



Dépenses locales : pour un nouveau contrat entre collectivités et État

Les administrations publiques locales peuvent-elles contribuer à l'effort de réduction du déficit public ? Quelles sont leurs marges réelles, quand certains besoins, portés par les dynamiques démographiques, sociales et écologiques, sont appelés à croître dans les prochaines années ?

Malgré une hausse relative et absolue depuis 1990, les dépenses locales françaises apparaissent relativement stables sur la durée et leur poids dans la dépense publique totale demeure inférieur à celui observé dans la plupart des pays européens, comme escompté pour un pays qui demeure centralisé. Malgré des signes de fragilité, la santé financière des collectivités locales reste globalement bonne. Elle s'appuie sur une fiscalité propre, mais aussi sur des transferts de recettes fiscales, et ne doit donc pas écarter l'examen de la gestion des dépenses locales.

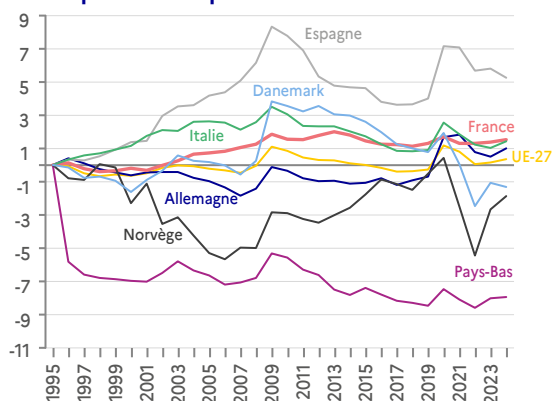
Des marges d'efficience sont déjà identifiées : maîtrise des charges de fonctionnement, optimisation des politiques sociales et réorientation des dépenses d'investissement vers des projets plus sobres et mieux évalués. Au-delà, l'accompagnement des grandes transitions – écologique, numérique et démographique – exige une adaptation de la gouvernance locale vers une meilleure coordination des acteurs. Ces leviers reposent à la fois sur des décisions discrétionnaires relevant des collectivités et sur des mécanismes de pilotage inscrits dans le cadre législatif ou contractuel de l'État. Le financement de nouvelles priorités justifie aujourd'hui d'interroger ces leviers, et d'autres tels que l'endettement, la fiscalité ou la tarification des services.

Que dit la comparaison européenne ? La soutenabilité repose autant sur la clarté des compétences et la rationalisation institutionnelle que sur la mise en place de cadres pluriannuels de dépenses partagés entre l'État et les collectivités. Plusieurs de nos voisins ont su réduire leurs dépenses locales en s'appuyant sur des règles pluriannuelles en dépense, une gouvernance renforcée et un consensus politique sur la contribution des collectivités au redressement des comptes publics.

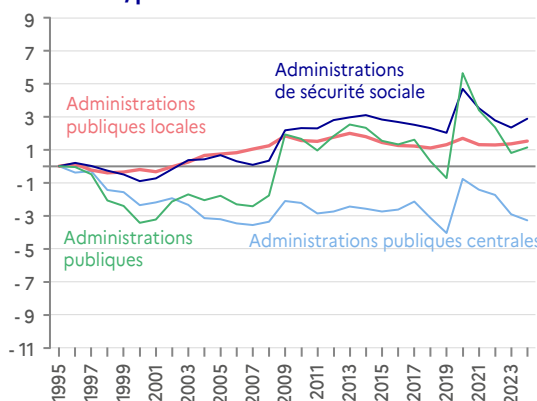
Cette note propose un nouveau partenariat entre l'État et les collectivités, placé sous deux principes communs, la coresponsabilité et la prévisibilité, à décliner dans un dispositif de contractualisation opérationnel. Au-delà, des chantiers de réforme plus structurels viendraient renforcer la lisibilité, l'efficience et l'équité du système, avec une crédibilité garantie par un dispositif de suivi indépendant.

Dépenses locales consolidées, en comparaison européenne et en France par secteur, en variation de la part dans le PIB depuis 1995

En comparaison européenne



En France, par secteur



Lecture : entre 1995 et 2024, les dépenses publiques consolidées des administrations publiques françaises ont augmenté de 1,5 point de PIB.

Source : calculs HCSP, à partir des données Eurostat 2024

**Xavier Destanne
de Bernis**

département Travail
Emploi, Compétences

Léo Quennesson

département Sociétés
et Questions sociales

Ruben Fotso,

département Économie

et **Paul-Marie Roth**

conseiller transversal

La Note d'analyse est publiée sous la responsabilité éditoriale du Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan. Les opinions exprimées engagent leurs auteurs et n'ont pas vocation à refléter la position du gouvernement.

INTRODUCTION

Dans un contexte où il faut assainir les finances publiques sans compromettre la continuité de l'action locale, la contribution demandée cette année aux collectivités cristallise les tensions entre l'État et le bloc communal (soit les communes et leurs intercommunalités). La loi de finances initiale et la loi de financement de la sécurité sociale pour 2026 prévoyaient un effort global de 5,4 milliards d'euros. Le niveau d'effort retenu en dernier lieu a été sensiblement revu à la baisse – de l'ordre de moitié –, mais c'est le résultat d'arbitrages budgétaires et politiques plus qu'une appréciation directe et partagée des marges mobilisables au niveau local.

Face à cet effort, les acteurs locaux expriment parfois leur incompréhension voire leur désaccord, en rappelant que les collectivités assurent des missions centrales de service public. Ainsi le bloc communal pilote les services de proximité et concentre la majorité des dépenses d'investissement local (voirie, écoles, équipements), les départements incarnent les actions de solidarité et les régions planifient le développement économique, notamment les politiques de transport et de formation professionnelle.

La Cour des comptes¹ considère que la contribution des collectivités locales à l'assainissement des comptes publics se justifie triplement. D'abord parce que la part des dépenses locales atteint 19,3 % du total des dépenses publiques en 2024 (voir Tableau 1). Ensuite parce que les transferts financiers de l'État occupent une place prépondérante dans les recettes des collectivités locales, notamment depuis les réformes récentes des impôts locaux (53,6 % au total en 2024). Enfin parce que ces collectivités disposent de plusieurs leviers, sur le personnel, les achats de biens et de prestations de service et la mutualisation des services et équipements au sein du bloc communal.

Certains besoins des administrations publiques locales (APUL), portés par des dynamiques démographiques et sociales, et par la transition écologique, sont appelés à croître tendanciellement dans les années à venir. Leur caractère cumulatif et durable laisse présager une augmentation significative de la pression sur les finances locales. À lui seul, le financement de la transition écologique nécessiterait de dégager quelque 11 milliards d'euros supplémentaires par an d'ici à 2030 dans les budgets locaux². Le vieillissement des agents publics territoriaux a quant à

Tableau 1 – Structure des dépenses publiques locales dans l'ensemble des administrations publiques françaises, en 2024

	En points de PIB	Part dans les dépenses publiques totales	Principales sources de financement	Principales missions exercées
Administrations publiques centrales (APUC)	20,2	35,4 %	Impôts d'État (TVA, IR, IS)	Enseignement supérieur, défense, justice, dette, politiques nationales
Administrations publiques locales (APUL)*	11	19,3 %	Fiscalité locale, transferts de l'État, dotations	Transports régionaux, action sociale, aménagement, services de proximité
Dont collectivités locales	10,2	17,8 %		
Régions	1,4	2,4 %	Fraction de fiscalité nationale, transferts	Formation, lycées, transports, développement économique
Départements	2,7	4,7 %	Fractions de fiscalité nationale, fiscalité locale, transferts sociaux	Dépenses sociales, collèges, routes départementales
Communes et intercommunalités	6,1	10,7 %	Fiscalité directe locale, dotations	Écoles, urbanisme, équipements collectifs
Administrations de sécurité sociale	25,9	45,3 %	Cotisations sociales, CSG, impôts affectés	Santé, retraites, prestations sociales

* Pour simplifier, ce tableau ne présente pas les dépenses des organismes divers d'administration locale (ODAL) et les syndicats. Les dépenses du bloc communal, des départements et des régions ne sont donc ici pas consolidées.

Source : HCSP

1. Cour des comptes (2025), *Les finances publiques locales 2025. Les perspectives financières et la contribution des collectivités au redressement des finances publiques en 2025. Fascicule 2*, septembre.
2. I4CE (2024), *Panorama des financements climat des collectivités locales*, septembre. Ces besoins concernent principalement la décarbonation du patrimoine bâti, la rénovation énergétique et le financement d'infrastructures de transport durable. Ils constituent une fourchette basse, d'autres secteurs n'étant pas pleinement intégrés à ces projections. Voir aussi Pisani-Ferry J. et Mahfouz S. (2023), *Les incidences économiques de l'action pour le climat*, rapport, France Stratégie, mai.



lui déjà motivé une hausse de douze points du taux de cotisation de la caisse nationale de retraite des agents locaux en 2025 : répartie sur quatre ans (2025-2028), cette hausse aura un coût cumulé pour les collectivités locales de 4,3 milliards³. Variable selon les territoires, l'impact de ces pressions risque de peser sur la capacité des collectivités à assurer la qualité ou la continuité des services publics dont elles ont la charge. L'équation est donc posée : comment concilier participation au redressement des comptes et réponse aux missions exercées, tout en garantissant une visibilité nécessaire, notamment en matière d'investissement ?

UN POIDS DES DÉPENSES LOCALES PLUTÔT MODÉRÉ

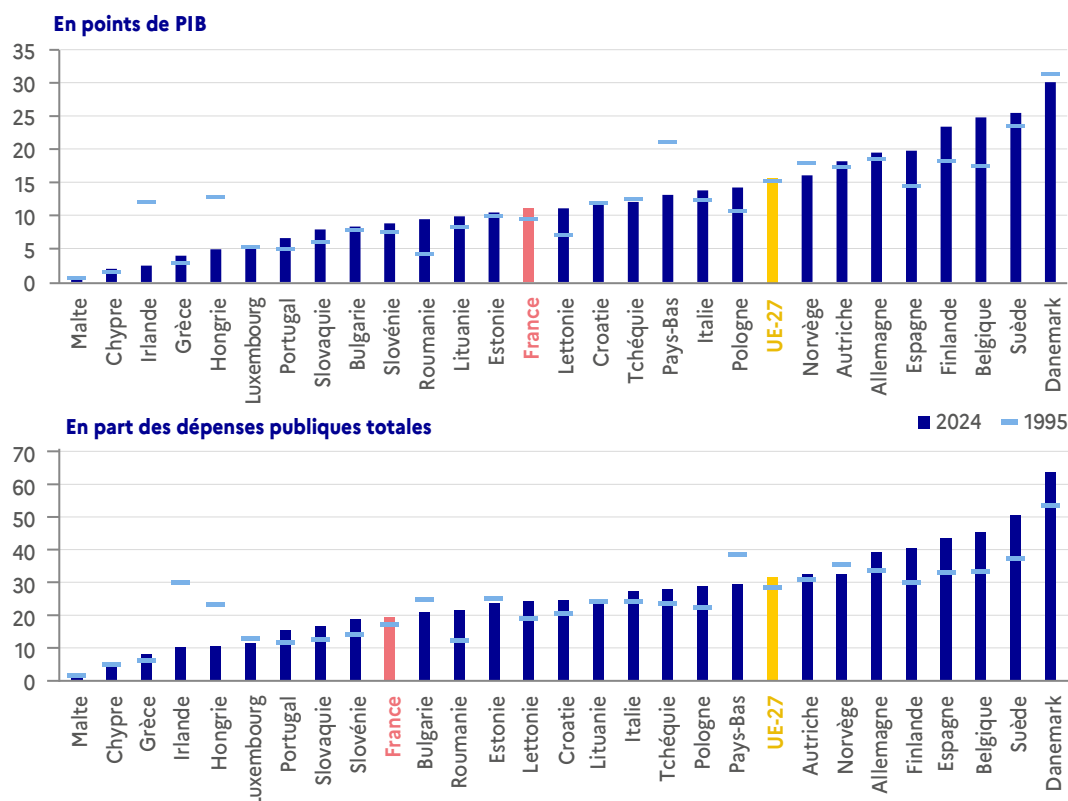
Malgré les vagues de décentralisation

En comparaison européenne, les dépenses des APUL françaises paraissent relativement modérées en niveau, bien qu'en légère augmentation sur longue période (voir Graphique 1). Les dépenses « consolidées » des administrations publiques locales – donc corrigées des transferts entre

sous-secteurs – s'élèvent à 11 points de PIB en 2024, contre 15,6 points pour la moyenne européenne⁴. C'est là le reflet d'une moindre décentralisation des dépenses publiques françaises. En dynamique, la part des dépenses locales dans le PIB a toutefois augmenté de 1,5 point depuis 1995, contre 0,4 point en moyenne européenne.

En 2024, les dépenses des administrations locales françaises s'élèvent à 322 milliards d'euros. C'est la seconde composante de la dépense publique française la plus dynamique depuis 1995 (voir Graphique 2). **Avec une hausse de +1,5 point de PIB, les dépenses des APUL affichent une progression très inférieure à celle des dépenses des administrations de sécurité sociale (+2,9 points de PIB), mais bien plus importante que celle de l'administration centrale (-3,3 points).** On observe cependant depuis plus de quinze ans un ralentissement du rythme de croissance de la dépense locale. Entre 1995 et 2009, cette croissance est de +0,13 point de PIB en moyenne annuelle, un dynamisme pré-crise financière qui intègre les effets de la loi du 13 août 2004 par laquelle un nombre significatif de compétences ont été transférées aux collectivités (action sociale, routes⁵, formation professionnelle, personnel technique des lycées

Graphique 1 – Dépenses consolidées des administrations publiques locales, en part du PIB et en part des dépenses publiques totales, en 1995 et 2024



Lecture : les dépenses des APUL représentent 11% du PIB en France en 2024, contre 9,5 % en 1995.

Source : calculs HCSP, à partir des données Eurostat 2024

3. Sans que le sujet soit définitivement réglé : dès 2029, la caisse devrait connaître un déséquilibre financier estimé à 1,1 milliard d'euros, puis à 1,7 milliard en 2030, rendant probable une nouvelle hausse des cotisations. Voir Cour des comptes (2025), *Les finances publiques locales 2025...*, op. cit.

4. Se reporter aux annexes de la note, disponibles sur le site du HCSP : voir l'Annexe 1 pour la méthodologie et l'Annexe 2 pour les périmètres.

5. Les politiques routières constituent le premier poste d'investissement des départements (30 %), qui gèrent 380 000 kilomètres de routes. En 2023, les départements ont dépensé à ce titre 3,7 milliards d'euros en investissement et 1,4 milliard en fonctionnement.

et collègues, etc.). Sur la période post-crise, après 2009, la dynamique s'estompe en France comme en moyenne européenne : la dépense des collectivités locales décroît de 11,4 points de PIB en 2009 à 11 points de PIB en 2024, sous l'effet combiné du gel (ou de la moindre progression) de la dotation globale de fonctionnement et des dispositifs de maîtrise de la dépense (voir plus loin l'Encadré 2).

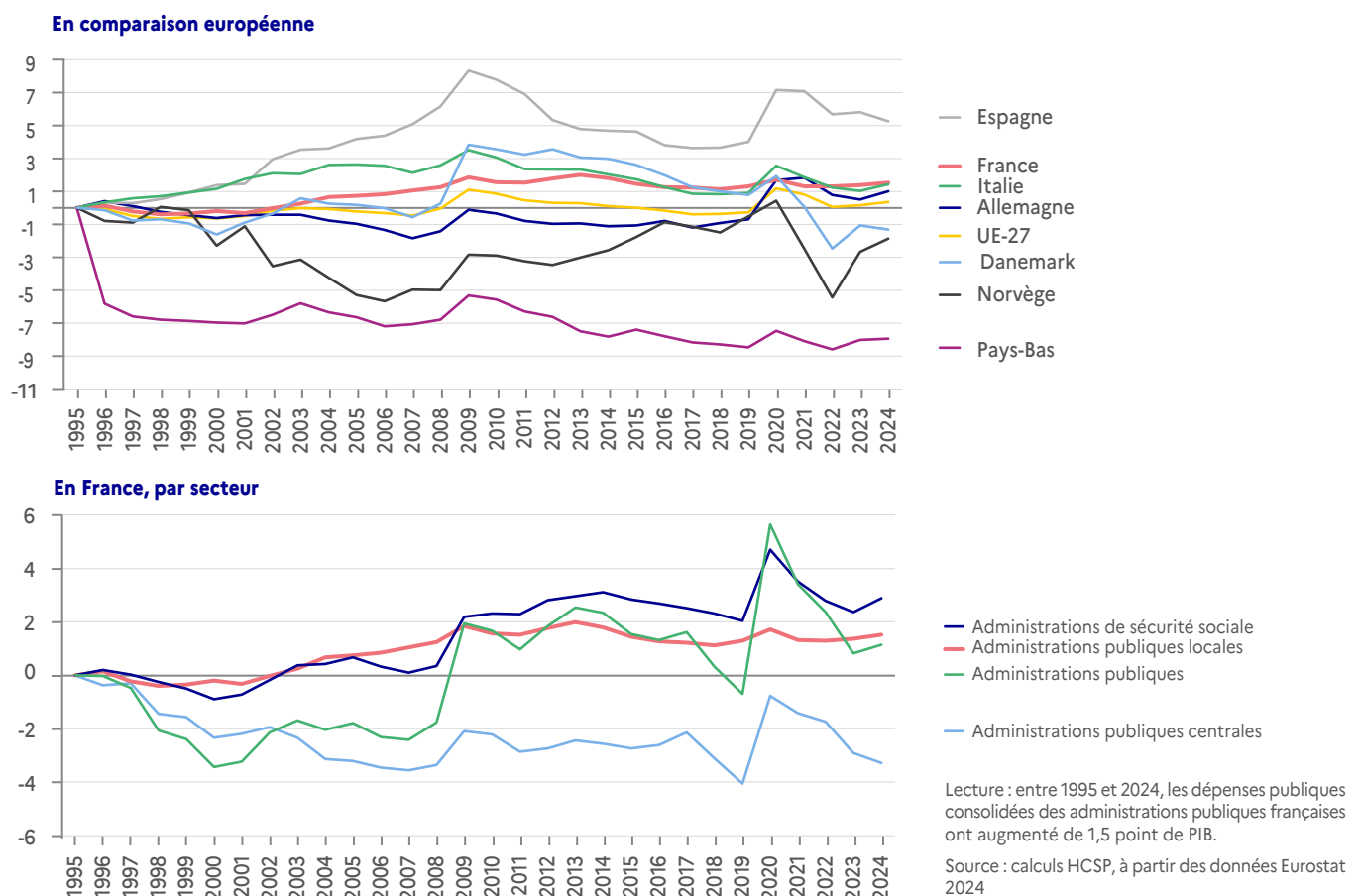
Des baisses de la dépense chez certains de nos voisins européens

La hausse sur longue période en France est à mettre en regard de la stabilité moyenne de la part des dépenses locales dans le PIB des pays de l'UE-27, même si certains pays réussissent à baisser ponctuellement leurs dépenses. Ainsi, plusieurs pays ont enregistré des périodes de baisses

remarquables, notamment le Danemark, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas et la Norvège (voir Graphique 2).

Dans l'Union européenne, les plus fortes baisses de dépenses locales tiennent davantage à des effets statistiques qu'à des politiques de modération. En Irlande, la baisse de plus de 7 points de PIB entre 2003 et 2005 s'explique par la centralisation des dépenses de santé⁶, et la baisse continue entre 2009 et 2015 par le gonflement du PIB irlandais tiré par une politique fiscale attirant les multinationales étrangères. La baisse des dépenses locales en Hongrie en 2011 s'explique quant à elle par la recentralisation de compétences locales comme l'enseignement primaire, la santé et la protection sociale qui représentaient deux tiers des dépenses des collectivités⁷. Il convient donc d'écarter ces deux pays de l'analyse.

Graphique 2 – Dépenses locales consolidées, en comparaison européenne et en France par secteur, en variation de la part dans le PIB depuis 1995



6. En 2005, la *Health Service Executive* remplace les onze *Health Boards* régionaux pour gérer l'offre de soins de santé en Irlande. Cette agence est placée sous l'autorité directe du ministère de la Santé, ce qui annule de fait l'ensemble des dépenses de santé des administrations locales. Voir Harvey B. (2007), *Evolution of Health Services and Health Policy in Ireland*, Combat Poverty Agency, Dublin.

7. Congrès des pouvoirs locaux et régionaux (2013), « La démocratie locale et régionale en Hongrie », communiqué de presse, 31 octobre.



ENCADRÉ 1 – Comparer le comparable : limites des comparaisons internationales pour les dépenses des collectivités locales

Le dynamisme des dépenses locales en France doit être mis en regard de la faiblesse relative de la croissance du PIB, de sa population plus dynamique, mais aussi des transferts de compétences sur longue période :

- si on prend en compte les écarts de croissance entre pays, le dynamisme des dépenses françaises apparaît similaire à la moyenne européenne⁸ ;
- si on corrige de la population et de la parité de pouvoir d'achat, les dépenses locales par tête s'élèvent à 4 320 euros en 2024, ce qui situe la France dans la moyenne haute des pays étudiés ;
- si on intègre les changements de périmètre, les dépenses locales françaises apparaissent moins dynamiques, en baisse de quasiment 1 point de PIB en 2024⁹ ;

S'agissant des transferts de compétence en France, on peut distinguer deux moments.

- L'Acte II de la décentralisation transfère le revenu minimum d'insertion (RMI) aux départements à compter du 1^{er} janvier 2004¹⁰. Le RSA se substitue au RMI en 2008 et la loi

n° 2008-1249 transfère de nouvelles compétences sociales aux départements. La loi du 13 août 2004 relative aux libertés et responsabilités locales (LRL) prolonge cet acte de décentralisation en transférant certaines aides individuelles aux entreprises, la gestion de plusieurs fonds sociaux comme le fonds de solidarité logement (FSL) ou la gestion de l'essentiel du réseau routier national, des ports et des aéroports. La gestion des établissements publics locaux d'enseignement du second degré est transférée aux collectivités locales, de même que celle des logements sociaux et du patrimoine culturel. À périmètre courant, la période 2003-2009 voit s'opérer une forte croissance des transferts financiers de l'État vers les APUL, qui passent de 70 milliards d'euros en 2003 à 100 milliards en 2009¹¹, pour connaître une stabilisation en valeur jusqu'à aujourd'hui.

- L'Acte III de la décentralisation porté par les lois MAPTAM, NOTRe ou 3DS n'a pas conduit à une redéfinition globale, mais il a clarifié certains points. Des compétences nouvelles ont été transférées aux collectivités locales, notamment la gestion d'une partie du réseau routier national et des sites Natura 2000. Celles transférées depuis 2005 ont donné lieu en 2025 à une compensation par l'État à hauteur d'environ 22 milliards d'euros, dont 16,1 milliards de fiscalité transférée¹².

MOINS POUR LA SANTÉ ET L'ÉDUCATION, PLUS POUR L'INVESTISSEMENT PUBLIC

Une structure de dépenses qui distingue la France

Par rapport à la moyenne européenne, la France consacre une part nettement plus faible des dépenses locales à l'éducation et à la santé¹³. En 2023, seulement 14 % (soit 1,5 point de PIB) de la dépense des APUL sont consacrés aux dépenses éducatives et 1 % (0,1 point de PIB) aux dépenses de santé, contre en moyenne 18 % (2,5 points de PIB) pour l'éducation et la santé dans les pays proches

(voir Graphique 3 page suivante). En outre, les APUL françaises consacrent plus de ressources au logement (9 % contre 4 % en moyenne européenne), aux affaires économiques (18 % contre 13 %) et aux services généraux (19 % contre 12 %). Si la rémunération des professeurs en France est à la charge de l'Éducation nationale, les dépenses de personnel des APUL représentent 30 % de leur dépense totale (soit 3,3 points de PIB), un niveau légèrement inférieur à la moyenne (34 %, soit 4,7 points de PIB). Les moindres dépenses de santé relèvent aussi d'un choix organisationnel : les administrations françaises de sécurité sociale ont la charge des remboursements de soins. Ainsi les transferts en nature sont plus marqués en moyenne européenne (8 % contre 5 % de la dépense des APUL en France).

8. Voir l'Annexe 3 sur le dynamisme retraité du PIB des dépenses locales.

9. Le site FIPECO retrace les dépenses locales des compétences transférées par l'État sur la période, à savoir : le RMI puis RSA, l'allocation personnelle d'autonomie (APA), les collèges et lycées (fonctionnement et investissement), la formation professionnelle, les services d'incendie et de secours et les transports ferroviaires régionaux, conformément à la méthode utilisée dans Richard P. (2006), *Solidarité et performance. Les enjeux de la maîtrise des dépenses publiques locales*, ministère du Budget et de la Réforme de l'État et ministère des Collectivités territoriales.

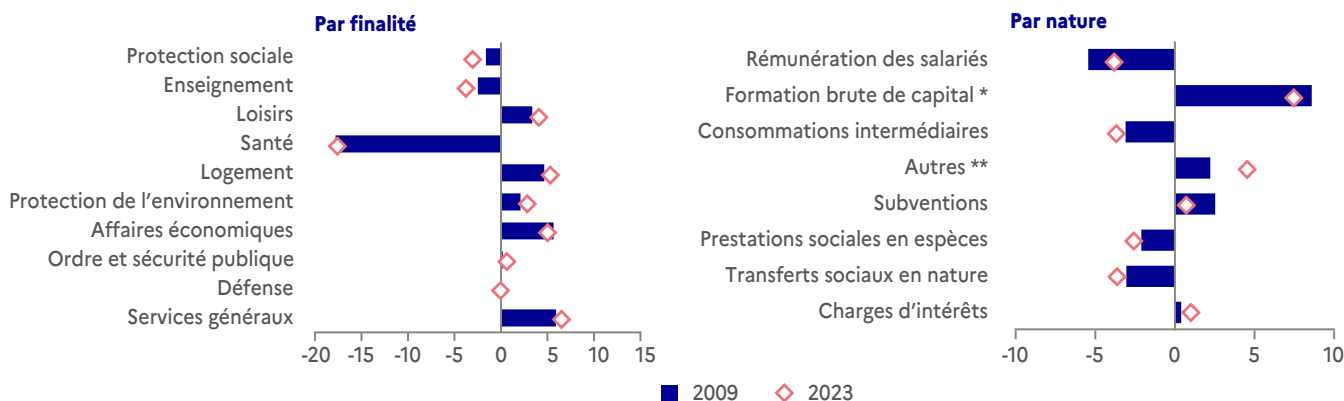
10. Par la loi n° 2003-1200 du 18 décembre 2003, qui a aussi créé le revenu minimum d'activité, également à la charge des départements et compensé par un transfert de la taxe intérieure de consommation sur les produits pétroliers (TIPP) de l'ordre de 5 milliards d'euros en 2006.

11. Gouvernement (2026), *Rapport sur la situation des finances publiques locales*, PLF (2026), *Annexe au projet de loi des finances pour 2026*.

12. Principalement de la taxe intérieure de consommation des produits énergétiques (TICPE) et de la taxe sur les contrats d'assurance (TSCA). Voir Direction générale des collectivités locales (2025), « Note d'information relative aux modalités financières de compensation des transferts de compétences inscrites dans la loi de finance pour 2025 », août.

13. Écalle F. et Turban S. (2019), « Autonomie des collectivités territoriales : une comparaison européenne », France Stratégie, *La Note d'analyse*, n° 80, juillet.

Graphique 3 – Écarts de structure entre la France et une sélection de pays européens, en points des dépenses totales, en 2009 et 2023



* Formation brute de capital et acquisitions moins cessions d'actifs non financiers non produits.
** Y compris transferts courants et transferts en capital.

Note : la moyenne de référence a été calculée sur les pays dont les dépenses consolidées des administrations publiques locales par finalité sont disponibles : Belgique, Danemark, Estonie, Irlande, Grèce, Italie, Chypre, Lettonie, Luxembourg, Hongrie, Malte, Pays-Bas, Autriche, Portugal, Roumanie, Slovénie, Slovaquie, Finlande, Suède, Norvège, Suisse.

Lecture : en 2023, la part des dépenses de protection sociale dans les dépenses des APUL françaises est inférieure de 3 points à la moyenne des pays retenus ; la part de la formation brute de capital dans les dépenses des APUL françaises est supérieure de 7 points à la moyenne.

Sources : calculs HCSP, données Eurostat 2024 pour la moyenne ; Insee, comptes nationaux pour la France

À l'inverse, les collectivités locales françaises portent une part plus importante de l'investissement public : leurs dépenses en la matière représentent 21 % de leur dépense totale (2,3 points de PIB), contre 14 % en moyenne européenne (1,9 point de PIB). Ce niveau élevé s'explique par le rôle central joué par les collectivités dans l'équipement du territoire, qu'il s'agisse des bâtiments scolaires, des réseaux d'eau et d'assainissement, des infrastructures de mobilité ou des équipements culturels et sportifs. Les consommations intermédiaires des collectivités, qui regroupent les achats courants de biens et services (matériel, énergie, prestations externes), représentent 19 % (2,1 points de PIB) en France, contre 23 % (3,2 points de PIB) en moyenne dans l'UE. Bien que relativement contenu en France, ce dernier poste participe à la progression des dépenses de fonctionnement, sous l'effet de la hausse des prix de l'énergie et des coûts d'exploitation des services publics locaux. Les prestations sociales en espèces¹⁴ financées au niveau local sont limitées en France, à 5 % (soit 0,6 point de PIB) de la dépense locale totale, contre 8 % en moyenne dans l'UE (1,1 point de PIB)¹⁵.

In fine, pour 100 euros dépensés, les administrations locales françaises consacrent 18 euros de moins pour la santé, 4 euros de moins dans l'enseignement et 3 euros de moins dans la protection sociale que leurs homologues européennes. En miroir, les dépenses locales françaises sont concentrées sur les services généraux (+7 euros), les affaires économiques et le logement (+5 euros pour chaque fonction).

Les APUL, premier investisseur public

Sur longue période en France, les évolutions de l'investissement public local sont globalement en ligne avec le PIB. Elles suivent majoritairement celles des dépenses d'équipement des communes et de leurs groupements (78 % des dépenses d'investissement local en 2024), influencées par le calendrier électoral municipal. Les collectivités locales portent aujourd'hui plus de la moitié de l'investissement public, avec une part croissante de 48 % en 1995 à 54 % en 2024¹⁶, alors que cette part a légèrement baissé en moyenne en Europe. Le cycle d'investissement local s'inscrit dans le

14. Ces transferts courants en espèces sont destinés à pourvoir aux besoins des ménages à l'occasion de certains événements ou situations comme la maladie, le chômage, la retraite, le logement, l'éducation ou les situations familiales (Insee).

15. Les prestations sociales versées par les APUL représentent une part plus faible du PIB en France (0,6 %) qu'en Allemagne (3,1 %) ou dans l'UE (1,4 %). Cette différence s'explique par la moindre décentralisation des fonctions sociales en France, où les principaux leviers d'intervention (RSA, APA, droits connexes) sont concentrés au niveau départemental. Selon la DREES, les dépenses d'aide sociale départementale (APA, PCH, ASE) représentent 69 % des dépenses de fonctionnement des conseils départementaux en 2022 : voir DREES (2024), « L'aide sociale départementale : bénéficiaires, dépenses, financement, personnel », Les Dossiers de la DREES, n° 124, novembre. Il faut ajouter 4,2 milliards d'euros de frais de personnel sur l'action sociale.

16. Voir l'Annexe 4 sur l'investissement public local.



Tableau 2 – Dépenses lissées d’investissement local par année

Points de PIB courant	1996-2001	2001-2008	2008-2014	2014-2020	2020-2024
Investissement local	2,2	2,4	2,4	2,1	2,3

Lecture : entre 2020 et 2024, la part moyenne des dépenses d’investissement des administrations locales françaises représentait 2,3 points de PIB.

Source : calculs HCSP à partir des comptes nationaux (Insee, base 2020)

temps long, au-delà des échéances budgétaires annuelles : il se caractérise en général par un accroissement des engagements en début et milieu de mandat, lié au lancement de projets nécessitant des procédures telles que les études préalables puis la passation de marchés, suivies d’une phase de réalisation en fin de mandat, avec un ralentissement à l’approche du scrutin suivant. Lissées sur l’ensemble du cycle, les dépenses montrent une remarquable stabilité : elles gravitent depuis les années 1996 autour de leur valeur de 2024, soit 2,4 points de PIB (contre 2 points en Europe).

Une masse salariale stabilisée

En France, la masse salariale, principale composante de la dépense locale, est inférieure de 2 points de PIB à la moyenne européenne. Incluant traitements, salaires et cotisations sociales, elle suit la courbe des effectifs territoriaux (environ 2 millions d’agents en 2023 contre 1,2 million en 1996)¹⁷ et des salaires (2 261 euros mensuels en moyenne, montant le plus faible des trois fonctions publiques)¹⁸, avec **une durée annuelle effective de travail des agents à temps complet de 1 599 heures en 2023, inférieure à la durée légale de 1 607 heures**¹⁹. En 1996, le taux d’administration des collectivités locales – soit le nombre d’agents territoriaux rapporté à la population – s’établissait à 20 pour 1 000 habitants. Il a augmenté avec les transferts de compétences, pour s’établir en 2009 à un niveau proche de celui observé aujourd’hui, soit environ 29 pour 1 000 habitants²⁰. Hors périodes de transferts de compétences, il apparaît stable. Il n’a malheureusement pas été possible de comparer à un niveau fin ces chiffres à ceux de pays similaires²¹.

UNE CAPACITÉ D’EMPRUNT ENCADRÉE PAR DES RÈGLES BUDGÉTAIRES

Quelle autonomie financière ?

Les collectivités locales françaises opèrent sous un principe constitutionnel d’ « autonomie financière ». Posé à l’article 72-2, ce principe dispose que « les collectivités territoriales bénéficient de ressources dont elles peuvent disposer librement dans les conditions fixées par la loi »²². Elles peuvent ainsi fixer le taux de certains impôts, notamment des taxes foncières, sous certaines contraintes légales²³. Mais l’État n’en joue pas moins un rôle central dans la politique fiscale locale. Par exemple, les collectivités locales peuvent certes fixer les taux des droits de mutation à titre onéreux (DMTO), mais sans dépasser des plafonds établis par la loi, plafonds qui dans les faits sont presque toujours atteints ; il en va de même pour le « versement mobilité ». Ainsi, **le principe d’autonomie financière des collectivités n’est pas synonyme pour elles d’une capacité effective à dégager des ressources supplémentaires.**

Par ailleurs, **les collectivités locales sont soumises à des règles de gestion garantissant que l’endettement ne finance que les futurs investissements.** L’article L.1612-4 du code général des collectivités territoriales (CGCT) précise que leur budget est voté en « équilibre réel » : la section de fonctionnement – qui détaille les opérations de dépenses et de recettes nécessaires à la gestion de la commune – doit d’abord être votée en équilibre ou en excédent. Puis les remboursements de l’annuité en capital sont

17. DGAFP/SDessi (2025), *Rapport annuel sur l’état de la fonction publique. Faits et chiffres. Édition 2025.*

18. Esbelin L. et Guiton M. (2025), « Les salaires dans la fonction publique territoriale en 2023. Le salaire net moyen diminue de 0,9 % en euros constants », *Insee Première*, n° 2066, juillet.

19. DGAFP/SDessi (2024), *Rapport annuel sur l’état de la fonction publique. Faits et chiffres – Édition 2024.*

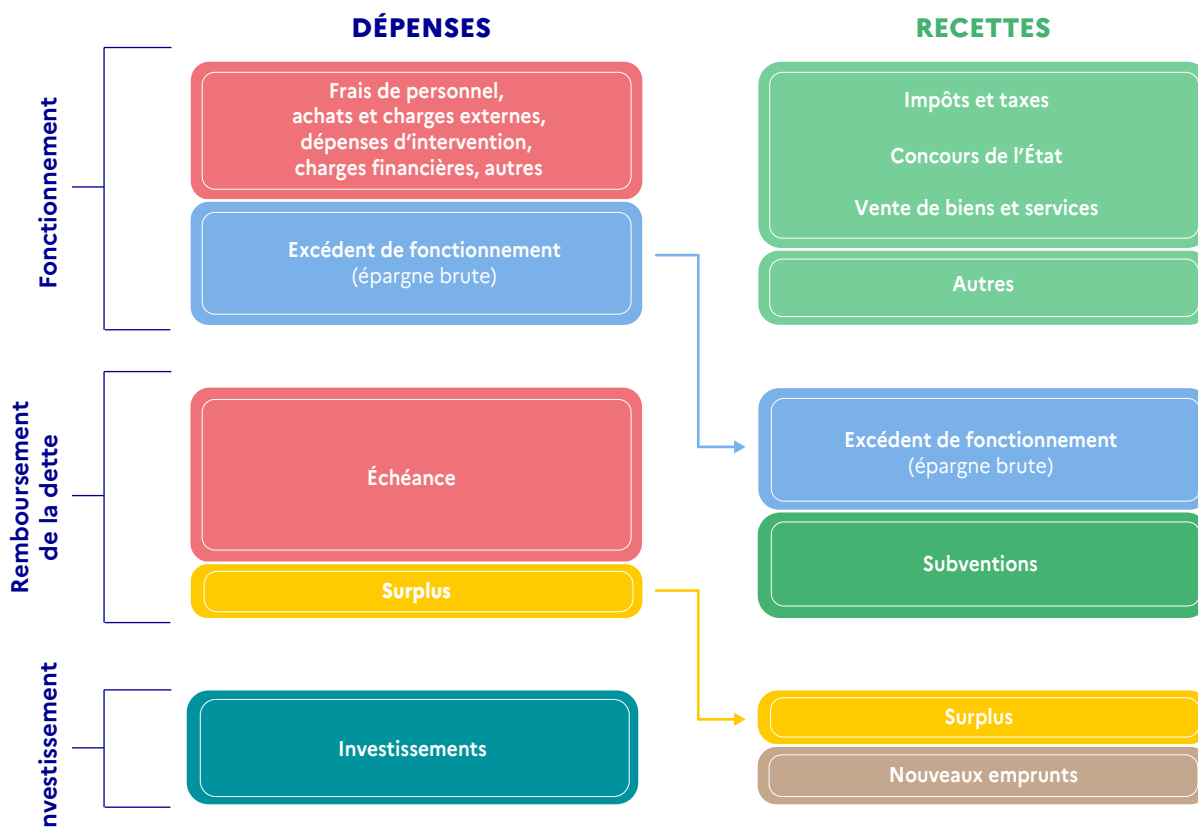
20. *Ibid.* et population Insee.

21. La base de données SUBEMP (Subnational Public Employment) pour l’OCDE et l’UE ventile l’emploi public local par âge, sexe, type de contrat et niveau de qualification, mais pas pour tous les niveaux de collectivités locales. Une seconde source, l’Organisation internationale du travail (OIT), fournit des données sur le niveau d’emploi public local à partir de sources non consolidées entre pays.

22. Le Conseil constitutionnel acte la distinction entre cette autonomie financière et l’autonomie fiscale parfois réclamée par les décideurs locaux. En effet, les ressources propres incluent les recettes fiscales dont l’État fixe le taux. **La loi organique n° 4-758 du 29 juillet 2004** précise le calcul du taux d’autonomie financière et dispose que ce taux ne doit pas être inférieur à celui atteint en 2003 pour chaque catégorie de collectivité, soit 61 % pour les communes et EPCI, 59 % pour les départements et 42 % pour les régions. En 2022, les ratios d’autonomie financière étaient de 71,3 % pour le bloc communal, 75,6 % pour les départements et 73,6 % pour les régions.

23. Les communes et EPCI doivent faire évoluer de façon cohérente les taux des quatre taxes locales (cotisation foncière des entreprises, taxe d’habitation, foncier bâti et non bâti) : ainsi la CFE et la taxe d’habitation sur les résidences secondaires ne peuvent croître davantage que le foncier, et le foncier non bâti ne peut progresser plus vite ni baisser moins que le foncier bâti.

Graphique 4 – Finances du secteur communal en 2024 : illustration de l'équilibre des comptes



Source : HCSP

effectués en mobilisant cet excédent ou toute autre ressource propre. De nouveaux emprunts, qui ne doivent pas servir à rembourser les anciens, peuvent alors être contractés pour financer les nouveaux investissements (voir Graphique 4).

Avec quelles règles budgétaires ?

En 2019, selon l'OCDE²⁴, les collectivités territoriales européennes – qu'il s'agisse des régions ou des échelons infra-régionaux – étaient **plus souvent soumises à des exigences de solde budgétaire qu'à des contraintes d'endettement ou de dépenses**. Le pilotage financier local repose donc largement sur la nécessité de faire coïncider recettes et dépenses, plutôt que sur une définition *ex ante* des niveaux de dépense ou d'investissement autorisés. Toutefois, 25 % des juridictions européennes recouraient à des combinaisons de règles de solde et de dette, et **un peu plus de 10 %**

à des approches mixtes intégrant des plafonds de dépenses, des règles qui imposent une gestion plus encadrée aux collectivités locales en matière d'investissement ou de gestion des imprévus.

D'après l'OCDE, les règles d'équilibre budgétaire sont bien corrélées à une amélioration des soldes locaux, mais elles n'entraînent pas toujours une réduction durable de la dette puisqu'elles n'affectent pas les dépenses d'investissement²⁵. De la même manière, les règles d'endettement ont un effet positif sur la maîtrise du niveau d'endettement, mais elles exercent une contrainte limitée sur le solde budgétaire lorsque le niveau de dette observé reste éloigné du seuil réglementaire, laissant subsister des déficits sans ajustement budgétaire immédiat. Par ailleurs, les règles sur le solde et la croissance des dépenses²⁶ tendent à comprimer l'investissement local, en particulier lorsqu'elles ne sont pas accompagnées de mécanismes de flexibilité ou de

24. De Biase P. et Dougherty S. (2022), « The past and future of subnational fiscal rules over time », OCDE, *OECD Working Papers On Fiscal Federalism*, n° 41, octobre.

25. *Ibid.*

26. Les règles de dépenses étudiées par l'OCDE renvoient à des plafonds de dépenses exprimés en pourcentage d'une grandeur observable, comme le PIB national ou les recettes publiques.



Tableau 3 – Impact des règles budgétaires sur les objectifs de pilotage des finances publiques locales

Objectif	Indicateur	Objectifs/règles de solde budgétaire	Règles de dette	Règles de dépenses
Soutenabilité budgétaire	Solde budgétaire rapporté aux recettes	+*	-*	+
	Dette rapportée aux recettes	-	+	+
Composition budgétaire	Investissements rapportés aux dépenses totales	-	+	-

Note : les fonds en bleu (+) ou en rouge (-) indiquent que le coefficient est statistiquement significatif au seuil de 10 %, tandis que les signes (+/-) sur fond blanc signifient que les résultats ne sont pas significatifs à ce seuil. Les règles de solde budgétaire assurent efficacement la soutenabilité budgétaire au détriment d'investissements moindres. À l'inverse, les règles de dette agissent moins efficacement sur le solde budgétaire. Tant que le niveau de dette observé reste loin du plafond fixé par la règle, la collectivité locale peut continuer à enregistrer un solde déficitaire sans être incitée par la règle d'endettement à corriger sa trajectoire budgétaire.

Source : de Biase P. et Dougherty S. (2022), « *The past and future of subnational fiscal rules over time* », OCDE, *OECD Working Papers On Fiscal Federalism*, n° 41, octobre

soutien, par exemple au travers de dotations aux investissements supplémentaires. **L'encadrement des dépenses influe ainsi sur la composition même des budgets locaux, notamment la part consacrée aux dépenses d'équipement, ce qui peut à terme peser sur les capacités d'adaptation et de transformation des territoires**²⁷. En complément des règles imposées par la loi, plusieurs pays européens dont la France (voir Encadré 2) ont mis en place des instruments contractuels pour encadrer les finances locales, via des

pactes de stabilité (Italie, de 1999 à 2015), des accords budgétaires (Danemark, 2012) ou des mécanismes conditionnels de soutien (Allemagne, 2009)²⁸. Ces outils ont montré leur capacité à soutenir la consolidation budgétaire, notamment en période de crise, tout en laissant une marge de négociation entre niveaux de gouvernement. En cela, **ils apparaissent comme des leviers flexibles, à même de compléter les règles strictes par des mécanismes de coordination.**

ENCADRÉ 2 – La maîtrise de la dotation globale de fonctionnement et les contrats de Cahors

En France, le gel puis la réduction des dotations ont permis, en l'absence de leviers juridiques formels sur les collectivités territoriales, d'encadrer la progression des finances locales. Amorcée dès 2009 avec le gel en valeur de la dotation globale de fonctionnement (DGF), cette logique a été reconduite chaque année jusqu'en 2013. À partir de 2014, un programme triennal de réduction des concours financiers de l'État, annoncé dans le Pacte de stabilité, s'est traduit par une baisse de 11 milliards en euros courants cumulés entre 2014 et 2017. Selon la Cour des comptes, cette contrainte financière a eu un effet immédiat sur la dépense locale : après des années de croissance continue, l'investissement brut des collectivités locales a chuté de 9 % entre 2013 et 2015, et les dépenses de fonctionnement ont été fortement modérées, enregis-

trant même une baisse inédite en valeur de -0,1 % en 2016, du fait notamment du repli des effectifs dans la fonction publique territoriale.

L'article 8 de la loi de programmation du 22 janvier 2018 pour les années 2018 à 2022 fixe un objectif de croissance des dépenses publiques en volume. Cet objectif est décliné annuellement à hauteur de +0,2 % en 2018, +0,9 % en 2019, -0,4 % en 2020, -1,6 % en 2021 et -0,6 % en 2022. Ces variations annuelles sont censées traduire l'évolution de l'investissement public local, plus volatil que les autres composantes de la dépense publique. La loi institue en parallèle un « objectif national d'évolution des dépenses réelles²⁹ de fonctionnement des collectivités territoriales et de leurs groupements à fiscalité propre ». Cet objectif d'évolution des dépenses locales (ODEDEL) est fixé à 1,2 % par an, en valeur et à périmètre constant, pour chaque année de la période 2018-2022³⁰.

27. En France, à titre illustratif, les contrats de Cahors ont développé une approche partenariale pour la régulation de la dépense locale. En contrepartie de l'effort demandé aux collectivités, l'État garantit la prévisibilité et la stabilité de ses concours financiers, renonçant aux baisses de DGF mises en œuvre entre 2014 et 2017.

28. De Biase P. et Dougherty S. (2022), « *The past and future of subnational fiscal rules over time* », *op. cit.*

29. Hors dotations aux provisions et amortissements et hors dépenses dites d'ordre.

30. Cet ODEDEL est complété par un objectif – purement indicatif – de réduction annuelle du besoin de financement des collectivités territoriales et groupements à fiscalité propre. Contrairement à l'objectif sur les dépenses de fonctionnement, cette cible n'a pas de caractère contraignant.

Enfin, la loi prévoit des contrats conclus entre les préfets et les régions, les collectivités territoriales de Corse et d'Outre-mer, les départements, la métropole de Lyon ainsi que les communes et les EPCI à fiscalité propre dont les dépenses de fonctionnement ont été supérieures à 60 millions d'euros en 2016. Les objectifs de dépense sont fixés en prenant pour référence le taux annuel de 1,2 % et en le modulant à la hausse ou à la baisse pour tenir compte de la croissance de la population de la collectivité, de son revenu moyen ou encore de la croissance de ses dépenses réelles de fonctionnement sur la période 2014-2016. Pour ces trois critères, le taux de référence de 1,2 % peut être majoré ou minoré de 0,15 point au maximum³¹. **Initiées lors de la conférence nationale des territoires à Cahors fin 2017, les négociations entre les représentants de l'État et les collectivités concernées par la contractualisation ont permis d'aboutir, avant le 30 juin 2018, à la signature de 229 contrats, soit 71 % des 322 collectivités concernées. Par ailleurs, 17 collectivités ont signé un contrat de façon volontaire avec l'État.** Cette concertation a permis de respecter un objectif d'évolution des dépenses réelles de fonctionnement de +1,2 % au plan national, tout en laissant des marges de manœuvre aux préfets afin d'accorder le cas échéant des modulations individuelles dans les limites fixées par la loi.

Selon le rapport de la Cour des comptes de juillet 2020³², les dépenses réelles de fonctionnement des collectivités territoriales et de leurs groupements à fiscalité propre ont augmenté de +0,5 % en 2018 et de +1,4 % en 2019. L'augmentation cumulée sur 2018-2019, soit +1,9 %, est donc inférieure à l'ODEDEL cumulé, soit +2,4 %. **Il a ainsi été constaté que les dépenses réelles de fonctionnement des collectivités signataires ont progressé à un rythme inférieur au plafond d'évolution de 1,2 % fixé par la loi** ; les « reprises financières » opérées en cas de dépassement ont été plutôt limitées et n'ont concerné que 14 collectivités en 2019. Selon le rapport du gouvernement³³ préalable au débat d'orientation budgétaire de juillet 2020, la croissance des dépenses réelles de fonctionnement des 321 collectivités concernées par la démarche de contractualisation (deux d'entre elles ont fusionné) s'est élevée à +0,3 % en 2018 et à +0,8 % en 2019. Par ailleurs, cette contractualisation entre l'État et les collectivités a contribué à la modération de la progression des dépenses locales, ce qui a permis aux collectivités d'entrer dans la crise avec une meilleure situation financière. **En revanche, le besoin de financement des 321 collectivités a augmenté de +4,3 milliards d'euros entre 2017 et 2020, quand l'objectif de réduction était de -2,6 milliards par an**³⁴.

S'INSPIRER DES RÈGLES DE DÉPENSES ET DE CONTRÔLE RENFORCÉ

Alors que la France partage avec ses voisins européens des principes d'équilibre budgétaire et de maîtrise de l'endettement, elle se distingue encore par l'absence de véritables règles contraignantes sur les dépenses locales. Depuis la crise financière de 2008, plusieurs pays – dont le Danemark, l'Allemagne, l'Espagne, l'Italie, les Pays-Bas ou la Norvège – ont mis en place des cadres de gouvernance budgétaire intégrant **des plafonds pluriannuels de dépense, des freins constitutionnels à l'endettement ou des dispositifs automatiques de supervision**. Ils sont parvenus ainsi à mieux piloter voire à réduire leurs dépenses locales. Souvent associés à un **dialogue renforcé entre l'État et les collectivités**, ces outils assurent un pilotage des finances locales

plus complet que le seul pilotage par le solde. Ces expériences offrent des enseignements pour repenser, dans un contexte de dégradation des comptes publics, le cadre budgétaire français.

Six pays qui ont réussi à diminuer leurs dépenses

Le Danemark a mis en place un modèle de pilotage concentré sur l'équilibre financier et le niveau de dépense, qu'il a associé à un système de contrôle par l'État pour prévenir les dérives budgétaires³⁵. Le cadre budgétaire a été instauré pour contenir la forte croissance des dépenses locales durant les années 2000 et la hausse de la pression fiscale, les municipalités ayant augmenté les impôts pour financer l'extension de l'État-providence et des services publics³⁶. Entrée en vigueur en 2014, la Budget Law a enca-

31. L'écart entre les dépenses comptabilisées et l'objectif est constaté pour chaque exercice à partir de 2018. S'il est positif, une « reprise financière » représentant 75 % de cet écart et plafonné à 2 % des recettes réelles de fonctionnement de la collectivité est appliquée sur les dotations de l'État à l'issue d'une procédure d'examen contradictoire entre le préfet et la collectivité.

32. Cour des comptes (2020), *Les finances publiques locales 2020. Fascicule 1*, juillet.

33. Gouvernement (2020), *Rapport sur l'évolution de l'économie nationale et sur les orientations des finances publiques, rapport préparatoire au débat d'orientation des finances publiques*, tome I, juin.

34. Gouvernement (2023), *Rapport sur la situation des finances publiques locales. PLF 2024*, octobre. L'objectif de limitation des besoins de financement, non contraignant, n'a pas été respecté en raison de l'utilisation de l'épargne des collectivités et du recours à l'emprunt, notamment en raison de la crise sanitaire.

35. Lotz J. (2005), « *Accountability and control in the financing of local government in Denmark* », *OECD Journal on Budgeting*, vol. 5(2).

36. Geißler R., Hammerschmid G. et Raffer C. (2020), *Local Public Finance in Europe. Country Reports*, Hertie School et Bertelsmann Stiftung, décembre. À noter que les régions ont une liberté financière moindre, percevant la grande majorité de leurs ressources de subventions de l'État, quand les municipalités assoient leurs dépenses à plus de 60 % sur la fiscalité.



dré le pilotage financier des cinq régions et des 98 municipalités danoises : déficit structurel limité à 1 % du PIB (avec une cible de 0,5 % en 2030) ; plafonds de dépenses pluriannuels d'une durée de quatre ans légalement contraignants pour l'État, les régions et les municipalités³⁷ ; enfin, limitation de la pression fiscale³⁸ et des recours aux crédits de court terme³⁹. Un dispositif d'alerte budgétaire déclenche une procédure automatique de contrôle des finances publiques locales en cas de violation de ces règles⁴⁰. L'objectif est d'éviter tout renflouement des communes par le pouvoir central. Les ministères des Affaires économiques et de l'Intérieur engagent un dialogue avec la municipalité en difficulté et lui accordent, pour trois ans maximum, le droit de déroger à la règle en échange de mesures correctrices et de rapports trimestriels. Peu de communes ont transgressé les règles de bonne gestion financière, ce qui prouve l'efficacité de la procédure : depuis 1998, environ 30 communes ont été mises sous tutelle et aucune sanction n'a été imposée pour non-respect des engagements de redressement.

En Allemagne, la maîtrise des dépenses publiques est passée par le contrôle de l'endettement. La mise en place de la « *Schuldenbremse* » dès 2009 (frein à l'endettement constitutionnel) a imposé une discipline budgétaire stricte au niveau fédéral et des Länder, avec un déficit structurel plafonné à 0,35 % du PIB (zéro dès 2020 pour les Länder)⁴¹. Des dispositifs d'accompagnement ont été mis en place comme le *Stärkungspakt Stadtfinanzen*, adopté en 2011 en Rhénanie du Nord-Westphalie⁴² : ce mécanisme de soutien aux communes surendettées ou en passe de l'être combine un soutien financier d'apurement de la dette avec obligation de mettre en œuvre une consolidation budgétaire durable incluant une réduction des dépenses et une optimisation des recettes. De nombreuses communes ont ainsi retrouvé une gestion financière autonome, bien que les dépenses aient poursuivi leur augmentation.

En Espagne, la régulation des dépenses publiques locales s'appuie sur un cadre juridique organisé autour de l'équi-

libre budgétaire, du frein à la croissance des dépenses par rapport à l'évolution de la richesse nationale potentielle et de la maîtrise de l'endettement. Après la crise financière, une réforme constitutionnelle a instauré pour les communautés autonomes **l'obligation de présenter un budget équilibré**⁴³, tout en limitant la croissance des dépenses publiques primaires – y compris locales – à un rythme inférieur à la croissance potentielle du PIB national à moyen terme fixée annuellement par le gouvernement. **Un plafond d'endettement a aussi été instauré** dans les règles budgétaires à hauteur de 75 % des recettes courantes en 2012, contre 110 % auparavant. Ce cadre est issu de l'adoption de trois réformes structurantes entre 2012 et 2013⁴⁴ : la loi organique sur la stabilité budgétaire et la soutenabilité financière⁴⁵, qui a fixé des règles plus contraignantes en matière de dette et de dépenses ; la création d'une Autorité indépendante pour la responsabilité fiscale, chargée de veiller au respect des objectifs de soutenabilité ; et la loi de rationalisation et de durabilité de l'administration locale, qui recentre les compétences des collectivités et renforce leur contrôle budgétaire et financier⁴⁶. Si la baisse initiale des dépenses locales s'explique principalement par la diminution des recettes fiscales et des transferts de l'État central dans un contexte de désendettement public, ces mesures ont contribué à l'instauration d'un pilotage plus rigoureux et durable des finances territoriales.

L'Italie a adopté une approche par phase, avec d'abord une attrition des revenus, puis un regain d'autonomie fiscale et enfin une simplification des règles budgétaires⁴⁷. Le gouvernement a commencé par baisser ses subventions aux collectivités locales, contraignant les municipalités et les régions à diminuer leurs dépenses. Ces coupes ont entraîné une baisse du nombre d'agents au niveau local et une réduction des dépenses liées à la santé et aux autres missions portées par les régions et les municipalités. Puis les réformes fiscales mises en œuvre entre 2008 et 2012 par les gouvernements Berlusconi et Monti, ainsi que la réforme constitutionnelle issue du Pacte budgétaire européen, ont donné aux communes une plus grande

37. Ministry of Finance (2025), *Denmark's Annual Progress Report 2025*, avril.

38. La réforme visait notamment à maîtriser la hausse de la fiscalité locale tirée par la demande locale accrue de services publics, et à diminuer ses effets macroéconomiques. Aujourd'hui, la loi permet au gouvernement central de retirer l'équivalent en dotation du revenu de la nouvelle taxe locale non autorisée, au principe que cette taxe ne respecte pas le plan fiscal annuel négocié par l'État et les représentants des collectivités. Cette diminution de la dotation annule les gains de la taxe nouvelle et rend inutile son intégration. C'est le système de « tax stop ».

39. Geißler R., Hammerschmid G. et Raffer C. (2020), *Local Public Finance in Europe. Country Reports*, op. cit.

40. *Ibid.*

41. Article 109, paragraphe 3 de la Loi fondamentale pour la République fédérale d'Allemagne.

42. Fremerey M., Lichter A. et Löffler M. (2025), « *Strategies and consequences of local fiscal consolidation: Evidence from Germany* », *Journal of Urban Economics*, vol. 149, septembre.

43. Cour des comptes (2012), *La situation et les perspectives des finances publiques*, juillet, p. 163.

44. Geißler R., Hammerschmid G. et Raffer C. (2020), *Local Public Finance in Europe. Country Reports*, op. cit.

45. LOEPSF, Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

46. Ces contrôles consistent en des rapports budgétaires mensuels et trimestriels au ministère des Finances. Un suivi en temps réel par le ministère permet d'identifier rapidement les risques de dérapage.

47. Geißler R., Hammerschmid G. et Raffer C. (2020), *Local Public Finance in Europe. Country Reports*, op. cit.

liberté en matière de fiscalité, avec réintroduction de la taxe foncière en 2012. Enfin, après l'abolition du Pacte de stabilité interne en 2015-2016, les règles budgétaires locales ont été simplifiées : **une règle d'or budgétaire⁴⁸ a été établie en 2019 pour les municipalités et des plafonds de croissance des dépenses ont été fixés pour les régions.**

Aux Pays-Bas, le pilotage des gouvernements municipaux et provinciaux se concentre sur la trajectoire de finances publiques. Cette trajectoire est tenue de respecter le principe de budget équilibré sur une période de quatre ans, spécifiée dans la loi pour les municipalités (*Gemeente wet*), couvrant les intérêts de la dette par le budget courant⁴⁹. Pour garantir le respect des règles, **les Pays-Bas se sont dotés de mécanismes de supervision préventive des collectivités locales par les provinces.** Si la trajectoire financière d'une commune à l'horizon de quatre ans ne respecte pas les ratios légaux, la commune est mise sous supervision préventive pour l'obliger à trouver les voies et moyens d'assainir sa situation. Dans les faits, ces mécanismes ont été peu appliqués, signe de l'efficacité préventive des règles budgétaires dans le pilotage financier des collectivités locales. Entre 2013 et 2017, seulement 2,4 % des municipalités ont été placées sous supervision. **Les dépenses d'investissement sont aussi réglementées.** Les collectivités sont auto-

risées à emprunter uniquement pour financer des investissements, conformément à la règle d'or nationale⁵⁰. Le taux d'endettement à court terme (moins d'un an) est limité à 8,5 % des dépenses budgétées annuelles et pour le long terme (au-delà d'un an) suivant une limite de variation du taux d'intérêt prévu dans les années à venir⁵¹.

Enfin, la Norvège combine un objectif strict d'équilibre budgétaire et un contrôle ciblé de l'endettement par un organisme appelé le « ROBEK ». Depuis 2001, le contrôle central des budgets locaux ne s'applique qu'aux collectivités enfreignant la règle d'équilibre budgétaire. Inscrites au registre du ROBEK, celles-ci subissent un examen systématique de leurs budgets et de leurs emprunts par l'État, avec obligation de rétablir l'équilibre sous deux ans. Ce mécanisme allie flexibilité (déficits temporaires autorisés) et rigueur (surveillance renforcée de l'État en cas de dépassement).

Quelles leçons pour la France ?

Ce panorama européen nous enseigne que le pilotage par le solde est un levier essentiel des finances publiques locales. Avec le vote des budgets en équilibre en sections de fonctionnement et d'investissement, la France comme ses voisins ont mis en place des règles efficaces qui contiennent

Tableau 4 – Synthèse des règles budgétaires en France et dans les pays ayant réussi à diminuer leurs dépenses

Règles	France	Danemark	Allemagne	Espagne	Italie	Pays-Bas	Norvège
Dépenses	Pas de règle sur les dépenses, sauf contractualisation	Plafond pluriannuel de dépenses	Frein à l'endettement constitutionnel	Frein à la croissance des dépenses par rapport à l'évolution de la richesse nationale	Frein à la croissance des dépenses	Respect obligatoire d'une trajectoire pluriannuelle	
Recettes	Pas de règle sur les recettes, sauf baisse des dotations	Limitation de la fiscalité	Déficit structurel limité			Respect d'une trajectoire pluriannuelle	
Déficit	Équilibre budgétaire	Déficit structurel limité	Frein à l'endettement constitutionnel	Équilibre budgétaire	Équilibre budgétaire	Équilibre budgétaire	Équilibre budgétaire
Dette	Uniquement pour investissement	Limitation des recours aux crédits de court terme		Plafond d'endettement		Plafond d'endettement	
Contrôle	Contrôle légal et budgétaire par le préfet	Procédure automatique de contrôle des finances publiques locales en cas de violation de ces règles	Procédure de contrôle des communes au niveau régional	Contrôle de la soutenabilité par l'Autorité indépendante pour la responsabilité fiscale, mise sous tutelle	Pacte de stabilité interne	Supervision préventive, si trajectoire non conforme aux ratios légaux	Contrôle et accompagnement ciblé des communes inscrites au registre des communes en difficulté

Source : HCSP

48. Cette règle d'or couvre les dépenses courantes et le service de la dette.

49. Voir la page « [The Netherlands - Fiscal Powers](#) » sur le site European Committee of the Regions.

50. *Ibid.*

51. Geißler R., Hammerschmid G. et Raffer C. (2020), *Local Public Finance in Europe. Country Reports*, op. cit.



le risque de déficit et d'endettement des collectivités locales. En outre, pour minimiser les risques de dérive budgétaire, l'État en France accompagne les collectivités locales au quotidien par un soutien technique de l'administration déconcentrée et dans des situations exceptionnelles sous l'égide du préfet, comme en Allemagne et en Norvège. Cet accompagnement pourrait néanmoins être complété d'une logique préventive comme aux Pays-Bas, en se concentrant sur la trajectoire pluriannuelle des finances publiques locales pour construire du consensus autour du pilotage des recettes et des dépenses.

Quoi qu'il en soit, la France apparaît sur le plan du contrôle des déficits au niveau local aussi rigoureuse que ses voisins européens. **Le cadre français pourrait toutefois devenir plus directement contraignant sur le volet de la dépense**, afin de contribuer à la réduction de la part de la dépense publique dans le PIB⁵². Comme dans les exemples danois et espagnol, la France pourrait piloter le dynamisme des dépenses locales par des plafonds de dépenses pluriannuels ou des freins à la croissance des dépenses locales, assortis d'un dispositif de suivi et de correction. L'élaboration d'une trajectoire en dépense inclut nécessairement la construction d'une trajectoire en recette qui garantisse l'atteinte de l'objectif de solde équilibré et tienne compte dynamiquement des charges transférées. Ces leviers permettraient une gestion plus organisée et plus prévisible que l'ajustement annuel des dotations ou la seule répartition de la fiscalité, aujourd'hui sources d'instabilité budgétaire pour les collectivités.

Deux prérequis semblent nécessaires. Sur le modèle espagnol, **la mise en place d'une autorité indépendante chargée de la responsabilité budgétaire locale** garantirait le respect des trajectoires de soutenabilité financière, tout en instaurant un contrôle fondé sur la transparence et la concertation. Et sur le modèle danois, le ministère chargé des finances locales pourrait engager **un dialogue individualisé avec les collectivités en difficulté**, leur accordant pour une durée limitée – trois ans par exemple – le droit de déroger aux règles budgétaires, en échange d'un plan de redressement, de mesures de consolidation et de rapports

financiers réguliers⁵³. Sous ces conditions, instaurer un pilotage par la dépense (plafond fixé ou hausse encadrée) encouragerait les acteurs à élaborer une trajectoire de finances publiques locales soutenable et consensuelle.

UNE SITUATION FINANCIÈRE GLOBALEMENT SAIN, AVEC DES FRAGILITÉS RÉCENTES

Le pilotage budgétaire des collectivités locales françaises repose sur une logique de solde visant à dégager une capacité d'autofinancement. Pour financer leurs dépenses d'investissement, les collectivités locales mobilisent en priorité leurs recettes de fonctionnement, tout en veillant à préserver leur capacité d'action future. Lors de la préparation du budget pour l'exercice suivant, elles ajustent ainsi leur volume d'investissement en fonction des recettes notifiées par l'État, de leur épargne brute disponible et de leur capacité d'endettement résiduelle⁵⁴. Cette logique compréhensible favorise la réactivité face aux chocs exogènes – baisses des recettes ou hausses imprévues des charges de fonctionnement – grâce à divers leviers : redéploiement ou gel de projets d'investissement, modulation de la fiscalité ou des tarifs, voire recours accru à l'emprunt, s'il est jugé soutenable par les décideurs locaux et les intermédiaires financiers.

Des marges financières non négligeables

La situation financière des APUL françaises demeure donc globalement solide à long terme et favorable en comparaison européenne. En 2024, leur besoin de financement s'élève à 16,7 milliards d'euros, soit 0,6 point de PIB, contre 9,5 milliards en 2023 (0,3 point de PIB). Ce montant se répartit entre 11,4 milliards d'euros pour les collectivités locales et leurs groupements, et 5,3 milliards pour les organismes divers d'administration locale⁵⁵ (avec des dépenses respectives de 299,5 milliards et 47,6 milliards⁵⁶). La dette des APUL représente environ 9 points de PIB : elle est orientée à la baisse depuis 2021 et demeure inférieure à la

52. Bien que la loi de programmation des finances publiques 2023-2027 prévoit bien une participation, mais sans dispositif de contrainte associé.

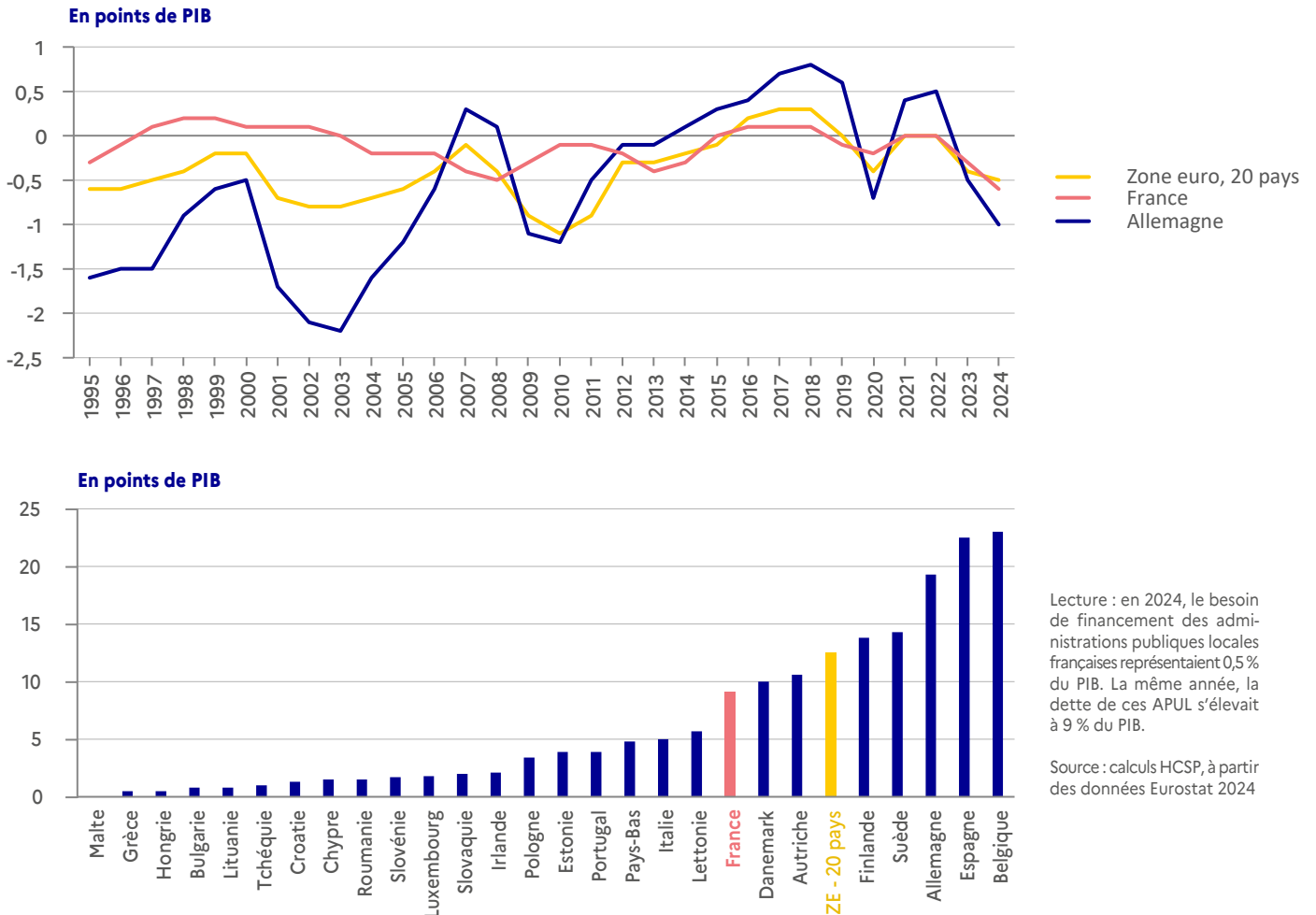
53. Dans la continuité des plans actuels de redressement exercé par les institutions de la Cour des comptes.

54. On peut faire l'hypothèse prudente que la variation du fonds de roulement est nulle, c'est-à-dire que les excédents de financement sont considérés comme intégralement utilisés pour le désendettement et que les déficits de financement sont intégralement financés par de l'emprunt.

55. Entre 2015 et 2022, hormis l'année particulière de 2020, l'ensemble des collectivités locales dégagent chaque année une capacité de financement. En 2024 comme en 2023, tous les types de collectivités sont en situation de besoin de financement. Les départements sont en tête avec -4,1 milliards d'euros, en forte augmentation par rapport à 2023 (-2,1 milliards), alors qu'ils dégagent des capacités de +2,5 milliards en 2021 et 2022. Les régions et les collectivités territoriales uniques (CTU) cumulent depuis 2020 des besoins de financement (-2,3 milliards d'euros en 2024). Enfin, le bloc communal présente un besoin de financement de -3,7 milliards d'euros en 2024, dont un tiers porté par les groupements à fiscalité propre.

56. En comptabilité nationale, il n'est pas possible de ventiler de manière consolidée les dépenses des collectivités locales par sous-secteurs (communes, départements, régions, syndicats, etc.). En conséquence, les dépenses des APUL apparaissent inférieures à la somme des dépenses présentées ici.

Graphique 5 – Besoin de financement des administrations locales, 1995-2024, et dette des administrations publiques locales en 2024, en points de PIB



moyenne de la zone euro (12,5 points de PIB) comme de l'Union européenne (11,4 points de PIB), de sorte que le besoin de financement des APUL est toujours sur longue période inférieur à 0,5 point de PIB (voir Graphique 5).

Mais des signes préoccupants dans les départements

Cet équilibre d'ensemble dissimule toutefois des situations contrastées selon les strates et les niveaux d'administration. Les collectivités locales et la DGFiP partagent des indicateurs de solvabilité qui permettent de surveiller les risques de dérapage budgétaire⁵⁷. **En 2024, le bloc communal (hors syndicats) bénéficie d'une dynamique favorable**, avec une épargne brute de 26,3 milliards d'euros, portée par la progression des recettes de fonctionnement (+5,5 mil-

liards dont +3 milliards de recettes fiscales)⁵⁸. Les taux d'épargne brute et nette s'établissent respectivement à 16,9 % et 9,5 %, des niveaux soutenables, comme le sont les délais de désendettement (4,8 ans). Les régions conservent une position globalement solide, avec une stabilité de l'épargne brute et nette (respectivement à 6 milliards et 3,4 milliards d'euros), dans un contexte de hausse des recettes supérieures aux dépenses totales (40 milliards et 38 milliards, hors remboursements et emprunts). Le taux d'épargne brut se stabilise à 19,2 % et le taux net recule à 10,9 % avec la forte progression du remboursement de dette (2,6 milliards d'euros, soit +16 % depuis 2023) ; ainsi, le délai de désendettement augmente fortement pour atteindre 6,3 ans. **Les départements, en revanche, enregistrent une nette dégradation** : l'épargne brute recule de 2,3 milliards d'euros et l'épargne nette dans une proportion

57. Direction générale des finances publiques. Voir l'Annexe 5 sur les indicateurs de solvabilité financière.

58. OFGL et DGCL (2025), *Les finances des collectivités locales. Édition 2025*, Observatoire des finances et de la gestion publique et Direction générale des collectivités locales, rapport, annexe 2D.



semblable, sous l'effet de la baisse marquée des impôts et taxes (notamment les droits de mutation à titre onéreux). On observe en conséquence un recul des dépenses d'investissement (-0,4 milliard, hors remboursements) et une hausse forte de l'emprunt (+2,5 milliards, en hausse de +81 % par rapport à 2023). Tous les indicateurs se dégradent de manière significative : le taux d'épargne net atteint le seuil de 2,6 % et le délai de désendettement 6,5 ans.

On peut par ailleurs s'interroger sur la gestion par les collectivités locales de leur patrimoine, trop souvent absente des discussions budgétaires. La vétusté des infrastructures, nécessitant potentiellement des investissements massifs, ne nuit pas aux ratios financiers des collectivités locales précédemment cités⁵⁹. Face à une pression budgétaire forte, et avec des dotations aux amortissements qui ne sont pas systématiquement obligatoires, les collectivités peuvent rationnellement choisir de laisser se déprécier leur capital⁶⁰, comme le déplore l'IGF à propos des réseaux d'eau et d'assainissement⁶¹. L'amortissement semble pourtant un outil pertinent à mobiliser, dans une logique de comptabilité patrimoniale, pour dresser un portrait fidèle du patrimoine local. Ainsi, davantage qu'un outil de mise en réserve budgétaire visant à anticiper le renouvellement futur des équipements, la réalisation d'un inventaire et la

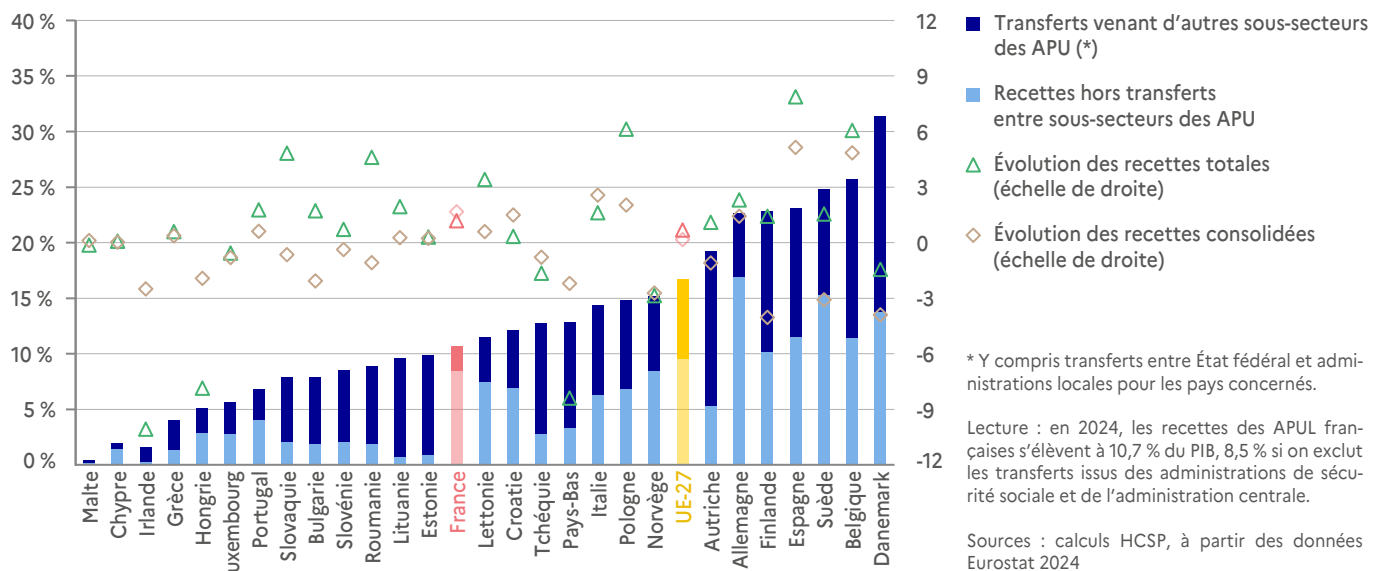
généralisation de la pratique de l'amortissement permettraient de répondre au principe de transparence de la comptabilité publique.

DES MARGES DE MANŒUVRE ET UNE VISIBILITÉ RESTREINTES SUR LES RECETTES ET LES DÉPENSES

Plus de recettes mais moins d'autonomie

En France plus qu'ailleurs, les collectivités sont en majorité financées par des recettes de nature fiscale (voir Graphiques 6 et 7). **Les recettes des administrations publiques locales s'élèvent à 313 milliards d'euros en 2024, soit 10,7 points de PIB.** En comparaison internationale, les APUL sont peu financées par les transferts directs en provenance des autres sous-secteurs des administrations (notamment la DGF), qui représentent 21 % de leur ressource contre 43 % en moyenne dans l'UE-27⁶². L'essentiel des recettes, pour 8,5 points de PIB, est composé de prélèvements obligatoires (56 %, dont la TVA) et de produits de la vente de biens et services (16 %, dont les redevances pour services rendus, participation des ménages aux ser-

Graphique 6 – Recettes des administrations locales en 2024 en points de PIB (échelle de gauche), et évolution entre 1995 et 2024 en points de PIB (échelle de droite)



59. Voir l'Annexe 5 sur les indicateurs de solvabilité.

60. L'article L. 2321-2 du CGCT dispose que les dotations aux amortissements des immobilisations constituent une obligation pour les communes de plus de 3 500 habitants. Pour celles de moins de 3 500 habitants, seul l'amortissement des subventions d'équipement versées est obligatoire. Toutefois, les communes de plus de 3 500 habitants et les EPCI ont la possibilité de ne pas amortir les bâtiments immeubles non productifs de revenus ou non affectés « directement ou indirectement » à l'usage du public ou à un service public administratif. Par conséquent, en 2022, seules 9 % des dépenses d'équipement des communes de 3 500 habitants et plus étaient obligatoirement amortissables et 11 % pour les EPCI.

61. Voir IGF (2023), *L'investissement des collectivités territoriales*, rapport confidentiel n° 2023-M-030-04, octobre ; Office français de la biodiversité (2025), *Observatoire national des services publics d'eau et d'assainissement. Panorama des services publics et de leur performance en 2023*, juin.

62. Voir l'Annexe 6 sur les recettes des administrations locales.

vices gérés par les communes). Ce constat est toutefois récent, puisque la loi de finances pour 2018 a consacré la substitution de la DGF reçue par les collectivités locales en compensation de la suppression de la taxe d'habitation sur les résidences principales par une part de TVA affectée, fixée par la loi, correspondant à 16 % des recettes totales des APUL. Sans cette substitution, la part des prélèvements obligatoires dans les recettes totales (40 %) se rapprocherait de la moyenne européenne (42 %).

L'architecture des transferts financiers de l'État demeure peu lisible et entretient des disparités de financement entre collectivités. L'ensemble de ces concours – le PLF 2026 prévoit près de 155 milliards d'euros notamment pour compenser d'anciennes compétences transférées – transitent par une multitude de canaux qui rigidifient les ressources locales⁶³. Ils se répartissent en quatre blocs : les concours financiers de l'État, avec notamment les prélèvements sur recettes (53,4 milliards d'euros dont 32 milliards de DGF) ; les transferts hors fiscalité transférée, tels que les subventions ministérielles ou la TVA affectée aux départements au titre du fonds de sauvegarde (11 milliards) ; la fiscalité transférée (43,7 milliards), dont la TICPE ; et enfin les fractions de TVA attribuées en contrepartie de réformes fiscales (47 milliards). La prolifération de ces instruments – une trentaine de prélèvements sur recettes et une vingtaine de leviers fiscaux – fragmente le pilotage, limite la compréhension d'ensemble et conduit à des ajustements essentiellement paramétriques.

Le recours aux leviers fiscaux et tarifaires pour rétablir des marges de manœuvre budgétaires demeure une solution puissante mais politiquement sensible. Depuis 1995, la hausse de la fiscalité locale en France s'explique davantage par le dynamisme des bases que par la hausse des taux. Ainsi, entre 2014 et 2023, le produit de la taxe sur le foncier bâti a progressé d'environ +35 % quand les bases ont gagné environ 20 % et les taux 10 %⁶⁴. Selon l'estimation de la Cour, les hausses de taux, créations d'impôts facultatifs et majorations d'impôts décidées par les collectivités ont accru de 2,9 milliards d'euros la charge fiscale des contribuables locaux entre 2017 et 2023, hors incidence de transferts de compétences de l'État⁶⁵. Le levier tarifaire, qui met en question l'accessibilité aux services publics, est peu actionné, comme le rappelle la Cour des comptes⁶⁶. Ces leviers pourraient contribuer à restaurer

des marges de manœuvre autant qu'une baisse de certaines dépenses, mais cela représente un arbitrage politique difficile pour les collectivités.

Paradoxalement, la France est l'un des rares pays où la part des recettes fiscales des collectivités locales augmente, alors que leurs marges de manœuvre sur les recettes régressent. Les APUL françaises se caractérisent par une autonomie moyenne des recettes (voir Graphique 7). En 2023, selon la nomenclature de l'OCDE, **on estime à près de la moitié la part des recettes fiscales des APUL considérées comme « autonomes »**⁶⁷, ce qui représente 7 % des recettes fiscales totales – moins que dans les autres pays unitaires, à l'exception du Royaume-Uni et du Portugal. **Sur la période 2000-2023, la France connaît une hausse des transferts de fiscalité au profit des collectivités locales (+4 points de recettes locales dans les recettes fiscales totales) – collectivités qui ont par ailleurs vu leur autonomie fiscale s'éroder (-2,2 points). À part les États-Unis, aucun pays ne connaît des évolutions si divergentes. C'est le paradoxe français : plus de fiscalité, moins d'autonomie.**

Un degré d'autonomie des dépenses encore à objectiver

La capacité réelle des collectivités à moduler leurs dépenses demeure limitée, ce qui restreint leurs marges d'action pour financer de nouvelles missions. En comparaison internationale, une part relativement faible de leur budget est ajustable. Plusieurs administrations locales assument ainsi des charges liées à des politiques nationales sans autonomie effective sur leur pilotage. **C'est le cas des départements, responsables du versement des prestations sociales alors qu'ils n'en déterminent ni les normes ni le contenu.** L'indicateur d'autonomie en dépense élaboré par l'OCDE éclaire imparfaitement cette réalité : il mesure l'autorité exercée par les collectivités de manière substantielle sur des postes clés⁶⁸, qu'il s'agisse d'adapter une politique nationale, de modifier des normes ou de maîtriser des intrants comme la masse salariale ou les achats publics. Selon cet indicateur, **la France se situe dans le dernier quartile en termes d'autonomie de dépenses locales.** À cela s'ajoute que nombre de charges « non pilotables », issues de transferts de compétences de l'État, restent financées sur la base du coût historique, sans révision systématique des évolutions démographiques ou des transformations de l'offre de services, ce qui tend à alourdir mécaniquement la contrainte.

63. Gouvernement (2026), *Rapport sur la situation des finances publiques locales. PLF 2026*, op. cit.

64. DGCL (2025), *Guide statistique de la fiscalité directe locale 2025*, 39^e édition, décembre.

65. Cour des comptes (2025), *L'évolution de la répartition des impôts locaux entre ménages et entreprises et de la (dé)territorialisation de l'impôt*, rapport, janvier.

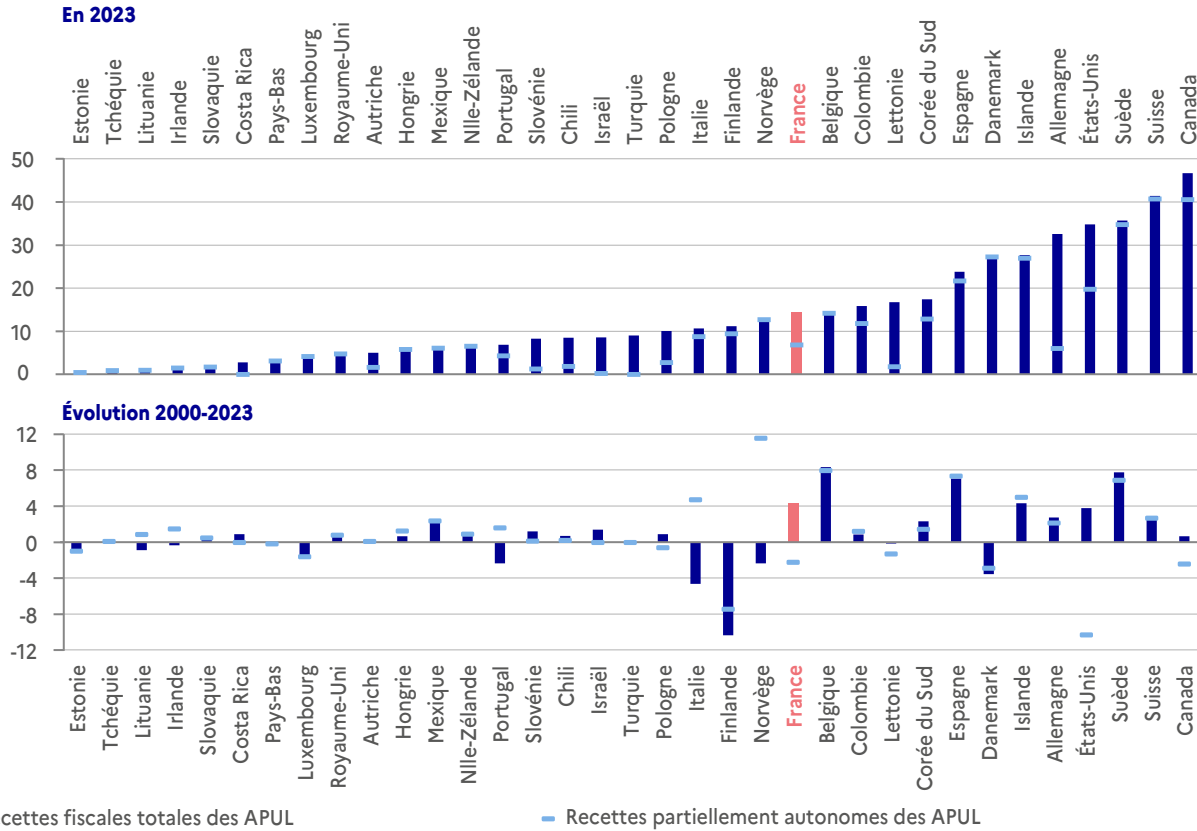
66. Cour des comptes (2022), *Les finances publiques locales 2022. Fascicule 2*, octobre.

67. « Autonome » correspond au niveau « *partially autonomous* » dans la *Fiscal Decentralisation Database* de l'OCDE.

68. L'éducation primaire et secondaire, les soins de longue durée, les transports, le logement social et la santé. La France n'a répondu au questionnaire que pour l'éducation.



Graphique 7 – Recettes fiscales des administrations locales, en part des recettes fiscales totales en 2023 (en haut) et leur évolution entre 2000 et 2023, en part des recettes fiscales totales (en bas)

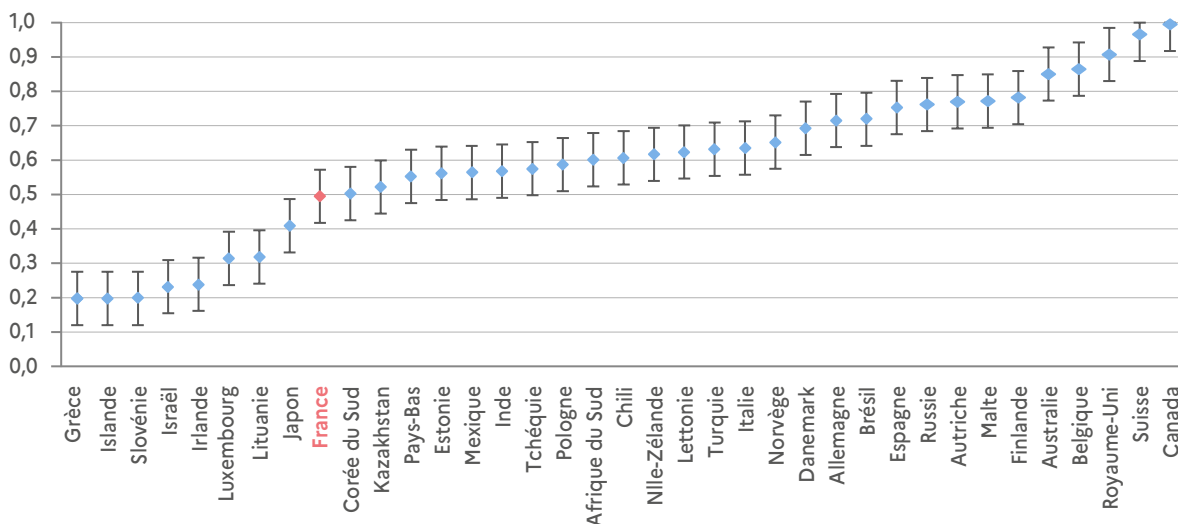


Note : sont considérées comme autonomes les recettes fiscales où l'administration locale (ou État fédéré) fixe les taux d'imposition ou les niveaux d'exonération fiscale. Ce pouvoir peut être total, mais l'administration centrale peut aussi fixer des seuils et des plafonds de taux, ou des niveaux maximaux d'augmentation de recettes fiscales. Cette définition d'autonomie fiscale correspond au niveau « *partially autonomous* », voir OCDE (2021), *Fiscal Federalism 2022: Making Decentralisation Work*, chapitre 3.

Lecture : en France en 2023, 14 % des recettes fiscales totales bénéficiaient aux APUL, soit 4 points de plus qu'en 2000. Cette même année, 7 % des recettes fiscales étaient des recettes fiscales des APUL considérées comme autonomes, soit 2,2 points de moins qu'en 2000.

Sources : calculs HCSP, à partir de l'OCDE

Graphique 8 – Indicateur composite d'autonomie des dépenses des administrations locales, 2019



Lecture : dans cet indicateur de l'OCDE, 0 correspond aux dépenses les plus centralisées et 1 aux plus décentralisées : la France occupe une position relativement basse, avec un indice de 0,5.

Source : Fiscal Decentralisation Database, OECD

Enfin, les marges d'action des collectivités locales sont aussi réduites par les normes institutionnelles. Il n'existe pas de vision exhaustive de la charge associée en nombre et en coût, mais le rapport Ravignon⁶⁹ s'appuie sur les travaux du CNEN (Conseil national de l'évaluation des normes), malgré des faiblesses méthodologiques identifiées, pour évaluer les coûts importants imposés aux collectivités territoriales. **Les normes les plus coûteuses concernent la transition écologique, les politiques sociales et la masse salariale.** À titre illustratif, et pour l'année 2023, la majoration des rémunérations des personnels après la hausse du point d'indice a représenté un impact de 1,9 milliard d'euros pour les collectivités locales, et le relèvement du minimum de traitement de la fonction publique 370 millions d'euros.

DES MARGES D'EFFICIENCE QUI NE SONT PAS À LA HAUTEUR DES DÉFIS

Leviers discrétionnaires ou pilotables, par niveau

L'analyse des marges d'efficacité distingue deux types de leviers : les leviers discrétionnaires, qui relèvent de décisions prises directement par les collectivités et sur lesquels celles-ci disposent d'une maîtrise pleine ou quasi pleine (organisation des services, choix de gestion, priorisation des dépenses) ; et les leviers pilotables, avec des marges d'action plus contraintes, dépendant d'un cadre législatif, budgétaire ou contractuel partagé avec l'État et sur lesquelles les collectivités ne peuvent agir que partiellement. Cette distinction permet d'identifier à la fois la responsabilité propre des collectivités et les conditions dans lesquelles le cadre national peut soutenir et amplifier leurs efforts d'efficacité.

Pour les communes, les leviers discrétionnaires reposent d'abord sur une gestion rigoureuse des charges de fonctionnement les plus lourdes, comme le personnel et les achats publics. Selon la Cour des comptes, la maîtrise de la masse salariale passe par un meilleur pilotage des primes et compléments de rémunération (un quart du total), du temps de travail et des heures supplémentaires, ainsi que par le non-remplacement partiel des départs à la

retraite. **Les économies s'élèveraient à 5,4 milliards d'euros par an d'ici à 2030**, dont 1,3 milliard pour l'alignement du temps de travail sur la durée légale et 4,1 milliards pour le retour des effectifs au niveau des années 2010⁷⁰. Ces gains supposent toutefois une réorganisation des postes et une réduction active de l'absentéisme, afin d'assurer la soutenabilité dans le temps⁷¹. S'agissant des achats publics, un rapport de l'IGF⁷² recommande une stratégie fondée sur la massification des commandes, la mutualisation des circuits d'approvisionnement et la négociation groupée, qui pourrait engendrer 1 milliard d'euros d'économies dès 2025 et jusqu'à 3 milliards par an à partir de 2027. Le même rapport recommande une anticipation systématique des coûts de fonctionnement induits par les décisions d'investissement. Estimés en cumulé à 32,5 milliards d'euros en 2020, dont 18,1 milliards de personnel et 14,4 milliards d'achats externes, ces coûts doivent être intégrés dès la conception des projets, pour ne pas alourdir durablement les budgets locaux.

Dans les départements, les marges d'efficacité relevant de leviers pilotables résident dans le recentrage des aides, l'harmonisation des pratiques vers de moindres coûts et la limitation de la progression des coûts associés aux politiques sociales. Selon un rapport Igas-IGF de 2025⁷³, la convergence des barèmes et procédures des aides sociales départementales produira environ 0,8 à 1,3 milliard d'euros d'économies annuelles à moyen terme. Pour l'allocation personnalisée d'autonomie (APA), un barème plus dégressif et une meilleure articulation avec le crédit d'impôt « services à la personne » permettraient respectivement 50 à 250 millions d'euros et 50 à 100 millions d'économies. Sur l'aide sociale à l'hébergement (ASH), un barème national et l'unification de l'obligation alimentaire économiseraient près de 50 millions d'euros, tandis qu'une prise en compte élargie du patrimoine des bénéficiaires handicapés dégagerait 50 à 150 millions. Dans le champ du handicap, la rationalisation de l'allocation d'éducation de l'enfant handicapé (AEEH) et de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) via des contrôles médicaux renforcés, des durées d'attribution harmonisées, des entretiens systématiques, représenterait 300 à 500 millions d'économies, tandis que la non-revalorisation de l'AAH et de l'AEEH conduirait à 250 millions et 20 millions d'économies supplémentaires.

69. Ravignon B., Blaison É. et Sperry A. (2024), *Coûts des normes et de l'enchevêtrement des compétences entre l'État et les collectivités. Évaluations, constats et propositions*, rapport, mai.

70. Cour des comptes (2024), *Les finances publiques locales 2024. Fascicule 2*, octobre.

71. Igas-IGF (2024), *Revue de dépenses relative à la réduction des absences dans la fonction publique*, septembre.

72. IGF (2023), *L'investissement des collectivités territoriales*, op. cit.

73. Igas-IGF (2025), *Divergences territoriales dans les modalités d'attribution des aides sociales légales (AAH, AEEH, PCH, APA, ASH) et panorama des aides extralégales*, mai.



Concernant les aides facultatives, notamment aux associations, les deux inspections IGF et Igésr⁷⁴ estiment que les collectivités territoriales pourraient réaliser entre 261 millions et 1 milliard d'euros d'économies, principalement par la suppression des financements « hors champs de missions obligatoires ou partagées », la réduction de 15 % des subventions sur les compétences partagées et la correction des « disparités de financements non justifiées par des critères sociodémographiques ». Certains de ces leviers visent de fait à renforcer l'égalité de traitement sur l'ensemble du territoire national, mais ces gisements d'efficience ne sont pas indolores pour les populations concernées : leur concrétisation suppose des évolutions législatives et réglementaires, avec des enjeux d'acceptabilité sociale et de soutenabilité politique, particulièrement sensibles pour des prestations comme l'APA et la PCH.

Dans les régions, les marges d'efficience pilotables résident dans une optimisation des ressources et une rationalisation des dépenses et des projets de transport. Selon un rapport des deux inspections IGF et IGEDD⁷⁵, les régions peuvent activer un levier fiscal via le versement mobilité régional (jusqu'à 750 millions d'euros de recettes annuelles), un levier *tarifaire* avec une indexation modérée et régulière des prix des transports (environ +400 millions de recettes d'ici à 2030), un levier *opérationnel* grâce à la mise en concurrence progressive des services TER ; et un levier *organisationnel* et d'investissement consistant à rationaliser les grands projets pour éviter des charges d'exploitation futures liées à des infrastructures surdimensionnées.

Leviers transversaux ou de transition

Pour tous les niveaux de collectivités, la **généralisation de l'évaluation des grands projets d'investissement** constitue un levier discrétionnaire d'efficience. Elle favorise une meilleure sélection des projets, la maîtrise des coûts, la mesure des impacts et la transparence des politiques publiques locales. Toutefois, sa mise en œuvre suppose des moyens humains et financiers dédiés à la conduite des études d'évaluation. Ce levier gagnerait donc à être accompagné par l'État, notamment par un appui méthodologique.

Dans les années à venir, **des marges d'efficience peuvent enfin provenir des trois grandes transitions. La transition**

numérique transforme les besoins d'infrastructures. L'essor du télétravail conduit par exemple à une sous-utilisation du parc immobilier administratif : l'IGF en 2023 estimait le potentiel d'économies à environ 500 millions d'euros par an, avec 10 % de surfaces en moins⁷⁶.

La transition démographique « scolaire », induite par la baisse de la natalité, conduit à redéployer les investissements : l'adaptation de la géographie de l'offre éducative via la mutualisation d'établissements pourrait libérer 115 millions d'euros⁷⁷ dès 2026 – un levier mi-discrétionnaire, mi-pilotable, qui suppose toujours un cadrage national et soulève la question de l'accès équitable à l'école.

La transition écologique, enfin, incite à recentrer l'investissement sur la sobriété foncière et la rénovation plutôt que sur la construction neuve. La rénovation, qui représente 62 % des 18,8 milliards d'euros investis en 2022, et la limitation de l'étalement urbain conformément à l'objectif de zéro artificialisation nette (ZAN) permettraient d'éviter la création d'infrastructures coûteuses, comme la voirie neuve, estimée à 1,5 milliard d'euros en 2022⁷⁸. Ces dépenses, considérées comme des investissements « bruns » à fort impact environnemental, pourraient être réorientées, en partie au moins, vers des projets plus durables – un levier principalement discrétionnaire, mais soutenu par des incitations et des objectifs nationaux.

Si des marges d'efficience existent, leur mobilisation comporte des coûts budgétaires et sociaux. Les réformes envisagées ne relèvent pas du simple ajustement technique : **elles impliquent des arbitrages lourds sur la qualité et la soutenabilité de l'action publique**. Pour les communes, la réduction des dépenses de fonctionnement se traduit souvent par une contraction de l'offre de services publics locaux, pourtant essentiels à la cohésion territoriale. Les départements, en rationalisant leurs interventions, concentrent leurs économies sur des publics vulnérables, bénéficiaires de l'APA, de l'ASH, de l'AEEH ou du tissu associatif. Quant aux régions, la recherche d'équilibre budgétaire s'appuie davantage sur le levier fiscal. **L'enjeu n'est donc pas seulement de dégager des marges, mais d'en connaître les effets pour éclairer les choix collectifs** en matière de politiques publiques.

74. Banque des territoires (2025), « Financements de l'État et des collectivités aux associations : jusqu'à 3 milliards d'euros d'économies identifiées par l'IGF et l'Igésr », 31 juillet.

75. IGF-IGEDD (2025), *Le financement des autorités organisatrices de la mobilité*, rapport, janvier.

76. IGF (2023), *L'investissement des collectivités territoriales*, op. cit.

77. Ibid.

78. Ibid.

Tableau 5 – Marges d’efficience chiffrées et leviers d’action par niveau de collectivité

Niveau de collectivité	Type de leviers	Domaines ou leviers identifiés	Marges d’efficience estimées
Communes / EPCI	Discretionnaires	Masse salariale : pilotage des primes, temps de travail, non-remplacement partiel des départs à la retraite	5,4 Md€ par an d’ici 2030 (dont 1,3 Md€ pour l’alignement du temps de travail et 4,1 Md€ pour la réduction des effectifs)
	Discretionnaires	Achats publics : massification, mutualisation, négociation groupée	1 Md€ dès 2025, jusqu’à 3 Md€ par an à partir de 2027
	Pilotables	Rénovation énergétique et modernisation de l’éclairage urbain	1 Md€ par an (soit -15 % de consommation énergétique)
Départements	Pilotables	Aides sociales (APA, ASH, AEEH, AAH) : convergence des barèmes, harmonisation des pratiques, meilleure articulation avec le crédit d’impôt « services à la personne »	800 M€ à 1,3 Md€ par an
	Discretionnaires	Subventions aux associations : recentrage sur les missions obligatoires, réduction de 15 % sur les compétences partagées	261 M€ à 1 Md€ par an
Régions	Pilotables	Transports : versement mobilité régional, indexation tarifaire, mise en concurrence TER, phasage des grands projets	1,1 à 1,5 Md€ par an de recettes ou économies
	Discretionnaires	Évaluation continue des projets, expérimentation, ingénierie locale	Gain non chiffré mais impact structurel sur la soutenabilité
Tous niveaux	Transversaux / transitions	Transition numérique : réduction du parc immobilier administratif	500 M€ par an (avec 10 % de surfaces en moins)
		Transition démographique : mutualisation d’établissements scolaires	115 M€ dès 2026
		Transition écologique : recentrage sur la rénovation et limitation de la voirie neuve	1,44 Md€ d’économies potentielles par an

Source : exploitation de la littérature institutionnelle en France : Cour des comptes (2024) ; IGF (2023) ; Igas-IGF (2024, 2025) ; IGF-IGEDD (2024) ; IGF-Igésr (2025) ; Banque des territoires (2025), *op. cit.*

UN PARAMÈTRE CLÉ, LA QUALITÉ DES INVESTISSEMENTS

La littérature⁷⁹ considère que l’investissement public local est généralement plus efficace et plus stabilisateur que l’investissement national, notamment en période de faible activité, en raison de sa capacité à soutenir rapidement l’emploi et la demande locale⁸⁰. En France, **l’absence d’évaluations socioéconomiques systématiques ne permet pas de garantir leur bonne priorisation**, qui repose principalement sur le rôle des élus locaux dans la sélection et la hié-

rarchisation des projets. La proximité décisionnelle des collectivités permet un ciblage plus fin des besoins, des délais de mise en œuvre resserrés et une maximisation des retombées locales, à condition de disposer d’une capacité d’ingénierie solide⁸¹ et de clarifier les compétences entre niveaux. L’efficacité des investissements locaux repose également sur des critères structurels de qualité, incluant une planification territoriale cohérente, une évaluation rigoureuse des besoins et des usages, une bonne connaissance du patrimoine ainsi qu’une **anticipation réaliste des coûts de fonctionnement induits pour garantir la soutenabilité budgétaire à long terme**⁸².

79. Nakamura E. et Steinsson J. (2014), « Fiscal stimulus in a monetary union: Evidence from US regions », *American Economic Review*, vol. 104(3), mars, p. 753-792 ; Chodorow-Reich G. (2019), « Geographic cross-sectional fiscal spending multipliers: What have we learned? », *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 11(2), mai, p. 1-34 ; Acconcia A., Corsetti G. et Simonelli S. (2014), « Mafia and public spending: Evidence on the fiscal multiplier from a quasi-experiment », *American Economic Journal: Economic Policy*, vol. 6(2), juillet, p. 2185-2209 ; Deleidi M., Romaniello D. et Tosi F. (2021), « Fiscal multipliers in Italy: Evidence from regional Data », *Vita e Pensiero*, vol. 149 ; Destefanis S., Di Serio M. et Frassetto M. (2022), « Regional multipliers across the Italian regions », *Journal of Regional Science*, vol. 62(4), septembre, p. 1179-1205.

80. OCDE (2020), « L’impact territorial du Covid-19 : gérer la crise entre niveaux de gouvernement », document d’orientation, novembre.

81. OCDE (2024), *Perspectives régionales de l’OCDE 2023. Une géographie persistante des inégalités*, Paris, Éditions de l’OCDE ; Cour des comptes (2022), *Les finances publiques locales 2022...*, *op. cit.*

82. IGF (2023), *L’investissement des collectivités territoriales*, *op. cit.*



Les marges d'efficacité ont été pour la plupart identifiées par les revues des dépenses commanditées par l'État, mais avec une portée limitée. Une généralisation de ces revues à l'ensemble des échelons territoriaux permettrait d'objectiver les gisements d'économies et d'en accroître le rendement potentiel. Dans la plupart des pays européens, il n'existe pas de loi imposant aux collectivités territoriales de conduire de tels exercices, un levier pourtant essentiel pour cibler les dépenses inefficaces et réallouer les ressources⁸³. La conversion de ces gains potentiels en économies n'en demeure pas moins faible⁸⁴. Les expériences étrangères montrent que ces gains ne se concrétisent que si les revues sont intégrées au cycle budgétaire, appuyées sur un suivi rigoureux et portées par un engagement politique fort. La tendance en Europe est à une institutionnalisation de ces démarches à tous les niveaux de gouvernement, dans une logique de gouvernance budgétaire fondée sur la performance, la transparence et la responsabilité financière⁸⁵. Dans les pays très décentralisés comme la Suisse, les cantons jouent un rôle clé d'expérimentation : ils testent localement diverses mesures d'optimisation des dépenses, puis diffusent ou adaptent les innovations qui fonctionnent au-delà de leur territoire⁸⁶. Favoriser de belles expérimentations locales, permises par des dérogations – qui pourraient être octroyées par les préfets en faisant évoluer le cadre législatif ou réglementaire – serait une piste intéressante.

MUTUALISER LES MOYENS ET MAINTENIR LE LIEN : UN ÉQUILIBRE ENCORE À TROUVER

La structure institutionnelle française se caractérise par un morcellement exceptionnel, avec 34 875 communes au 1^{er} janvier 2025, soit près de 40 % des communes de l'UE pour moins de 15 % de sa population. Ce modèle à cinq niveaux – communes, intercommunalités, départements, régions et État – assure une proximité théorique avec les citoyens mais alimente la complexité de la gouvernance

locale, les doublons administratifs et les coûts de coordination⁸⁷. À l'inverse, plusieurs pays européens, comme le Danemark, ont rationalisé leurs structures en réduisant le nombre de communes (de 271 à 98) et en supprimant un échelon intermédiaire (départemental). **Une clarification des compétences, une rationalisation du mille-feuille et une simplification des dispositifs financiers apparaissent comme des leviers majeurs d'efficacité et de gouvernance**, renforçant à la fois la cohérence budgétaire et la redevabilité démocratique⁸⁸. En particulier, le mille-feuille territorial engendre des coûts annuels estimés à 6 milliards d'euros pour les collectivités et 1,5 milliard pour l'État.

En favorisant la coopération entre communes et EPCI, **la mutualisation intercommunale permet de réduire les coûts et les doublons** par la mise en commun de services techniques, de systèmes d'information ou de fonctions administratives. Elle agit comme un catalyseur d'investissement en augmentant la capacité financière des territoires. Selon le rapport de l'IGF (2023)⁸⁹, chaque point de mutualisation supplémentaire au sein d'un EPCI est ainsi associé à +3,95 à +6,03 euros d'investissement par habitant, soit environ 0,63 % de dépenses d'équipement supplémentaires. Aujourd'hui, les intercommunalités concentrent 38 % des dépenses d'équipement du bloc communal, une part restée stable depuis 2020⁹⁰ alors qu'une augmentation apparaît porteuse d'économies. Le rapport Woerth (2024)⁹¹ conforte cette analyse : il appelle à étendre la mutualisation administrative entre communes et EPCI, à supprimer les syndicats intercommunaux redondants et à garantir aux intercommunalités une pleine liberté d'organisation, afin de renforcer les synergies locales et d'optimiser les ressources humaines et financières.

Toutefois, comme le rappelle l'OCDE⁹², **les comparaisons européennes montrent qu'il n'existe pas de modèle unique de répartition des compétences**. Ce qui compte n'est pas tant la nature – unitaire ou fédérale – du système institutionnel, mais la manière dont les réformes de décentralisation sont conçues et mises en œuvre, en fonction du contexte spécifique de chaque pays.

83. FMI (2025), « France : conclusions des services du FMI à l'issue de leur mission de 2025 au titre de l'article IV », Fonds monétaire international, mai.

84. Cour des comptes (2014), *Les finances publiques locales*, rapport public thématique, octobre.

85. OCDE (2023), « OECD Best practices for spending reviews. Strengthening the impact of spending reviews », 25 mai.

86. Dutu R. (2016), « Raising public spending efficiency in Switzerland », OCDE, *OECD Economics Department Working Paper*, n° 1280, février.

87. Ravignon B., Blaison É. et Sperry A. (2024), *Coûts des normes et de l'enchevêtrement des compétences entre l'État et les collectivités*, op. cit. ; OCDE (2013), *Government at a Glance*, Paris, Éditions de l'OCDE ; OCDE (2025), *Implementing toolkit. OECD Recommendation on Regional Development Policy, preliminary version*, Paris, Éditions de l'OCDE.

88. Woerth É. (2024), *Décentralisation. Le temps de la confiance*, rapport au président de la République, mai.








89. IGF (2023), *L'investissement des collectivités territoriales*, op. cit.

90. *Ibid.*

91. Woerth É. (2024), *Décentralisation. Le temps de la confiance*, op. cit.

92. OCDE (2019), *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*, Paris, Éditions de l'OCDE.

Tableau 6 – Récapitulatif : les données clés des dépenses locales en France et dans six pays européens

	FRANCE 	ALLEMAGNE 	ESPAGNE 	ITALIE 	PAYS-BAS 	NORVÈGE 	IRLANDE 
CARACTÉRISTIQUES							
Population	68,5 M	83,5 M	48,6 M	58,9 M	17,9 M	5,5 M	5,3 M
Structuration (nombre de communes)	34 875 (2025)	11 054 (2022)	8 132 (2024)	7 904 (2021)	342 (2023)	357 (2025)	95 <i>municipal districts</i>
Périmètre d'intervention comparé par l'OCDE (principaux éléments)	<p>Régions : développement économique, planification territoriale, protection de l'environnement, transport ;</p> <p>Département : protection sociale, cohésion territoriale ;</p> <p>Communes : logement, urbanisme, environnement, culture.</p>	<p>Länder : tous les grands secteurs (avec opt-out sur l'enseignement supérieur, la protection environnemental) ;</p> <p>Communes et autres autorités locales : compétences variables selon le Land.</p>	<p>Autonomies : tous les grands secteurs partagés pour certains avec le pouvoir central ;</p> <p>Provinces : services publics de proximité.</p>	<p>Régions : tous les grands secteurs ;</p> <p>Communes : voiries, culture, police municipale, urbanisme.</p>	<p>Provinces : urbanisme, supervision administrative et financière ;</p> <p>Municipalités : services sociaux ; police ; voirie ; services médicaux de proximité ; culture.</p>	<p>Comtés : transports, développement économique ; urbanisme ; culture ;</p> <p>Municipalités : voirie, eau ; logement, santé ; culture.</p>	<p>Comtés et municipalités : développement économique, environnement, logement, culture, voirie.</p>
Investissement des administrations locales (en % de l'investissement public total)	54	62	72	55	49	38	32
DÉPENSES							
Décentralisation (part de la dépense locale/totale)	19,3	39,3	43,5	27,3	29,4	32,5	10,3
Dépenses locales consolidées en points de PIB (et évolution en points du PIB depuis 1995)	11,0 % (+ 1,5 pt du PIB)	19,5 % (+ 1,0 pt du PIB)	19,8 % (+ 5,3 pts du PIB)	13,8 % (+ 1,4 pt du PIB)	13,1 % (-7,9 pts du PIB)	16,1 % (-1,8 pt du PIB)	2,4 % (-9,7 pts du PIB)
Dépenses par tête (en €PPA)	4 320 €	9 000 €	7 211 €	5 364 €	6 985 €	10 407 €	2 047 €
RECETTES							
Recettes des administrations locales en points de PIB (et évolution en points du PIB depuis 1995)	11 % (+2 pts)	23 % (+2,3 pts)	23 % (+ 7,9 pts)	9 % (+4,7 pts)	13 % (-8,4 pts)	15 % (-2,9 pts)	2 % (-10,1 pts)
Part des recettes fiscales autonomes des APUL, en % des recettes fiscales totales des APU (et évolution en points de recettes fiscales totales)	7 % (-2,2 pts)	6 % (+2,1 pts)	22 % (+7,3 pts)	9 % (+4,7 pts)	3 % (-0,2 pts)	13 % (+11,5 pts)	1,5 % (+1,5 pts)
Capacités de financement des administrations locales (en points de PIB)	-0,6	-1,0	0,2	0,1	-0,3	-1,0	-0,4
Mesure de correction et sanction (focus sur les communes)	Contrôle légal et budgétaire par le préfet.	Pas de sanction, car les budgets sont présentés <i>ex ante</i> et acceptés (ou non) à l'autorité de surveillance.	Oui , réduction des ressources financières de péréquation, interdiction de recourir à l'emprunt pour l'investissement, gel des recrutements et obligation de réduire les coûts de -30 % l'année suivante.	Oui , réduction des ressources financières de péréquation, interdiction de recourir à l'emprunt pour l'investissement, gel des recrutements et obligation de réduire les coûts de -30 % l'année suivante.	Oui , perte d'autonomie avec la présentation d'un budget rectificatif par les communes aux provinces pour validation ; si refus, intervention d'un commissaire.	Oui , perte d'autonomie financière avec inscription au registre ROBEK : le ministère en charge doit valider les actes d'endettement et les engagements sur le long terme, limitant la liberté financière.	Oui , mise en place d'un plan de redressement, et en dernier ressort, supervision par le département du Trésor.
Organe indépendant de surveillance/contrôle des finances publiques (focus sur les communes)	Non , la surveillance est sous la responsabilité du ministère de l'Économie et des Finances et des préfets.	Non , la surveillance des finances publiques locales est réalisée par le ministère de l'Intérieur au niveau fédéral.	Non , la surveillance est sous la responsabilité du ministère de l'Économie et des Finances.	Non , la surveillance est sous la responsabilité du ministère de l'Économie et des Finances.	Non , les provinces et le ministère de l'Intérieur sont en charge de la surveillance.	Non , le ministère du Gouvernement local et du développement régional est en charge de la surveillance.	Non , le ministère du Logement, du Plan et des Collectivités locales ainsi que les commissions d'audit et de surveillance locales sont en charge de la surveillance.



CONCLUSION : POUR UN NOUVEAU CONTRAT ENTRE LES COLLECTIVITÉS ET L'ÉTAT

La situation des finances locales françaises se distingue par un poids relativement faible dans les dépenses publiques totales, une situation financière globalement saine, un encadrement budgétaire généralement strict et un pilotage contraint.

La part des dépenses des collectivités territoriales dans la dépense publique est inférieure à la moyenne européenne : en France, les politiques de sécurité sociale et d'éducation sont largement centralisées, les collectivités locales y portant davantage l'investissement public. L'autonomie financière des collectivités est garantie par la Constitution comme dans de nombreux pays, mais elle ne se traduit pas par une capacité effective de l'échelon local à mobiliser des ressources qui reposent sur d'importants transferts de l'État. Comme dans la plupart des pays européens, la capacité d'emprunt des collectivités locales françaises est encadrée par des règles budgétaires contraignantes : la situation financière de ces collectivités apparaît saine en comparaison internationale, malgré des fragilités récentes au niveau départemental.

Pour autant, les collectivités locales ne sauraient être écartées de l'effort urgent d'assainissement des finances publiques. Des marges d'efficience existent à chaque niveau, notamment pour les charges de fonctionnement, les politiques sociales et l'investissement – marges qui peuvent contribuer à assurer la réalisation coordonnée des trois grandes transitions démographique, écologique et numérique.

Un partenariat entre l'État et les collectivités permettrait un pilotage partagé des finances locales. Il pourrait être mis en place par étapes. Il s'agit d'abord de définir les principes communs fondant un engagement réciproque entre l'État et les collectivités ; puis de décliner ces principes dans un dispositif de contractualisation opérationnel ; au-delà, d'ouvrir des chantiers de réforme plus structurels pour améliorer la lisibilité, l'efficience et l'équité du système ; enfin, de garantir la crédibilité de l'ensemble par un dispositif de suivi indépendant.

L'engagement des collectivités doit reposer sur deux exigences principales :

- la **coresponsabilité**, qui implique d'associer les élus locaux à la définition de leurs trajectoires financières, lesquelles porteraient sur les dépenses pilotables, en isolant les dépenses contraintes (pensions, charges financières, certaines dépenses sociales) ;
- la **prévisibilité**, qui suppose un engagement pluriannuel de l'État sur ses concours financiers, une stabilité des règles fiscales nationales et une visibilité accrue sur les transferts et leurs compensations.

Cette Note d'analyse propose une nouvelle contractualisation entre l'État et les collectivités. Ce choix ne vise ni à se substituer aux mécanismes actuels de contrôle (notamment ceux exercés par les chambres régionales des comptes), ni à alourdir la gestion locale, mais à instaurer un cadre incitatif et différencié. Si elle présente un risque de complexité administrative, la contractualisation nous apparaît complémentaire d'autres instruments de régulation, notamment les approches fondées sur les recettes ou les normes d'évolution des concours financiers de l'État, dont elle pourrait aussi faciliter la mise en œuvre effective.

Pour des raisons d'efficacité, la contractualisation serait ciblée sur un nombre restreint de collectivités de grande taille. À l'image des contrats de Cahors, un périmètre d'environ 215 grandes collectivités⁹³ permettrait de concentrer l'effort là où se situe l'essentiel de la dépense, sans faire obstacle à un dialogue de qualité entre l'État et les exécutifs locaux. **Ces contrats auraient une durée de trois ans (demi mandat).**

Dans ce cadre, la contractualisation doit offrir un outil de pilotage plus fin que la seule logique de solde budgétaire. Sans préempter le contenu des négociations, plusieurs leviers pourraient structurer ces contrats. **Pour les collectivités en situation financière saine, les trajectoires de dépenses réelles de fonctionnement et de recettes devront être compatibles avec les objectifs nationaux,** avec une vigilance partagée sur la pression fiscale, l'évolution de la dette et les

93. Une contractualisation auprès de 215 administrations locales (les régions, les départements et les cent plus grands EPCI) représentant 75 % de la dépense totale des APUL, semble pertinente.

dépenses d'avenir, notamment de transition écologique. Pour les autres, le dialogue permettra d'identifier les sources de fragilité, en particulier la compensation des charges transférées. **Ce dispositif devrait être accompagné de « bonus-malus » sur les dotations de l'État, par exemple en matière de soutien à l'investissement, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs contractualisés.**

La crédibilité de l'ensemble repose sur un dispositif de suivi indépendant. Le pilotage des trajectoires ne peut relever uniquement des parties prenantes. Sur le modèle espagnol, une autorité indépendante dédiée – adossée au Haut Conseil des finances publiques (HCFP), par exemple – publierait un rapport annuel sur le respect des engagements et activerait un **mécanisme d'alerte en cas de dérive**. Ce **tiers de confiance** constituerait une garantie essentielle de responsabilité, tant pour l'État que pour les collectivités.

Ce mécanisme d'alerte serait articulé à un dispositif d'accompagnement gradué. Sur le modèle danois, une collectivité en difficulté bénéficierait temporairement d'une souplesse accrue en contrepartie d'un plan de redressement formalisé et d'un suivi renforcé. Cette architecture permettrait de préserver la logique partenariale tout en garantissant la crédibilité du dispositif.

Au-delà, des réformes plus structurelles devront être envisagées pour l'ensemble des collectivités. La contractualisation est possible avec un nombre limité d'acteurs, mais elle ne traitera pas les enjeux plus généraux. Trois orientations apparaissent centrales.

- D'abord, **la question de la péréquation** devra être réexaminée dans un contexte de fortes disparités territoriales et de déprise démographique. Un effort collectif plus important suppose une solidarité financière mieux organisée. Une refonte des mécanismes de péréquation, prenant en compte l'ensemble des ressources d'un territoire et garantissant un socle de services publics essentiels fondé sur un référentiel de coûts transparent, apparaît nécessaire.
- Ensuite, **une compensation plus lisible des transferts et un renforcement de l'autonomie locale** permettraient une meilleure adéquation entre compétences, ressources et charges. Une autonomie fiscale accrue des collectivités, à prélèvement global inchangé, renforcerait la responsabilité des élus devant le citoyen.
- Enfin, il s'agit de s'assurer de **la qualité des investissements**, par la généralisation de l'évaluation socioéconomique et par une meilleure prise en compte de l'importance des dotations aux amortissements, avec le retour d'une ingénierie des services de l'État en appui, ce qui renforcerait la transparence et la soutenabilité de la gestion locale.

RETROUVEZ LES DERNIÈRES ACTUALITÉS DU HAUT-COMMISSARIAT À LA STRATÉGIE ET AU PLAN SUR :

 strategie-plan.gouv.fr  [Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan](#)  [@StrategiePlan](#)  [@strategieplan](#)  [@strategieplan](#)  [StrategieGouv](#)


**HAUT-COMMISSARIAT
À LA STRATÉGIE
ET AU PLAN**
*Liberté
Égalité
Fraternité*

Directeur de la publication : Clément Beaune, Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan ;

Directeur de la rédaction : Antonin Aviat ;

Secrétariat de rédaction : Olivier de Broca, Gladys Caré ;

Dépôt légal : avril 2026 ; N° ISSN : 2556-6059 ;

Contact presse : Matthias Le Fur, directeur du service Édition-Communication-Événements, 01 42 75 61 37, matthias.lefur@strategie-plan.gouv.fr

Le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan contribue à l'action publique par ses analyses et ses propositions. Il éclaire les choix collectifs sur les enjeux démographiques, économiques, sociaux, environnementaux, sanitaires, technologiques et culturels, dans un cadre national et européen.

France Stratégie et le Haut-commissariat au Plan deviennent le Haut-commissariat à la Stratégie et au Plan.