



STRATEGIES ET PROPOSITIONS POUR LE REDRESSEMENT DES COMPTES DE LA

COMMUNAUTE DE COMMUNES DU GUILLESTROIS

mardi 24 février 2009

POUR FAIRE QUOI ? : Pour devenir une intercommunalité de projet, d'investissement et de service.

COMMENT FAIRE ? : Par un pacte communautaire sur le plan stratégique, organisationnel, contractuel, financier et fiscal.

**QUELLES ORIENTATIONS POLITIQUES : Quel projet communautaire ? Quelles compétences ?
Quelle solidarité financière ?**

QUELLES DECISIONS ? : En passant d'une EPCI de gestion à une EPCI de mission.

QUELS CHOIX BUDGETAIRES : Cinq priorités stratégiques pour :

- **Pour répondre aux enjeux et aux besoins de développement du Guillestrois,**
- **Pour servir les ambitions de la Communauté de Communes.**

➤ **Priorité 1**

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels |
|---|---|
| Adopter un pacte financier pluriannuel entre les communes et la Communauté de Communes pour le mandat | <ol style="list-style-type: none"> 1. Systématiser les fonds de concours : service jeunesse, école de musique, centres de secours et incendie, stations d'épuration, Fisac, etc. 2. Intensifier notre participation sur des programmes de politiques territoriales et d'appels à projets permettant d'optimiser le financement des agents et charges de structures. |

➤ **Priorité 2**

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels |
|------------------------------------|--|
| Cibler le périmètre d'intervention | <ol style="list-style-type: none"> 3. Se concentrer sur les compétences obligatoires et optionnelles. 4. Ecarter toutes interventions sans plus value communautaires. 5. Exercer les compétences qui répondent à la notion d'intérêt communautaire. |

➤ **Priorité 3**

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels |
|--|---|
| Choisir l'attractivité et la compétitivité du territoire | <ol style="list-style-type: none"> 1. Privilégier les investissements concourants à l'équipement et au développement économique. 2. Choisir des dispositifs accompagnant la création de l'emploi. 3. Lancer des projets confortant les bases fiscales du Guillestrois. |

➤ **Priorité 4**

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels |
|---|--|
| Rationaliser l'organisation et les services | <ol style="list-style-type: none"> 1. Externaliser les services d'aide à domicile. 2. Rationaliser toutes dépenses de fonctionnement. 3. Stabiliser l'effectif des agents et recourir à des compétences adossées à la durée des projets et programmes. 4. Sécuriser les modalités d'intervention auprès du monde associatif. 5. Centraliser les services dans un nouveau siège. |

➤ **Priorité 5**

| Objectifs stratégiques | Objectifs opérationnels |
|--|---|
| Rétablir les finances de la Communauté de Communes | <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrouver une capacité d'autofinancement conduisant à l'assainissement financier. 2. Donner une fiscalité à la CCG en conformité avec les compétences transférées. 3. Faire progresser l'indice d'Intégration Communautaire avec un rééquilibrage des capacités financières entre les communes et la Communauté de Communes (DGF). 4. Limiter le recours à l'endettement. |

GUIDE D' ACTIONS ET DE DECISIONS

1. Mettre en adéquation Emplois – Ressources : pour une CAF suffisante

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|--|---|--|------------------------------------|-------------------------------|
| <p>➤ Rétablir un niveau de capacité d'autofinancement suffisant permettant de restructurer la situation financière.</p> <p>➤ Répondre aux objectifs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retrouver un équilibre budgétaire sain, - Permettre d'assurer le remboursement des annuités d'emprunts nécessaire à la politique de maintien des projets d'investissements en cours, - Assurer une partie d'autofinancement des investissements à réaliser - Garantir la reconstitution progressive du fonds de roulement et la consolidation de la trésorerie, - Sécuriser la prise de décision sur l'évolution des compétences (souhaitées ou imposées). - D'assurer la pérennité du territoire et de faire front face à l'ensemble des mesures législatives à venir (nouvelles compétences, réforme de la fiscalité, harmonisation des collectivités locales, redécoupage géographique...). | <p>Trésorerie : Solde financier de l'abattoir et de la crèche de Guillestre : 300.000 euros.</p> <p>Renégociation du loyer de la Gendarmerie.</p> <p>Passage en taux fixe du prêt de la gendarmerie</p> | <p>Décision budgétaire ?</p> <p>Titres émis en Janvier et Février 2009</p> <p>Demandes faites en février 2009</p> <p>A faire</p> | <p>Finances : Claude Ferry</p> | <p>DGS : Pascal Bride</p> |

2. Surveiller les équilibres budgétaires

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|---|-------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Sur les quatre années à venir, les équilibres budgétaires fondamentaux sont particulièrement fragilisés.➤ Tout dérapage budgétaire, toute action ou projet non chiffré pourrait être source de blocages budgétaires. | | | Finances : Claude Ferry | DGS : Pascal Bride |

3. Maitriser l'incidence sur le niveau de la dette

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|---|------------------|------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ La multiplicité et l'ampleur des projets d'investissements engagés l'obligent à un recours massif à l'endettement. Ceci est permis actuellement pas la faiblesse du recours à l'emprunt. ➤ Le cycle d'investissements, qui va être conduit, ne laisse pas la possibilité d'en engager une seconde vague d'investissement durant plusieurs années. ➤ Anticiper au mieux la capacité de remboursement des échéances de la dette, en retrouvant un niveau de CAF en parfaite adéquation avec les investissements programmés. | | | Finances : Claude Ferry | DGS : Pascal Bride |

4. Prioriser la gestion financière

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|--|------------------|------------------------------|--|-----------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les préoccupations financières actuelles et à court terme s'imposent comme l'absolue priorité de la Communauté de Communes du Guillestrois. ➤ Envisager toute action nouvelle sans une validation préalable et impérative des responsables. Mettre en place une stratégie de maintien des équilibres budgétaires, dépasse largement la fonction Finance. Cette problématique relève désormais de la direction générale de la collectivité, et nécessite que tous les responsables soient sensibilisés aux contraintes financières de la collectivité, quel que soit le domaine de compétence. | | | Finances : Claude Ferry Toutes les commissions sont concernées | DGS : Pascal Bride |

5. Externaliser le service d'aide à domicile

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|--|---|---|---|------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Il existe sur le territoire de nombreux acteurs comme les associations («<i>vivre et vieillir chez soi</i> » par exemple), ou des services directs sont impliqués sur des prestations parfois identiques. ➤ L'ensemble des faiblesses relevées sur cette compétence, notamment le statut des salariés et l'organisation interne que nécessite ce service, oblige la Communauté de communes à se poser la question d'une éventuelle externalisation. ➤ Le coût financier se trouvera mécaniquement augmenté par le recrutement d'au moins 2 personnes. De plus, l'évolution des besoins sur l'ensemble du territoire risque de ne plus être compensée par les organismes octroyant les aides. | <p>Dépenses en moins :</p> <ul style="list-style-type: none"> - 31000 euros : frais de déplacements - 8000 euros charge CDG - 6430 euros : poste <p>Effectif agent: pas de création de poste</p> | <p>Externalisation du service ; 18 février 2009</p> <p>Rapprochement pour une gestion associative</p> | <p>Solidarité Seniors : Marcel Cannat Personnel : Max Brémond</p> | <p>Vie Locale : Stéphane Ruaud</p> |

6. Clarifier les domaines d'intervention

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Redéfinir l'ensemble des relations entre la Communauté et les Communes. L'héritage de ces collectivités ne peut justifier les déséquilibres financiers observés par exemple l'école de musique ou du « service de la Jeunesse ». ➤ La communauté de commune consacre un effort financier important comme on a pu le constater précédemment sur ces deux compétences. Si cet engagement est profondément ancré dans l'histoire de la Communauté de communes, il n'en demeure pas moins que la question peut se poser de l'exercice d'une compétence qui concerne essentiellement la Ville de Guillestre principalement. ➤ Le contexte financier et politique devrait conduire la communauté à redéfinir les termes précis de certaines compétences, et à revoir le cas échéant l'équilibre des participations financières (fonds de concours) entre les collectivités concernées, pour ramener son engagement à un niveau plus cohérent avec l'exercice de ses compétences. | <p>Recettes nouvelles + 21.976 euros : Fond de concours service jeunesse + 44.221 euros : Fond de concours école de musique + 15000 euros : Fond de concours Fisac</p> | <p>Fonds de concours : 18 fév. 2009</p> | <p>Culture : Michel Mouront Jeunesse : Martine Guarigue Economie : J- Louis Garnier</p> | <p>Vie Locale Stéphane Ruaud</p> |

7. Rationaliser l'organisation

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|---|---|---|--|--|
| <p>➤ Rationaliser l'organisation de la Communauté de Communes avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> - des moyens humains, permettant de répondre à l'objectif principal de la Communauté : être l'outil de réflexion du territoire - des moyens matériels, dont des locaux, capables d'optimiser l'organisation et donc le rendement de la Collectivité : management, identification et communication, centralisation des services, économies d'échelle... <p>➤ La mise en œuvre paraît générer des coûts de fonctionnement supplémentaires, il est fort à parier que l'embauche d'un DGS, qui pourra s'appuyer sur les services actuels et sur une information financière pertinente, fourni en temps réel (augmentation du volume horaire de la fonction comptable), permettra de rationaliser l'ensemble des procédures internes de la communauté. Cette fonction « clé de voûte » aura inévitablement des répercussions positives et immédiates sur la gestion financière et sur l'organisation des services.</p> | <p>Recettes nouvelles par valorisation de poste et charges de structures de la CCG pour les programmes d'action :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>PIT Mont Viso</i> <i>Volet Faire ensemble :</i> + 65000 euros/ an/ 2 ans <i>Volet Culture :</i> + 39350 euros/an/2 ans - <i>PIT Hautes Vallées :</i> <i>Volet site Phares :</i> + 5550 euros/an/2ans <i>Volet Emploi :</i> + 5400 euros /an/2ans - Réseau RSP : + 22200 euros sur 2 ans - PAS/an : 20000 euros/2009 - FISAC : + 15000 euros / an <p>Locaux siège : Dépenses : - 15000 euro /an</p> | <p>Délibération à prendre en Mars 2009</p> | <p>Culture : Michel Mouront</p> <p>Jeunesse : Martine Guarigue</p> <p>Solidarité Seniors : Marcel Cannat</p> <p>Economie : J-Louis Garnier</p> | <p>Vie Locale : Stéphane Ruaud</p> <p>Aménagement et Développement: Emmanuelle Tuillière</p> |

| | | | | |
|--|--|---|--|--|
| <p>➤ La configuration actuelle est totalement inadaptée au développement de l'intérêt communautaire du territoire. L'opportunité immobilière (ancienne Gendarmerie) qui semble se présenter à la communauté paraît répondre pleinement aux objectifs recherchés. Le coût paraît incitatif compte tenu du marché immobilier actuel, et semble confirmer par une évaluation sur la base de la valeur locative. Cet actif immobilier permettrait donc de rationaliser l'organisation actuelle et de contribuer à consolider le patrimoine de la Communauté.</p> <p>➤ Céder le bâtiment Grenette. Cette cession d'actif devrait générer une ressource compte tenu de sa localisation et de son potentiel pour un opérateur privé. Elle permettrait de minorer le recours à l'emprunt sur les années à venir. Une estimation foncière doit être réalisée.</p> | <p>Rationalisation de dépenses internes (télécom,..) : - 10000 euros.</p> <p>Vente bâtiment Grenette : + 50000 euros (?)</p> | <p>Acquisition à confirmer : accès handicap, norme parking, ascenseur, ...</p> | | |
|--|--|---|--|--|

8. Actionner le levier fiscal

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|---|---|---|------------------------------------|-------------------------------|
| <p>➤ En matière de recettes, une seule marge de manœuvre existe (hormis la mise en place de fonds de concours en remboursements des dépenses susvisées) : les seuls paramètres, susceptible d'agir rapidement sur les équilibres budgétaires de la Collectivité, sont les taux d'imposition votés.</p> <p>➤ Augmenter le produit fiscal dans le cadre de la prospective financière, la communauté de commune peut décider d'augmenter les taux de fiscalité pour les porter à la moyenne départementale. Il s'agit donc dans cette simulation, de faire évoluer le taux de Taxe d'habitation et de Taxe professionnelle, tout en tenant compte de l'impact de la réforme de TP.</p> <p>➤ L'analyse ci-dessus démontre l'intérêt d'actionner le levier fiscal, pour plusieurs raisons évidentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'augmentation raisonnable du ou des taux (dans la limite de la moyenne de la strate) procure une ressource indispensable à l'équilibre financier de la collectivité. - La hausse des taux augmente mécaniquement le Coefficient d'Intégration Fiscale. Or le CIF est plus faible sur la Communauté de communes que la moyenne nationale et cette donne entre dans le calcul de la DGF. - La hausse des taux porte sur les impôts dont les bases d'imposition sont les plus dynamiques et là où le contribuable bénéficie de nombreux abattements (généraux, spéciaux et pour charges de famille pour la TH et le plafonnement VA et l'exonération des nouveaux investissements pour la TP). - L'anticipation de la hausse des taux permet de prendre de cours les autres collectivités locales du territoire, et notamment les communes, étant entendues que le CG 05 a « tiré » le premier. A ce titre, et compte tenu de ce qui précède, l'impact politique de la mesure s'en trouverait minimisé. | <p>Augmentation du produit fiscal de 150.000 à 250.000 euros</p> | <p>Délibération des taux lors du vote du budget 2009</p> | <p>Finances : Claude Ferry</p> | <p>DGS : Pascal Bride</p> |

➤ La notion de « timing » est également importante, dans la mesure où il existe un besoin urgent de financement des opérations en cours. Un calendrier stratégique d'actions, dans le cadre de la mandature en cours, devra être mis en place. L'exercice 2009 paraît le plus approprié à cet effet, par rapport au calendrier électoral.

9. Gérer et manager avec plus d'efficience

| Positions à prendre | Impact financier | Décisions / Délibérations | Commissions concernées | Pôles concernés |
|--|---|---------------------------|--|--|
| <p>➤ Le choix d'un mode de gestion (interne ou externe : régie directe, Sem, association, régie intéressée, concession, affermage...) doit se fonder sur des éléments d'analyse objectifs, qui intègrent à la fois des enjeux financiers et des enjeux de qualité du service publics en s'articulant autour des critères suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualification du service : public ou non - Appréciation du risque fournisseur : l'externalisation est souhaitable si le marché du fournisseur ne se développe pas contre l'intérêt de la collectivité comme acheteur et notamment ne crée pas un déséquilibre des rapports de force entre la collectivité et son fournisseur (création d'une situation monopolistique), - Appréciation de l'impact sur les ressources humaines : l'externalisation est envisageable quand le personnel affecté à l'activité diminue de façon significative (départs à la retraite) et que les résistances au changement ne la rendent pas impossible, - Evaluation de l'impact du mode de gestion sur la qualité du service rendu, - Appréciation des compétences nécessaires pour contrôler le service rendu par les prestataires, - Evaluation des gains financiers potentiels, - Appréciation des coûts de transition. <p>➤ Actuellement, la Communauté de Communes est en mesure d'évaluer l'opportunité de faire évoluer ses modes de gestion vers l'externalisation. Toutefois une comptabilité analytique par service et par programme conduirait vers une meilleure connaissance des coûts de fonctionnement de ses services et à une évaluation de la qualité des services rendus</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Externalisation du service d'aide à domicile. - Pratique du fond de concours pour toutes les stations dépuratoires. - Partir sur des projets permettant de valoriser les ressources humaines internes. - Stabiliser l'effectif des agents. | | <p>Epuration : Jean Luc Brun</p> <p>Déchets : Christian Bertholon</p> <p>Personnel : Max Brémont</p> | <p>DGS : Pascal Bride</p> <p>Aménagement et Développement : Emmanuelle Tuillière</p> <p>Vie locale : Stéphane Ruaud</p> <p>Technique : Pascale Prothon</p> |

| | | | | |
|---|--|--|--|--|
| <p>➤ Il est recommandé que la collectivité se dote d'outils de suivi des coûts et d'évaluation de sa politique. Dans un premier temps et à court-terme, la collectivité doit veiller à :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Renforcer le contrôle de gestion, sur la base d'une information comptable assez précise, - Mettre en place un dispositif d'évaluation systématique de ses politiques et projets prioritaires (analyse objectifs/moyens/résultats). - Mener des études spécifiques annexes (traitement et élimination des déchets, analyse des réseaux communaux...) <p>➤ Sous réserve d'examen approfondi, les activités ou fonctions qui nous semblent pouvoir être le plus efficacement externalisées sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Celles pour lesquelles il existe un véritable marché concurrentiel ayant permis le développement de gains de productivité et une concurrence sur les tarifs (assainissements et collecte des déchets), - Les activités fortement consommatrices de main d'œuvre (service d'aide à domicile), l'action jeunesse ou encore la collecte des déchets), - Les activités les plus éloignées du cœur de compétences de la collectivité (établissement de la paie, communication, entretien et maintenance, informatique...). | <p>- Mettre en place une comptabilité analytique.</p> | | | |
|---|--|--|--|--|