

LES INDISPENSABLES POUR LE

RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2021

DU BLOC COMMUNAL

Une analyse réalisée par **Cap Hornier** Finances Publiques.

Préalable incontournable au vote du budget primitif, le débat d'orientation budgétaire (DOB) permet d'ouvrir les discussions au sein de l'assemblée délibérantes et d'échanger sur les orientations budgétaires de la collectivité après avoir informer sur sa situation.

Ce débat prend appui sur un Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB) dont le contenu est précisé par le Code général des collectivités territoriales (CGCT) et dont la structure s'articule de la manière suivante :

- ➔ L'environnement économique mondial dans lequel a évolué la collectivité au cours de l'exercice précédent et projetant l'appréhension du contexte à venir
- ➔ Le cadre budgétaire et réglementaire de l'année à venir, précisant notamment les dispositions de la Loi de Finances qui s'imposeront
- ➔ Une présentation de la situation financière de la collectivité justifiant les évolutions constatées sur la période passée et intégrant le dernier exercice écoulé.
- ➔ Une présentation des orientations politiques portées pour les années à venir et la mesure des impacts financiers sur la structure financière.

Ce débat 2021 sera de toute évidence particulier. Il sera le premier du mandat pour les équipes élues en 2020, et devra donc initier un débat fort sur les projets à mettre en œuvre pour répondre aux enjeux du territoire. Il s'inscrit également dans une période de crise nouvelle, où les besoins en services publics aux habitants autant qu'aux entreprises seront sans commune mesure pour assurer une cohésion sociale et favoriser la reprise des activités économiques indispensables à la relance.

Parce-que CapHornier s'inscrit chaque année dans un accompagnement individuel des collectivités locales ; la présente note a pour objectif de vous donner les clés indispensables à l'élaboration de votre ROB pour que celui-ci vous permette de conduire un débat d'orientation à la hauteur de vos ambitions, et qu'il soit constitutif d'une forte valeur ajoutée pour l'ensemble de l'assemblée délibérante. Cette dernière pourra ainsi initier ses réflexions avec une connaissance exhaustive de l'environnement dans lequel son action sera portée pour l'exercice qui débute.

Nous reprendrons donc successivement :

- ➔ Le cadre juridique du Débat d'Orientation Budgétaire
- ➔ Le contexte économique International, Européen et National écoulé et à venir
- ➔ Les dispositions de la Loi de finances 2021 impactant le bloc communal
- ➔ Les points clés pour l'actualisation de votre prospective



LE CADRE JURIDIQUE DU DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE

Le débat d'orientation budgétaire représente une étape essentielle de la procédure budgétaire des collectivités. Il participe à l'information des élus en initiant les discussions sur les priorités et les évolutions de la situation financière de la collectivité préalablement au vote du budget primitif de l'exercice à venir.

Les objectifs du débat :

- Présenter le contexte dans lequel la collectivité va évoluer au cours de l'exercice
- Informer sur la situation financière et organisationnelle
- Discuter des orientations budgétaires de la collectivité

Les dispositions réglementaires :

Le DOB est une étape obligatoire dans le cycle budgétaire des régions, départements, communes de plus de 3 500 habitants, des EPCI et syndicats mixtes comprenant au moins une commune de 3 500 habitants et plus. En revanche, l'année de création d'un EPCI, le DOB n'est pas obligatoire.

Les délais :

- 10 semaines précédant l'examen du budget pour les régions
- 2 mois pour les autres collectivités et établissements

La tenue du DOB constitue une formalité substantielle ce qui induit que toute délibération sur le budget qui n'a pas été précédée d'un tel débat est illégale.



Pour l'année 2021, ces délais sont suspendus et le DOB peut avoir lieu lors de la séance consacrée à l'adoption du budget primitif (délibération distincte avec antériorité de celle relative au DOB).

Le Rapport d'Orientation Budgétaire (ROB)

Ce DOB prend appui sur le Rapport d'Orientation Budgétaire préalablement rédigé par la collectivité et présentant :

- Les orientations budgétaires : évolutions prévisionnelles de dépenses et recettes (fonctionnement et investissement), en précisant les hypothèses d'évolution retenues
- Les engagements pluriannuels envisagés : programmation des investissements avec une prévision des recettes et des dépenses,
- La structure et la gestion de la dette contractée, les perspectives pour le projet de budget, en précisant le profil de dette visé pour l'exercice.
- De plus, pour les communes de plus de 10 000 habitants et les EPCI de plus de 10 000 habitants comprenant au moins une commune de 3 500 habitants, les départements, les régions et les métropoles, le rapport de présentation du DOB comporte également une présentation de la

structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs. Il précise notamment l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail.

Le rapport doit être communiqué aux membres des assemblées délibérantes en vue du débat d'orientation budgétaire, au minimum 5 jours avant la réunion pour les conseillers municipaux et 12 jours pour les conseillers départementaux et régionaux.



Depuis la Loi de programmation des finances publiques 2018 - 2022 : il est obligatoire de faire figurer les objectifs d'évolution des dépenses réelles de fonctionnement et du besoin de financement de la collectivité (BP et BA).

Délibération et Compte-rendu :

La tenue du DOB est actée par une délibération de l'assemblée délibérante et son contenu est retracé dans un compte-rendu de séance comme pour l'ensemble des délibérations.

Enfin, le DOB doit être transmis aux communes membres et à l'EPCI (pour les communes) et mis à disposition du public dans les 15 jours suivant le débat.



LE CONTEXTE INTERNATIONAL ET EUROPEEN

Suite à l'apparition fin 2019 du coronavirus, l'économie mondiale a assisté en janvier 2020 aux premiers confinements de métropoles chinoises ; avant d'être touchée à son tour par la pandémie. Depuis, l'économie mondiale évolue au rythme de cette dernière et des mesures de restrictions imposées pour y faire face.

La première vague qui submergea les services hospitaliers au printemps a entraîné une mise en œuvre répandue du confinement par les gouvernements dès le second trimestre 2020. ce dernier a alors induit un double choc tant sur l'offre et que sur la demande à l'échelle mondiale.

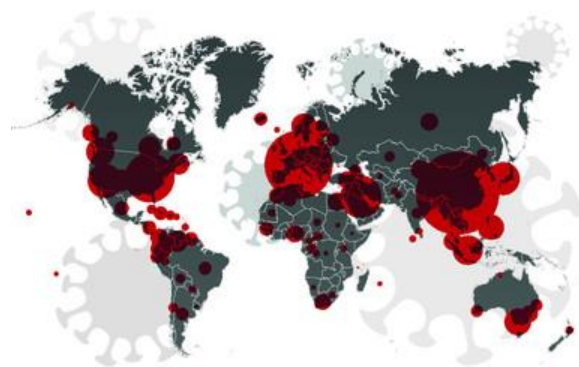
Après une chute record de l'activité au premier semestre, les déconfinements progressifs au début de l'été se sont traduits par de nets rebonds même si l'activité est toutefois restée en retrait par rapport à fin 2019. À la suite de l'accélération de la propagation de l'épidémie à partir de la fin de l'été, l'Europe et les Etats-Unis sont confrontés depuis l'automne à une deuxième vague de contaminations, conduisant

à une réintroduction progressive des mesures restrictives voire à des nouveaux confinements, ont pesé sur l'activité au dernier trimestre.

Au sein de la zone euro, l'activité demeure sur l'année 2020 en retrait de plus de 4 % par rapport à fin 2019 ; même si elle a su globalement évoluer à la hausse et à la baisse au gré des restrictions. Notons cependant, que certains secteurs de services tels que les services de transports, de restauration et d'hébergement et les autres activités liées au tourisme demeurent durablement affectés. Les pays les plus touristiques (Espagne, France, Italie) souffrent ainsi davantage que les économies structurellement moins dotées de ces services.

La seconde vague de l'épidémie cumulée à la reprise sans précédent de l'épidémie en Grande Bretagne en ce début d'année 2021 ; laissent présager que l'activité en zone euro devrait à nouveau se contracter, mais dans une moindre mesure, les gouvernements tentant de minimiser l'impact économique notamment en maintenant les écoles ouvertes et en préservant certains secteurs d'activité.

Malgré le soutien massif de l'Europe dans ce contexte d'incertitudes accrues, la croissance du PIB en zone euro devrait chuter à environ - 8 % en 2020 avant de rebondir à 6 % en 2021.



LE CONTEXTE NATIONAL

L'économie française a été durement touchée par la crise du COVID-19 dès le premier semestre 2020. Le PIB a chuté de 13,7 % au second trimestre à la suite du confinement national instauré au printemps dernier. Si toutes les composantes de la demande ont été affectées, certains secteurs ont été plus particulièrement touchés par la crise sanitaire : l'hébergement et la restauration, la fabrication d'équipements de transport (automobile et aéronautique) et les services de transport. Grâce à l'assouplissement des restrictions, l'activité économique française a fortement rebondi à l'été tout en restant inférieure à son niveau d'avant crise.

L'accélération des contaminations au cours du mois d'octobre a conduit à un nouveau confinement national entraînant là aussi un recul de l'activité économique. Toutefois, compte tenu de la progressivité des mesures de restriction imposées depuis fin septembre (fermeture des bars, couvre-feux locaux, confinement national) et de l'allègement des restrictions en termes de déplacement et d'activité (maintien des écoles ouvertes), l'impact économique a été moins fort qu'au cours du premier confinement. La croissance française a chuté de - 10,3 % en 2020.

Sur le marché du travail, l'impact de la pandémie est d'ores et déjà impressionnant. Au premier semestre 2020, 715 000 personnes avaient déjà perdu leur emploi salarié. Afin de soutenir les entreprises et limiter la hausse du chômage, le gouvernement a adapté dès mars le dispositif d'activité partielle, qui a été largement sollicité. Son coût pour 2020 est estimé à 31 milliards € (1,3 % de PIB) et à 6,6 milliards € pour 2021. Malgré cela, le taux de chômage devrait culminer au-dessus de 11 % d'ici à la mi-2021.

Pour atténuer l'impact économique et social de la crise sanitaire, le gouvernement a accompagné le premier confinement d'un vaste ensemble de mesures d'urgence. Ces mesures ont été conçues pour soutenir les ménages (en préservant leur emploi et la majeure partie de leurs revenus grâce au chômage

partiel), soutenir les entreprises (en renforçant leur trésorerie par le biais de facilités de crédit) et soutenir certains secteurs d'activité les plus durement touchés par l'épidémie (tels que le tourisme, l'automobile et l'aéronautique). Au-delà de ces mesures d'urgence, le plan de relance initié en septembre 2020 de 100 milliards € (soit 4,3 % du PIB) financé à hauteur de 40 milliards € par l'Europe ; vise à soutenir l'activité et minimiser les effets potentiels à long terme de la crise sanitaire.

Sous le double effet de la baisse de l'activité et d'interventions publiques massives en raison de la crise sanitaire, le déficit public devrait atteindre 11,3 % du PIB en 2020, tandis que la dette publique s'élèverait à 119,8 % du PIB.

Les finances publiques ont été fortement affectées par la crise économique et sanitaire liée à l'épidémie, à la fois sous l'effet de la dégradation de l'environnement macroéconomique et des mesures de soutien d'ampleur. L'année 2021 sera marquée par la mise en œuvre du plan de relance, qui a pour objectif le retour de la croissance économique et l'atténuation des conséquences économiques et sociales de la crise. En 2021, le déficit public se réduirait pour atteindre 6,7 % du PIB, soit une amélioration de 3,5 points de PIB par rapport à 2020 (10,2 % du PIB).



LA LOI DE FINANCES 2021

La Loi de finances pour 2021 est largement consacrée à la relance de l'économie. Elle déploie le plan "France relance" de 100 milliards d'euros annoncé en septembre 2020, pour répondre à la récession provoquée par l'épidémie de COVID-19. Elle acte la baisse des impôts dits "de production" pour les entreprises à hauteur de 10 Md€. Elle contient également 20 milliards d'euros de dépenses d'urgence pour les secteurs les plus touchés par la crise (restauration, événementiel, loisirs, sport, soutien au secteur de la montagne ...) et au profit des jeunes.

A ces mesures s'ajoutera la poursuite de la suppression progressive de la taxe d'habitation sur les résidences principales et à celle de baisse du taux d'impôt sur les sociétés.

Pour 2021, le texte table sur une prévision de croissance de +6%, un **déficit public à 8,5%** du PIB (après 11,3% en 2020) et une **dette publique à 122,4%** du PIB (après 119,8% en 2020).

Les 4 mesures phares de la Loi de finances

➡ Inciter les collectivités à une croissance plus verte

Présenté en même temps que le PLF pour 2021, le Gouvernement a pour la première fois dévoilé son premier « budget vert ». Ceci sous-entend une nouvelle classification des dépenses (budgétaires comme fiscales) en fonction de leur impact sur l'environnement et une identification des ressources

publiques à caractère environnemental, permettant d'évaluer la comptabilité du budget aux engagements de la France, en particulier l'accord de Paris. Cette nouveauté vient marquer l'objectif fort de faire de la croissance verte un enjeu pour les collectivités locales, traduit dans la LF 2021 à travers plusieurs dispositions phares :

- La priorité du Gouvernement est donnée à la rénovation énergétique des logements avec le dispositif « MaPrimeRénov » mais également à celle des bâtiments publics et privés. Le plan de relance consacre 4 Md€ à la rénovation énergétique dont 1Md€ au bloc communal ;
- Les dispositions tendent également à favoriser la mobilité verte par l'achat de véhicules propres et le développement des énergies renouvelables dans les transports ;
- L'Accélération du plan vélo, le soutien à l'économie circulaire.

➔ Renforcer la compétitivité

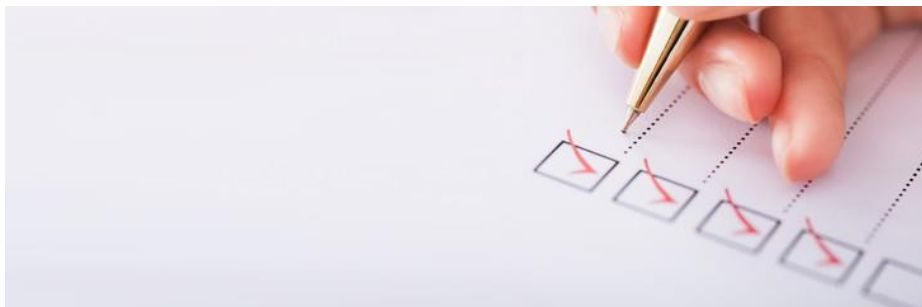
- Baisse des impôts de production : la Contribution Economique Territoriale (CET) composée de la Cotisation Foncière des Entreprises et de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) et la Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties seront concernées. Cette baisse bénéficiera aux entreprises industrielles et facilitera la croissance des PME, principales sources de créations d'emplois dans les territoires ;
- Soutien à l'export ;
- Renforcement des fonds propres et financement des entreprises.

➔ Soutenir l'emploi et les compétences et garantir la cohésion sociale et territoriale

- Activité partielle de droit commun ou de longue durée dont l'objectif est de donner une meilleure visibilité aux salariés et aux employeurs et ainsi prévenir les licenciements économiques ;
- L'aide aux employeurs de contrats de professionnalisation et d'apprentissage ;
- L'aide à l'embauche des jeunes de moins de 26 ans (attribuée aux entreprises quels que soient leur taille).

➔ Poursuivre la mise en œuvre des priorités du quinquennat

- Réarmer les missions régaliennes et stratégiques de l'Etat par un renforcement de la justice de proximité ;
- Transformer l'action publique en poursuivant la suppression des taxes à faible rendement et en stabilisant les effectifs de l'Etat et de ses opérateurs.



La baisse des impôts de production

Afin de réduire le montant de l'impôt auprès des contribuables économiques, la LFI 2021 met en œuvre trois mesures majeures :

1. La réduction de la part de CVAE affectée aux Régions permettant ainsi une réduction des taux appliqués dans le barème de calcul de la CVAE
2. La réduction de moitié de la cotisation foncière des entreprises (CFE) et de la Taxe sur le foncier Bâti (TFPB)
3. L'abaissement du plafonnement de la CET de 3 % à 2 % afin d'éviter tout effet d'éviction

Le produit global perçu à l'échelle nationale sera ainsi réparti, à compter de 2021, entre les départements et le bloc communal à hauteur, respectivement de 47% et 53%, sans impact sur leurs niveaux de recettes.

Les régions seront compensées par une part complémentaire de la TVA assurant une compensation en 2021 égale au montant de la CVAE qu'elles ont touché en 2020. De son côté, le bloc communal percevra une dotation via un nouveau prélèvement sur les recettes de l'Etat, à hauteur de 3,3 Md€ ; qui évoluera en fonction des bases des entreprises industrielles, mais qui ne tiendra pas compte des éventuelles hausses de taux.

La poursuite d'une logique partenariale avec les collectivités locales

Dans la lignée des dispositifs de soutien aux recettes des collectivités votés dans la troisième loi de finances rectificative pour 2020, la loi de finances pour 2021 accompagne les collectivités dans la relance ; le Gouvernement entend placer les collectivités locales au cœur de la relance économique.

Dans ce contexte, les dispositions de cette nouvelle loi de finances sont présentées à suivre.

L'ESSENTIEL DE LA LOI DE FINANCES POUR 2021 POUR LE BLOC COMMUNAL

Des dotations stables pour l'exercice 2021

La Loi de finances 2021 prévoit 53,93 Md€ de concours financiers aux collectivités territoriales et 51,71 Md€ en excluant les mesures de périmètre et de transfert (-2,26 Md€). Cette dernière enveloppe comprend notamment :

- 26,756 Md€ au titre de la DGF (18,3 Md€ pour le bloc communal)
- 4,54 Md€ de TVA affectée aux régions et départements

Les dotations d'investissement sont maintenues au niveau de 2020 avec 2 Md€ pour les DETR (1,046 Md€), DSIL (570 M€), DPV (150 M€) et DSID (212 M€). Cependant, un milliard d'euros d'autorisation d'engagement supplémentaire sur la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) est entérinée à travers le plan de relance (LFR 3 pour 2020).

Comme en 2019 et 2020, les enveloppes de DSU et DSR seront abondées de 90 M€ chacune.

Un volet fiscal conséquent

La réforme de la fiscalité locale se poursuit en 2021, avec la suppression du premier tiers de taxe d'habitation (30 %) pour les 20 % de contribuables les plus aisés à compter de 2021 (2,4 Md€).

- Transfert de la TFPB des départements aux communes et d'une fraction de TVA aux départements et EPCI pour compenser la perte de TH au 01/01/2021.
- De plus, la neutralisation des effets de la réforme sur les potentiels fiscaux et les indicateurs financiers est intégrée à la péréquation 2021 afin d'éviter une déstabilisation de la péréquation financière entre collectivités

La suppression d'impôts économiques locaux dans le cadre du Plan de Relance s'établit à 10,1 Md€, se décomposant de la manière suivante :

- 7,25 Md€ de CVAE compensés par de la TVA pour les Régions
- 1,75 Md€ de TFPB et 1,54 Md€ de CFE sur les sites industriels, soit -3,3 Md€ pour les communes et EPCI compensés par un prélèvement sur recettes de l'État évolutif selon les valeurs locatives
- Abaissement du taux de plafonnement de la CET (CVAE+CFE), de 3% à 2% de la valeur ajoutée

La Nationalisation de la gestion de la taxe locale sur la consommation finale d'électricité (TCFE) est précisément actée autour de 3 étapes dans la LFI 2021 :

- Alignement au 01/01/2021 des dispositifs juridiques, notamment des tarifs, de la taxe intérieure et des taxes communales et départementales
- Transfert à la DGFIP de la gestion de la TICFE et des TDCFE au 01/01/2022 et 2ème alignement pour les TCCFE
- Transfert à la DGFIP de la gestion des TCCFE au 01/01/2023.

Les autres mesures prévues :

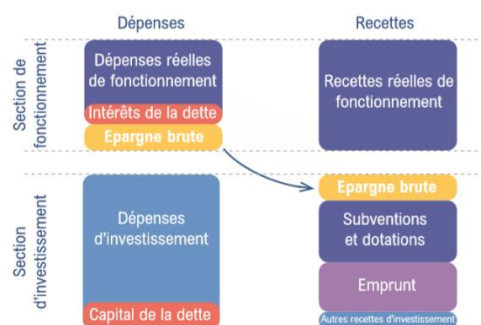
- La reconduction en 2021 (pour les seules recettes fiscales) de la clause de sauvegarde qui protège cette année les budgets des communes et intercommunalités les plus affectées par la crise à hauteur de 200 millions d'euros.
- La création d'un mécanisme de garantie, en 2021, pour les droits de mutation à titre onéreux (DMTO) des communes de moins de 5.000 habitants qui ne sont pas classées station de tourisme.
- La prise en charge par l'Etat de la moitié du coût des abandons de loyers consentis par les collectivités au profit des entreprises louant des locaux qui leur appartiennent.
- Au 01/01/2021, lancement de la 1ère étape de l'automatisation de la gestion du FCTVA qui s'appliquera pour les collectivités territoriales qui reçoivent le FCTVA l'année de la réalisation de la dépense.

L'ACTUALISATION DE VOTRE PROSPECTIVE DANS UN CONTEXTE INCERTAIN

Le budget des collectivités locales s'articule autour d'un indicateur financier de référence : **l'épargne brute**.

Cette dernière est la résultante d'un excédent dégagé en section de fonctionnement permettant d'alimenter le financement de vos investissements.

Le financement du plan pluriannuel d'investissement issu des programmes électoraux, nécessite donc d'analyser l'ensemble des variables de financement, à commencer par **le niveau d'épargne brute que votre collectivité sera en mesure de dégager dans le contexte actuel.**



Comme illustré, ce niveau d'épargne dépendra de votre niveau de dépenses engagées comparativement à l'évolution de vos recettes.

Le contexte financier incertain dans lequel s'inscrit ce nouvel exercice nécessite de parfaitement dimensionner vos prévisions budgétaires, afin d'appréhender précisément vos capacités de financement ce qui pourra, dans certains cas, induire un arbitrage sur votre Plan de mandat. Dans ce contexte, nous donnons à suivre quelques éléments de détermination pour actualiser votre prospective budgétaire.

En dehors des postes budgétaires dépendant des arbitrages politiques émis par les élus du territoire (ex : sur les taux de fiscalité, les tarifs des services mis en place par la collectivité, les prévisions de recrutement, les nouveaux contrats de prestations etc...), il nous semble pertinent que votre projection intègre :

- Sur les recettes de fonctionnement
 - Une évolution forfaitaire des bases de 0.2% en dehors de l'évolution physique à appréhender (constructions, travaux etc...)
 - Pour les communes, le calcul le coefficient correcteur dans le cadre de la compensation de la TFPB afin de déterminer les bases de taxes foncières pour l'exercice 2021 et appréhender la compensation attendue par l'Etat
 - Le maintien des montants de DGF au niveau n-1
 - La détermination de la dotation de compensation Covid-19 pour 2021 sur la base des comptes de gestion définitifs
 - La pérennisation de la clause de sauvegarde sur les recettes fiscales, pour l'exercice 2021

- Sur les dépenses de fonctionnement, il conviendra d'anticiper les dépenses supplémentaires à engager pour assurer la continuité des services publics et pour mettre en œuvre des mesures sanitaires strictes et accroître les filets de sécurité sociaux.

- Sur les recettes d'investissement :
 - Maintien du taux de Fonds de Compensation à TVA à 16.404% sur les dépenses N ou N-1 en fonction des collectivités
 - Pour les engagements de programme nouveaux, un fléchage des subventions pondéré au regard de l'éligibilité de vos dépenses aux enjeux soutenus par l'action gouvernementale (croissance verte, transition écologique, habitat...)
 - Préservation des conditions financières d'emprunt pratiquées en 2020. En effet, la Banque centrale européenne (BCE) entend poursuivre sa politique monétaire expansionniste et la conjoncture de taux bas contribuera à maintenir un coût de la dette abordable.



POUR ALLER PLUS LOIN :

LES OUTILS DE BONNE GESTION POUR DEBUTER CE NOUVEAU MANDAT

Élaborer une feuille de route stratégique pour définir un projet réaliste

Les premiers mois d'un début de mandat représentent une phase sensible. Il s'agit du moment où se rencontrent les ambitions exprimées au cours de la campagne et la réalité de la situation locale. Les élus, dont certains le sont pour la première fois, doivent alors appréhender en seulement quelques semaines des enjeux complexes (fonctionnement des instances, de l'intercommunalité, d'un budget).

En effet, à la manière d'un projet, le mandat s'articule en trois phases : la stratégie et la programmation ; la mise en œuvre ; enfin, la finalisation et l'évaluation. En somme, **les élus disposent de quelques mois à un an pour définir les grands axes du mandat.**

Or, celui qui s'ouvre est déjà marqué par plusieurs contraintes calendaires liées au contexte sanitaire. Il convient pourtant de prendre le temps de concevoir minutieusement la feuille de route stratégique. Ne serait-ce que parce que les documents qui le traduisent (plan pluriannuel d'investissement, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, schéma de mutualisation, etc.) constitueront la pierre angulaire des six prochaines années et le référentiel à partir duquel le mandat sera évalué. Pour cela, un prérequis consiste à connaître la situation financière de la collectivité.

Une rétro-prospective financière indispensable

Pour les nouveaux maires/président ; l'objectif est de se familiariser avec la situation léguée par leur prédécesseur. Les élus reconduits dans leurs fonctions chercheront, quant à eux, à anticiper les contraintes futures du budget.

Dans ce contexte, le travail de rétro-prospective financière est en effet un indispensable puisqu'il donne la mesure réelle de la situation financière de leur collectivité. Cependant, afin de dresser un panorama le plus réaliste possible, la valeur ajoutée du travail réside en ce début de mandat dans la capacité à se projeter dans un environnement incertain.

La nouvelle équipe en place devra nécessairement prendre en compte les répercussions sociales et économiques majeures résultant de la crise. De nouvelles tensions sont effectivement à prévoir sur les budgets. L'augmentation des dépenses nécessaires au soutien des administrés et la contraction attendue des recettes fiscales engendreront des difficultés de trésorerie qui impacteront sans doute les priorités du mandat.

Au-delà des aspects purement financiers, la démarche peut aussi être l'occasion de s'interroger sur d'autres leviers et s'étendre aux enjeux stratégiques et organisationnels. La synergie entre les aspects financiers et organisationnels apparaît, à cet égard, particulièrement intéressante : comment, par le fonctionnel, gagner en performance ?

Enfin, ces analyses devront également considérer l'évolution du cadre juridique : à savoir, la future loi dite « loi 3D » sur la décentralisation, différenciation et déconcentration ; le deuxième acte de la contractualisation Etat-collectivités ; la réforme de la fiscalité locale avec la suppression définitive de la taxe d'habitation à horizon 2023 qui impactera l'autonomie fiscale et les indicateurs financiers pour le calcul des dotations.

Chefs de Missions Finances Publiques :

 Sarah Moureaud | smoureaud@caphornier.fr

 Ivan Guillermier | iguillermier@caphornier.fr

Issy-les-Moulineaux

Nantes

Bordeaux

Montpellier