'occurrence le ministère de la Justice. La demande introduite par l'agent en 2021 n'ayant toujours pas été jugée en mai 2024 (à la date de l'arrêt du Conseil d'Etat), il faut considérer que le délai est déjà excessif. Mais le Conseil d'Etat prend soin de préciser que ce sont les éléments propres à chaque espèce qui permettent de déterminer si le délai de jugement est raisonnable ou excessif, notamment si une médiation a été ordonnée par le juge administratif en cours d'instance (en l'espèce, la médiation a échoué).

« 6. Il résulte des principes généraux qui gouvernent le fonctionnement des juridictions administratives que les justiciables ont droit à ce que leurs requêtes soient jugées dans un délai raisonnable. Si la méconnaissance de cette obligation est sans incidence sur la validité de la décision juridictionnelle prise à l'issue de la procédure, les justiciables doivent néanmoins pouvoir en faire assurer le respect. Ainsi, lorsque la méconnaissance du droit à un délai raisonnable de jugement leur a causé un préjudice, ils peuvent obtenir la réparation de l'ensemble des dommages, tant matériels que moraux, directs et certains, ainsi causés par le fonctionnement défectueux du service public de la justice. Le caractère raisonnable du délai de jugement d'une affaire doit s'apprécier de manière à la fois globale, compte tenu, notamment, de l'exercice des voies de recours, particulières à chaque instance, et concrète, en prenant en compte sa complexité, les conditions de déroulement de la procédure et, en particulier, le comportement des parties tout au long de celle-ci, mais aussi, dans la mesure où la juridiction saisie a connaissance de tels éléments, l'intérêt qu'il peut y avoir, pour l'une ou l'autre, compte tenu de sa situation particulière, des circonstances propres au litige et, le cas échéant, de sa nature même, à ce qu'il soit tranché rapidement. Lorsque la durée globale du jugement n'a pas dépassé le délai raisonnable, la responsabilité de l'Etat est néanmoins susceptible d'être engagée si la durée de l'une des instances a, par elle-même, revêtu une durée excessive... ».

L'affaire concerne un agent de l'Etat, mais la solution est transposable à un agent de la fonction publique territoriale qui, dans le cadre d'un litige qui l'oppose à son employeur, demanderait réparation du préjudice matériel et moral qu'il subit du fait d'un délai de jugement déraisonnable. Le Conseil d'Etat a érigé le délai raisonnable de jugement par les

juridictions administratives en principe général du droit (CE, Ass, 28 juin 2002, M. M...). Mais comme le relève en l'espèce le Conseil d'Etat, chaque affaire présente des complexités différentes (comme ici l'intervention d'une médiation qui a suspendu le temps... pour finalement échouer).

Non-respect de la réglementation relative au temps de travail des agents publics

Repos dominical. Préjudice matériel et moral invocable.

• **Conseil d'Etat, 3^{ème} et 8^{ème} chambres réunies, 18 juin 2024, M. B..., n° 463484**

M. B... est agent éducatif au sein de l'institut départemental de l'enfance et de la famille géré par la Métropole de Lyon. Il a demandé réparation à raison du non-respect par son employeur de la réglementation relative au temps de travail, notamment le non-respect du repos dominical. Il est certes établi que M. B... a dû travailler trois dimanches consécutifs au mois de janvier 2019, mais il lui appartenait d'alléguer le préjudice personnel qu'il a subi de ce fait et non pas de réclamer une réparation forfaitaire pour non-respect du repos dominical.

10. M. B... se prévaut uniquement du préjudice qu'il a subi du seul fait de la méconnaissance des garanties relatives à la durée minimale de repos journalier et à la durée maximale de travail journalier, à raison des circonstances mentionnées au point 6. La Métropole de Lyon ne conteste pas la réalité des manquements invoqués aux règles de durée du temps de travail et de repos. Si elle soutient qu'ils se sont accompagnés du paiement d'heures supplémentaires, il résulte de ce qui est dit au point 4 que cette circonstance ne saurait faire obstacle à l'existence d'un préjudice et au droit à sa réparation. Eu égard au caractère répété et substantiel des méconnaissances en cause, il sera fait en l'espèce une juste appréciation de ce préjudice en condamnant la Métropole de Lyon à verser à M. B... la somme de 3 000 euros.

CONTENTIEUX

Cachet de la poste faisant foi

Egalité de traitement entre usagers utilisant une procédure dématérialisée et usagers utilisant l'envoi postal.

• **Conseil d'Etat, Section, 13 mai 2024, n° 466 541**

Le délai s'apprécie désormais à la date d'envoi du courrier, attestée par le cachet de la poste. Cet arrêt permet d'établir l'égalité de traitement entre juridictions administratives, justiciables et administrations : la règle du cachet de La Poste faisant foi est déjà pratiquée dans toutes les demandes, les paiements, la production de justificatifs. C'est donc une harmonisation bienvenue.

« Sauf dispositions législatives ou réglementaires contraires, telles les dispositions relatives à la contestation des élections

politiques ou celles prévoyant des délais exprimés en heures ou expirant à un horaire qu'elles précisent, la date à prendre en considération pour apprécier si un recours contentieux adressé à une juridiction administrative par voie postale a été formé dans le délai de recours contentieux est celle de l'expédition du recours, le cachet de la poste faisant foi ».

CONSEIL CONSTITUTIONNEL

Modulation des indemnités des élus en fonction de leur assiduité

Non-conformité à la Constitution de la disposition législative (art L 2123-24-2 CGCT) qui exclut les communes de moins de 50 000 habitants de la possibilité de moduler les indemnités des élus en fonction de leur assiduité.

• Décision QPC 2024-1094 du 6 juin 2024, Commune de La Madeleine

Par un arrêt du 5 mars 2024, le Conseil d'Etat a jugé qu'il était pertinent de saisir le Conseil Constitutionnel de cette question posée par la commune de La Madeleine (22 000 habitants, département du Nord), confrontée à un litige avec l'un de ses conseillers municipaux.

La disposition législative en cause, l'article L 2123-24-2 CGCT, issu de la loi « engagement et proximité » du 29 décembre 2019, prévoit :

« Dans des conditions fixées par leur règlement intérieur, le montant des indemnités de fonction que le conseil municipal des communes de 50 000 habitants et plus alloue à ses membres peut être modulé en fonction de leur participation effective aux séances plénières et aux réunions des commissions dont ils sont membres. La réduction éventuelle de ce montant ne peut dépasser, pour chacun des membres, la moitié de l'indemnité pouvant lui être allouée ».

La commune requérante soutient qu'en excluant les communes de moins de 50 000 habitants de la possibilité de moduler les indemnités des élus en fonction de leur assiduité, la disposition crée une différence de traitement totalement injustifiable entre les communes, car il n'y a pas réellement de différence de situation entre une commune qui se trouve juste en dessous du seuil de 50 000 habitants et une autre commune qui se situe tout juste au-dessus de ce seuil. On sait évidemment que les effets de seuil induisent toujours des effets pervers. En l'espèce, supprimer cet effet de seuil semble tout simplement le bon sens. La suppression de la partie de phrase qui crée cette différence de traitement va dans le sens d'une moralisation de la vie politique, d'autant plus que la démission d'office des conseillers municipaux qui sont absents de manière récurrente a été supprimée par le législateur en 1982. Une réponse ministérielle à la question écrite posée par le sénateur Hervé Maurey permet d'éclairer le débat : le manque d'assiduité n'est pas un motif de démission d'office (RM JO Sénat 04 février 2021 p 737).

« ... Toutefois, selon une jurisprudence constante, ces dispositions (démission d'office) ne s'appliquent pas en cas d'absences

répétées d'un élu aux séances du conseil municipal (CE, n° 68842, 6 novembre 1985, maire de Viry-Châtillon). Il ne semble pas que l'absence de sanction à l'égard de membres du conseil municipal qui, pour certaines raisons, ne participent pas aux séances, ait été de nature à mettre des conseils municipaux dans l'impossibilité de fonctionner dans des conditions normales... ».

Le règlement intérieur peut prévoir la modulation des indemnités dues aux élus municipaux, mais la sanction ne peut s'appliquer par définition qu'aux seuls élus qui en perçoivent, ce qui exclut la plupart des 497 000 conseillers municipaux.

Le représentant du premier Ministre, lors de l'audience, malgré ses efforts pour défendre la conformité à la Constitution de ce seuil instauré en 2019 par le législateur, n'a guère été convaincant. L'avocat de la commune de La Madeleine n'a pas eu de mal à montrer que ce seuil de 50 000 habitants n'avait pas de justification réelle. L'absence d'assiduité des élus aux réunions plénières et aux commissions doit pouvoir être sanctionnée par une réduction des indemnités, quel que soit la taille de la commune. Evidemment, cette disposition ne pourra pas s'appliquer à tous les élus municipaux, puisque les conseillers municipaux, sauf ceux qui bénéficient d'une délégation spéciale, n'ont droit à une indemnité qu'à partir du seuil de 100 000 habitants. Introduire un seuil avait donc un sens, mais il aurait fallu l'aligner sur le seuil de 100 000 habitants pour coïncider avec le droit aux indemnités pour tous les élus municipaux.

Sans surprise, le Conseil Constitutionnel a abrogé les sept mots qui réservaient le droit de moduler les indemnités des élus municipaux aux villes de 50 000 habitants et plus. Le Conseil Constitutionnel a décidé de l'application immédiate de l'abrogation des mots qui avaient motivé la QPC : elle a donc été effective à compter de la publication de la décision à toutes les affaires en cours non jugées définitivement.

IMPÔTS LOCAUX

Délai de reprise de la taxe communale sur les terrains constructibles

Impôts directs locaux. Taxe locale sur la cession à titre onéreux de terrains nus rendus constructibles (art 1529 CGI). Bénéfice de l'exonération pour des terrains détenus depuis plus de 18 ans. Délai de reprise par l'administration fiscale.

• Conseil d'Etat, 9^{ème} et 10^{ème} chambres réunies, 11 juin 2024, M. et Mme B..., n° 469216, conclusions Mme Céline Guibé, rapporteure publique

Les époux B... ont vendu en 2017 et 2018 un ensemble de terrains nus classés en zone constructible par la commune de Saint-Priest (village de l'Ardèche) depuis plus de 18 ans. A ce titre, dans un premier temps, ils ont bénéficié de l'exonération de la taxe communale sur les terrains constructibles de l'article 1529 CGI. Mais, après un contrôle sur pièces, l'administration fiscale est revenue sur le bénéfice de cette exonération et leur a réclamé 4385 euros par une rectification qui leur a été notifiée, selon eux, après l'expiration du délai de reprise.

La taxe communale de l'article 1529 CGI est l'une des taxes locales facultatives pouvant être instituée par une simple délibération du conseil municipal (ou du conseil communautaire pour un EPCI à fiscalité propre). Elle est due par les personnes physiques et les sociétés assujetties à l'impôt sur le revenu à l'occasion de la première cession d'un terrain nu rendu constructible par un document d'urbanisme, en l'espèce le POS de l'an 2000 remplacé en 2014 par le PLU de la commune de Saint-Priest. Lorsque le terrain est vendu après 18 ans, le législateur accorde au propriétaire vendeur l'exonération de la taxe (article 1529-II CGI). En l'espèce, à quelques mois près, une partie des terrains vendus ne bénéficiait pas encore du bénéfice de l'exonération. L'administration fiscale a donc voulu rattraper son erreur initiale.

Les époux B... ont engagé un recours devant le Tribunal Administratif de Lyon en décharge du montant de l'imposition réclamée par l'administration fiscale. Selon eux, le délai de reprise de l'article L 173 LPF était forclus. Ils ne contestent pas que la taxe aurait dû être acquittée, mais ils invoquent tout simplement la forclusion de la demande de l'administration. La rectification leur a été notifiée le 5 avril 2019, alors que le délai de reprise s'était éteint le 31 décembre 2018.

C'est à ce stade qu'il faut s'intéresser à la classification des impôts locaux en impôts directs ou indirects. En effet, pour les impôts directs locaux, le délai de reprise applicable est celui de l'article L 173 LPF : « Pour les impôts directs perçus au profit des collectivités locales (...), le droit de reprise de l'administration des impôts s'exerce jusqu'à la fin de l'année suivant celle au titre de laquelle l'imposition est due ». Or cette taxe a bien été classée dans les impôts directs locaux par le Tribunal des Conflits (TC, 18 novembre 2013, DGFIP c/ Société Le Flotin). Dès lors, le Conseil d'Etat, suivant les conclusions de la rapporteure publique, constate que la notification de la rectification est intervenue après l'expiration du délai de reprise et, jugeant l'affaire au fond, accorde aux requérants le bénéfice de la décharge.

« ...Il résulte de ce qui a été dit au point 3 que la proposition de rectification relative aux cotisations de taxe afférentes aux lots de propriété nos 2, 3, 7, 9 et 15 a été notifiée aux contribuables postérieurement à l'expiration du délai de reprise, prévu à l'article L. 173 du livre des procédures fiscales cité au point 2, dont disposait l'administration fiscale. Par suite, sans qu'il soit besoin d'examiner les autres moyens de la demande des contribuables, ces derniers sont fondés à demander la décharge des impositions auxquelles ils ont été assujettis... ».

Taxe due par l'exploitant d'une installation ISDND

Taxe locale sur les déchets réceptionnés dans une installation de stockage de déchets non dangereux (ISDND) soumise à la taxe générale sur les activités polluantes.

• Conseil d'Etat, 9^{ème} et 10^{ème}, 18 juin 2024, Commune de la Fare-les-Oliviers, n° 467534

La commune a émis à l'encontre de la société SMA Vautabière trois titres exécutoires au titre de la taxe sur les déchets

réceptionnés dans le centre de déchets ultimes (La Vautabière) qu'elle exploite dans la commune. Le conseil municipal a institué par délibération du 10 décembre 2015 la taxe de l'article L 2333-92 CGCT sur son territoire :

« Toute commune peut, par délibération du conseil municipal, établir une taxe sur les déchets réceptionnés dans une installation de stockage de déchets ménagers et assimilés, soumise à la taxe générale sur les activités polluantes visée à l'article 266 sexies du code des douanes, ou d'incinération de déchets ménagers, installée sur son territoire et non exclusivement utilisée pour les déchets produits par l'exploitant. La taxe est due par l'exploitant de l'installation au 1^{er} janvier de l'année d'imposition ».

Par deux jugements rendus en 2020, le Tribunal Administratif de Marseille avait annulé les titres exécutoires de 240. 000 euros et 195. 000 euros et déchargé l'entreprise du paiement de la taxe.

Saisi par la commune, le Conseil d'Etat annule les jugements de première instance. La commune pouvait bel et bien appliquer la taxe sur son territoire par simple délibération, dès lors que l'article 108 de la loi de finances 2009 avait étendu le champ d'application de la taxe aux communes où l'installation ou l'extension d'un tel centre avait été autorisée par le préfet avant le 1^{er} juillet 2002.

Pour information, la sénatrice Mme Anne Sophie Romagny a posé une Question Ecrite au ministre des finances pour lui demander de relever le tarif de 1,50 euro par tonne de déchets entrant dans une telle installation (QE Sénat Anne-Sophie Romagny JO Sénat, 25 avril 2024, p 1709).

STATIONNEMENT PAYANT

Personnes recevables à contester le forfait de post stationnement devant la Commission du Contentieux de Stationnement Payant (CCSP)

Forfait de post stationnement (art L2333-87 CGCT). Le redevable légal et toute personne mandatée par lui présentent un intérêt à agir suffisant.

• Conseil d'Etat, 5^{ème} et 6^{ème} chambres réunies, 12 juin 2024, n° 491026, 491027 et 491104

La Ville de Paris a émis à l'encontre de M. A...H...un forfait de post-stationnement de 35 euros. La question est de savoir si la personne qui n'est pas le redevable légal, mais qui prend en charge, in fine, le paiement, a pour autant un intérêt suffisant pour agir, en l'occurrence contester l'avis de paiement devant la CCSP. Le seul fait d'être lié au redevable légal par un contrat de location de véhicule qui le met en position de devoir supporter in fine la charge de la dette, suffit-il à lui conférer un intérêt à agir ? La CCSP a transmis pour avis préalable la question au Conseil d'Etat.

Le redevable légal est le titulaire du certificat d'immatriculation du véhicule concerné ou un locataire ou encore un acquéreur

(article L 2333-87 CGCT). Il est dès lors seul habilité à former le recours administratif préalable (le RAPO) contre l'avis de paiement et à introduire une requête contre la décision de rejet de son recours administratif. Mais le redevable légal peut habilitier toute personne à déposer le recours et à contester en justice l'avis de paiement. En l'espèce, le redevable légal a bien formé le recours administratif, mais il a laissé le soin à un mandataire, codébiteur ou locataire, de déposer le recours contentieux devant la CCSP.

Dès lors que la personne qui a effectué le paiement n'est ni le redevable légal ni un mandataire, elle n'est pas habilitée à saisir la CCSP.

6. Il résulte enfin de l'économie générale des dispositions citées ci-dessus que, si le redevable légal du forfait de post-stationnement, qui est, ainsi qu'il a été dit ci-dessus, le titulaire du certificat d'immatriculation du véhicule concerné, son codébiteur ou un locataire ou acquéreur dans les cas prévus à l'article L. 2333-87 du code général des collectivités territoriales, est seul recevable à former un recours administratif contre l'avis de paiement du forfait de post-stationnement mis à sa charge ou à introduire une requête contre la décision de rejet de ce recours devant la commission du contentieux du stationnement payant, il lui est toutefois loisible, ainsi que le prévoient les dispositions de l'article R. 2333-120-13 du code général des collectivités territoriales, d'habiliter toute personne à former ce recours ou, en cas de rejet, à introduire une requête devant la commission du contentieux du stationnement payant en son nom et pour son compte, dans le délai qui lui est opposable, une telle habilitation justifiant de la qualité de la personne qui en bénéficie pour agir en justice pouvant également être délivrée aux fins de la contestation d'un titre exécutoire émis pour le recouvrement de l'avis de paiement d'un forfait de post-stationnement. Ce mandat peut notamment résulter d'une clause insérée à cet effet dans un contrat de location d'un véhicule ou dans un contrat prévoyant la mise à disposition d'un véhicule par un employeur à son salarié.

Ces trois espèces concernent chacune une taxe locale facultative, avec un régime particulier à chacune d'elles : l'une relève du CGI, les deux autres du CGCT, avec des règles de contentieux différentes.

TRIBUNAL DES CONFLITS

Agent blessé lors d'une intervention. Compétence du juge judiciaire

Agent d'une société d'économie mixte locale blessé lors d'une intervention en qualité de collaborateur bénévole du service public de la Justice.

• Tribunal des Conflits, 13 mai 2024, n° 4305, M. T... et la SEMITAN c/ Ministre de la Justice

En février 2017, M. T, conducteur de bus de la Société d'Economie Mixte de Transports en commun de l'Agglomération Nantaise, la SEMITAN, a été blessé à l'occasion de son intervention pour interpellier l'auteur présumé de violences dont il avait été le témoin. Il a demandé réparation à l'Etat en sa qualité de collaborateur occasionnel de la police judiciaire.

Le tribunal correctionnel de Nantes a cependant relaxé le prévenu des faits de violences à l'encontre de M. T... et l'a débouté, ainsi que son employeur la SEMITAN, de leur action civile. C'est pourquoi M. T... s'est tourné vers le tribunal administratif de Nantes qui par un jugement du 28 octobre 2021, a condamné l'Etat à indemniser M. T et son employeur. Le ministère de la justice a fait appel de ce jugement et, par un arrêt du 24 février 2023, la CAA de Nantes a à la fois rejeté l'appel du ministère, mais également l'appel incident de M. T... tendant à la confirmation du premier jugement. Le ministère de la Justice a formé un pourvoi en cassation devant le Conseil d'Etat, mais ce dernier, par un arrêt du 22 décembre 2023, a renvoyé l'affaire au Tribunal des conflits pour décider de la compétence.

« ...3. L'action fondée sur une responsabilité sans faute de l'Etat en raison du préjudice résultant d'une opération de police judiciaire relève de la compétence de la juridiction judiciaire. Il en va ainsi de l'action engagée par un collaborateur occasionnel du service public pour obtenir la réparation de dommages subis lors d'une opération de police judiciaire.

4. En conséquence, la demande de M. T, qui se prévaut de la qualité de collaborateur occasionnel de la police judiciaire, en réparation des dommages subis à l'occasion de son intervention pour interpellier l'auteur présumé de faits de violences dont il avait été témoin, et celle de la SEMITAN, agissant par voie subrogatoire, relèvent de la compétence de la juridiction judiciaire... ».

M. T... a incontestablement acquis la qualité de collaborateur bénévole du service de la police judiciaire en tentant d'arrêter l'auteur de violences volontaires pris en flagrant délit. Le Tribunal des Conflits a déjà jugé que ce sont les juridictions judiciaires qui sont compétentes pour connaître des dommages :

(TC, 15 avril 2013, M. I. c. / Agent judiciaire du Trésor, n° 3895), ... l'action fondée sur une responsabilité sans faute de l'Etat en raison du préjudice résultant d'une opération de police judiciaire relève de la compétence de la juridiction judiciaire (TC, 8 février 2021, Garde des sceaux c. / M. R., n° C4205).

Il est dommage qu'il ait fallu tant d'années à ce salarié dont le quotidien est de mettre en œuvre un service public local de transport public pour savoir à quel juge se vouer !

URBANISME

Illégalité de la délibération approuvant le PLU

Demande d'indemnisation du préjudice subi par l'impossibilité de valoriser la réalisation du lotissement. Créance refusée à raison de la prescription quadriennale. Demande tardive de la demande d'indemnisation.

• Conseil d'Etat, 1^{ère} et 4^{ème} chambres réunies, 19 juin 2024, Sté Les jardins Fleury c/ Commune de Donnery, n° 473965

Le conseil municipal de Donnery a approuvé le PLU par une délibération du 22 novembre 2007. Le TA d'Orléans avait ensuite annulé celui-ci au motif que la commune avait ajouté un sous-secteur constructible dans une zone classée inconstructible pour répondre aux attentes d'un lotisseur. Ce n'est qu'en décembre 2017 que la société Les Jardins Fleury, qui avait aménagé le lotissement, a demandé à la commune de l'indemniser à hauteur de 2,7 millions d'euros, soit le préjudice financier subi par elle du fait des aménagements réalisés et de l'impossibilité pour elle de commercialiser les lots avec la construction de 15 maisons d'habitation. Le TA d'Orléans et la CAA de Versailles ont successivement rejeté la demande de la société, se fondant sur la prescription de la créance, donc de son caractère tardif. Dans son arrêt d'appel, la Cour de Versailles a effectivement relevé les « tergiversations » et les « prises de position successives » de la mairie sur la constructibilité des terrains. Le maire a tantôt accordé ou refusé les permis de construire. Pour la société Les Jardins Fleury, la demande n'était pas tardive. Mais la Cour a relevé qu'aucune communication de l'administration intéressée n'a porté sur le montant ou le paiement de la créance et que le fait que le Maire ait accordé durant cette période des permis de construire dans la zone concernée n'a pas pu interrompre la prescription, car ces actes ne se rapportaient pas à la demande de réparation de la société Les Jardins Fleury.

Le Conseil d'Etat ne peut que confirmer le raisonnement des juges du fond. La société, elle, ne peut que regretter d'avoir tant tardé à demander réparation du préjudice subi. Encore heureux si elle a pu survivre à une telle déconvenue.

« ...En deuxième lieu, il ressort des pièces du dossier soumis aux juges du fond que le seul fait générateur de sa créance

invoqué par la société requérante devant le tribunal administratif était l'illégalité fautive de la délibération du 22 novembre 2007 approuvant le plan local d'urbanisme de Donnery, les prises de position du maire et du préfet quant à la constructibilité des terrains du lotissement n'étant invoquées qu'à l'appui de son moyen tiré de l'absence de prescription de sa créance. Par suite, en jugeant que la société requérante ne pouvait se prévaloir d'un nouveau fait générateur constitué par le caractère fluctuant de ces prises de positions, qu'elle invoquait pour la première fois en appel, la cour, qui s'est livrée à une appréciation souveraine exempte de dénaturation, ne s'est pas méprise sur la portée de ses écritures de première instance et n'a pas commis d'erreur de droit ».



BULLETIN D'ABONNEMENT



LA LETTRE DU
FINANCIER TERRITORIAL

A compléter et renvoyer avec si nécessaire les informations pour un dépôt sur Chorus à :
Infodium C/O Corlet Logistic - Service abonnement : ZA La Tellerie CS 20016
61438 FLERS CEDEX - abonnement@infodium.fr - Tél : 02 31 59 25 00

**1 an, 11 numéros papier
+ 1 ou 2 fiches techniques
par numéro
+ 1 accès numérique
(base documentaire) sur
www.financierterritorial.fr
au prix de 576,89 HT - 589 € TTC**

Ci-joint mon règlement par :

- Bon de commande/réf. Chorus jointe
 Chèque à l'ordre d'INFODIUM,
une facture justificative sera envoyée
 Mandat administratif/Réception de facture

Raison sociale :

Nom : Prénom :

Fonction :

Adresse :

.....

Code Postal : Ville :

Téléphone : Fax :

E-mail (**Obligatoire**) :

Cachet/Date/Signature

Conformément à la loi « Informatique et Libertés », vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant.

Infodium - SAS au capital de 4 200 euros - Siret : Paris B 494 345 309 00038 - 69, avenue des Ternès 75017
Paris - tél : 09 81 07 95 76 - Tarif applicable en 2024.

L'intelligence artificielle pour aider l'État à identifier les signaux faibles des collectivités en difficulté

Depuis le début des années 90 et sous l'impulsion de la DGFiP et de la DGCL, l'État entretient et développe un réseau d'alerte permettant de détecter les collectivités locales dans une situation financière tendue sur la base d'éléments rétrospectifs. Depuis 2020, les services de la DGFiP travaillent à la conception d'un nouveau dispositif, à caractère prédictif, et visant à capter les signaux faibles d'une dégradation financière à l'aide d'outils d'intelligence artificielle. Ce dispositif est destiné à accompagner l'action de conseil et d'accompagnement sur le terrain des élus proposée par les Conseillers aux décideurs locaux (CDL). Il pourrait également aider à mieux définir les cibles des mécanismes de soutien public dont peuvent bénéficier les collectivités.

Le réseau d'alerte : un outil dans le cadre du rôle d'appui de la DGFiP auprès des collectivités

L'origine du réseau d'alerte tient à la volonté de la DGCL (Direction Générale des Collectivités Locales) et la DGFiP (Direction Générale des Finances Publiques) de donner les moyens aux comptables publics et aux Préfets de réagir rapidement lorsque la situation financière d'une collectivité est sous tension. En particulier, il s'agit d'identifier les collectivités qui pourraient rencontrer des difficultés à respecter le principe d'équilibre du budget primitif (article 1612-4 du code général des collectivités territoriales) et d'inciter les exécutifs locaux à mettre en œuvre rapidement des mesures de redressement.

Créé en 1993 (circulaire interministérielle du 26 mars 1993), tout d'abord pour la surveillance des communes, le réseau d'alerte a ensuite été élargi en 2005 aux intercommunalités (circulaire du 16 décembre 2005), puis rénové en 2013 (circulaire interministérielle du 4 janvier 2013). Depuis 2020, son périmètre s'est élargi aux départements et aux régions. Bien que ce dispositif soit éprouvé depuis une trentaine d'années et connu car décrit régulièrement par différents acteurs aussi bien publics que privés⁽¹⁾, il reste peu transparent : conçu par la DGFiP, il ne s'appuie pas sur des textes légaux ou réglementaires mais sur des circulaires confidentielles et consiste en une procédure interne des services de l'État dans le cadre de leur mission de conseil aux exécutifs locaux.

ENCADRÉ 1 - MÉTHODOLOGIE DE CALCUL DE LA NOTE DE L'APPLICATION SCORE

La campagne de notation est lancée entre janvier et mars de chaque année : 4 ratios sont calculés sur la base des données issues des comptes de gestion et assortis d'une pondération telle que spécifiée ci-dessous. Cette pondération attribuée à chaque ratio a été définie en s'appuyant « sur une étude statistique économétrique appliquée aux séries de valeurs des ratios communaux et exprimant le caractère discriminant de la valeur dans le signalement des

tensions ou des difficultés financières des communes »⁽²⁾. Les ratios, au nombre de 4, sont définis et pondérés comme suit :

1 - Coefficient d'autofinancement courant (CAC) : (Charges de fonctionnement + remboursement du capital de la dette) / Produits de fonctionnement ; pondération = 4

2 - Ratio de rigidité des charges structurelles (RIGID) : (Charges de personnel + contingents et participations + charges d'intérêts) / Produits de fonctionnement ; pondération = 2

3 - Ratio de surendettement (SUREND) : Encours de dette au 31/12/n / produits de fonctionnement ; pondération = 4

4 - Coefficient de mobilisation du potentiel fiscal rénové (CMPFR) : la définition actuelle exacte de cet indicateur n'est pas sourcée de manière fiable ; pondération = 1

Les ratios font l'objet d'aménagements pour les communes et les départements d'outre-mer pour tenir compte du poids des impôts et taxes qui leur sont spécifiques (cf. rapport sur la situation des communes d'outre-mer, Cour des comptes, 13 juillet 2011 - à notre connaissance toujours d'actualité).

Le nombre de points attribué à chaque ratio dépend de son classement dans une série statistique : lorsque le ratio se situe dans les 5 premiers déciles, il reçoit une valeur de 0, lorsqu'il est dans le dixième décile, il reçoit une pénalisation de 5 points (- 5) ; entre la médiane et le dixième décile, la pénalisation progresse régulièrement (- 1 pour le 6^{ème} décile, - 2 pour le 7^{ème}, - 3 pour le 8^{ème} et -4 pour le 9^{ème}). Les communes des DROM, les départements et les régions sont classés entre eux.

Le score global est calculé par soustraction à un total de 100 des éventuelles pénalités attribuées à chaque critère pondéré et elles-mêmes rapportées sur 100 ce qui conduit à la formule suivante : $100 + [(4CAC + 2RIGID + 4SUREND + 1CMPFR)] * 20/11$.

Les notes les plus faibles correspondent ainsi aux collectivités dont la situation est la plus dégradée.

Source : cf. note 1.

(1) « Le réseau d'alerte des finances locales : un dispositif pour anticiper les crises budgétaires », Paul Hernu, *Revue française de comptabilité*, décembre 2023 ; « Contrôle de légalité et contrôle des actes budgétaires en préfecture, exercices 2015-2021 », *Cour des comptes*, 16 septembre 2022 ; « Réseau d'alerte : comment les collectivités locales peuvent-elles anticiper leur entrée sur cette liste ? », *Gazette des communes*, 24 février 2021.

(2) Le réseau d'alerte des finances locales : un dispositif pour anticiper les crises budgétaires, Paul Hernu, *Revue française de comptabilité*, décembre 2023.

Sur la base de la note produite par SCORE, la DGFIP établit ainsi en avril/mai une liste provisoire des collectivités et intercommunalités à inscrire dans le réseau d'alerte. L'analyse financière approfondie des services déconcentrés permet ensuite de conduire à une liste resserrée qui, une fois validée par les comptables, est transmise aux Préfets. Selon l'ampleur des tensions constatées, un courrier de sensibilisation est adressé à la collectivité ou des réunions sont organisées entre celle-ci et les services déconcentrés de la DGFIP, le préfet et/ou les sous-préfets afin de réfléchir à la situation de la collectivité et aux mesures à prendre avec les exécutifs locaux. En fonction du contexte, les Chambres régionales des comptes, voire d'autres acteurs, peuvent être associées à ces réunions, à la discrétion des services de l'État ⁽³⁾.

De l'avis de la DGFIP comme de la DGCL, le réseau aurait rempli ses objectifs en évitant la tutelle à nombre de collectivités. Toutefois, des critiques lui sont régulièrement adressées. L'une d'entre elles, pointée par l'inspection générale des finances il y a quelques années, porte sur le manque de moyens humains disponibles au sein de la DGFIP et des DDFIP pour que leur mission de conseil auprès des collectivités, notamment pour les plus grandes d'entre elles, puisse être pleinement effective ⁽⁴⁾. Certains experts pointent également le caractère insuffisamment prédictif du dispositif ⁽⁵⁾ : à la fois du fait des ratios retenus, pas forcément en adéquation avec les pratiques des professionnels de l'analyse financière, mais aussi parce que la note s'appuie sur des données rétrospectives, ce qui conduit à des alertes trop tardives. Cette absence d'anticipation des difficultés financières des collectivités a trouvé sa pleine mesure lors de la crise sanitaire et est à l'origine du « modèle prédictif des finances locales ».

Un modèle prédictif détectant les « signaux faibles » ⁽⁶⁾

En 2020, les finances des collectivités territoriales ont été fortement impactées par les effets de la pandémie de covid-19. Ce contexte avait confirmé le besoin pour la DGFIP de disposer d'un modèle prédictif et non d'une photographie de l'exécution telle qu'elle résultait de l'application SCORE.

Les travaux de construction du modèle prédictif des finances locales ont donc été conduits avec pour objectif principal d'améliorer l'accompagnement des ordonnateurs sur le terrain : le modèle est conçu comme un outil opérationnel visant à identifier très en amont les collectivités susceptibles d'entrer dans le réseau d'alerte et à en limiter le nombre en les aidant à mettre en œuvre les mesures de redressement nécessaires.

Pour repérer et analyser ces « signaux faibles » de difficultés, la DGFIP a utilisé des techniques d'intelligence artificielle, capables d'intégrer des données larges et de prédéterminer des

collectivités fragiles qui auraient échappé à un modèle classique d'analyse financière rétrospective, et donc au SCORE du réseau d'alerte. Les services de la DGFIP ⁽⁷⁾ ont réalisé ces travaux de valorisation des données quantitatives et qualitatives disponibles sur les collectivités avec l'aide de data scientists de la délégation à la transformation numérique (DTNum), d'ingénieurs stagiaires et de spécialistes en analyse financière du réseau dont en particulier les conseillers aux décideurs locaux (CDL) du réseau de proximité de la DGFIP. Ces conseillers, experts au service des maires et présidents d'EPCI, disposent en effet d'une approche terrain, et sont par ailleurs des utilisateurs directs des résultats du modèle dans le cadre de leur rôle de conseil financier et fiscal auprès des collectivités de leur territoire. Ce nouveau modèle vient donc compléter les résultats de l'application SCORE.

Un premier modèle algorithmique couvrant les communes métropolitaines a été rendu opérationnel par la DGFIP en 2022. Comme pour l'application SCORE, il permet de calculer un score pour chaque collectivité ou EPCI. Étant un outil interne à la DGFIP, son fonctionnement précis reste confidentiel, sans doute plus encore que celui de l'application SCORE dont les ratios sont globalement connus et les méthodes de calcul facilement reproductibles par chaque collectivité. À l'inverse, ce nouveau modèle prédictif des finances locales s'appuie sur des techniques de *clustering* (partitionnement des données par groupes homogènes) et de *machine learning*, mécanisme d'apprentissage automatique via des systèmes d'intelligence artificielle qui découvrent eux-mêmes des motifs récurrents dans des ensembles de données et améliorent spontanément leurs propres performances. Autant d'éléments non reproductibles aisément sans à la fois des jeux de données importants et des moyens techniques et humains adaptés pour développer de tels modèles.

Le modèle prédictif couvre dans l'immédiat uniquement les communes de métropole et s'appuie sur des données issues des budgets principaux. Pour éviter les biais liés aux événements atypiques (en particulier la crise Covid-19), une profondeur d'historique d'une dizaine d'années - à compter des données 2013 - a été retenue pour calibrer le modèle.

Le modèle développé par la DGFIP produit des prévisions à $n + 1$ en s'appuyant sur 4 années d'historique. Il est alimenté le plus en amont possible afin d'obtenir les premiers résultats - sous forme d'un score pour chaque collectivité - avant le vote du budget primitif. Ce score vient ainsi compléter les informations du réseau d'alerte et apporte une vision prospective à la dimension rétrospective dont dispose déjà le réseau des comptables de la DGFIP et les 1300 CDL. Les premiers scores ont été produits en 2022 et la DGFIP indique qu'ils ont permis de détecter des communes qui n'étaient pas en difficulté au sens du réseau d'alerte, et d'entamer ainsi un dialogue avec celles-ci.

À partir des données extraites de l'application de gestion comptable Hélios, sont calculés des agrégats financiers et des ratios, définis par la DGFIP notamment à l'occasion des réunions qui s'étaient tenues lors des revues de dépenses conduites par l'État. Ces agrégats permettent de classer les collectivités territoriales entre elles et d'alimenter le modèle qui travaille alors à l'aide de techniques de *machine learning*.

(3) *Ibid.*

(4) *Ibid.*

(5) « Le rôle des comptables publics auprès des collectivités territoriales les plus importantes », Rapport n° 2014-M-074-03, IGF, mai 2015.

(6) Le concept de « signaux faibles » (Early Warning Signals - EWS) a été conçu dans les années 1970 par Igor Ansoff, consultant en stratégie, comme étant des « informations précoces de faible intensité annonciatrices d'une tendance, d'une menace ou d'une opportunité ». La détection des signaux faibles doit faire l'objet d'une veille et permettre d'établir la stratégie d'entreprise. Cette notion a été reprise et développée pour d'autres types d'organisation.

(7) Bureau GP-2A - Gestion et de valorisation financières et fiscales locales hospitalières

Cette méthode permet d'améliorer les recommandations de l'outil au fil du temps, l'algorithme pouvant incorporer des corrections et informations nouvelles et ainsi entraîner le système qui acquiert la capacité à traiter des éléments de plus en plus complexes et améliore ainsi sa fiabilité. On peut ainsi imaginer un élargissement progressif du périmètre au fil du temps, avec la prise en compte des budgets annexes, voire d'informations complémentaires sur les satellites des collectivités.

La DGFIP poursuit ses travaux d'amélioration en continuant à alimenter les modèles en données quantitatives nouvelles, comme des séries temporelles d'exécution mensuelle ou encore des données fiscales. Cet ensemble d'éléments devrait permettre de mieux anticiper les difficultés à venir et de réaliser des prévisions d'atterrissage à fin d'année de plus en plus fiables.

Pour autant, les améliorations techniques en cours et à venir du modèle prédictif des finances locales ne doivent pas faire oublier qu'il ne demeure qu'un outil. A ce titre, il importe que les conseillers aux décideurs locaux s'en saisissent et complètent les résultats du modèle de leur connaissance du terrain - qui reste indispensable - afin d'aider à la prévention des difficultés financières des collectivités locales.

Un outil au service des conseillers aux décideurs locaux

Comme indiqué précédemment, l'usage premier de ce nouvel outil est d'aider les CDL à réaliser un diagnostic plus complet des territoires. Celui-ci, en complétant l'outil SCORE du réseau d'alerte, doit en effet aider les conseillers à détecter très en amont des collectivités en train de glisser de situations de difficultés conjoncturelles à des situations structurellement dégradées qui les conduiraient durablement au sein du réseau d'alerte.

Dans ce même objectif, la DGFIP a construit, grâce aux données du modèle, des outils de *data visualisation* permettant, à partir du numéro SIRET d'une collectivité, de produire des fiches de présentation intégrant des données de synthèse et des graphiques rétrospectifs. À partir de cet ensemble d'informations, d'éléments complémentaires fournis par la DGFIP sur la situation de trésorerie des collectivités et de leur analyse propre, les CDL ont alors à leur disposition un panier d'outils pour entamer, aux côtés de la préfecture, un dialogue constructif avec les élus et les services financiers des collectivités.

Le modèle prédictif - comme le réseau d'alerte - n'a donc pas vocation à déclencher des procédures à l'encontre des collectivités : un score dégradé n'est, en aucune façon, une première étape vers une mise sous tutelle ou tout autre action coercitive de l'État. Et ce d'autant qu'à ce stade, la DGFIP a conscience que le modèle peut encore se tromper. À titre d'exemple, et bien qu'il cible d'avantage les petites communes que les très grandes collectivités, le modèle ne capte pas encore totalement certaines situations : ainsi, une commune rurale ayant procédé à un investissement significatif, dont l'endettement a subitement progressé et la trésorerie a fortement chuté, risque de voir son score se dégrader alors qu'elle est peut-être en attente de subventions ou dispose de fondamentaux économiques ou sociaux suffisamment robustes pour lui

permettre de passer ce cap de tension. À ce stade, le modèle ne distingue donc pas parfaitement entre celles qui ne se relèveront pas de ce choc d'investissement et celles qui en sortiront renforcées, ce qui est déjà le cas pour le score du réseau d'alerte, d'où l'importance de l'analyse terrain des CDL. Mais le nouveau modèle permet malgré tout un maillage plus fin et plus précoce du territoire et conduit à analyser la situation de communes qui auraient pu échapper à l'attention des CDL avec les seuls éléments issus du score du réseau d'alerte ou de leur propre action sur leurs territoires. L'intégration progressive d'éléments contemporains dans le modèle et sa capacité d'apprentissage via le *machine learning* devraient également permettre d'améliorer ses performances et en particulier, de l'aider à mieux interpréter les situations disruptives telles que celle décrite précédemment, afin de ne les rendre visibles dans le score qu'à bon escient.

Vers de nouveaux usages de l'intelligence artificielle au sein de la DGFIP ?

Au-delà de son objectif premier de détection précoce des difficultés financières des collectivités locales, un second objectif est de l'utiliser à des fins de ciblage de politiques publiques. En 2023, le modèle de détection a été utilisé pour « faciliter le ciblage des communes dans le cadre de la démarche d'information sur les possibilités de solliciter un acompte au titre du dispositif de soutien anti-inflation »⁽⁸⁾. Dans l'hypothèse où la DGFIP souhaiterait généraliser ce type d'usage, un paramétrage adapté du modèle est indispensable pour éviter de mauvaises interprétations qui, quelle qu'en soit l'ampleur, peuvent générer des tensions avec les collectivités. Cela avait ainsi été le cas pour le filet de sécurité, certaines collectivités pressenties pour bénéficier d'un acompte ayant finalement dû le rembourser par la suite⁽⁹⁾.

Le recours au *machine learning* de l'intelligence artificielle à des fins de prédiction des difficultés financières est une tendance générale, que l'on constate également pour les entités privées. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que ces techniques ont été initialement utilisées dans le but de prévoir des défaillances d'entreprises. Un dispositif « signaux faibles entreprises » a ainsi été développé en 2019 sous forme de « start up d'État » et d'un partenariat entre cinq acteurs publics afin de détecter et prévoir les difficultés des entreprises et ainsi de faciliter le ciblage des actions de remédiation de l'État. La crise sanitaire a fortement perturbé l'usage du *machine learning* de « signaux faibles entreprises », montrant ainsi les limites potentielles de ce type d'instruments.

Il faut de plus garder à l'esprit que tout modèle, quelle que soit la qualité de sa conception, repose nécessairement sur les présupposés de ses concepteurs et qu'un algorithme n'est en réalité jamais totalement neutre, même en l'absence d'intentions particulières de ses développeurs. Ainsi, en partant de données identiques, deux modèles calibrés différemment peuvent conduire à des conclusions divergentes. Les résultats produits doivent donc toujours être tempérés par l'analyse

(8) Rapport d'activité 2022, Direction générale des finances publiques, juin 2023.

(9) Cf. la Lettre du Financier Territorial n° 392 - novembre 2023 « le projet de loi de finances 2024 laisse en suspens de nombreuses interrogations ».

de terrain et une réflexion critique sur les biais cognitifs que le modèle est susceptible de comporter.

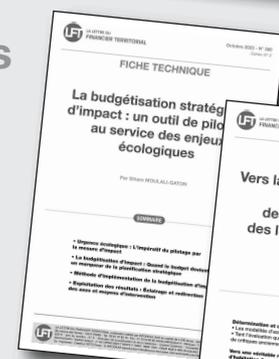
D'autre part, la situation financière d'une collectivité telle qu'appréciée par ses comptes ne représente qu'un élément d'appréciation des équilibres d'un territoire : même si le modèle cherche à intégrer progressivement des données quantitatives complémentaires, sur les satellites par exemple, ou qualitatives, de nature sociale ou encore économique, il n'est pas là pour remplacer la vision politique de l'État ou des élus.

Il ne faut donc pas tout attendre de ces outils même si l'intelligence artificielle peut sans doute aider l'État à mieux calibrer ses interventions, à mesurer la capacité des collectivités à financer tel ou tel enjeu national voire à participer à l'effort de redressement des comptes publics.

L'expertise financière de votre collectivité territoriale

Economie et marchés financiers
Budget, comptabilité et contrôles financiers
Droit et Jurisprudence
Stratégie et prospective territoriales
Veille documentaire

- 11 numéros,
- 1 ou 2 fiches techniques par numéro
- l'accès au site www.financierterritorial.fr



Assises DE L' AFIGESE

Le RDV des territoriaux en finances,
gestion, évaluation et management

GRENOBLE

25, 26, et 27
SEPTEMBRE
2024

L'agent, la machine et l'outil :
quel sera notre quotidien demain ?

Ateliers thématiques

Forums d'actualité

Table ronde d'experts

Pour s'inscrire



#AFIGESE24



Législation et réglementation

France ruralité revitalisation : le délai de 3 mois pour délibérer est ouvert depuis le 19 juin

La réforme des zones de revitalisation rurale (ZRR), adoptée en loi de finances 2024, est entrée en vigueur le 1^{er} juillet avec un nouveau zonage appelé *France ruralité revitalisation*. Les entreprises qui s'y installent peuvent bénéficier d'exonérations fiscales. En matière de cotisation foncière des entreprises et de taxe foncière sur les propriétés bâties, les collectivités disposent de trois mois à compter de la date de publication du zonage (arrêté du 19 juin 2024) pour délibérer sur cette exonération.

Transfert d'une partie du réseau routier national au 1^{er} novembre 2024

L'article 38 de la loi 3DS a ouvert la possibilité d'un transfert des autoroutes, des routes ou des portions de voies non concédées relevant du domaine routier national aux départements et aux métropoles volontaires. 14 départements et 2 métropoles (métropoles de Lyon et de Dijon ainsi que les départements de l'Aveyron, de la Côte-d'Or, de la Haute-Garonne, du Gers, de l'Isère, du Lot, du Maine-et-Loire, de la Haute-Marne, de la Mayenne, de la Moselle, des Pyrénées-Orientales, du Rhône, de la Seine-et-Marne et du Vaucluse) seront ainsi gestionnaires de 900 km de routes supplémentaire.

Quatre décrets fixent les modalités d'application de ces dispositions, notamment les modalités de calcul de la compensation financière (décrets n° 2023-455 du 12 juin 2023 et n°2022-1709 du 29 décembre 2022) et la convention-type de mise à disposition des services entre les préfets et les présidents des collectivités locales concernées (décret n° 2023-1091 du 24 novembre 2023). Le dernier (décret n° 2023-455 du 12 juin) dresse la liste détaillée de ces services et arrête les dernières modalités de leur transfert fixé au 1^{er} novembre 2024.

Guides et outils

Les rapports d'évaluations de politique publique sont désormais disponibles sur une plateforme unique

Sur son site internet (onglet plateformes citoyennes), la Cour des comptes rend accessibles plus de 900 évaluations de politique publique publiées depuis 2008 qu'elle a recensé auprès de 37 organismes, considérant que ces études participent au débat public et doivent donc être valorisées et accessibles, dans le texte et sous forme de synthèses. On y retrouve ainsi les travaux des différentes inspections, de la DREES et de la DARES, de la direction de la prospective et de la performance, de France Stratégie, de l'INSEE, de l'OFCE et bien sûr la Cour des comptes pour ne citer que quelques contributeurs, classés par année de publication et par thématique. Une newsletter de l'évaluation des politiques publiques est également proposée.

Un portail national du foncier économique : France foncier +

Réalisé par la banque des territoires et le CEREMA, cet outil permet de recenser, rechercher et suivre le foncier économique disponible sur le territoire et de mettre en relation les entreprises en quête d'implantation et les territoires qui proposent du foncier répondant à leur besoin. Plusieurs critères sont proposés à la recherche : caractéristiques foncières, infrastructures de transport, ressources, environnement, services, zonage (aide à finalité régionale par exemple). Il est également possible, à partir de la carte, de recenser du foncier disponible et d'obtenir des informations sur le lieu.

Référentiel général de l'écoconception des services numériques

Pour aider les entreprises et les collectivités à réduire leur empreinte numérique, peut-être développer même tardivement une stratégie numérique responsable, l'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse (Arcep) et l'Autorité de régulation de la communication audiovisuelle et numérique (Arcom), en lien avec l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME), ont développé un référentiel général de l'écoconception des services numériques, plutôt destiné aux DSI, propose une démarche en 78 questions elles même classées en plusieurs catégories selon leur caractère prioritaire.

Rapports d'activité

France 2030 : bilan 2023

Lancé en 2021, le programme France 2030 prévoyait l'investissement de 54 Md€ sur 5 ans pour sécuriser l'approvisionnement des industries françaises (matières premières et composants) et développer des secteurs d'avenir (technologies numériques, talents et financement de l'innovation, développement d'écosystèmes d'enseignement supérieur, de recherche et d'innovation). Le secrétariat général pour l'investissement, en charge de ce programme, publie un rapport d'activité 2023 très coloré qui en souligne les réalisations et permet de mieux en comprendre le fonctionnement.

Arcep : un rapport en trois volumes

L'Autorité de régulation des communications électroniques, des postes et de la distribution de la presse décline son rapport d'activité en 3 tomes. Le premier fait le point sur ses missions et son activité. Le second, à destination des collectivités territoriales est consacré aux territoires connectés avec des fiches pratiques tant sur la connectivité mobilité que sur les réseaux fibres avec notamment la question du déploiement de la fibre et de l'anticipation du réseau cuivre en 2030. Un chapitre spécifique est dédié aux territoires ultramarins.

Le 3^{ème} tome propose un état des lieux d'internet en France.

Bon de commande de la Lettre du Financier Territorial : pages 7, 24 et 30.

FICHE TECHNIQUE

Centralisation ou déconcentration de la chaîne comptable des collectivités ? Avantages et inconvénients

Par Thomas LEMOING

SOMMAIRE

- **La définition des termes : déconcentration ou décentralisation ?**
- **Les répartitions possibles des missions de la chaîne comptable en interne**
- **L'intérêt de la mise en place de services déconcentrés et mutualisés au niveau des pôles**
- **Les critères pouvant guider le choix d'une organisation**
- **Les différents points d'attention une fois le choix d'une organisation de la chaîne comptable retenu**
- **D'autres fonctions supports peuvent-elles être concernées par la déconcentration ?**
- **Une fois l'organisation cible définie, comment conduire le changement ?**

Les questions d'organisation interne des fonctions supports (chaîne comptable, préparation budgétaire, commande publique, gestion des ressources humaines notamment) constituent d'éternels débats de spécialistes du sujet qui demeurent difficiles à appréhender pour les décideurs qui n'en maîtrisent pas forcément toutes les subtilités. Elles donnent généralement lieu à de multiples étapes de réorganisation des services qui peuvent causer une déstabilisation des équipes et contribuer à faire baisser leur qualité de vie au travail. Dès lors, le propos de cette fiche technique n'est pas de proposer une solution clé en main et adaptée à toutes les situations (il n'en existe pas), mais plutôt des pistes de réflexion qui permettront à chaque collectivité de jauger, au vu de leur situation, quelle serait l'organisation qui prenne en compte au mieux l'ensemble des enjeux attenants au sujet.

La définition des termes : déconcentration ou décentralisation ?

Avant de rentrer dans le vif du sujet, une définition partagée des termes du sujet s'impose. La chaîne comptable désigne l'ensemble des acteurs, des processus et des outils qui interviennent pour permettre à une collectivité de payer ses dépenses ou de recouvrer ses recettes. De par la séparation entre l'ordonnateur et le comptable, elle est répartie entre la collectivité et les services de la direction départementale des finances publiques (DDFiP), sous la responsabilité d'un comptable. Les étapes endossées par l'ordonnateur, qui peut en déléguer tout ou partie à ses services, sont l'engagement, la liquidation et le mandatement.

L'engagement se divise en deux sous-étapes : l'engagement juridique par lequel la collectivité constate à son encontre l'obligation dont résultera une dette financière ; et l'engagement comptable par lequel la personne compétente réserve dans les écritures comptables, par le biais du logiciel financier, les crédits correspondants à l'intégralité de l'engagement juridique souscrit afin de s'assurer que ceux-ci soient disponibles vis-à-vis de l'autorisation budgétaire, d'ores et déjà au moment de l'engagement et par la suite lors du mandatement. Les collectivités sont par ailleurs tenues de procéder à cette comptabilité d'engagement ⁽¹⁾.

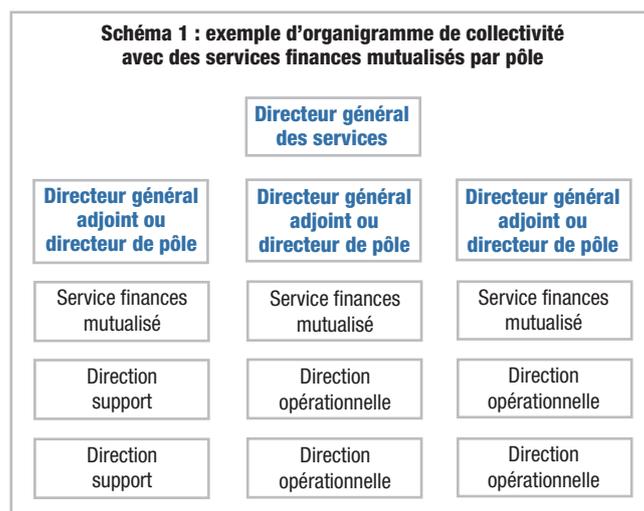
La liquidation consiste pour l'ordonnateur ou son représentant à s'assurer du caractère certain de la dette et que son montant correspond bien à l'engagement initial. Elle précède le mandatement, par lequel l'ordonnateur ou l'ordonnateur délégué demande au comptable, agent de l'État, seul habilité à manier les deniers publics, de procéder à la dépense. Pour des raisons de contrôle interne, dans la partie « ordonnateur » de la chaîne comptable, le mandatement peut être subdivisé en une première partie de « pré-mandatement », dans laquelle un service en charge prépare les documents nécessaires, et notamment les pièces justificatives à joindre au mandat, telles que prévues par catégorie de dépense et de recette par l'annexe I au Code général des collectivités territoriales (CGCT).

Au niveau des services de la collectivité, par un jeu de délégation de signatures ⁽²⁾ de la part de l'ordonnateur principal, les responsabilités au sein de la chaîne comptable peuvent être réparties entre différentes fonctions de l'organigramme de la collectivité, permettant de prévoir diverses organisations possibles. Ainsi, la direction des finances demeure généralement

le principal responsable au sein de la collectivité de la fonction financière, comprenant la préparation et l'exécution budgétaire. Il est généralement recommandé également que celle-ci soit en charge de la diffusion de l'information financière auprès des autres services de la collectivité, notamment auprès des directions opérationnelles (par opposition aux directions en charge des fonctions dites « supports »).

Ces directions opérationnelles sont celles qui sont en charge de déployer les politiques publiques (la propreté de la voirie par exemple, classiquement pour une collectivité du bloc communal), et qui bénéficient en ce sens de ressources allouées, qu'elles soient financières ou humaines. Pour gérer les ressources financières, elles disposent généralement d'agents comptables, premiers opérateurs de la chaîne comptable, puisqu'à l'origine des dépenses.

Depuis plusieurs années, une organisation tend à se généraliser, notamment dans les plus grandes collectivités, regroupant les agents comptables des directions opérationnelles à l'échelle des pôles - ou de la direction générale adjointe (DGA), en fonction des dénominations usitées. On parle alors de services mutualisés à l'échelle du pôle, ou de services d'appui. Nous reviendrons ci-dessous sur l'utilité de mettre en place de tels services, dès lors que la collectivité atteint une certaine taille critique.



L'ensemble des acteurs de la chaîne comptable décrits, allant de la direction opérationnelle à la direction des finances en passant par les services mutualisés, partagent les procédures mais aussi les outils communs à leurs missions, et notamment ceux participant du système d'information financier (SIF). Celui-ci regroupe dès lors l'ensemble des logiciels et bases de données utiles au fonctionnement de la chaîne comptable et permettant d'en remplir les différentes étapes. Le principal outil demeure le logiciel comptable, qui peut se voir adjoindre

(1) Article L. 2342-2 du Code général des collectivités territoriales (CGCT) pour les communes notamment.

(2) Les délégations de signatures aux responsables des services administratifs sont prévues par l'article L. 2122-19 pour les communes par exemple.

plusieurs modules, par exemple pour la gestion des subventions octroyées.

Dès lors, l'on parlera de centralisation de la chaîne comptable quand les différentes étapes incombant à l'ordonnateur de la chaîne comptable « ELOP » (engagement-liquidation-ordonnement ou mandatement ; puis paiement par le comptable) sont regroupées auprès du dernier échelon, à savoir la direction des finances. Au contraire, une déconcentration de la chaîne comptable correspondrait à une prise en charge plus importante de ces missions par les échelons opérationnels, qu'il s'agisse des directions ou des services mutualisés.

Pour aller plus loin, une décentralisation de la chaîne comptable, et en jouant sur le vocabulaire de l'organisation administrative de l'État et des collectivités locales, désignerait non seulement une responsabilité accrue des échelons déconcentrés sur les processus de la chaîne comptable, mais également un pouvoir décisionnel de ceux-ci, par exemple sous la forme d'enveloppes attribuées ou de seuils sous lesquels ils jouiraient d'une certaine autonomie, sans avoir à en référer systématiquement au coordinateur de l'ensemble, que doit constituer la direction des finances.

Les répartitions possibles des missions de la chaîne comptable en interne

Les termes du débat ainsi posés, les différentes répartitions des tâches entre les échelons compétents de la collectivité pourraient être les suivantes, de la plus centralisée à la plus déconcentrée.

Tableau 1 : La répartition des tâches entre la direction des finances et les pôles opérationnels

| | Scénario le plus centralisé | Scénario intermédiaire | Scénario le plus déconcentré |
|---|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| Direction des finances | Engagement, liquidation, mandatement | Mandatement | |
| Services mutualisés par pôle ou directions opérationnelles | | Engagement, liquidation, prémandatement | Engagement, liquidation, mandatement |

Les scénarios se répartissent alors de la façon suivante :

- scénario le plus centralisé : la direction des finances assume l'ensemble des tâches de la chaîne « ELOP », laissant les directions opérationnelles dépendantes à son égard concernant leurs dépenses ;
- scénario le plus déconcentré : les directions opérationnelles et/ou les services mutualisés constitués sont responsables de l'ensemble des missions de la chaîne comptable, laissant à la direction des finances uniquement un rôle de coordonnateur de l'organisation ;
- scénario intermédiaire : les échelons opérationnels sont responsables de l'engagement, de la liquidation et éventuellement d'un prémandatement, avec un contrôle de la direction des finances sur le mandatement.

Ces différentes organisations présentent différents avantages et inconvénients :

Tableau 2 : Avantages et inconvénients de la centralisation / déconcentration

| | Scénario le plus centralisé | Scénario intermédiaire | Scénario le plus déconcentré |
|----------------------|--|--|--|
| Avantages | Contrôle interne centralisé Moins d'agents intervenant dans le SIF, Chaîne comptable resserrée, Pilotage facilité | Dialogue de gestion avec les gestionnaires déconcentrés Responsabilisation des gestionnaires dans les services opérationnels Contrôle interne assuré | Responsabilisation accrue des directions opérationnelles, Rapidité de la chaîne comptable |
| Inconvénients | Déresponsabilisation des directions opérationnelles | Nécessaire coordination des acteurs Plan de formation à mettre en œuvre Nombreux agents intervenant dans le SIF | Contrôle interne plus difficile à mettre en œuvre Pilotage diffus Fort besoin d'harmonisation des procédures |

• Le scénario le plus centralisé est le plus adapté pour les collectivités les plus petites en ce sens qu'il fait reposer l'ensemble des missions, et donc des compétences nécessaires, sur la direction des finances. Aussi, une chaîne comptable resserrée permettra d'avoir moins d'agents qui interviennent directement dans le SIF, et donc de limiter le risque d'erreur. De la même façon, les décisions étant concentrées en un seul point de l'organisation, le pilotage d'ensemble de l'exécution budgétaire et par conséquent de la préparation budgétaire s'en trouve facilité, tout comme la capacité à exercer un contrôle interne, tous les flux de dépenses et de recettes passant par ce seul point de sortie. En miroir, cette organisation pourrait présenter l'inconvénient de déresponsabiliser les directions opérationnelles sur les sujets financiers, celles-ci n'intervenant plus dans le domaine et risquant de se trouver déconnectées de la matière financière.

• Le scénario le plus déconcentré présente une situation inverse avec une forte responsabilisation des directions opérationnelles sur la chaîne financière et une rapidité d'exécution des dépenses, qui se fera certainement au détriment du contrôle interne. Cette organisation, qui fait courir un certain nombre de risques, n'apparaît adaptée qu'aux plus grandes collectivités, car elle nécessite des agents comptables à temps plein ainsi qu'un fort niveau de compétences en matière financière dans les échelons déconcentrés. Ainsi, la direction des finances aura plus de mal à assurer un pilotage d'ensemble, du fait d'une organisation plus diffuse. Elle devra s'efforcer de mettre en place des procédures robustes et s'assurer de leur pleine appropriation par les agents comptables déconcentrés, ce qui relève souvent de la quadrature du cercle.

• Le scénario intermédiaire paraît le plus équilibré et peut être mis en œuvre dans les collectivités à partir d'une taille modeste. Il permet de combiner une responsabilisation des directions métiers avec un contrôle interne systématique, notamment des pièces justificatives par la direction des finances, qui constitue le seul point de sortie des flux et de contact avec le comptable de la DDFiP. En parallèle, la direction des finances doit nécessairement continuer à coordonner l'ensemble des acteurs qui interviennent dans le SIF, plus nombreux que dans le scénario centralisé, et dans l'idéal définir un plan de formation commun afin que tous les acteurs demeurent sensibilisés aux enjeux comptables et financiers. Cette coordination, une fois assurée, permet également d'engager un dialogue de gestion grâce à un échange fécond entre cette direction support et les directions métiers.

L'intérêt de la mise en place de services déconcentrés et mutualisés au niveau des pôles

Ainsi que vu précédemment, la création de services mutualisés à l'échelle des pôles apparaît comme une tendance de fond, notamment dans les plus grandes collectivités. Ils présentent notamment l'intérêt de regrouper les agents comptables (voire ceux responsables des autres fonctions supports - *cf. ci-dessous*) initialement répartis dans les directions opérationnelles et de les spécialiser sur ces fonctions, permettant une réelle montée en compétences. Dès lors, si des agents dans les pôles opérationnels continuent d'intervenir dans le SIF, ceux-ci sont généralement plus spécialistes et leur nombre est maintenu à un niveau raisonnable afin de faciliter la coordination mise en œuvre par la direction des finances.

Tableau 3 : Répartitions possibles des missions entre pôles mutualisés et directions opérationnelles

| | Répartition 1 | Répartition 2 | Répartition 3 |
|-----------------------------------|---|--|---|
| Service mutualisé par pôle | Engagement, liquidation, prémandatement ou mandatement le cas échéant | Prémandatement ou mandatement le cas échéant | |
| Direction opérationnelle | | Engagement, liquidation | Engagement, liquidation, prémandatement ou mandatement le cas échéant |

Aussi, plusieurs répartitions des tâches de la chaîne comptable sont possibles au sein des pôles, dans le cas où l'on ne retient pas le scénario le plus centralisé vu précédemment, qui exclut les échelons opérationnels de toute responsabilité en la matière :

- Répartition 1 : le service mutualisé est en charge de l'intégralité des tâches déconcentrées (jusqu'au mandatement ou prémandatement selon le scénario retenu plus haut), excluant de fait les directions opérationnelles ;
- Répartition 2 : une répartition des tâches est engagée entre les deux échelons opérationnels, laissant l'engagement et la

Tableau 4 : Avantages et inconvénients des répartitions possibles des missions entre pôles mutualisés et directions opérationnelles

| | Répartition 1 | Répartition 2 | Répartition 3 |
|----------------------|--|--|--|
| Avantages | Harmonisation des procédures sur l'ensemble des directions du pôle Économies d'échelle, Pilotage et contrôle interne facilités | Contrôle interne des services mutualisés sur les directions opérationnelles, Capacités de pilotage, Implication des directions opérationnelles | Marges de manœuvre assurées aux directions opérationnelles Forte implication des directions opérationnelles |
| Inconvénients | Déresponsabilisation des directions opérationnelles | Difficultés à harmoniser les pratiques Scénario consommateur de ressources humaines | Risque de pratiques diffuses Difficultés de montées en compétences Difficultés à mettre en place un contrôle interne |

liquidation aux directions opérationnelles, et selon les cas, le mandatement ou le prémandatement au service mutualisé ;

- Répartition 3 : ce scénario correspond à l'absence ou à la non-intervention de services mutualisés, faisant reposer les tâches déconcentrées sur les directions opérationnelles.

Les différentes répartitions de compétences entre les services mutualisés et les directions opérationnelles de la collectivité présentent elles-mêmes des avantages et inconvénients, qu'il convient d'apprécier avant de prendre un arbitrage en la matière :

- La répartition 1, à l'image à son échelle du scénario le plus centralisé vu précédemment, permet de réaliser des économies d'échelle au niveau du pôle, en rationalisant les interventions des agents dans le SIF, au prix d'une certaine déresponsabilisation des directions opérationnelles en matière financière et comptable. Cependant, les services mutualisés, en tant que premiers relais opérationnels, peuvent être missionnés par la direction des finances pour leur diffuser l'information et les sensibiliser en la matière. Le service mutualisé permet aussi au directeur général adjoint (DGA) ou au responsable de pôle de bénéficier d'une vision consolidée des ressources financières et de l'exécution budgétaire de son pôle, lui permettant de remplir son rôle de pilotage et de décideur dans l'allocation des ressources. C'est le scénario qui emporte notre préférence, car il permet de respecter les spécialités de chacun des échelons : le service mutualisé en matière de gestion des ressources et la direction opérationnelle en matière de déploiement de politique publique.

- La répartition 2 apparaît plus consommatrice en matière de ressources humaines, puisqu'elle nécessite de disposer d'agents formés en matière comptable dans les directions opérationnelles ainsi que dans les services mutualisés. Néanmoins, ce coût est peut-être celui qui permet de progresser en matière de qualité comptable car une telle disposition permet d'ajouter un échelon supplémentaire de contrôle interne. En effet, le service mutualisé va ainsi pouvoir opérer un contrôle sur les flux issus de la direction opérationnelle, les pièces justificatives et les saisies dans le SIF. Une fois fonctionnel, ce schéma permet de disposer d'une chaîne intégrée entre les directions opérationnelles et les services mutualisés du pôle, permettant un pilotage financier à ce niveau ainsi qu'une implication des directions opérationnelles dans la chaîne financière. Le danger en résultant pouvant être une autonomisation des directions opérationnelles en cas de déficit de coordination entre les différents acteurs ou de dysfonctionnement.

- La répartition 3, correspondant à l'absence de services mutualisés, implique nécessairement une responsabilisation des directions opérationnelles dans la chaîne comptable, qui peut se conjuguer avec une certaine autonomie laissée à celles-ci. En parallèle, les directions opérationnelles étant nécessairement plus nombreuses, le risque de pratiques diffuses et non harmonisées demeure prépondérant, tout comme la difficulté à mettre en place un contrôle interne déconcentré systématique. La montée en compétences des agents intervenant dans le SIF, plus nombreux et disposant de profils plus variés, s'avérera plus complexe. Cela est d'autant plus vrai que ceux-ci tendront à prendre en charge dans les faits des missions opérationnelles relevant de leurs directions, en plus des tâches comptables, selon les aptitudes de chacun.

Les critères pouvant guider le choix d'une organisation

Le scénario le plus déconcentré ainsi que la répartition 3 n'emportent pas notre préférence, du fait qu'une autonomie trop importante laissée aux directions opérationnelles se ferait nécessairement au détriment de la capacité de pilotage et d'un nécessaire contrôle interne. De la même façon, il apparaît préférable, une fois une taille critique atteinte par la collectivité ainsi qu'une répartition cible des directions opérationnelles en pôles atteinte, de travailler à la mise en place de services mutualisés par pôle en matière financière et comptable, au vu des gains potentiels explicites plus haut. Dès lors, deux critères apparaissent prépondérants pour orienter le choix d'une organisation par rapport à une autre. Il s'agit avant tout à notre sens de la taille de la collectivité et du nombre d'agents formés en matière comptable. En effet, concernant la taille de la collectivité, il apparaît difficile pour une collectivité de très petite taille d'opter pour une forte déconcentration de la chaîne comptable, faute d'agents disponibles pour sa mise en œuvre, tout comme une organisation fortement centralisée dans une grande collectivité pourrait tendre à scléroser le système et à augmenter significativement le délai global de paiement (DGP) ⁽³⁾. Sans présenter un caractère scientifique, la classification suivante pourrait être retenue pour le développement ci-après : les collectivités les plus petites seraient celles disposant de moins de 50 à 100 agents ; les collectivités de taille intermédiaire, celles disposant de 100 à 500 agents et les plus grandes disposant de plus de 500 agents.

Pour le second critère du nombre d'agents formés en matière comptable, si la collectivité concernée présente un nombre d'agents spécialisés en matière financière relativement faible, il demeure plus opportun de les réunir dans une direction des finances qui serait responsable de l'ensemble de la chaîne comptable. À l'inverse, une collectivité disposant de pléthore d'agents compétents en matière financière pourrait les répartir dans l'ensemble de son organisation et ce, notamment afin de favoriser la diffusion de la culture financière et de gestion dans les différentes directions opérationnelles. Le nombre d'agents adéquat pourrait être envisagé de la façon suivante, bien qu'il soit difficile de généraliser étant donné la variété de situations rencontrées dans les collectivités : un faible nombre d'agents formés pourrait être compris entre 0 et 5, un nombre d'agents intermédiaires entre 5 et 15 et un nombre important d'agents supérieur à 15, permettant à chaque service mutualisé voire aux directions opérationnelles d'être bien dotés.

Tableau 5 : Scénarios à privilégier en fonction des critères de taille de collectivité et du niveau de formation des agents en matière comptable

| | Petite collectivité | Collectivité de taille moyenne | Collectivité de grande taille |
|---|---|---|---|
| Peu d'agents formés | Scénario le plus centralisé | Scénario le plus centralisé | Scénario le plus centralisé |
| Nombre d'agents formés intermédiaire | Scénario le plus centralisé | Scénario intermédiaire avec répartition 1 | Scénario intermédiaire avec répartition 2 |
| Beaucoup d'agents formés | Scénario intermédiaire avec répartition 3 | Scénario intermédiaire avec répartition 2 | Scénario intermédiaire avec répartition 2 |

(3) Le délai global de paiement des fournisseurs des collectivités est fixé à trente jours maximum, répartis entre vingt jours pour l'ordonnateur et dix jours pour le comptable (article R. 2192-10 du Code de la commande publique).

Par conséquent, les choix retenus pourraient être les suivants en fonction de la taille de la collectivité :

- Une petite collectivité aura ainsi intérêt à renforcer sa direction des finances ou son service comptable dans tous les cas. Si des agents formés au domaine financier surnuméraires sont identifiés comme disponibles, un scénario intermédiaire avec une localisation des missions déconcentrées dans les directions opérationnelles pourrait être envisageable, la constitution de services mutualisés apparaissant inatteignable dans les collectivités de tailles trop modestes.
- Les collectivités les plus grandes auront intérêt à déconcentrer leur chaîne comptable pour les raisons vu précédemment et à mettre en place un service financier mutualisé par pôle, ne laissant pas les directions opérationnelles en totale autonomie sur le sujet. En cas de pénurie d'agents formés en matière comptable, la déconcentration pourrait être restreinte au niveau des services mutualisés.
- Pour les collectivités de taille intermédiaire, la déconcentration optimale va varier en fonction du nombre d'agents formés disponibles, le long d'un axe allant du scénario le plus centralisé à une répartition des missions de la chaîne comptable entre le service mutualisé et les directions opérationnelles.

D'autres critères d'arbitrage demeurent néanmoins envisageables et importants à prendre en compte avant de définir l'organisation de sa chaîne comptable, au-delà de la taille de la collectivité et du nombre d'agents compétents en matière comptable. Nous pourrions citer par exemple la maturité de l'organisation, sa stabilité, son caractère orienté vers la performance, la capacité des directions supports à imposer une forme de coordination aux services mutualisés et aux directions opérationnelles, et le portage de cette pratique par la direction générale.

Les différents points d'attention une fois le choix d'une organisation de la chaîne comptable retenu

Plusieurs points d'attention paraissent importants à garder en tête une fois que l'exécutif et/ou la direction générale auront déterminé l'organisation cible à poursuivre.

Une tension existe tout d'abord entre l'objectif d'avoir le moins d'agents possible impliqué dans la chaîne comptable et intervenant dans le SIF, afin que ceux-ci soient les mieux formés, et la nécessité de maintenir une responsabilisation des directions opérationnelles. Ainsi que nous l'avons évoqué plus haut, la minimisation du nombre d'agents comptables de la collectivité poursuit un but d'efficacité, et il est évidemment plus facile d'animer une communauté de dix à quinze agents comptables qu'un groupe dépassant les trente représentants. D'un autre côté, la dépossession des directions opérationnelles de leur intervention directe dans la chaîne comptable peut tendre à les éloigner des sujets financiers. Des solutions peuvent être étudiées pour remédier à cet état de fait : la communication dans les instances internes (réunion des directeurs par exemple), et en suivant l'information retranscrite par les directeurs et les chefs de services vers les agents opérationnels, doit impérativement être axée et structurée autour des questions de gestion des ressources de manière systématique, au moins autant que sur les sujets de politique publique, afin d'en marquer la priorité auprès des agents.

En parallèle, le fait de donner plus d'autonomie aux pôles en permettant une forme de décentralisation de la chaîne comptable avec notamment l'aboutissement de cette chaîne comptable au niveau des directions opérationnelles ou des services mutualisés par le mandatement entrerait en conflit avec les objectifs de contrôle interne. Au-delà de la complexification des relations avec le comptable de la DDFiP qui se retrouverait alors avec plusieurs interlocuteurs et la difficulté pour la direction des finances de coordonner ce contrôle interne, les risques apparaissent trop élevés au regard des prérequis de la gestion comptable et du besoin d'améliorer aujourd'hui la qualité comptable des institutions publiques locales. Aussi, les autres domaines de la gestion des ressources, comme la commande publique ou la gestion des ressources humaines, se prêtent plus à l'octroi d'enveloppes gérées en autonomie par les services opérationnels.

Un des autres éléments essentiels à la bonne tenue du système mis en place relève du degré de contrôle interne qu'il permet. Bien entendu, le responsable *in fine* de ce contrôle doit demeurer la direction des finances, qui coordonne l'ensemble des opérations dans le domaine. Il est certain également que l'éclatement en plusieurs échelons internes de la chaîne comptable, au-delà de séparer les personnes qui préparent les pièces de celles qui valident les paiements, facilite le contrôle d'une strate sur une autre et apparaît donc à privilégier. La vérification des autorisations d'intervention dans le SIF, qui doivent refléter les délégations de signature de l'ordonnateur, est aussi à opérer de manière régulière, afin de s'assurer qu'il n'y ait pas d'anomalies menaçant le processus dans son ensemble.

Enfin, se pose également la question du plan de formation des agents comptables de la collectivité. Les exigences pesant sur les acteurs de la chaîne comptable apparaissent aujourd'hui de plus en plus accrues, avec l'anticipation des besoins à venir en ce qui concerne notamment la certification des comptes. La gestion comptable et financière ne peut plus constituer uniquement un temps accessoire et réduit de l'activité d'un agent opérationnel. Nous n'insisterons alors que trop sur le besoin de sanctuariser des agents dans le domaine à temps plein, qui pourront participer à tous les temps de coordination organisés par la direction des finances. Cette dernière, dans l'idéal, devrait en profiter pour définir un plan de montée en compétences commun à tous. L'avenir des missions des agents préposés jusqu'à présent à la simple vérification des pièces justificatives est une problématique en soi, le développement de l'intelligence artificielle pouvant certainement permettre d'automatiser ces tâches à l'avenir. La montée en compétences s'avère ainsi d'autant plus indispensable afin que ces agents puissent alors évoluer vers des missions plus diversifiées, comme de la gestion de projet.

D'autres fonctions supports peuvent-elles être concernées par la déconcentration ?

La démarche ci-dessus explicitée concernant la déconcentration de la chaîne comptable peut bien entendu être répliquée concernant d'autres fonctions supports. Tout d'abord, le lien apparaît évident avec la préparation budgétaire, en parallèle de l'exécution comptable. Concrètement, le service mutualisé, une fois opérationnel, peut être en charge de la planification de la préparation budgétaire annuelle au niveau du pôle ; à insérer dans le calendrier de la préparation globale de la

collectivité. En jouant un rôle d'ensemblier auprès des directions opérationnelles, il peut compiler l'expression des besoins budgétaires de l'ensemble du pôle à présenter à l'arbitrage politique en suivant. De la même façon sur les ajustements budgétaires et décisions modificatives en cours d'exécution, il doit incarner l'interface entre la direction présentant la demande et la direction des finances.

Le deuxième champ à explorer est celui de la commande publique. En effet, le lien apparaît évident entre l'exécution comptable et l'exécution des marchés publics contractés par la collectivité. Ainsi, en matière d'exécution des contrats de la commande publique, le service mutualisé au niveau du pôle peut être chargé de la saisie des pièces en particulier en ce qui concerne la sous-traitance, les modifications de marché ou les éventuelles reconductions. De la même façon en matière de passation des contrats, une certaine autonomie, en fonction de la maturité de l'organisation, pourrait être laissée à ces services, dans le respect d'un certain seuil financier homogène pour la collectivité (généralement celui permettant de passer un marché à procédure adaptée) pour le déroulement des procédures d'attribution. Ce qui n'exclut pas une forme de contrôle interne périodique, par exemple de la direction de la commande publique, sous forme d'échantillonnage pour s'assurer du respect des procédures en vigueur.

Autre champ pouvant faire l'objet d'un rapprochement organisationnel vis-à-vis des directions opérationnelles, le pilotage des ressources humaines présente la possibilité de voir une partie de ses attributions déléguées au niveau des pôles, au profit du dialogue de gestion. En effet, la compilation de l'état des lieux des postes affectés, des éventuels besoins de recrutement, des mouvements d'entrée-sortie au niveau de chaque pôle constitue la pierre angulaire d'un dialogue de gestion réussi avec la direction des ressources humaines, permettant de bénéficier d'une vision consolidée des ressources humaines à l'échelle du pôle. De cette façon, en miroir de la connaissance à ce niveau organisationnel de l'état des ressources financières affectées, le responsable de pôle bénéficie ainsi d'une connaissance fine de l'ensemble des ressources dont il bénéficie pour déployer ses politiques publiques, ainsi que de leur évolution dans le temps. Une fois

Tableau 6 : Synthèse d'une organisation déconcentrée possible au niveau des services mutualisés par pôle

| | Préparation budgétaire | Commande publique | Pilotage des ressources humaines |
|---|---|---|--|
| Direction ressource responsable (finances, commande publique, ressources humaines) | Diffusion de la lettre de cadrage, Compilation de l'ensemble des besoins de la collectivité, Présentation à l'arbitrage politique | Traitement des procédures les plus importantes, Contrôle interne | Pilotage d'ensemble, Définition du cadre du dialogue de gestion, Audit ponctuel des postes, Présentation à l'arbitrage |
| Service mutualisé par pôle | Compilation des besoins à l'échelle du pôle, Arbitrage interne au pôle | Autonomie sur les procédures adaptées, Saisie des pièces lors des modifications de marché | Connaissance fine des postes affectés, Recensement des besoins Recensement des entrées-sorties Arbitrages internes au pôle |
| Direction opérationnelle | Expression des besoins | Expression des besoins | Expression des besoins |

fonctionnelle, cette organisation permet aux responsables de pôle de constituer le premier responsable du dialogue de gestion et d'être sensibilisés, s'il en est encore besoin, aux enjeux de gestion des ressources à l'échelle de la collectivité.

Une fois l'organisation cible définie, comment conduire le changement ?

Les changements d'organisation pour la mise en place d'une chaîne comptable déconcentrée, notamment en cas de constitution de services mutualisés par pôle, ne manqueront pas de créer des oppositions multiples, de la part des organisations syndicales, de la part des agents qui doivent être réaffectés, ou de la part des encadrants de proximité qui voient leur périmètre modifié.

L'ensemble des parties prenantes doit ainsi être informé le plus en amont possible de la démarche et le leitmotiv de celle-ci doit demeurer celui de la transparence. Les objectifs doivent être définis et partagés le plus vite possible, afin que la réorganisation ne soit pas accusée de poursuivre des buts cachés : les objectifs peuvent être de gagner en efficacité dans la chaîne comptable et la gestion financière, d'harmoniser une organisation qui constitue parfois le fruit de l'histoire, de sensibiliser plus largement aux obligations de pilotage et de contrôle interne, voire même de rationaliser les effectifs des fonctions ressources, en expliquant correctement les tenants et les aboutissants.

Des réunions collectives avec les agents concernés doivent donc impérativement être organisées, et au besoin des entretiens individuels avec les agents à repositionner, afin d'écarter tout doute dans la mesure du possible et d'éclairer sur les attendus adressés à un agent comptable sur son poste. Les missions à partager entre chaque échelon doivent être travaillées en finesse avec le directeur de pôle, afin de déterminer ses attentes en termes de pilotage et de vision consolidée en matière financière, ainsi qu'avec les directions opérationnelles afin de bien fixer le périmètre de chacun des échelons. Dès que possible, les responsables (ou futurs responsables) de services mutualisés doivent être clairement identifiés, afin que ceux-ci soient pleinement conscients des enjeux pesant sur leurs services et qu'ils puissent eux-mêmes en légitimer l'existence auprès de leurs collègues opérationnels.

Étant donné l'étendue de la démarche à mener et de l'ensemble des étapes à respecter, aussi bien afin de permettre la conviction des équipes que les obligations procédurales notamment en matière de dialogue social (passage en comité social territorial notamment en cas de modification de l'organisation des services⁽⁴⁾), il est important de prendre le temps nécessaire à son bon déroulement. La mobilisation d'un service interne de conseil en organisation le cas échéant ou bien d'une prestation de conseil apparaît importante. En effet, ceux-ci peuvent constituer des tiers de confiance indispensables afin que la démarche ne soit pas conduite sans garde-fous et qu'elle soit accusée de tous les maux par les éventuels contestataires. Le tiers mobilisé peut ainsi être au contact rapproché et à la disposition des équipes afin de rassurer et d'être à l'écoute des éventuelles craintes pour tenter de les

atténuer. De même, il peut servir à diffuser l'information sur la démarche auprès des différentes parties prenantes et prendre le temps nécessaire à la discussion avec chacun, ce que n'aura pas forcément l'opportunité de faire la direction générale.

Bien entendu, tout cela ne constitue pas une garantie absolue que la démarche aboutisse dans la sérénité, mais au moins les précautions d'usage auront été prises et la procédure suivie ne pourra pas être contestée sur la forme. Néanmoins, il n'est pas exclu que de tels bouleversements fassent rejaillir des conflits latents depuis longtemps, et exhumés à la faveur d'une réforme d'ampleur. Le jeu paraît cependant en valoir la chandelle, au regard des bénéfices attendus sur le moyen/long terme d'une telle organisation.

(4) Article 54 du décret n°2021-571 du 10 mai 2021 relatif aux comités sociaux territoriaux des collectivités territoriales et de leurs établissements publics.

BULLETIN D'ABONNEMENT



LA LETTRE DU
FINANCIER TERRITORIAL

A compléter et renvoyer avec si nécessaire les informations pour un dépôt sur Chorus à :
Infodium C/O Corlet Logistic - Service abonnement : ZA La Tellerie CS 20016
61438 FLERS CEDEX - abonnement@infodium.fr - Tél : 02 31 59 25 00

**1 an, 11 numéros papier
+ 1 ou 2 fiches techniques
par numéro
+ 1 accès numérique
(base documentaire) sur
www.financierterritorial.fr
au prix de 576,89 HT - **589 € TTC****

Ci-joint mon règlement par :

- Bon de commande/réf. Chorus jointe
- Chèque à l'ordre d'INFODIUM,
une facture justificative sera envoyée
- Mandat administratif/Réception de facture

Conformément à la loi « Informatique et Libertés », vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux informations vous concernant.

Infodium - SAS au capital de 4 200 euros - Siret : Paris B 494 345 309 00038 -
69, avenue des Ternes 75017 Paris - tél : 09 81 07 95 76 - Tarif applicable en 2024.

Raison sociale :

Nom : Prénom :

Fonction :

Adresse :

.....

Code Postal : Ville :

Téléphone :

E-mail (mail version numérique) :

Cachet/Date/Signature
