





# Nos collectivités dans 20 ans

Au lieu de poursuivre un débat (trop ?) souvent convenu sur la réforme des collectivités territoriales, jetons plutôt un œil sur ce qui se passe chez « nos voisins » ! Alain Faure, chercheur au CNRS, spécialiste des politiques publiques, constate que l'on peut schématiquement identifier à l'étranger trois modèles d'organisation très contrastés de réorganisation des pouvoirs locaux. À travers ces exemples, si nous essayions d'imaginer ce que pourrait être l'Isère dans 20 ans ?

Sous l'effet de la mondialisation, la France est en train de « revisiter » ses spécificités et d'inventer une décentralisation qui donne de nouvelles responsabilités aux élites politiques locales. D'où l'idée de s'intéresser à ce qui se trame hors de nos frontières. Car la prolifération des réformes dans les pays voisins offre à nos collectivités iséroises matière à réflexion et à prospective.

## Modèle 1 : l'hégémonie des grandes métropoles

Premier cas de figure étudié en Europe, quelques grandes villes, comme Londres ou Milan, où de nouvelles institutions se structurent à la vaste échelle de la région métropolitaine. Imaginez en Isère une très grosse institution métropolitaine en lien très fort avec le privé, avec les élus et les techniciens qui gèrent ensemble les services publics sur un vaste territoire urbain. Dans ce cas, la métropole remplace l'État sur bien des domaines capitaux comme la cohésion sociale ou le développement économique. La plupart des politiques publiques sont réorganisées sur un mode plus concurrentiel et ce modèle libéral peut s'avérer redoutablement efficace,

mais aussi sélectif. Ce sont alors les métropoles (et leurs élus) qui arbitrent les grandes décisions sur les transports en commun, la sécurité, l'éducation...

À ce jour, très peu de villes en Europe (Londres, Milan, Berlin) sont parvenues à créer des institutions qui pilotent réellement un tel système de régulation. Est-ce que Lyon et Grenoble pourraient rentrer dans ce cas de figure ? Quel serait alors votre rôle en tant qu' élu du département, de la région, d'une commune rurale ?

## Modèle 2 : la victoire des régions identitaires

Observons maintenant ce qui se passe dans des pays traversés par des influences administratives à la fois fédérales et volontaristes : des régions puissantes revendiquant leur autonomie administrative et politique, à l'image de la Catalogne et du Québec, qui se sont proclamées « États région » et s'arrogent des compétences majeures. Elles décident quelle langue il faut apprendre dans les écoles, mettent en place leur propre politique d'immigration, insistent sur le développement culturel, définissent une « politique étran-





gère »... Dans ce modèle identitaire et fédéral, la dynamique urbaine est extrêmement importante, avec Barcelone en Catalogne, Montréal et Québec au Québec.

Mais quel rapport avec notre département, me direz-vous ! Et bien supposons que l'Isère revendique l'identité de ses montagnes. Autour de Grenoble, la ville des sommets, ville Olympique, pourquoi ne pas mettre en place une politique publique pour protéger les espaces alpins ? Autre possibilité : le Pays Voironnais affirme la différence du Nord Isère et crée un modèle micro-identitaire. Serait-ce le grand désordre ? On peut aussi envisager que la région Rhône-Alpes décide de dicter sa propre politique publique. Dans ce cas, il y a fort à parier que les départements de Savoie et Haute-Savoie se retirent du projet. Au final, de multiples scénarii sont concevables. Mais quels seraient les avantages et inconvénients pour la définition des politiques économiques en Isère ?

### Modèle 3 : la raison bureaucratique

Ce système, présentant une hyper-articulation entre les expertises, se dessine plutôt chez nos amis suisses et allemands. On assiste à un rapport de force, avec le retrait du politique qui laisse une place plus importante aux experts, aux groupes organisés, aux filières d'activités. Ce modèle fédéral très concerté requiert un fonctionnement interterritorial, une discussion permanente entre les différents niveaux et un travail dans le moule de l'Europe. Bien qu'elle n'appartienne pas à l'Union européenne, la Suisse discute et applique par exemple des règles européennes dans ses négociations inter-collectivités. En permanence, un débat très technique a lieu pour savoir comment répartir les richesses entre les cantons. La politique sociale, l'éducation, les voies de communication, tous les sujets de solidarité sont mis sur la table. Ce modèle est d'ailleurs plus sensible aux inégalités territoriales et aux règles de « péréquation » à adapter en perma-

nence aux évolutions socio-économiques.

L'Isère, addition de territoires très variés, urbains et ruraux, avec des villes moyennes, des communes de montagne, mais également des traditions administratives fortes au niveau départemental, choisira-t-elle la voie de la concertation ? Et comment se fera la répartition des pouvoirs ?

### L'Isère de demain, un mix de ces trois modèles

Dans 20 ans, il y a de fortes chances pour que l'Isère joue les trois partitions à la fois. Toutefois, Alain Faure en fait le pari : le dernier modèle apparaît comme le cas de figure le plus probable sur notre département : « De mon point de vue, il n'y a pas d'identité affirmée en Isère, mais plutôt toute la variété possible. Et aucun signal ne permet de penser que Grenoble puisse devenir une puissante métropole. Historiquement, c'est un territoire de passage, une petite ville en négociation permanente avec les

## « Un maître-mot : dépenser mieux »

Par Christian Coigné, Maire de Sassenage et Vice-président de l'A.M.I.

Confrontés à la raréfaction des ressources, notre rôle en tant qu'élu est d'avoir des idées pour moderniser le service public, tout en freinant les dépenses. La commune de Sassenage est engagée depuis 2007 dans une démarche ambitieuse de performance, impliquant tous ses services. Création d'un service achat, réorganisation des services internes pour améliorer l'efficacité de travail, révision des niches (cantine, transport scolaire, eau, éclairage public...) : l'objectif global est de dépenser « juste », mais pas au détriment de la qualité de service. Il s'agit de faire la

chasse aux gaspillages et de réadapter de façon solidaire les services aux contribuables, en fonction de l'intérêt collectif et de leur coût réel.

### Acheter groupé pour économiser

Cette approche rigoureuse va bien au-delà de nos frontières communales. Sous l'impulsion de Sassenage, un groupement d'achat a été constitué à l'échelle des communes du Sird\*. Les directeurs généraux de nos 6 communes travaillent à la définition d'une nomenclature de produits identiques. Chacun est dépositaire d'un type de produits et

reste autonome dans ses achats. Une seule contrainte : s'engager au départ sur un minimum d'achat. En réalisant des commandes groupées, nous augmentons notre volume d'achats et notre force de négociation, bénéficiant ainsi de prix très compétitifs. Cette approche intercommunale est relativement innovante mais, pour moi, l'avenir est à la solidarité. Et comme le dit si bien Saint-Exupéry : « Nos différences, loin de nous léser, doivent nous enrichir. »

\*Sird : Syndicat intercommunal de la rive gauche du Drac.



communes, grandes et petites, qui l'entourent. C'est d'ailleurs un cas de « gouvernance » assez unique en France puisque le Maire de la ville-centre ne préside pas aux destinées de l'agglomération. »

Une chose est sûre, les chercheurs se rejoignent sur l'idée que dans 20 ans,

c'est l'urbain qui pilotera les actions et donnera le tempo des grandes décisions collectives. Les grandes orientations seront prises par rapport à ce qui se passera à Lyon, Grenoble, Valence ou Genève. Reste un défi : villes autonomes ou sous tutelle des régions, serons-nous capables en Isère de faire

preuve d'originalité et d'audace pour conserver l'équilibre de notre Territoire ? La question des compétences reste bien évidemment au cœur du débat. Un débat « ouvert », dans tous les sens du terme...

## Quelles ressources pour nos collectivités demain ?

Dans un contexte financier difficile, lié essentiellement à la crise économique mondiale et à la suppression de la taxe professionnelle, la réforme des collectivités territoriales ne fait qu'accroître les interrogations des élus. Trois questions à Marc Caton, Directeur de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, spécialiste des finances locales.

La fiscalité est en train de se tarir. À l'image de la taxe professionnelle, la tendance sera de remplacer les impôts, sur lesquels les collectivités avaient une marge de manœuvre, par des dotations de l'État figées. La seule évolution consistera à accroître l'assiette fiscale en attirant sur le territoire de la collectivité des entreprises à valeur ajoutée. Il faudra aussi trouver des recettes de poche. À titre d'exemple, taxe d'habitation sur les locaux vacants depuis plus de 5 ans, publicité, plus value sur cessions dans les communes dotées d'un PLU et autres documents d'urbanisme, taxe de séjour pour les communes qui ont une activité touristique... Reste également la « chasse aux subventions » ou l'emprunt. Mais la solution la plus efficace est de réduire les dépenses !

### Quels conseils donneriez-vous aux collectivités pour optimiser leurs budgets ?

Déjà, penser leur investissement sur le long terme en établissant un plan pluriannuel d'investissement et en n'oubliant pas qu'un équipement génère en moyenne 10 % de dépenses de fonctionnement. Ensuite, optimiser régulièrement la gestion de leur dette : panacher le taux, vérifier que la masse de crédit est adaptée à la capacité d'investir dans l'avenir... Autre

conseil : simplifier au maximum les processus d'achat, avec des outils comme le paiement électronique, permet d'optimiser les délais de traitement et donc, les coûts. Quelle que soit la tendance politique, les communes vont de plus en plus avoir à gérer les mêmes contraintes que dans le privé. Elles seront amenées à se poser la question du coût des services et, parfois, seront obligées d'arbitrer (par exemple, réduire les horaires d'ouverture d'un équipement).

### Pour générer des économies, vous parlez également de partenariats, de mutualisation ?

Pour faire des économies d'échelle, la collectivité peut envisager de mutualiser les services et les moyens en liaison avec les intercommunalités. Exemple : mettre en commun la gestion du personnel, le juridique, les marchés publics, ou mutualiser la gestion d'équipements (parkings, informatique...). Afin de garder davantage d'autonomie, les collectivités peuvent aussi faire des achats groupés (lire ci-contre). La solution des partenariats publics / privés est également intéressante pour limiter la charge de dette, particulièrement lorsque le cahier des charges est complexe. Mais ce type de partenariat concerne uniquement les collectivités les plus importantes ou les équipements les plus lourds. ■