

## Prix de l'innovation Club Finances-Afigese (2/5)

# La CU de Dunkerque saluée pour son pacte financier et fiscal, renfort de solidarité

### POURQUOI ?

Dans un contexte contraint, le pacte financier et fiscal apparaît comme un levier structurant pour poser les bases d'une nouvelle gouvernance financière.

### POUR QUI ?

Les incitations à adopter un pacte financier et fiscal se sont multipliées. La CU de Dunkerque a voulu en faire un outil de discussion avec ses communes.

### COMMENT ?

La transparence et la concertation entre le groupement et ses communes sont gages d'un plus large consensus et d'une meilleure efficacité dans la gestion financière.



Le Club finances de « La Gazette » et l'Afigese (Association finances, gestion et évaluation des collectivités territoriales) récompensent chaque année les collectivités faisant preuve d'innovation en matière financière ou de gestion. Nous vous présentons cette semaine l'un des deux lauréats « finances » 2016.

### CU de Dunkerque (Nord) 17 communes - 199 700 hab.

**F**aire d'une obligation légale une opportunité de repenser la solidarité entre les communes: tel est le sens que la communauté urbaine de Dunkerque Grand Littoral a souhaité donner au pacte financier et fiscal (PFF) voté le 16 juin 2016. «Le contrat de ville oblige à l'adoption d'un PFF dans l'année qui suit sa signature. Mais pour nous, l'enjeu était surtout de rapprocher la communauté urbaine de Dunkerque (CUD) de ses communes dans un contexte de rupture des finances locales, afin de limiter les difficultés», résume Cédric Sockeel, directeur financier de l'intercommunalité.

La réflexion sur le pacte financier et fiscal a été l'occasion d'animer, tant au niveau politique que technique, les relations avec les communes, auparavant unilatérales. Les rencontres des élus ont pris la forme d'une conférence des maires et ont été transposées au niveau administratif par un comité de pilotage et des rencontres régulières entre directeurs généraux des services (DGS). D'abord, la

communauté urbaine a fait travailler sur le projet ses services, accompagnés par le cabinet Stratorial, avant d'associer à la réflexion les adjoints aux finances et les DGS des communes, notamment ceux des plus importantes.

#### COGOUVERNANCE

«Nous sommes partis d'une feuille de route se déclinant en cinq objectifs, à laquelle ont été apportés quelques ajustements. Puis trois présentations ont été effectuées en conférence des maires pour faire valider politiquement le projet», explique Cédric Sockeel. «Cette démarche de concertation s'est

avérée payante et a abouti au vote à l'unanimité du pacte financier et fiscal. Une forme de cogouvernance existe au sein de la CUD, même s'il y a de petites aspérités entre grandes et petites communes», indique Christian Hutin, vice-président de la CUD chargé des finances et du budget.

Si l'aspect financier a joué dans l'obtention de ce consensus, c'est aussi le renforcement de la solidarité qui a été apprécié, les grosses communes se voyant appliquer un écrêtement de la dotation de solidarité communautaire (DSC) au profit des petites communes de moins de 5000 habitants.

#### «DÉGRADATION PILOTÉE»

Le PFF se traduit par un vrai effort financier de la CUD. Celle-ci a en effet augmenté de 2 millions d'euros en 2016 le montant de sa DSC, contre auparavant 500000 à 1,5 million de croissance annuelle. Elle a également créé un fonds de soutien des initiatives communales d'un montant de 24 millions d'euros sur la période 2016-2020, soit environ 10% de son programme pluriannuel d'investissement. Sur cette somme, 22,57 millions sont destinés aux dix communes de plus



#### AVANTAGE

Professionnalisation des pratiques de gestion financière et d'analyse prospective, notamment dans les petites communes de la communauté urbaine.



#### INCONVÉNIENT

Efforts financiers consentis par la CUD dans un contexte de baisse des dotations.

#### Démarche

Adoption, après concertation, du pacte financier et fiscal en juin 2016.

#### Engagements

Hausse de 2 millions d'euros de la dotation de solidarité communautaire et un fonds de soutien de 24 M€.

#### Contact

Cédric Sockeel, directeur des finances, 03 28 62 70 00.



Pour Cédric Sockeel, directeur financier de l'intercommunalité (à gauche sur la photo), le projet a permis de resserrer les liens avec les communes.

CUD

de 5 000 habitants de la communauté urbaine. «Le financement du projet assume une "dégradation pilotée" de nos finances. Nous savons que nous dégradons notre situation financière dans une orientation plutôt keynésienne, mais dans la limite de ratios définis: un taux d'épargne brute minimal de 10% et une capacité de désendettement plafonnée à 8 ans», relate Cédric Sockeel.

#### CRITÈRES DE GESTION PARTAGÉS

Ces critères de bonne gestion financière, la communauté urbaine entend les faire partager à ses communes membres. «Une de nos premières démarches a été d'attribuer les fonds de concours à partir de prospectives plus détaillées que celles fournies par le passé, assure Christophe Kerrinckx, chef du service «analyse financière, gestion de la dette et subventions de la communauté urbaine». Dès que la CUD attribue un nouveau fonds de concours, elle pousse l'analyse prospective afin de vérifier que les projets soutenus par les communes sont viables.» Recruté dans le cadre

de l'élaboration du PFF, Christophe Kerrinckx a élaboré une journée de formation à l'analyse financière à destination des directions des finances, DGS et adjoints aux finances des communes.

#### SÉCURISER LA PÉRÉQUATION

Un outil d'analyse prospective, encore en perfectionnement, commence à être partagé avec les communes les plus avancées. Et la mise en place de plans pluriannuels d'investissement au sein de chaque commune est encouragée. Figurant dans les objectifs du PFF, le chantier de l'harmonisation fiscale a, lui, été repoussé. «Les disparités sont importantes entre communes, cet objectif semble encore hors de portée pour le moment...» reconnaît Christian Hutin.

En revanche, d'autres enjeux à plus court terme attendent la CUD comme la sécurisation de la péréquation. La mutualisation de la direction des finances par module fait aussi partie de la réflexion. Une perspective qui commence à faire son chemin dans l'esprit des maires. **» Gaëlle Ginibrière**

### TÉMOIGNAGE

#### «Une aide exceptionnelle aux communes en difficulté»



**LÉONI DEVLOIES**, maire de Cappelle-la-Grande

VILLE DE CAPPELLE-LA-GRANDE

«Cappelle-la-Grande (7 900 hab., Nord) a été la première à bénéficier d'un dispositif d'aide exceptionnelle aux communes en difficulté. La ville s'est vu allouer une enveloppe supplémentaire de 10% de DSC. Une intervention de l'intercommunalité a été négociée avec

la sous-préfecture afin d'échapper à une mise sous tutelle. Dans le cadre d'une convention de trois ans, mandat a ainsi été donné à la direction financière de la CUD pour négocier avec les banques un rééchelonnement de la dette de la commune, afin de diminuer sa charge annuelle. Parallèlement, une démarche de professionnalisation des pratiques financières a été engagée. Le recrutement d'un correspondant «finances» devrait être finalisé d'ici à la fin février. Un processus d'accompagnement de Grand-Fort-Philippe (5 200 hab., Nord) vient également d'être lancé.»