

investissements. Une démarche d'évaluation sera notamment la bienvenue. Celle-ci doit permettre de mesurer l'atteinte d'objectifs préalablement définis et facilitera une hiérarchisation des investissements. Il semble aujourd'hui plus que jamais essentiel de (re)placer l'utilité socio-économique de chaque investissement au cœur du processus de validation préalable. Ainsi, nous devrions être amenés à favoriser les investissements d'avenir, notamment ceux relatifs à l'enfance et/ou au très-haut débit par exemple.

Dans cette optique, il conviendra de favoriser des démarches prospectives. La prise en compte de l'ensemble des coûts induits par un investissement, notamment les futurs coûts de fonctionnement est déterminante.

Enfin, oser le design de service facilitera des choix d'investissements plus sûrs. Basé sur la valeur de l'usage, le design de service repose sur la réalisation très en amont de prototypes (de biens, ou de services). Cela permet les essais, autorise les erreurs et facilite l'adaptation du service avant son lancement effectif à grande échelle. L'adéquation de l'investissement, réalisé à partir de cette méthode, avec les besoins réels de la population s'en trouve augmentée. Les retours sur investissements sont mieux assurés.

L'ensemble de ces dynamiques de réduction de dépenses reposent sur un apprentissage d'autres façons de faire. Leur efficacité se mesurera par ailleurs pour la plupart à moyen ou long terme. En attendant, il convient de travailler en parallèle sur les ressources dont peut disposer la ville pour retrouver des marges de manœuvres.

II. Développer les ressources pour assurer notre dynamisme.

Des plus classiques ou plus novatrices, les sources de

CENTRE DE GESTION
DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE DU RHÔNE

CONCOURS ou EXAMEN

donnant accès à l'emploi de :

Attaché territorial

- à titre interne ⁽¹⁾
à titre externe ⁽¹⁾
au titre du troisième concours ⁽¹⁾

Spécialité Administration générale

Épreuve de NOTE

Date de l'épreuve 24 novembre 2016

Ar.

Colonne réservée
à l'Administration

Numéro de correction

10

Numéro d'anonymat

Note attribuée
(réservé au jury)

15,50

Visa du jury ou de la
Commission de Surveillance

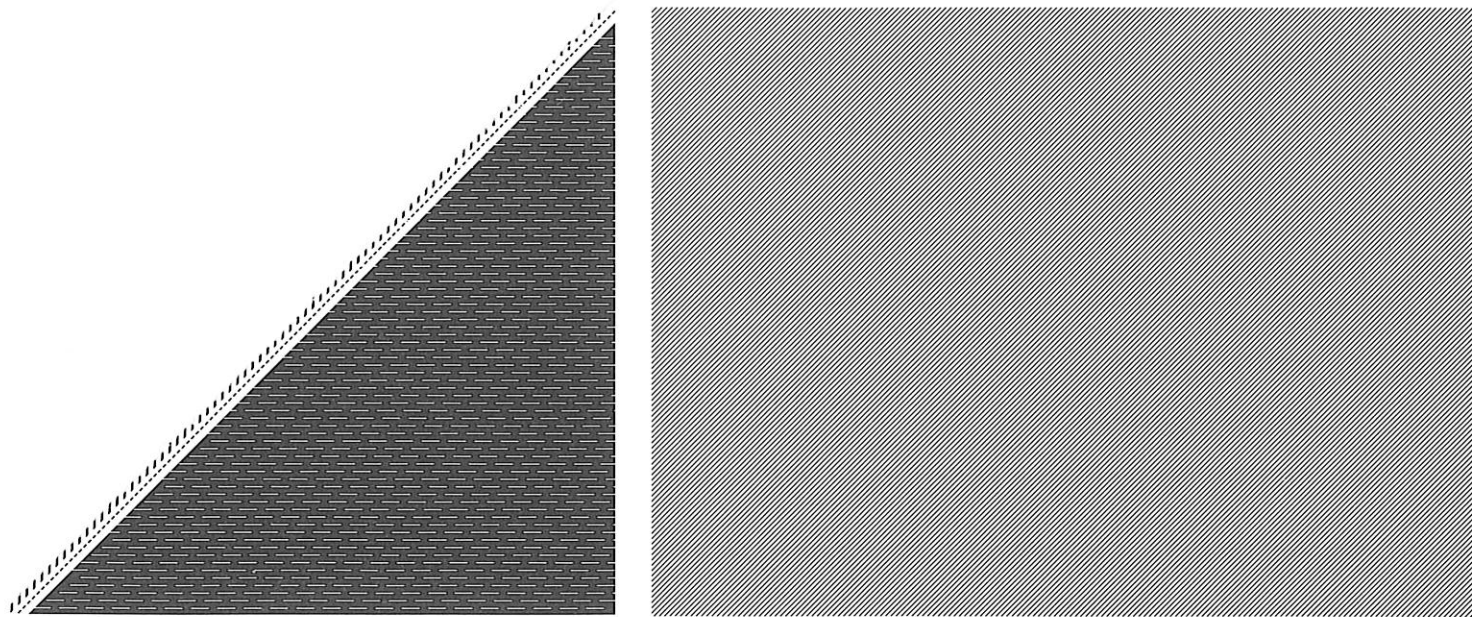
Commune d'Alpha
Direction générale des services

Alpha, le 24 novembre 2016

A l'attention de madame la
directrice générale des services

Objet : les leviers d'investissements et de financements
à la disposition de la commune.

La baisse des dotations de l'Etat aux collectivités, de 11 milliards ^{d'euros} sur trois ans, associée à une contribution attendue des collectivités de 3,67 milliards d'euros par an pendant trois ans à la réduction du déficit public, contraignent de façon significative les capacités financières des collectivités. Nous serons sans nul doute impactés par ces dynamiques et il nous faudra y prendre notre part. Afin de préserver l'attractivité de la ville et le dyna-



mise en économie local, il nous faut dégager des marges de manœuvre. Nous verrons que cela est possible en réduisant nos dépenses d'une part (I), et en développant nos ressources d'autre part (II).

I. Travailler sur nos dépenses pour un avenir plus serein.

Sans espérer de coupes drastiques mal comprises et mal habiles, il semble possible de réduire nos dépenses de fonctionnement (A), comme d'investissement (B) sans revenir sur la qualité des services rendus.

A. Agir sur les coûts de fonctionnement.

Mutualiser semble être un premier moyen efficace de réduction des coûts de fonctionnement. La mutualisation peut s'opérer à différents niveaux. En interne d'abord, certains services comme le secrétariat peuvent faire l'objet d'une mise en commun entre plusieurs services. En externe ensuite, mutualiser des équipements ou services avec nos communes voisines peut s'avérer particulièrement

efficace. Que cela soit dans le cadre de notre actuelle intercommunalité, ou en envisageant la création d'une commune nouvelle, mettre en commun des équipements (les médiathèques par exemple) ou du matériel (parc technique, flotte automobile, ...) peut générer des économies d'échelle non négligeables. Cela implique une réorganisation qui peut être chronophage, ainsi qu'une harmonisation des cadres d'emplois à laquelle il conviendra d'être vigilant pour en limiter les coûts. Sur le long terme cependant, des économies substantielles sont possibles.

En matière de réduction des dépenses, il est incontournable de regarder de plus près notre politique de ressources humaines. La masse salariale représente en effet en moyenne 35% des frais de fonctionnement des collectivités. Jouer sur les rémunérations est délicat, surtout dans un contexte où la majorité des agents sont des catégories C déjà peu rémunérés. Il apparaît cependant qu'entreprendre une démarche de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC) permet de faire des économies à moyen terme. Il s'agit en effet de s'assurer de l'adéquation des moyens humains avec les priorités stratégiques de la ville. En cas de non-adéquation, des plans de formation ou de mobilité interne peuvent réajuster les moyens humains aux objectifs, assurant ainsi une meilleure efficacité des agents.

Pour l'ensemble de ces propositions, il est important de communiquer largement auprès des équipes. Rassurer et être vigilant sur la qualité du dialogue social permettra des transitions en douceur, voire de compter sur la créativité des équipes pour optimiser leur travail. Notamment, pour la cohérence du projet, il conviendra d'étendre cette rationalisation aux investissements.

B. Repenser les investissements.

L'optimisation des dépenses devra en effet également toucher les

financements des villes se multiplient. Travailler à l'optimisation de nos recettes (A), ainsi qu'à la diversification de ressources extérieures (B) devraient nous permettre d'avancer plus sereinement.

A. Optimiser nos possibilités de recettes.

Il est particulièrement impopulaire d'augmenter les impôts. Heureusement d'autres possibilités existent. Parmi elles, revoir notre politique tarifaire permettra de n'impacter que les usages des services concernés (et non l'ensemble des contribuables). C'est le choix qu'ont fait une majorité de communes. Cela peut se traduire par une hausse générale des tarifs (carte, accueil périscolaire, piscine municipale, ...) ou passer par une redéfinition des tranches de revenus. Cette dernière possibilité permet éventuellement de n'augmenter les tarifs que pour les catégories de revenus les plus aisés. Il conviendra cependant d'envisager une hausse raisonnable pour éviter les baisses de fréquentation. Un benchmark des tarifs pratiqués par les communes avoisinantes pourrions aider à déterminer les bons tarifs.

Le patrimoine pourra également faire l'objet d'une attention particulière. Identifier les biens cessibles, mesurer l'utilisation des bâtiments dont la ville est propriétaire facilitera une gestion active du patrimoine. A partir de ces états des lieux, des ventes pourront être effectuées. De même il conviendra peut-être de privilégier des locations pour certains usages, ou achat de biens plus adaptés.

Enfin, nous pouvons dans une certaine mesure jouer sur les taxes annexes. Taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE), taxe sur les surfaces commerciales, taxes de séjour, taxe d'habitation sur résidence secondaire, ... pourront être revues à la hausse. Afin de ne pas transférer nos difficultés financières sur les contribuables, il conviendra également de solliciter des financements externes.

B. Diversifier les ressources externes.

L'emprunt est un des premiers réflexes de financement externe. Il semble aujourd'hui plus particulièrement une opportunité dans la mesure où les taux d'intérêts sont bas. La diversité des possibilités d'emprunts (banques, caisse des dépôts et consignation, banque européenne d'investissement, ...) permet par ailleurs de faire jouer la concurrence pour négocier des conditions particulièrement favorables. Il conviendra cependant d'étudier cette possibilité à l'aune de nos capacités de remboursement. En effet, sans revenus assurés (loyers industriels ou commerciaux notamment) cette source de liquidité pourrait se révéler un problème plus qu'une solution.

Moins risqués mais plus chronophages, les subventions pourront nous redonner des marges de manœuvre, essentiellement à l'échelle de projets. Cela nécessite en amont d'identifier le ou les financeurs appropriés et de maîtriser les objectifs qui sont les leurs. Un travail important sur le langage facilitera la recevabilité du dossier de demande. De même des démarches de lobbying. Cela nécessite une expertise particulière. Envisager la piste des subventions passe souvent par le recrutement d'un(e) chargé(e) de mission ou un appel à un cabinet extérieur. Il convient cependant d'avoir en tête le temps relativement long de ces démarches. Cette lenteur rend incompatibles certains financements, leurs validations étant trop asynchrones.

Enfin, d'autres possibilités de co-financements pourront être étudiées. Si les subventions en appellent souvent à la participation d'autres auteurs publics (Etat et ses agences, région, département, ...), les co-financements privés sont de plus en plus répandus. Depuis la loi du 1^{er} août 2013, le mécénat se développe. Au-delà des entreprises ou des particuliers, il est secteur de rayonnement pour la collectivité qui le met en œuvre. Cela demande au minimum un ciblage précis et peut aller jusqu'à la mise en place d'un club de mécènes. Dans tous les cas, une professionnalisation

de la démarche est indispensable pour installer une relation pérenne, et de confiance, avec les mécènes.

Ce financement privé peut également, dans une moindre mesure, venir de particuliers ou de petites entreprises. On parle alors de financements participatifs. Généralement proposés sur des plateformes en ligne durant un temps limité et en échange de contre-parties, il permet une implication dans le projet de co-financeurs modestes mais motivés.