



PROJET DE TERRITOIRE



*Notre futur
s'écrit
aujourd'hui !*

TOME 3 // MEMENTO DE LA COOPERATION TERRITORIALE

TOME 1
PORTRAIT DE
TERRITOIRE

TOME 2
BOUSSOLE
DE LA
STRATEGIE
TERRITORIALE

TOME 3
MEMENTO
DE LA
COOPERATION
TERRITORIALE

La France s'appuie sur un principe fondateur : la **décentralisation**, qui confère aux collectivités territoriales le pouvoir d'adapter les politiques publiques aux réalités locales. Communes, départements et régions disposent ainsi de compétences propres, attribuées par la loi. Depuis plusieurs décennies, ce cadre s'est consolidé à travers différentes réformes, en particulier la **loi NOTRe de 2015**, qui a renforcé le rôle des intercommunalités et clarifié la répartition des responsabilités entre les différents niveaux de collectivités.

Dans ce contexte, les **établissements publics de coopération intercommunale (EPCI)** jouent un rôle croissant dans la gouvernance locale. Bien qu'ils ne soient pas des collectivités territoriales à part entière, les EPCI à fiscalité propre exercent des compétences qui leur sont transférées par les communes, soit de manière volontaire, soit par obligation légale. Ils sont dotés d'un **patrimoine propre**, d'un **pouvoir fiscal autonome**, et sont administrés par des conseils composés de délégués municipaux.

L'intercommunalité permet de **mutualiser les moyens**, de **coordonner les politiques publiques** et de concevoir une **vision partagée du développement territorial**, fondée sur la coopération et l'efficacité collective.

Elle repose sur un principe simple : faire ensemble ce qu'aucune commune ne pourrait réaliser seule, tout en respectant la proximité des habitants et la diversité des situations locales.

C'est dans cette logique qu'a été élaboré le **projet de territoire des Montagnes du Giffre**, véritable feuille de route politique et opérationnelle de la CCMG. Il définit une vision commune à long terme, fixe les priorités d'aménagement et de services, et identifie les leviers de coopération à activer pour renforcer la cohérence et la performance de l'action publique locale.

Le présent **Mémento de la coopération territoriale** vient en appui à ce projet. Il propose une méthode structurée autour de **quatre grands principaux champs d'intervention** : la répartition des compétences, la gouvernance partagée, la mobilisation des ressources financières et la mutualisation des moyens humains et techniques. Ensemble, ces quatre piliers dessinent les contours d'une **intercommunalité efficace, solidaire et durable**, au service des habitants des Montagnes du Giffre.

LE MEMENTO DE LA COOPERATION TERRITORIALE

Le « Mémento de la coopération territoriale » des Montagnes du Giffre est un document de référence qui synthétise les principes, outils et leviers permettant de déployer le projet de territoire et d'organiser durablement la collaboration entre la communauté de communes et les communes membres.

Il propose une vision claire et partagée de la répartition des compétences, de la gouvernance, des moyens financiers et de la mutualisation, afin de renforcer la cohérence, l'efficacité et la solidarité de l'action publique à l'échelle du territoire.

GOUVERNANCE PARTAGEE

P. 3 A 6

Principes et outils d'une gouvernance partagée visant à renforcer la coopération, la transparence et la cohérence des décisions entre communes et intercommunalité.

REPARTITION DES COMPETENCES

P. 7 A 10

Répartition des compétences entre communes et intercommunalité pour renforcer la cohérence, la complémentarité et l'efficacité de l'action publique à l'échelle du territoire.

MOBILISATION DES MOYENS FINANCIERS

P. 11 A 14

Gestion et mise en commun des ressources financières afin d'assurer une coopération équilibrée, une transparence budgétaire et le financement pérenne des actions collectives.

MISE EN COMMUN DE MOYENS

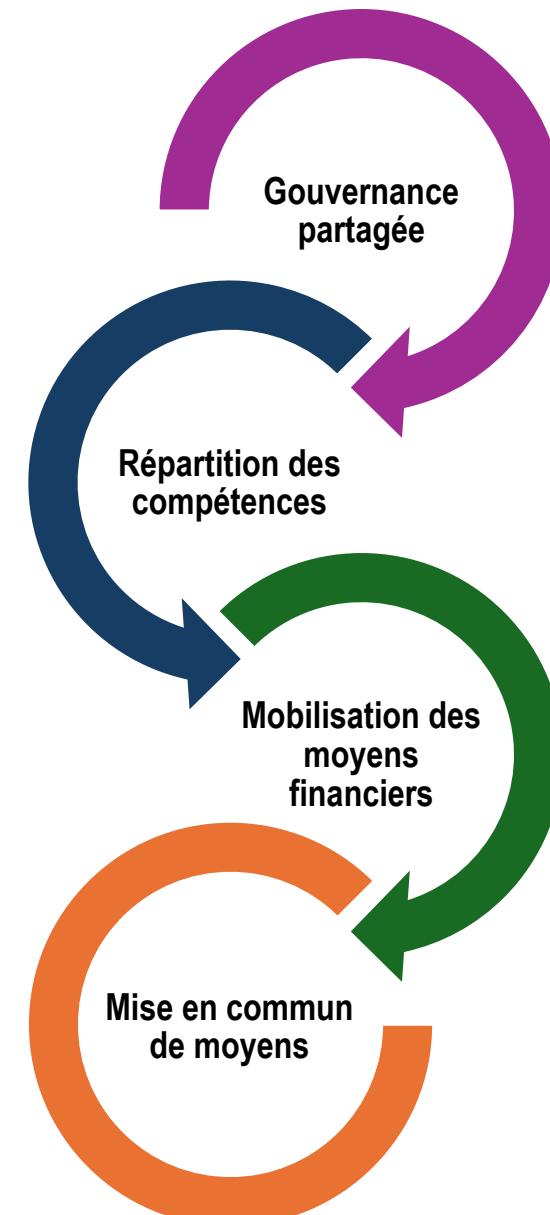
P. 15 A 18

Mutualisation des moyens humains, techniques et matériels pour renforcer l'efficacité, la coopération et la qualité du service public à l'échelle intercommunale.

AMBITIONS ET SCENARIO PROPOSE

P. 19 A 22

Ambitions et scénario opérationnel identifiés par le GLO et potentiellement déployable lors du prochain mandat pour faire des Montagnes du Giffre une intercommunalité de projet, fondée sur une coopération territoriale pérenne.



► GOUVERNANCE PARTAGEE

Vers une gouvernance de projet à l'échelle des Montagnes du Giffre

La **gouvernance partagée** représente un **levier stratégique** pour passer d'une logique institutionnelle à une **culture de coopération active**. Sa réussite repose sur la **clarté des rôles**, la **confiance entre élus**, et la **valorisation des réussites communes**.

Faire ensemble, décider ensemble, réussir ensemble :

telle est la clé pour faire de la CCMG une **véritable communauté de projet**, au service d'un développement harmonieux et solidaire des Montagnes du Giffre.

1. FONDEMENTS ET PRINCIPES GENERAUX

La **gouvernance partagée** s'inscrit dans le cadre de la **décentralisation** engagée depuis 1982, renforcée par les lois **Maptam (2014)**, **NOTRe (2015)** et **Engagement et Proximité (2019)**. Ces réformes ont fait de l'intercommunalité un **acteur de projet**, doté d'une responsabilité politique, technique et citoyenne dans la coordination des politiques publiques locales.

Le **pacte de gouvernance**, introduit par la loi de 2019, formalise ce principe en définissant les **règles du travail collectif** entre la communauté et les communes : concertation, information, participation citoyenne et mutualisation des moyens.

Il traduit une évolution majeure : la gouvernance intercommunale ne repose plus sur la seule représentation des communes, mais sur la **coproduction des politiques publiques** et la **coopération territoriale**.

2. ENJEUX ET OUTILS

La gouvernance partagée vise à **renforcer la cohérence, la proximité et la confiance** entre les acteurs du territoire.

Elle repose sur trois piliers :

- **Confiance politique** – transparence et respect mutuel entre communes et communauté
- **Lisibilité institutionnelle** – clarifier les circuits de décision et les responsabilités
- **Efficience collective** – mutualiser les ressources et éviter les redondances

Les outils permettant de concrétiser cette gouvernance sont multiples :

- **Conférence des maires** pour le dialogue politique régulier
- **Groupes locaux d'orientation (GLO)** et **rencontres thématiques** pour le travail sectoriel
- **Comité technique intercommunal** pour la coordination entre DGS et services
- **Conseil de développement** pour la participation des acteurs économiques et associatifs
- **Charte de communication territoriale** pour une parole cohérente à l'échelle du Giffre

3. DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Le territoire des Montagnes du Giffre présente une **grande diversité communale** (stations touristiques, villages, zones naturelles) et une gouvernance déjà engagée mais encore perfectible.

Atouts :

- Existence du **GLO**, reconnu comme espace de dialogue politique
- Implication des **DGS et élus** dans la démarche de projet de territoire
- **Culture de coopération** amorcée à travers des projets mutualisés

Marges de progression :

- Une gouvernance encore perçue comme **verticale** (communauté → communes)
- Manque d'**instance politique permanente** de coordination (conférence des maires)
- Outils de **concertation technique et citoyenne insuffisamment structurés**
- Communication institutionnelle à **renforcer** pour construire un récit commun du territoire

4. LEVIERS DE DEPLOIEMENT

Pour ancrer durablement la gouvernance partagée dans le fonctionnement intercommunal, plusieurs leviers d'action sont proposés :

- **Formaliser un pacte de gouvernance** co-rédigé par élus, DGS et GLO, posant les règles de décision partagée et de concertation.
- **Instaurer une conférence des maires trimestrielle** pour renforcer le dialogue entre les maires des communes membre de l'EPCI.
- **Créer un comité technique intercommunal** pour coordonner l'action des services et mutualiser les diagnostics.
- **Mettre en place un conseil de développement** pour élargir la gouvernance aux acteurs socio-économiques et associatifs.
- **Adopter une charte de communication territoriale** garantissant la cohérence des messages et la visibilité des actions.
- **Favoriser la mutualisation des directions** (RH, ingénierie, SIG, marchés publics) pour accroître l'efficience administrative.
- **Développer la participation citoyenne** à travers des ateliers, budgets participatifs et outils numériques.
- **Évaluer chaque année la gouvernance** grâce à des indicateurs de participation et de satisfaction.

GOUVERNANCE PARTAGEE

LES FORMES ET OUTILS DE GOUVERNANCE PARTAGEE

► Les fondements : décentralisation et coopération

La gouvernance territoriale s'inscrit dans le mouvement de **décentralisation** engagé depuis 1982, qui a conféré aux collectivités locales une autonomie de décision et d'action.

Toutefois, les réformes successives (loi Maptam 2014, loi NOTRe 2015, loi Engagement et Proximité 2019) ont profondément transformé l'organisation locale, en renforçant le rôle des **intercommunalités** comme échelons de coordination et de mutualisation.

La loi NOTRe a consacré les **établissements publics de coopération intercommunale (EPCI)** comme des acteurs de projet à part entière, responsables de politiques structurantes à l'échelle des bassins de vie. La loi Engagement et Proximité a, elle, introduit un outil central de gouvernance : le **pacte de gouvernance**, instrument de dialogue, de coordination et de transparence entre les communes et leur intercommunalité.

Principe fondamental :

La gouvernance intercommunale ne se limite plus à la représentation des communes au conseil communautaire. Elle vise désormais une **coproduction des politiques publiques**.

► Pourquoi parler de gouvernance « partagée » ?

La gouvernance partagée désigne la manière dont les **décisions publiques sont élaborées, arbitrées et mises en œuvre collectivement**, entre plusieurs niveaux d'acteurs :

- **Politiques** (élus communautaires et municipaux),
- **Techniques** (services mutualisés, directions communales),
- **Partenariaux** (associations, acteurs économiques, institutions),
- **Citoyens** (participation, concertation, conseil de développement).

Elle repose sur trois piliers :

1. **La confiance politique** – fondée sur la transparence et la coopération entre communes
2. **La lisibilité institutionnelle** – clarifier « qui décide, où et comment »
3. **L'efficience collective** – partager les ressources et éviter les redondances

Dans un territoire de montagne tel que celui du Giffre, marqué par la diversité communale, la dispersion géographique et la saisonnalité, la gouvernance partagée constitue un **levier de cohésion et d'efficacité**.

► Le pacte de gouvernance : un outil central

Créé par la **loi Engagement et Proximité du 27 décembre 2019**, le **pacte de gouvernance** (article L. 5211-11-2 du CGCT) est un document facultatif mais fortement recommandé qui définit :

- Les modalités de **concertation** entre la communauté et les communes
- Les conditions d'**association des élus municipaux** aux décisions communautaires
- Les dispositifs d'**information, de consultation et de participation citoyenne**
- Les principes de **mutualisation et d'animation territoriale**

Il doit être proposé dans les neuf mois suivant l'installation des conseils municipaux. Il est ensuite adopté par **délibération du conseil communautaire**, sans délai légal spécifique, mais dans un calendrier cohérent avec le début du mandat. Le pacte de gouvernance est, pour une intercommunalité, le **contrat moral et méthodologique qui encadre la manière de faire ensemble**.

► Les formes et outils de gouvernance partagée

1. Gouvernance politique

- **Conférences des maires** : espace de concertation politique régulier entre les maires et le président de la communauté.
- **Commissions thématiques et/ou groupes locaux d'orientation (GLO)** : permettent d'associer les élus communautaires et communaux aux réflexions sur les politiques sectorielles (mobilité, logement, environnement...).
- **Conférences territoriales** : réunions décentralisées dans les communes, pour renforcer la proximité et l'écoute des besoins locaux.

2. Gouvernance technique

- **Mutualisation des directions générales** (DGS communes/CCMG) sur certains sujets stratégiques.
- **Groupes techniques intercommunaux** associant cadres communaux et intercommunaux.
- **Guichet unique d'ingénierie** : point d'entrée pour l'accompagnement technique des projets communaux.

3. Gouvernance partenariale et citoyenne

- **Conseil de développement** (article L.5211-10-1 du CGCT) : instance de participation des acteurs socio-économiques et associatifs.
- **Dispositifs participatifs locaux** : budget participatif, ateliers citoyens, enquêtes publiques, dispositifs jeunes.
- **Communication territoriale partagée** : diffusion commune des projets, bilans et réalisations.

GOUVERNANCE PARTAGEE

LEVIERS DE DEPLOIEMENT D'UNE GOUVERNANCE PARTAGEE A L'ECHELLE DU GIFFRE

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX DU DIAGNOSTIC

► Un territoire à gouvernance multiple

Le territoire du Giffre regroupe des communes contrastées (stations touristiques, villages de fond de vallée, zones naturelles). Cette diversité appelle une gouvernance équilibrée, fondée sur la proximité et la coopération :

- Éviter la concentration des décisions
- Maintenir la réactivité communale
- Assurer une cohérence intercommunale sur les politiques structurantes

► Des forces déjà présentes

- Existence du **Groupe Local d'Orientation (GLO)** : espace reconnu de dialogue politique.
- Implication des DGS et des élus dans le processus du projet de territoire.
- Culture de la coopération déjà engagée à travers les projets mutualisés.

► Des marges de progression

- Gouvernance encore perçue comme verticale (communauté → communes).
- Besoin d'une **instance politique permanente de dialogue** (type conférence des maires).
- Manque d'outils formalisés pour la **coordination technique** et la **participation citoyenne**.
- Communication institutionnelle perfectible : absence d'une parole commune et d'un récit partagé du territoire.

CLES METHODOLOGIQUES

► Levier 1 : Formaliser un pacte de gouvernance

Rédigé par les élus, les DGS et les membres du GLO, le pacte de gouvernance pose les règles du travail collectif entre la CCMG et les communes. Il précise comment s'organise la concertation, le partage d'informations et la prise de décision. Adopté en début de mandat, il permet de clarifier les rôles, renforcer la confiance et mieux coordonner l'action publique.

► Levier 2 : Instaurer une conférence des maires trimestrielle

Réunissant les maires et les élus référents, la conférence des maires permettra un suivi régulier des orientations du projet de territoire. Cet espace de dialogue politique facilitera la coordination des décisions et rendra l'action intercommunale plus lisible à l'échelle du Giffre.

► Levier 3 : Créer un comité technique intercommunal

Composé des DGS, chefs de service et agents mutualisés, ce comité permettra une coordination opérationnelle entre les communes et la CCMG. Il facilitera le partage des diagnostics, des outils et des moyens, pour rendre les actions plus cohérentes et efficaces à l'échelle du territoire.

► Levier 4 : Mettre en place un conseil de développement

Instance consultative associant acteurs économiques, sociaux, culturels et associatifs, le conseil de développement contribuera à enrichir la réflexion collective. Il viendra enrichir la réflexion collective, ouvrir la gouvernance aux forces vives du territoire et apporter une expertise citoyenne aux décisions communautaires.

► Levier 5 : Lancer une charte de communication territoriale

Co-construite par la CCMG et les communes, cette charte de communication visera à trouver une cohérence dans la diffusion des supports, messages et canaux d'information. Sans se substituer aux identités communales, elle devra participer à une image partagée du projet et renforcer le sentiment d'appartenance au territoire.

► Levier 6 : Favoriser la mutualisation de certaines fonctions

En regroupant certaines fonctions clés, ressources humaines, marchés publics, ingénierie ou SIG, la CCMG et les communes pourront optimiser leurs moyens. Cette mutualisation favorisera une gestion plus efficiente, une meilleure circulation de l'information et une montée en compétence collective des services.

► Levier 7 : Déployer une gouvernance participative

Des ateliers citoyens, des concertations publiques et des outils numériques permettront d'impliquer davantage les habitants dans les décisions du territoire. Cette démarche renforcera l'adhésion collective et la légitimité des choix intercommunaux.

► Levier 8 : Évaluer la gouvernance

Un tableau de bord annuel suivra la mise en œuvre du pacte de gouvernance grâce à des indicateurs de participation, de décision et de satisfaction des élus. Il assurera un pilotage transparent et permettra d'ajuster les pratiques tout au long du mandat.

GOUVERNANCE PARTAGEE

RECOMMANDATIONS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UNE GOUVERNANCE PARTAGEE

► Procéder par étapes : une montée en puissance progressive

La gouvernance partagée ne se décrète pas ; elle se construit dans le temps. Il est essentiel de poser d'abord un cadre clair (le pacte de gouvernance), puis de tester les outils de coopération, avant de les institutionnaliser.

- **Étape 1** – Formalisation du pacte de gouvernance qui constitue la base juridique et politique du « faire ensemble ».
- **Étape 2** – Expérimentation des instances de coopération visant à instaurer des espaces utiles et légitimes.
- **Étape 3** – Évaluation annuelle partagée visant à ajuster le processus, le rôle de chaque instance et le niveau d'association des communes.

► Associer les communes dès la conception : co-construire plutôt qu'imposer

La réussite d'un pacte de gouvernance repose sur la confiance et la co-construction. Il ne doit pas être perçu comme un cadre imposé par la communauté, mais comme un outil élaboré collectivement à partir du dialogue entre élus et techniciens. Des ateliers préparatoires réunissant maires, élus délégués et DGS permettront d'identifier attentes et freins, puis de valider progressivement les orientations en matière de gouvernance, d'information et de mutualisation. Une représentation équilibrée des communes, petites et grandes, garantira la légitimité du processus et ancrera la gouvernance dans une dynamique réellement partagée.

► Soutenir la gouvernance par des moyens dédiés

Une gouvernance efficace suppose des moyens identifiés et partagés, au-delà de la seule volonté politique. L'appui juridique et institutionnel doit sécuriser la rédaction du pacte et la cohérence des statuts, tandis qu'une ingénierie de concertation garantira un dialogue de qualité entre élus et techniciens. La mutualisation des outils de communication renforcera la parole commune, et un secrétariat dédié assurera le suivi opérationnel des instances. Sans ressources humaines et techniques dédiées, la gouvernance demeure déclarative ; avec elles, elle devient véritablement active et structurante.

► Institutionnaliser la culture de coopération

Ancrer durablement la coopération nécessite de passer d'une logique d'intention à une véritable organisation collective. Cela implique de doter le territoire de règles stables, d'instances régulières et de moyens dédiés pour faire vivre le travail collectif au quotidien. Institutionnaliser la coopération, c'est créer les conditions d'un fonctionnement fluide entre communes et intercommunalité : sécuriser le cadre juridique (pacte de gouvernance), structurer le dialogue politique et technique, mutualiser les outils de communication, et disposer d'un appui administratif pour suivre et animer les instances. Sans cette structuration, la coopération reste fragile.

► Valoriser les réussites communes : consolider la confiance

Chaque projet mené collectivement renforce la crédibilité et la légitimité de la gouvernance intercommunale. Mettre en valeur les réussites partagées (qu'il s'agisse de mobilité, d'habitat, de tourisme ou d'environnement) permet de démontrer concrètement les bénéfices de la coopération. Une communication commune et des événements valorisant ces actions renforceront la visibilité du travail collectif. En capitalisant sur les réussites, la CCMG consolidera la confiance politique et le sentiment d'appartenance à une véritable communauté de projet.

► REPARTITION DES COMPETENCES

Du partage des compétences à l'efficacité collective

La CCMG dispose d'un **socle de compétences solide**, mais encore trop centré sur la gestion technique. Pour déployer efficacement le projet de territoire, elle doit engager une **clarification des rôles**, une **mutualisation accrue** et une **évolution progressive** vers une gouvernance de projet intégrée.

Une **répartition claire, partagée et évolutive des compétences** est la clé d'une action publique plus lisible, efficiente et cohérente à l'échelle des Montagnes du Giffre.

1. FONDEMENTS ET PRINCIPES GENERAUX

La répartition des compétences entre communes et intercommunalité découle du principe de **décentralisation** qui reconnaît à chaque niveau de collectivité une **autonomie d'action encadrée par la loi**.

La loi NOTRe (2015) a précisé ce cadre en renforçant le rôle des **intercommunalités** dans les politiques structurantes (aménagement, développement économique, environnement, logement) et en limitant la « clause générale de compétence » aux seules communes.

L'objectif est double : **clarifier les rôles** pour éviter les redondances et **renforcer la cohérence des politiques publiques** à l'échelle du bassin de vie.

Ainsi, la **Communauté de Communes des Montagnes du Giffre (CCMG)** devient l'échelon privilégié de la **mise en œuvre du projet de territoire**, tandis que les communes conservent la proximité et la réactivité.

2. ENJEUX ET OUTILS

Une répartition claire des compétences conditionne la réussite du projet de territoire :

- › **Pour les communes**, maintenir leur capacité d'action locale et leur lien direct avec les habitants.
- › **Pour la CCMG**, garantir la cohérence, l'efficacité et la mutualisation des politiques publiques.

Les principaux **outils juridiques et opérationnels** de cette organisation sont :

- › Les **statuts communautaires**, qui définissent les compétences transférées.
- › Le **recueil de l'intérêt communautaire**, qui précise le périmètre d'action intercommunale.
- › Les **conventions de délégation ou de coopération**, permettant une mise en œuvre souple et partagée.
- › Les **fonds de concours**, qui assurent la solidarité financière entre communes et intercommunalité.

3. DIAGNOSTIC TERRITORIAL

L'analyse croisée entre le **projet de territoire** et les **statuts actuels de la CCMG** met en lumière un **décalage entre ambitions et compétences effectives**.

- › Certaines compétences sont **éclatées ou partagées** entre plusieurs acteurs : mobilité, urbanisme, foncier, tourisme...).
- › D'autres domaines présentent un **potentiel de mutualisation** important (mobilité douce, équipements sportifs...).
- › Enfin, certaines politiques (agriculture, développement économique, santé...) restent **insuffisamment structurées** à l'échelle intercommunale.

Ce constat traduit un **socle solide mais encore trop technique**, centré sur la gestion des services publics essentiels, au détriment d'une approche stratégique et transversale.

Il appelle une **clarification politique** et une **évolution progressive des compétences** selon leur maturité et leur intérêt communautaire.

4. LEVIERS DE DEPLOIEMENT

Pour aligner les compétences sur les ambitions du projet de territoire, huit leviers d'action sont proposés :

- › **Mettre à jour les statuts** de la CCMG pour clarifier les compétences exercées et intégrer les évolutions à venir.
- › **Construire une gouvernance partagée** via un comité de pilotage "Compétences" réunissant élus et techniciens.
- › **Élaborer une cartographie fonctionnelle** identifiant « qui fait quoi » et les moyens mobilisés.
- › **Définir l'intérêt communautaire** pour chaque domaine d'action, fondant la légitimité des transferts.
- › **Adapter les conventions et statuts** pour favoriser la souplesse et les coopérations locales.
- › **Mutualiser les moyens humains et techniques**, notamment dans l'ingénierie et les services supports.
- › **Phaser les évolutions** selon les priorités politiques et le degré de maturité des actions.
- › **Renforcer la culture de projet** par la formation, le partage d'expériences et la valorisation des réussites locales.

REPARTITION DES COMPETENCES

REPARTITION DES COMPETENCES : COMMUNES VS COMMUNAUTE DE COMMUNES

► Les compétences « obligatoires » de l'intercommunalité

Selon l'**article L. 5214-16 du Code général des collectivités territoriales (CGCT)**, une **communauté de communes** exerce de **plein droit** un ensemble de **compétences obligatoires**, c'est-à-dire automatiquement et sans possibilité d'y déroger. Celles-ci couvrent des domaines structurants tels que **l'aménagement de l'espace** (urbanisme, planification territoriale), le **développement économique**, la **gestion des déchets** (collecte et traitement), la **gestion des milieux aquatiques** et la **prévention des inondations (GEMAPI)**, la **politique de logement et du cadre de vie**, ainsi que la **création et gestion de maisons de services au public et d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire**.

À ces blocs de compétences peuvent s'ajouter, si l'intercommunalité le décide, d'autres domaines exercés « **en lieu et place** » des communes lorsqu'ils présentent un **intérêt communautaire** : par exemple la **voirie intercommunale**, la **action sociale d'intérêt communautaire**, la **promotion du tourisme** ou encore **l'aménagement des espaces naturels**.

Certaines compétences font enfin l'objet d'évolutions récentes, notamment **l'eau potable et l'assainissement**, dont le **transfert à la communauté de communes est prévu pour le 1er janvier 2026**, marquant une nouvelle étape dans la structuration de l'action publique locale.

► Les compétences complémentaires des communes

Les **communes** demeurent le **socle de la décentralisation** et conservent l'exercice d'un grand nombre de **compétences locales**, essentielles à la vie quotidienne des habitants.

Elles interviennent notamment dans la **gestion de la voirie communale**, des écoles, de l'**urbanisme** ainsi que dans la **gestion des équipements municipaux**, des **services sociaux et sanitaires de base** ou encore de l'**animation locale**.

Grâce à leur **clause générale de compétence**, les communes peuvent agir sur toute affaire relevant de l'**intérêt communal**, sauf lorsque la loi ou un transfert a attribué cette responsabilité à une autre collectivité.

Cette souplesse leur permet de rester un échelon d'action réactif et proche des citoyens. Par ailleurs, les communes peuvent **déléguer certaines de leurs compétences à la communauté de communes** via des **conventions de coopération**, ou, à l'inverse, **recevoir des délégations** pour exercer, au nom de l'intercommunalité, des missions spécifiques sur leur territoire, favorisant ainsi une **organisation partagée et complémentaire** des services publics locaux.

► Modalités de transfert et de délégation de l'intérêt communautaire

Tout **transfert de compétence** au profit d'un **établissement public de coopération intercommunale (EPCI)** doit être **formellement inscrit dans ses statuts** et **approuvé par les communes membres à la majorité qualifiée**, conformément aux dispositions du Code général des collectivités territoriales.

Pour qu'une compétence soit effectivement exercée par l'intercommunalité, le **conseil communautaire** doit en reconnaître l'**intérêt communautaire**, c'est-à-dire démontrer que son exercice dépasse l'échelle d'une commune et bénéficie à l'ensemble du territoire. Cette reconnaissance, véritable clé de répartition des responsabilités, est précisée dans les **statuts** ou dans un **recueil spécifique de l'intérêt communautaire**.

Par ailleurs, une **délégation de compétence** peut être accordée à une **commune membre** ou à un **syndicat intercommunal**, selon des modalités fixées par convention (durée, financement, conditions d'exécution).

Enfin, le dispositif des **fonds de concours** permet aux communes et à leur communauté de **participer financièrement à la réalisation d'équipements ou de services**, dans la limite de la part qu'elles auraient assumée pour un projet propre, garantissant ainsi une solidarité financière équilibrée entre niveaux de gouvernance.

► Risques, blocages ou symptômes fréquents de dysfonctionnement

La mise en œuvre d'une répartition claire et efficace des compétences se heurte souvent à plusieurs **freins structurels et politiques**. L'**absence de clarté sur l'intérêt communautaire** conduit fréquemment à maintenir certaines compétences à l'échelle communale, faute d'un **accord collectif** sur leur transfert, ce qui limite la cohérence des politiques publiques.

Ce flou favorise parfois un **repli des communes** sur des interventions locales **non coordonnées**, générant des **effets de frontière ou de concurrence** entre territoires voisins. Dans d'autres cas, la coopération demeure formelle plutôt qu'**opérationnelle**, avec des **services en doublon** et une **mutualisation insuffisante des moyens humains et techniques**. Le **manque de ressources financières ou d'ingénierie** freine par ailleurs la capacité des intercommunalités à assumer pleinement certaines compétences stratégiques. À cela s'ajoutent des **déséquilibres territoriaux** et des **réticences politiques**, certaines communes craignant de **perdre leur autonomie** ou de subir une **péréquation jugée contraignante**. Enfin, une **inertie statutaire** — liée à des statuts d'**EPCI** trop rigides ou obsolètes — empêche souvent d'adapter la gouvernance aux **évolutions des besoins et des dynamiques territoriales**.

REPARTITION DES COMPETENCES

DIAGNOSTIC : ANALYSE DE LA COHERENCE LE PROJET DE TERRITOIRE ET LES COMPETENCES EFFECTIVE

Le **projet de territoire** des Montagnes du Giffre fixe six grands axes stratégiques. L'analyse croisée de ces axes avec les **statuts actuels de la CCMG** fait apparaître un **décalage important entre les ambitions portées et les compétences effectivement exercées**.

► **Se déplacer**

- **État actuel** : la mobilité relève d'une compétence éclatée entre la Région (services de transport), le Département (routes), les communes (plans de circulation, stationnement) et la CCMG (itinéraires cyclables, voies vertes).
- **Enjeux** : la stratégie est amorcée mais manque de lisibilité et de coordination.
- **Opportunité** : intégrer un pilotage intercommunal sur la gestion des flux, le covoiturage et les parkings relais.
- **Compétence à clarifier** : rôle de la CCMG dans la coordination et la planification de la mobilité multimodale.

► **Se loger**

- **État actuel** : la CCMG porte le PLH, le logement social et la rénovation, mais le pilotage foncier et l'urbanisme restent communaux. Le logement saisonnier est une compétence partagée.
- **Enjeux** : une stratégie collective en matière d'habitat favoriserait une vision d'ensemble des leviers à mobiliser pour agir dans ce domaine.
- **Opportunité** : renforcer le rôle de la CCMG comme coordinateur de la stratégie foncière et de l'habitat (documents d'urbanisme, OPAH, PLH, observatoire de l'habitat...).
- **Compétence à clarifier** : articulation entre urbanisme communal et planification intercommunale.

► **Créer de la valeur**

- **État actuel** : la CCMG exerce la compétence économique sur les zones d'activités, mais les politiques agricoles, touristiques et artisanales restent fragmentées.
- **Enjeux** : nécessité de piloter une politique territoriale de développement économique.
- **Opportunité** : formaliser une stratégie territoriale intégrée (agriculture, filières locales, tourisme durable, emploi/jeunesse).
- **Compétence à élargir** : agriculture, alimentation, développement touristique stratégique.

► **Consommer, pratiquer, utiliser**

- **État actuel** : compétences solides sur les déchets et le CIAS ; lacunes sur les politiques alimentaires, sportives, culturelles et touristiques.
- **Enjeux** : absence d'outils pour structurer des projets intercommunaux dans ces domaines.
- **Opportunité** : création d'un Projet Alimentaire de Territoire (PAT) et d'un projet culturel intercommunal.
- **Compétence à élargir** : alimentation, culture, sport, transition touristique.

► **Préserver**

- **État actuel** : la CCMG dispose des compétences GEMAPI, eau et assainissement ; mais pas de mandat explicite sur le patrimoine naturel, paysager ou culturel.
- **Enjeux** : le territoire s'est engagé dans plusieurs démarches (Natura 2000, plan de paysage) sans cadre intercommunal cohérent.
- **Opportunité** : formaliser une compétence « patrimoine naturel et culturel », adosser un plan intercommunal de sauvegarde (PICS) et un plan de paysage.
- **Compétence à élargir** : gestion et valorisation du patrimoine, culture du risque, sensibilisation environnementale.

► **Vivre ensemble**

- **État actuel** : la CCMG agit sur l'action sociale via le CIAS ; cependant, la participation citoyenne, la communication territoriale et les politiques intergénérationnelles ne sont pas couvertes.
- **Enjeux** : déficit de lisibilité et dispersion des initiatives.
- **Opportunité** : structurer une politique d'animation territoriale : communication partagée, conseil des jeunes, appui aux initiatives locales.
- **Compétence à élargir** : participation citoyenne, communication, jeunesse, intergénérationnel.

REPARTITION DES COMPETENCES

LEVIERS DE DEPLOIEMENT DU PROJET DE TERRITOIRE DES MONTAGNES DU GIFFRE : VERS UNE MEILLEURE REPARTITION DES COMPETENCES ENTRE COMMUNES ET INTERCOMMUNALITE

ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX DU DIAGNOSTIC

Un socle solide mais technique

Les statuts actuels couvrent correctement les **compétences obligatoires** (déchets, logement social, CIAS, zones d'activités).

- Ce socle assure la continuité du service public mais reste centré sur la **gestion technique**, non sur le développement stratégique.

Un déficit de gouvernance intercommunale sur les sujets transversaux

Les axes du projet de territoire (mobilité, foncier, agriculture, tourisme, patrimoine, citoyenneté) nécessitent une **vision intégrée**, mais la CCMG n'a pas toujours les moyens juridiques ni humains pour la porter.

Un besoin de clarification politique

Plusieurs compétences sont « à cheval » entre communes, CCMG et partenaires institutionnels.

- Sans clarification, cela génère des **zones grises** de responsabilité (mobilité, tourisme, foncier, culture, agriculture...).

Une maturité inégale des actions

Certaines thématiques sont prêtes à être mutualisées (mobilité douce, habitat, eau...), d'autres demandent encore un travail d'ingénierie (développement économique, agriculture, alimentation, patrimoine, participation citoyenne...).

CLES METHODOLOGIQUES

► Levier 1 – Nettoyage des statuts

L'analyse collective de la compatibilité des statuts avec le projet de territoire a mis en exergue la nécessité d'effectuer un premier niveau de mise à jour des statuts visant à clarifier les compétences effectives de la CCMG. Ce travail est envisagé avant la fin du mandat actuel.

► Levier 2 – Construire une gouvernance partagée

Piloté par la conférence des maires, le GLO pourrait débattre des compétences à élargir afin de définir le rôle de la CCMG (chef de file, coordinateur ou accompagnateur). Le GLO assurerait un dialogue permanent entre communes et intercommunalité pour une mise en œuvre cohérente du projet de territoire.

► Levier 3 – Élaborer une cartographie fonctionnelle des compétences

Pour chaque domaine, il s'agit d'identifier qui fait quoi, avec quels moyens et quels résultats, en distinguant les compétences exclusives, partagées et potentielles. Une fiche par compétence précisera le périmètre, les moyens, les enjeux, les partenaires et le niveau de maturité.

► Levier 4 – Définir l'intérêt communautaire

Pour chaque compétence, il s'agit d'expliquer en quoi elle relève de l'intercommunalité : en quoi dépasse-t-elle les enjeux d'une seule commune et quelle plus-value apporte une gestion à l'échelle communautaire ? Ces justifications pourraient être regroupées dans un "recueil de l'intérêt communautaire", qui serait annexé aux statuts de la CCMG.

► Levier 5 – Modifier les statuts et les conventions

La révision des statuts permettra d'ajouter ou d'adapter des compétences en fonction des besoins du territoire. Des conventions de coopération souples entre la CCMG et les communes pourront faciliter la réalisation conjointe d'actions locales (mobilité, animation, équipements).

Enfin, les fonds de concours aideront à mutualiser certains investissements tout en maintenant des services proches des habitants.

► Levier 6 – Mutualiser les moyens humains et techniques

L'objectif est d'identifier les postes et compétences pouvant être partagés (ingénierie, communication, urbanisme, SIG, etc.) pour créer des services communs à l'échelle intercommunale, tout en gardant des points de contact locaux dans les communes. La mise en place d'un guichet unique d'ingénierie permettrait d'aider les communes à concevoir et à réaliser leurs projets plus facilement.

► Levier 7 – Phaser les évolutions selon les priorité politiques

Un calendrier progressif pourra être mis en place pour déployer les compétences par étapes, selon les priorités définies par le conseil communautaire.

Des bilans annuels permettront de faire le point sur les avancées et d'adapter le rythme ou le périmètre des transferts en fonction des résultats.

► Levier 8 – Renforcer la culture commune de la coopération

Un centre de ressources intercommunal permettrait de partager méthodes, données et retours d'expérience. Des formations pour les élus et la valorisation des bonnes pratiques locales renforcerait la culture commune et l'émulation territoriale.

► MOBILISATION DES MOYENS FINANCIERS

Vers un pacte financier et fiscal à l'échelle des Montagnes du Giffre

Le territoire des Montagnes du Giffre dispose d'un **potentiel fiscal réel mais inégalement mobilisé**. La réussite du projet de territoire passera par la mise en œuvre d'une **gouvernance financière partagée**, fondée sur un **pacte financier et fiscal** garantissant la **coopération entre communes**, la **transparence budgétaire** et la **soutenabilité des investissements**.

Faire de la fiscalité un levier de cohésion et de performance collective constitue un enjeu majeur du travail à engager pour une action publique efficace et durable à l'échelle des Montagnes du Giffre.

1. FONDEMENTS ET PRINCIPES GENERAUX

La gouvernance fiscale s'inscrit dans le cadre de la **décentralisation financière** (art. 72-2 de la Constitution), qui garantit aux collectivités leur **autonomie budgétaire** tout en imposant une gestion rigoureuse et solidaire.

Dans un contexte de **baisse des dotations de l'État, d'inflation et de mutations économiques**, les intercommunalités doivent construire une **stratégie financière intégrée** reposant sur la coopération, la mutualisation et la transparence.

Le **pacte financier et fiscal** apparaît comme l'outil central de cette démarche : il fixe les **règles de solidarité, de répartition et de planification** des ressources à l'échelle intercommunale.

2. ENJEUX ET OUTILS

Le projet de territoire des Montagnes du Giffre appelle une **vision financière partagée** pour :

- Assurer la **solidarité entre communes** (DSC, AC, fonds de concours)
- Renforcer la **capacité d'investissement** par une planification pluriannuelle
- Garantir la **lisibilité et la confiance politique** entre les partenaires du bloc communal

Les principaux **outils de gouvernance financière** à mobiliser sont :

- **Le Pacte financier et fiscal**, cadre stratégique et de suivi partagé
- **La Conférence financière annuelle**, lieu d'arbitrage et de concertation budgétaire
- **L'Observatoire financier intercommunal**, pour consolider les données et piloter la trajectoire budgétaire
- **Les mécanismes de péréquation et de mutualisation** des moyens humains et techniques.

3. DIAGNOSTIC TERRITORIAL

Le diagnostic fiscal 2024 révèle une **intercommunalité attractive mais déséquilibrée** :

- **Structure fiscale fragile** : 95 % de locaux résidentiels pour 60 % de la valeur locative, et seulement 4 % de locaux professionnels générant 38 % des recettes.
- **Patrimoine bâti ancien** : 63 % des logements datent d'avant 1993, générant des **bases fiscales inégales**.
- **Économie de petite taille et saisonnière** : plus de la moitié des entreprises cotisent à la base minimum de CFE, et le tourisme concentre 70 % de la valeur locative professionnelle.
- **Fiscalité stable mais rigide** : taux inchangés depuis plusieurs années, préservant la lisibilité mais limitant les marges d'action.
- **Coefficient d'intégration fiscale modéré (0,37)** : témoignant d'une **intégration intercommunale partielle**, encore centrée sur les compétences obligatoires.

Ces constats appellent à une **meilleure coordination financière** et à un **pilotage collectif** des moyens entre communes et communauté.

4. LEVIERS DE DEPLOIEMENT

Pour renforcer la gouvernance fiscale et soutenir le projet de territoire, plusieurs leviers peuvent être activés :

- **Élaborer un Pacte financier et fiscal** fixant les principes de coopération et la trajectoire pluriannuelle des investissements.
- **Mettre en place une Conférence financière annuelle** associant élus, DGS et services financiers pour arbitrer les priorités.
- **Mutualiser les moyens financiers et l'ingénierie budgétaire**, via un observatoire partagé et des outils communs de pilotage.
- **Réviser les outils de péréquation** (DSC, AC) et créer un **fonds de concours territorial** pour soutenir les projets d'intérêt intercommunal.
- **Optimiser la fiscalité locale** : fiabiliser les bases cadastrales, ajuster les exonérations, mieux collecter la taxe de séjour et la fiscalité économique.
- **Aligner les finances sur les axes du projet de territoire** (mobilité, logement, transition environnementale, tourisme durable).

MOBILISATION DES MOYENS FINANCIERS

CONTEXTE GENERAL : CADRE DE LA GOUVERNANCE FINANCIERE LOCALE

► Les principes de la décentralisation financière

La décentralisation française repose sur un **principe d'autonomie financière des collectivités territoriales**, garanti par la Constitution (art. 72-2).

Chaque collectivité dispose de **ressources propres**, dont elle détermine librement l'affectation dans le respect de la loi, mais cette autonomie s'exerce dans un environnement de plus en plus contraint :

- Réduction des dotations de l'État (DGF, DETR, DSIL)
- Evolution des bases fiscales et recentralisation partielle (notamment suppression de la taxe d'habitation)
- Hausse des coûts liés aux politiques publiques locales (transition énergétique, services à la population, inflation...)

► Le rôle financier de l'intercommunalité

La communauté de communes dispose d'une **autonomie budgétaire** et de **mécanismes fiscaux propres** (attribution de compensation, fiscalité professionnelle unique, dotations communautaires).

Ses objectifs financiers sont doubles :

- **Assurer la solidarité territoriale** entre les communes membres (péréquation, fonds de concours, accompagnement des projets locaux) ;
- **Soutenir les politiques structurantes du projet de territoire** (investissements, développement économique, transition environnementale).

La communauté, en fiscalité professionnelle unique et à fiscalité propre, contribue au financement des communes, via les attributions de compensation et le FPIC, par réversion de fiscalités perçues à son échelle.

Le cadre de coopération financière est souvent formalisé par un **pacte financier et fiscal**, véritable prolongement du pacte de gouvernance, visant à organiser la **mobilisation, la répartition et la trajectoire des ressources** à l'échelle intercommunale.

► Les défis actuels du financement local

► **Inégalités de ressources et des dépenses** entre communes du même territoire (richesse fiscale, tourisme, foncier...).

► **Besoins d'investissement élevés** dans les domaines de la mobilité, de l'habitat, de l'eau, des énergies, du patrimoine et des services publics.

► **Capacité d'autofinancement contrainte** : inflation, hausse du coût de l'énergie, obligations réglementaires.

► **Nécessité de lisibilité et d'équité** : les citoyens et les élus attendent une transparence accrue dans la gestion partagée des moyens.

Enjeu central : faire de la gouvernance financière un levier de coopération, de lisibilité et d'efficacité au service du projet de territoire.

► Le CIF, un levier pour renforcer la gouvernance financière intercommunale

Le coefficient d'intégration fiscale (CIF) de la **Communauté de Communes des Montagnes du Giffre (CCMG)** s'élève à **0,37**, un niveau légèrement inférieur à la **moyenne nationale (0,40)** et à ma moyenne départementale de Haute-Savoie. Ce résultat reflète une **intégration encore limitée**, la CCMG exerçant surtout ses **compétences obligatoires** tandis que les domaines facultatifs et sociaux restent communaux. Cette situation s'explique par la **diversité des communes**, les **écart de richesse fiscale** et la **saisonnalité économique** caractéristiques des territoires de montagne.

► Vers une autonomie budgétaire concertée

Les collectivités territoriales françaises, et en particulier les communautés de communes, doivent aujourd'hui composer avec une **marge de manœuvre financière réduite** : baisse tendancielle des dotations de l'État, évolution du régime fiscal local, contraintes réglementaires et inflation.

Dans ce contexte, la question de la **mobilisation des moyens financiers** devient un enjeu stratégique de gouvernance et de solidarité territoriale.

Pour la CCMG, l'objectif n'est plus seulement de gérer la fiscalité communautaire, mais de **construire une trajectoire budgétaire commune, au service du projet de territoire**.

C'est le rôle du **pacte financier et fiscal**, véritable instrument de cohésion et de pilotage pluriannuel.

MOBILISATION DES MOYENS FINANCIERS

DIAGNOSTIC FINANCIER ET FISCAL DU TERRITOIRE DES MONTAGNES DU GIFFRE

Le diagnostic fiscal réalisé en 2024 par la CCMG dresse un état des lieux complet de la structure fiscale et économique du territoire intercommunal.

► Un territoire à dominante résidentielle et fiscalement déséquilibré

Le territoire des Montagnes du Giffre présente une structure fiscale marquée par la prédominance de l'habitat, les locaux à usage d'habitation représentant **95,3 % du parc** et **60 % des recettes fiscales**. À l'inverse, les locaux professionnels ne constituent que **4,2 % des biens**, mais concentrent **38 % de la valeur locative**, essentiellement issus des activités touristiques. Cette configuration traduit une économie fondée sur une base **résidentielle et touristique**, offrant une dynamique saisonnière mais exposant la collectivité à une **forte dépendance aux cycles économiques et à la conjoncture du tourisme**.

Enjeu : diversifier la base économique pour réduire la dépendance au tourisme hivernal et renforcer la résilience des finances locales.

► Un parc immobilier ancien et partiellement sous-évalué

Le parc immobilier des Montagnes du Giffre est caractérisé par son ancienneté, avec **63 % des logements construits avant 1993**, dont **près d'un quart antérieur à 1974**. Une part non négligeable du bâti (6 %) demeure classée en **catégories 7 et 8**, relevant de conditions d'habitat dégradées. Paradoxalement, **plus des trois quarts** des biens affichent un **coefficient d'entretien maximal (1,2)**, traduisant une évaluation fiscale parfois déconnectée de la réalité. Cette configuration génère des **inégalités dans les bases d'imposition**, certains logements anciens étant **sous-taxés** tandis que d'autres, de standing, peuvent être **sous-évalués**.

Enjeu : fiabiliser le fichier cadastral et réactualiser les valeurs locatives pour garantir l'**équité fiscale** et optimiser les **recettes sans augmenter les taux**.

► Une économie locale dynamique mais fragile

En 2023, le territoire compte **2 470 établissements économiques**, en hausse de **5,4 %** sur un an. Plus de la moitié (51,8 %) sont assujettis à la **base minimum de CFE**, signe d'un tissu d'entreprises de petite taille et fortement saisonnières. Les **activités touristiques** concentrent plus de **70 % de la valeur locative professionnelle**, tandis que la **CFE** représente **7,4 M€ de bases nettes**, l'**IFER** seulement **134 000 €** et la **Tascom 158 000 €**, illustrant une **économie locale dynamique mais fragile et dépendante du tourisme**.

Enjeu : consolider les **filières économiques pérennes** (artisanat, services, agriculture, économie de montagne) et mieux intégrer la **contribution des visiteurs** au financement des infrastructures.

► Une fiscalité stable mais peu évolutive

Les taux intercommunaux demeurent stables (**TFPB 2,38 %** ; **TFPNB 13,36 %** ; **CFE 30,46 %** ; **THRS 3,51 %**), traduisant une politique fiscale prudente. Les **exonérations non compensées**, estimées à **850 000 € de valeur locative**, n'affectent que modérément les recettes. Cette **stabilité garantit la lisibilité fiscale**, mais **limite la capacité d'action et l'autonomie financière** de la communauté.

Enjeu : revisiter la **politique d'exonération** et envisager des ajustements ciblés (TH sur résidences secondaires, révision des taux ou des bases) pour soutenir les investissements communautaires.

► Des inégalités territoriales et une structure de redevables atypique

Le territoire présente une **structure de propriété contrastée**, avec seulement **42,6 % des propriétaires résidant localement** et **10,2 % domiciliés à l'étranger**, un taux bien supérieur à la moyenne nationale. Dans certaines communes, les **résidences secondaires atteignent 50 % du parc**, accentuant les **déséquilibres territoriaux** et la **pression sur les services locaux**.

Enjeu : renforcer la **coopération intercommunale** et adapter la fiscalité au profil des redevables (résidences secondaires, investisseurs extérieurs, propriétaires non-résidents).

Le diagnostic fiscal révèle un territoire **attractif mais déséquilibré**, reposant sur une base résidentielle et touristique fragile et une économie de proximité peu contributive.

Les **marges de progression existent** : moderniser la gestion fiscale, renforcer la péréquation et instaurer une gouvernance financière partagée.

Le **mise en œuvre d'un pacte financier et fiscal** aurait pour vocation de transformer la **prudence actuelle en stratégie collective** afin de mieux répartir les ressources, d'**assurer l'équité entre communes et de soutenir les ambitions du projet de territoire**.

C'est à ces conditions que la CCMG pourra garantir une **action publique durable, solidaire et performante**, à la hauteur des défis économiques et environnementaux des Montagnes du Giffre.

MOBILISATION DES MOYENS FINANCIERS

LEVIERS DE DEPLOIEMENT D'UNE GOUVERNANCE FINANCIERE AU SERVICE DU PROJET DE TERRITOIRE

La gouvernance financière partagée est le levier central de la réussite du projet de territoire des Montagnes du Giffre. Elle repose sur une **coopération assumée**, une **gestion concertée**, et une **vision commune des investissements**. Le pacte financier et fiscal, garant d'une action publique durable, équitable et performante, vise à **partager les moyens pour amplifier les ambitions**.

► Levier 1 : Élaborer un « pacte financier et fiscal »

Le pacte financier et fiscal constitue la véritable colonne vertébrale de la gouvernance financière du territoire. Il fixe les règles communes de coopération, de répartition et de pilotage budgétaire, en s'appuyant sur un diagnostic consolidé des finances du bloc communal. En définissant des principes de péréquation et de mutualisation et une trajectoire budgétaire pluriannuelle alignée sur le projet de territoire, il offre un cadre clair, équitable et partagé garantissant la cohérence et la soutenabilité de l'action publique à l'échelle des Montagnes du Giffre.

► Levier 2 : Créer une « conférence financière annuelle »

Véritable instance de dialogue et de pilotage stratégique, la conférence financière annuelle réunit les élus communautaires, les maires et les directions financières afin d'assurer une coordination continue des choix budgétaires. Elle permet d'examiner les orientations financières, de suivre la mise en œuvre du pacte, d'anticiper les investissements structurants et de réajuster les équilibres budgétaires selon les priorités du territoire. Son objectif est de renforcer la concertation et d'offrir une visibilité financière partagée à moyen terme.

► Levier 3 : Mutualiser l'ingénierie et les outils financiers

L'efficacité financière repose sur une gestion intégrée et partagée entre la communauté et les communes. Cela implique de développer des services communs dans les domaines clés (finances, comptabilité, marchés publics, subventions), de créer un observatoire financier intercommunal appuyé sur des tableaux de bord partagés, et de renforcer la formation des élus et techniciens. Cette démarche vise à améliorer la performance collective et à assurer une meilleure cohérence des politiques publiques à l'échelle du territoire.

► Levier 4 : Activer les instruments de coopération financière

La coopération financière constitue l'un des fondements du projet de territoire. Elle repose sur la révision de la dotation de solidarité communautaire (DSC) et de l'attribution de compensation (AC), afin de mieux refléter les réalités locales. La mise en place d'un fonds de concours territorial permettra de soutenir les projets présentant un intérêt intercommunal.

► Levier 5 : Créer une commission intercommunale des impôts directs

La commission intercommunale des impôts directs (CIID) constitue un outil stratégique pour fiabiliser les bases fiscales et assurer une juste répartition de l'effort fiscal sur le territoire. Mise en place par la CCMG, en lien avec les services fiscaux, elle réunit des élus désignés pour émettre un avis sur les évaluations cadastrales, les exonérations ou les anomalies repérées. Son fonctionnement régulier permet de mieux piloter les recettes fiscales, de renforcer la transparence, et d'accompagner les communes dans la gestion de leur fiscalité locale.

► Levier 6 : Optimiser et fiabiliser la fiscalité locale

Une fiscalité juste et performante constitue un levier essentiel de la soutenabilité du projet collectif. Il s'agit de fiabiliser les bases cadastrales en partenariat avec la DDFIP, de mieux collecter la CFE, la Tascom et la taxe de séjour, et d'évaluer l'impact des exonérations et des bases sous-évaluées. Ces actions permettront d'accroître les marges de financement du territoire sans recourir à une hausse des taux, tout en assurant une répartition plus équitable de l'effort fiscal.

► Levier 7 : Aligner les finances sur le projet de territoire

Les ressources financières doivent être alignées sur les priorités politiques définies par le projet de territoire. Cela implique de flécher les budgets selon les grands axes stratégiques — mobilité, habitat, transition environnemental, économie locale — et de coordonner les financements avec les partenaires institutionnels tels que l'État, la Région, le Département ou l'Europe. Cette approche vise à garantir la cohérence entre ambitions, moyens et résultats, condition d'une action publique efficace et lisible.

► Levier 8 : Suivre et évaluer le pacte financier

L'évaluation constitue une condition essentielle d'une gouvernance financière vivante et durable. Elle repose sur la mise en place d'indicateurs annuels de performance et de coopération, permettant de mesurer les effets du pacte financier et fiscal. Un bilan annuel partagé viendra en assurer le suivi et l'ajustement, tandis que la valorisation des projets financés en commun contribuera à renforcer la confiance entre communes. Cette démarche garantit à la fois la transparence et l'amélioration continue du pilotage financier du territoire.

► MISE EN COMMUN DE MOYENS

Vers une mutualisation volontaire des moyens humains, techniques et matériels

La mutualisation est un **levier majeur de modernisation et de coopération** pour le territoire des Montagnes du Giffre.

Portée par une **volonté politique commune**, une **gouvernance claire** et une **ingénierie adaptée**, elle permettrait de **professionnaliser les services**, de **renforcer la cohésion intercommunale** et de garantir une **action publique plus efficace et équitable**.

1. FONDEMENTS ET PRINCIPES GENERAUX

La mutualisation désigne la **mise en commun volontaire de moyens humains, techniques ou matériels** entre collectivités, afin d'améliorer l'efficacité et la coopération du service public sans créer de nouvelle structure. Elle repose sur les lois **RCT (2010)**, **MAPTAM (2014)**, **NOTRe (2015)** et **Engagement et Proximité (2019)**, qui font de l'intercommunalité un acteur clé de la coopération locale.

Trois formes coexistent : **ascendante** (la communauté agit pour les communes), **descendante** (une commune appuie l'EPCI) et **horizontale** (coopération directe entre communes).

Au-delà d'un simple partage de ressources, la mutualisation constitue un **outil de gouvernance** visant à concilier **proximité et efficience** tout en soutenant la mise en œuvre du **projet de territoire**.

2. ENJEUX ET OUTILS

Les objectifs sont clairs : **optimiser les coûts, renforcer la capacité d'action, améliorer la qualité des services et aligner les moyens sur les ambitions territoriales**.

Le Code général des collectivités territoriales encadre plusieurs dispositifs :

- › **Mise à disposition d'agents ou de services** ;
- › **Services communs** gérés par la communauté ;
- › **Conventions de prestations de service et groupements de commandes**.

Chaque intercommunalité élabore un **schéma de mutualisation**, fixant priorités et impacts financiers. Les bénéfices sont multiples : économies d'échelle, professionnalisation, cohérence territoriale et coopération.

La réussite repose sur une **volonté politique forte**, une **gouvernance claire**, un **accompagnement RH** et une **communication transparente**.

3. DIAGNOSTIC TERRITORIAL

L'enquête menée en 2025 révèle un territoire **coopératif mais fragmenté**. Les communes participent à de nombreux **syndicats intercommunaux** (SIMG, SM3A, SYANE, SIVHG, EPF, SDIS) et pratiquent des **mutualisations sectorielles** (ADS, marchés publics, groupements d'achats). Les besoins prioritaires portent sur :

- › **Urbanisme et ADS** (planification et accompagnement de projets) ;
- › **Ressources humaines et paie** (complexité réglementaire, manque d'expertise) ;
- › **Finances et comptabilité** (appui budgétaire, subventions) ;
- › **Informatique et SIG** (coûts et cybersécurité) ;
- › **Communication et ingénierie de projets**.

Les freins identifiés : **crainte de perte d'autonomie, diversité des besoins, manque de clarté des responsabilités, faible ingénierie**.

Les conditions de réussite : un **référent mutualisation**, une **feuille de route partagée**, une **adhésion des agents** et une **communication claire**.

La CCMG est perçue comme un **acteur structurant**, mais attendue sur un **pilotage plus affirmé** et un **plan intégré** au projet de territoire.

4. LEVIERS DE DEPLOIEMENT

Plusieurs leviers peuvent être activés pour renforcer la mutualisation des moyens :

- › **Cadre politique partagé** : adoption d'un **pacte de mutualisation** fixant les principes et engagements.
- › **Gouvernance dédiée** : création d'un **comité élus/DGS** et désignation d'un **référent mutualisation**.
- › **Priorisation des actions** : mutualisations à gains rapides (RH, finances, marchés...).
- › **Ingénierie intercommunale** : mise en place d'un service d'appui et mobilisation de partenaires (CDG, CNFPT).
- › **Harmonisation des outils** : système d'information partagé et plan numérique pluriannuel.
- › **Accompagnement RH** : dialogue social, mobilité, formation et valorisation des agents.
- › **Transparence financière** : suivi analytique et **observatoire de la mutualisation**.
- › **Communication et valorisation** : diffusion d'une culture de coopération et capitalisation des réussites.

MISE EN COMMUN DE MOYENS

CONTEXTE GENERAL : CADRE ET PRINCIPES DE LA MUTUALISATION

► Définition et cadre général

La **mutualisation** désigne la mise en commun volontaire de moyens humains, techniques ou matériels entre collectivités, sans création de structure nouvelle. Elle vise à **renforcer l'efficacité**, **la coopération et la soutenabilité des services publics**. Elle s'inscrit dans la continuité des lois **RCT (2010)**, **MAPTAM (2014)**, **NOTRe (2015)** et **Engagement et Proximité (2019)**, qui ont fait de l'intercommunalité un **acteur structurant** de la coopération locale.

La mutualisation peut être **ascendante**, lorsque la communauté assure un service pour les communes ; **descendante**, lorsqu'une commune met ses moyens à disposition de la communauté ; **horizontale**, entre communes voisines.

Cette diversité permet d'adapter les formes de coopération aux réalités locales tout en respectant l'autonomie communale.

► Finalités et enjeux

La mutualisation poursuit quatre objectifs majeurs :

- **Optimiser les coûts et les moyens**, dans un contexte de ressources publiques contraintes ;
- **Renforcer la capacité d'action** des petites communes par l'accès à des compétences rares (finances, marchés, urbanisme, SIG, RH) ;
- **Améliorer la qualité et la continuité du service public**, notamment dans les zones rurales ou touristiques ;
- **Soutenir la mise en œuvre du projet de territoire**, en alignant les moyens techniques et humains sur les ambitions politiques.

Elle s'impose donc comme un **levier de modernisation et de cohésion**, permettant de dépasser les logiques de cloisonnement administratif.

► Les formes juridiques

Le Code général des collectivités territoriales prévoit plusieurs outils :

- **Mise à disposition d'agents ou de services** (articles L.5211-4-1 et L.5211-4-2)
- **Services communs** gérés par l'intercommunalité
- **Conventions de prestations de services** entre collectivités
- **Groupements de commandes et mutualisation d'achats**

Depuis 2010, les intercommunalités doivent élaborer un **schéma de mutualisation**, définissant les priorités, les impacts financiers et les modalités de gouvernance de ces partages de moyens.

► Les apports de la mutualisation

- **Efficience économique** : rationalisation des dépenses, mutualisation des achats, réduction des doublons et des coûts d'investissement.
- **Professionalisation** : montée en compétence des équipes, sécurisation juridique, amélioration de la continuité de service.
- **Cohérence territoriale** : harmonisation des pratiques, meilleure lisibilité des politiques publiques et réduction des inégalités d'accès aux services.
- **Solidarité et résilience** : renforcement des liens entre communes, partage des risques et soutien aux plus petites d'entre elles.

► Les limites et conditions de réussite de la mutualisation

Les principaux freins identifiés concernent la **crainte d'une perte d'autonomie**, les **déséquilibres de moyens**, la **résistance au changement** et le **manque de lisibilité du pilotage**.

La réussite d'une mutualisation repose sur :

- **Une volonté politique affirmée** et partagée
- **Une gouvernance claire** (comité des maires, DGS référents, conférences financières)
- **Un accompagnement RH** et un dialogue constant avec les agents
- **Une approche progressive**, basée sur des expérimentations réussies
- **Une communication transparente** sur les résultats obtenus

La mutualisation constitue aujourd'hui un **pilier de la gouvernance intercommunale** : elle permet de concilier **proximité communale** et **efficience collective**.

Pour les Montagnes du Giffre, elle représente une **opportunité structurante** : professionnaliser les services, garantir l'équité entre communes, et donner corps à une administration locale plus visible et solidaire, au service du projet de territoire.

Mutualiser, c'est construire ensemble une puissance publique partagée, au service d'un territoire cohérent, durable et efficace.

MISE EN COMMUN DE MOYENS

DIAGNOSTIC : ANALYSE DE LA SITUATION DANS LES MONTAGNES DU GIFFRE

Le territoire des Montagnes du Giffre dispose d'une **culture de coopération réelle** mais encore **fragmentée**. L'enquête menée en octobre 2025 auprès des directions des collectivités révèle une **volonté commune d'avancer** vers une mutualisation structurée, sous réserve d'un **pilotage clair, d'un accompagnement technique** et d'une **approche progressive** respectueuse des spécificités locales.

La mutualisation ne doit pas être perçue comme une perte d'autonomie, mais comme une **stratégie collective de renforcement du bloc communal**, condition d'une action publique plus efficace, solidaire et cohérente à l'échelle du territoire.

► Un socle de coopération déjà existant

Les communes du territoire présentent une culture de coopération bien ancrée, notamment via leur participation à de nombreux **syndicats intercommunaux** (SIMG, SM3A, SYANE, SIVHG, EPF, SDIS...).

Des **mutualisations déjà actives** concernent les **groupements de commandes** (voirie, fauchage, restauration scolaire, éclairage public) et des **services partagés** en urbanisme, ingénierie ou marchés publics.

La CCMG joue déjà un rôle structurant, en particulier à travers le **service ADS** et certaines prestations mutualisées.

Cependant, ces démarches restent **sectorielles et peu coordonnées**, sans cadre stratégique commun ni évaluation globale des bénéfices.

► Des besoins communs clairement identifiés

Les réponses convergent vers des fonctions support et d'ingénierie.

- **Urbanisme et ADS**, à renforcer pour l'accompagnement des projets et la planification
- **Police et ASVP** de manière saisonnière
- **Ressources humaines, paie et marchés publics**, face à la complexité réglementaire et au manque d'expertise locale
- **Finances et comptabilité**, pour appui budgétaire, suivi des subventions et conseil financier
- **Informatique, SIG et numérique**, domaines stratégiques mais coûteux pour les petites communes
- **Ingénierie de projets**, pour améliorer la capacité à mettre en œuvre des opérations

La **maintenance des bâtiments, la flotte automobile, les achats mutualisés et la gestion des espaces verts** apparaissent comme des pistes de mutualisation à moyen terme.

► Des freins réels mais surmontables

Les principaux obstacles sont d'ordre **politique et organisationnel** :

- Crainte d'une **perte d'autonomie** et de proximité
- **Disparité des besoins** entre communes touristiques et rurales
- **Manque de clarté** sur les responsabilités et le partage des coûts
- **Ressources humaines limitées** pour engager de nouvelles démarches
- **Absence de coordination structurée** au niveau intercommunal

Ces freins traduisent une **volonté d'avancer prudemment**, en privilégiant une approche progressive et concertée.

► Des conditions de réussite clairement identifiées

Les répondants soulignent la nécessité d'une **volonté politique commune** et d'une **ingénierie dédiée** pour structurer la démarche. Les facteurs clés de réussite sont notamment :

- Un **référent mutualisation** à la CCMG, chargé d'animer et de suivre la coopération
- Une **feuille de route partagée** fixant priorités, calendrier et modalités de financement
- **Souplesse et pragmatisme** dans la mise en œuvre (solutions à la carte)
- Une **communication transparente** sur les coûts, résultats et bénéfices
- L'adhésion **des agents et des élus**, appuyée par la formation et l'accompagnement RH

Il s'agirait d'organiser une mutualisation progressive et mesurable, appuyée sur un pilotage clair.

► Le rôle central de la CCMG

La CCMG est reconnue pour son rôle actif dans certaines initiatives, toutefois, plusieurs communes appellent à un **pilotage plus structuré**, adossé à un **plan de mutualisation intégré au projet de territoire**, mobilisant davantage les services communautaires.

La dynamique initiée avec les GLO offre un contexte propice pour franchir un nouveau palier : définir un **cap technique clair**, articulé autour des besoins réels, de la proximité des services et d'une ingénierie partagée. Cette évolution suppose de **formaliser un cadre de coopération**, de cartographier les besoins et d'aborder la mutualisation sous l'angle des **ressources humaines, de l'attractivité et de la qualité de service**.

Enfin, la réussite reposera sur la **création d'espaces de travail intercommunaux réguliers**, permettant aux DGS et aux équipes de construire ensemble les conditions d'un futur pacte de mutualisation.

MISE EN COMMUN DE MOYENS

LEVIERS DE DEPLOIEMENT D'UNE MUTUALISATION DES MOYENS DANS LES MONTAGNES DU GIFFRE

La mutualisation constitue un levier stratégique pour renforcer l'efficacité, la coopération et la soutenabilité des politiques publiques à l'échelle des Montagnes du Giffre. L'enquête menée auprès des directions générales communales met en évidence un **potentiel fort de coopération**, mais aussi la nécessité d'un **pilotage plus structuré** et d'une **ingénierie dédiée** pour transformer les initiatives existantes en véritable stratégie de mutualisation.

► Levier 1 : Construire un cadre politique clair et partagé

La réussite d'une démarche de mutualisation repose sur une volonté politique affirmée et une vision commune entre la CCMG et ses communes membres. L'adoption d'un Pacte de mutualisation, adossé au projet de territoire et au pacte de gouvernance, permettrait de formaliser les objectifs, les périmètres et les principes de coopération. Ce cadre servirait de référence pour planifier les mutualisations, définir les engagements respectifs et évaluer les résultats dans la durée.

► Levier 2 : Structurer une gouvernance dédiée

Il est essentiel de mettre en place un comité de pilotage politique et technique réunissant élus référents et DGS. Ce comité aurait pour mission de coordonner les actions, d'arbitrer les priorités, de suivre les indicateurs et de garantir la cohérence entre les besoins communaux et les moyens intercommunaux. La désignation d'un référent mutualisation au sein de la CCMG constituerait un point d'appui central pour animer la démarche, accompagner les communes et assurer le suivi administratif et financier des dispositifs.

► Levier 3 : Prioriser les champs de mutualisation à gains rapides

Le déploiement doit être progressif et pragmatique. Les domaines les plus mûrs ou présentant les meilleurs effets d'échelle doivent être traités en priorité :

- **Ressources humaines et paie**, pour fiabiliser les procédures et partager les expertises.
- **Finances et comptabilité**, avec un appui aux communes sur le suivi budgétaire et les subventions.
- **Marchés publics et commande publique**, pour sécuriser et rationaliser les achats.
- **Informatique, SIG et numérique**, pour mutualiser les licences, la maintenance et la cybersécurité.

Ces premières mutualisations serviront de socle d'expérimentation avant d'élargir la démarche aux fonctions techniques, à la communication ou à la gestion du patrimoine.

► Levier 4 : Développer une ingénierie intercommunale

La mise en commun des moyens nécessite une ingénierie adaptée. Une expertise d'appui aux mutualisations pourrait être intégrée à la CCMG pour accompagner les communes dans leurs démarches (diagnostic, conventions, planification, appui juridique...). La mobilisation de dispositifs externes (CNFPT, CDG, Banque des Territoires) permettrait d'apporter un soutien en ingénierie de projet et en formation, notamment sur les impacts organisationnels et financiers des mutualisations.

► Levier 5 : Harmoniser les outils et les méthodes

La mutualisation suppose une convergence technique et numérique : logiciels, procédures, référentiels de gestion. La mise en place d'un système d'information partagé et d'un catalogue de services communs garantirait l'équité entre communes et la transparence des coûts. Un plan pluriannuel d'investissement numérique (équipements, cybersécurité, interopérabilité) permettrait de consolider les infrastructures et d'assurer une base homogène à la coopération.

► Levier 6 : Accompagner les équipes et valoriser les agents

La réussite du processus dépend fortement de l'adhésion des personnels. Il est donc nécessaire d'instaurer un dialogue RH de proximité, de proposer des formations communes et de favoriser la mobilité interne entre communes et intercommunalité. Des parcours de professionnalisation et une communication positive sur les réussites renforceront la motivation et la stabilité des équipes.

► Levier 7 : Garantir une transparence financière et une évaluation continue

Chaque mutualisation doit s'appuyer sur une clé de répartition claire et un suivi analytique des coûts et bénéfices. Un observatoire intercommunal de la mutualisation pourrait être institué pour suivre les indicateurs de performance, mesurer les économies générées et identifier les marges d'amélioration. Des bilans annuels présentés à la conférence des maires permettraient de renforcer la confiance politique et d'ajuster les dispositifs.

► Levier 8 : Communiquer, valoriser et capitaliser sur les réussites

La mutualisation doit être perçue comme une démarche d'efficacité collective, et non comme une perte d'autonomie. Une communication régulière sur les résultats, les économies et les bénéfices pour les communes et les habitants est indispensable. La valorisation des projets réussis (ex. instruction ADS, groupements de commande, services numériques) contribuera à diffuser une culture de coopération et à consolider l'engagement des élus et des agents.

► AMBITIONS ET SCENARIO PROPOSE

Vers une intercommunalité de projet, solidaire et opérationnelle

Le prochain mandat (2026-2032) pourrait marquer une étape décisive pour transformer la Communauté de Communes des Montagnes du Giffre (CCMG) en une véritable **communauté de projet**, fondée sur la cohérence, la coopération et la performance collective. L'ambition partagée par les élus et le Groupe Local d'Orientation (GLO) est claire : **faire des Montagnes du Giffre un espace de gouvernance coopératif, capable de mutualiser les moyens, de coordonner les politiques publiques et de porter une vision commune du développement local.**

Cette ambition repose sur **trois priorités structurantes** :

1. **Clarifier les compétences** et actualiser les statuts avant 2027, afin d'aligner l'action intercommunale sur les ambitions du territoire.
2. **Installer une gouvernance partagée** et lisible, fondée sur la confiance et la proximité.
3. **Doter le territoire d'outils structurants** : pacte de gouvernance, pacte financier et fiscal, pacte de mutualisation et centre de ressources intercommunal.

Le Groupe Local d'Orientation a établi une proposition de **feuille de route progressive**, articulée autour de **quatre volets complémentaires** :

- › **La gouvernance politique et technique** constitue la clé de voûte du dispositif. Dès le début du mandat, un *pacte de gouvernance* pourrait être adopté, fixant les règles du travail collectif et de la concertation. Une *Conférence des maires trimestrielle* assurerait le suivi stratégique, tandis qu'un *Comité technique intercommunal* coordonnerait la mise en œuvre opérationnelle. La gouvernance s'ouvrirait progressivement à la société civile via un *Conseil de développement* et des dispositifs participatifs associant citoyens et acteurs socio-économiques.
- › **La répartition et l'évolution des compétences** seraient conduites de manière graduée. Un *nettoyage statutaire* permettrait d'aligner les textes sur la réalité des missions exercées et de corriger les incohérences existantes. La conférence des maires piloterait la démarche et produirait une *cartographie fonctionnelle "qui fait quoi"* complétée par un *recueil de l'intérêt communautaire*. En fin de mandat, une révision statutaire pourrait intégrer les compétences matures (mobilité, habitat, ingénierie, culture, patrimoine).

- › **La gouvernance financière et fiscale** viserait à consolider une gestion commune, stable et équitable. L'élaboration d'un *pacte financier et fiscal* dès 2026 fixerait les règles de péréquation et de pilotage budgétaire. Une *conférence financière annuelle* favoriserait la concertation et l'ajustement des priorités. La création d'un *observatoire financier intercommunal* et d'une *commission intercommunale des impôts directs (CIID)* garantirait la transparence, la fiabilité des bases fiscales et la cohérence des outils de financement.
- › **La mutualisation des moyens** constituerait enfin le moteur opérationnel du projet. Un *pacte de mutualisation* serait adossé au projet de territoire pour planifier les partages de ressources dans des champs à gains rapides (RH, finances, marchés publics). Un *comité élus/DGS* coordonnerait les démarches, tandis qu'un *observatoire de la mutualisation* assurerait le suivi des résultats et la valorisation des réussites locales, renforçant ainsi la culture de coopération.

L'ensemble de ce scénario dessine ainsi un **mandat d'alignement et de consolidation**, structuré autour d'un **calendrier en quatre temps** :

- › **2025 :** nettoyage statutaire
- › **2026-2027 :** pacte de gouvernance, cadrage financier.
- › **2028-2029 :** cartographie des compétences, mutualisations pilotes, montée en puissance de l'ingénierie.
- › **2030-2032 :** révision statutaire, évaluation et extension des dispositifs.

Pour réussir, la coopération territoriale pourrait s'appuyer sur **trois leviers essentiels** : une volonté politique claire et constante, une méthode progressive et structurée et une culture du résultat fondée sur l'évaluation et la communication des réussites.

En combinant ambition collective et proximité communale, les Montagnes du Giffre pourraient ainsi **passer d'une intercommunalité de gestion à une intercommunalité de projet**.

AMBITIONS ET SCENARIO ENVISAGE

PROPOSITION DE CAP ET SEQUENCE DU MANDAT 2026-2032

Le prochain mandat pourrait permettre de consolider la communauté de projet engagée avec le Projet de territoire et inscrire durablement la coopération intercommunale dans une logique de cohérence et d'efficacité collective.

Définition d'un cap

Faire des Montagnes du Giffre un espace de gouvernance coopératif, capable de mutualiser les moyens, de coordonner les politiques publiques et de porter une vision partagée du développement local.

Trois priorités structurantes

1. **Clarifier les compétences** et actualiser les statuts avant 2027 pour aligner l'action intercommunale sur les ambitions du territoire
2. **Installer une gouvernance partagée** et lisible, fondée sur la confiance, la concertation et la proximité
3. **Mettre en place les outils structurants** : pacte financier et fiscal, pacte de mutualisation, centre de ressources intercommunal

Proposition de phasage en trois temps

- **2026-2027** → adoption du pacte de gouvernance et cadrage financier du mandat
- **2028-2029** → cartographie fonctionnelle des compétences, mutualisations pilotes, montée en puissance de l'ingénierie
- **2030-2032** → révision statutaire complète, déploiement généralisé, évaluation partagée

GOUVERNANCE POLITIQUE ET TECHNIQUE

La mise en œuvre du projet de territoire repose sur une gouvernance claire, partagée et participative, garantissant la cohérence des décisions entre la CCMG et les communes.

Étape 1 – Pacte de gouvernance (2026)

Dans les neuf mois suivant l'installation des conseils municipaux, un **pacte de gouvernance** pourrait être initié conjointement entre les élus communautaires, municipaux et les DGS. Véritable pierre angulaire du mandat, ce document fixerait les règles du travail collectif, de la concertation et du partage d'informations, afin de clarifier les rôles, d'améliorer la coordination et de consolider la confiance politique entre les communes et la CCMG.

Étape 2 – Instances de coordination (2026-2027)

Une **conférence des maires** trimestrielle serait instaurée comme espace de dialogue politique pour assurer le suivi du projet de territoire. Parallèlement, un **comité technique intercommunal** réunissant DGS, chefs de service et agents mutualisés garantirait la coordination opérationnelle. Enfin, une **charte de communication** territoriale harmoniserait l'information et l'image publique des huit communes, renforçant ainsi la cohérence institutionnelle et la visibilité collective.

Étape 3 – Gouvernance ouverte et participative (2027-2029)

Des **dispositifs de participation** seraient progressivement déployés afin d'impliquer davantage les habitants : ateliers citoyens, concertations publiques et outils numériques. En parallèle, la mise en place d'un **conseil de développement**, associant acteurs socio-économiques et associatifs à mi-mandat, permettrait d'ancrer durablement la dimension citoyenne du projet de territoire et de renforcer la légitimité démocratique des décisions intercommunales.

Étape 4 – Suivi et évaluation (2026-2032)

Un **tableau de bord** de gouvernance serait créé afin de mesurer la participation, la transparence et la satisfaction des élus. Chaque année, une **évaluation** du fonctionnement des instances permettrait d'ajuster les pratiques collectives et d'améliorer en continu l'efficacité du pilotage intercommunal, dans une logique de confiance, de responsabilité partagée et de progrès collectif.

AMBITIONS ET SCENARIO ENVISAGE

REPARTITION ET EVOLUTION DES COMPETENCES

La répartition des compétences entre la CCMG et les communes constitue un chantier structurant du projet de territoire. Elle doit garantir la cohérence des politiques publiques et renforcer la lisibilité du rôle de chaque échelon.

Étape 1 – Nettoyage des statuts (avant la fin du mandat)

Les statuts seront mis à jour afin de les aligner sur les compétences réellement exercées et de corriger les incohérences existantes. Cette étape, essentielle, pose les fondations juridiques et politiques indispensables à toute évolution future de l'organisation territoriale.

Étape 2 – Gouvernance partagée (2026)

Le **GLO** serait maintenu afin d'assurer un dialogue permanent entre les communes et la CCMG. Cette instance favoriserait une concertation à la fois ascendante et descendante, permettant d'impliquer les élus municipaux dans les débats structurants et de renforcer la cohérence de l'action publique à l'échelle intercommunale.

Étape 3 – Leviers préparatoires (2026-2028)

Une **cartographie fonctionnelle des compétences** serait élaborée pour préciser "qui fait quoi" entre communes et intercommunalité, accompagnée d'un recueil de l'intérêt communautaire. Les domaines stratégiques (mobilité, habitat, ingénierie, culture, patrimoine) feraient l'objet de coopérations ou mutualisations pilotes. Un **centre de ressources intercommunal** viendrait appuyer l'analyse, la formation et le suivi de ces démarches partagées.

Étape 4 – Nouvelle évolution statutaire (à partir de 2029)

Sur la base des leviers précédents, une **révision approfondie des statuts** serait engagée afin d'intégrer les compétences arrivées à maturité et de renforcer la cohérence de l'action intercommunale. Cette étape marquerait une consolidation du projet collectif et affirmerait la capacité de la CCMG à coordonner durablement les politiques publiques à l'échelle du territoire.

Ce second champ d'intervention marquerait le passage d'une intercommunalité de gestion à une intercommunalité de projet, fondée sur la clarté et la coopération.

GOUVERNANCE FINANCIERE ET FISCALITE

La gouvernance financière partagée constituerait un levier central du projet de territoire, garantissant la coopération, la transparence et la soutenabilité de l'action publique à l'échelle des Montagnes du Giffre.

Étape 1 – Élaborer un pacte financier et fiscal (2026)

Un cadre commun serait établi pour définir les règles de répartition, de péréquation et de pilotage budgétaire. Les élus, DGS et services financiers seraient associés afin de fixer des objectifs de coopération et une trajectoire pluriannuelle d'investissement. Ce pacte constituerait la référence du mandat, garantissant une gouvernance budgétaire stable et partagée.

Étape 2 – Créer une conférence financière annuelle (2026-2027)

Une conférence financière serait instaurée comme espace de dialogue entre maires, élus communautaires et directions financières. Elle permettrait de suivre la mise en œuvre du pacte, d'arbitrer les priorités d'investissement et de partager les bonnes pratiques de gestion, favorisant ainsi une coordination budgétaire continue et une vision commune des équilibres financiers.

Étape 3 – Mutualiser l'ingénierie et les outils financiers (2027-2029)

Le renforcement de la mutualisation en matière d'ingénierie financière permettrait d'accompagner les communes dans la gestion des finances, des marchés publics, des subventions et de la prospective. Un **observatoire financier intercommunal**, appuyé par un tableau de bord de suivi partagé, permettrait un pilotage transparent. La formation et l'échange de compétences entre agents renforcerait la cohérence et l'efficacité de la gestion financière à l'échelle du territoire.

Étape 4 – Fiabiliser et optimiser la fiscalité locale (2027-2030)

Une **Commission intercommunale des impôts directs** (CIID) serait créée pour renforcer la cohérence des référentiels fiscaux et faciliter les échanges entre communes. Cette instance contribuerait à fiabiliser les bases cadastrales, à mieux valoriser la taxe de séjour et à évaluer l'impact des exonérations. Un **guide de bonnes pratiques fiscales**, commun à la CCMG et aux communes, garantirait une gestion plus juste et performante de la fiscalité locale.

Étape 5 – Suivre et évaluer la gouvernance financière (2030-2032)

Les effets du pacte seraient mesurés chaque année à l'aide d'**indicateurs de performance et de coopération**, afin d'évaluer l'efficacité des dispositifs financiers. Les bilans seraient partagés en conférence financière, permettant d'ajuster les outils et d'améliorer en continu la gouvernance budgétaire au service de la cohésion et de la transparence intercommunales.

AMBITIONS ET SCENARIO ENVISAGE

MUTUALISATION DES MOYENS

La mutualisation constitue un pilier stratégique du projet de territoire, au service de l'efficacité collective, de la coopération intercommunale et de la soutenabilité de l'action publique.

Étape 1 – Établir un cadre politique clair (2026)

Un **pacte de mutualisation** serait élaboré, adossé au projet de territoire et au pacte de gouvernance, afin de définir les objectifs, les domaines d'action et les principes de coopération. Les premiers déploiements concerneraient des champs à gains rapides et à fort consensus (ressources humaines, paie, finances et marchés publics) pour engager dès le début du mandat des actions concrètes et visibles.

Étape 2 – Structurer la gouvernance de la mutualisation (2026-2027)

Un **comité élus/DGS**, piloté par la DGS de la CCMG, serait mis en place pour coordonner les démarches de mutualisation et éviter la multiplication des instances. Un circuit décisionnel clair serait défini, avec des réunions ciblées, un calendrier de suivi et des arbitrages partagés. La CLEC et la commission finances assureraient le suivi analytique des coûts, des gains et des bénéfices de chaque mutualisation.

Étape 3 – Développer l'ingénierie intercommunale (2027-2029)

Un recensement des agents et des compétences partageables serait réalisé dans chaque commune, notamment en urbanisme, ASVP, ingénierie ou dispositifs de projet. Le partage de ressources serait organisé par des conventions intercommunales précisant le temps alloué, le financement et la coordination. Un plan de formation et de valorisation accompagnerait les agents impliqués pour renforcer leurs compétences et leur engagement.

Étape 4 – Consolider et évaluer les résultats (2029-2032)

Un **observatoire intercommunal de la mutualisation** serait créé afin de suivre les indicateurs d'efficience, d'économie et de satisfaction. Des bilans réguliers mettraient en valeur les réussites locales, renforçant la transparence et diffusant une véritable culture de coopération entre les communes, tout en favorisant l'élargissement progressif du dispositif à de nouveaux domaines d'action.

Cette feuille de route vise une mutualisation pragmatique, fondée sur la confiance, la transparence et la valorisation des réussites, transformant la CCMG en véritable communauté d'ingénierie partagée.

CONDITIONS DE REUSSITE DE LA COOPERATION TERRITORIALE

Le renforcement de la coopération lors du prochain mandat dépendra de la capacité des communes et de la CCMG à transformer la feuille de route en une dynamique collective, durable et efficiente.

La coopération territoriale ne se décrète pas, elle se construit patiemment, dans la clarté des rôles, la cohérence des moyens et la confiance mutuelle.

Trois conditions apparaissent déterminantes pour arriver à déployer cette ambition.

1. Une volonté politique claire et continue

La coopération ne peut se développer qu'à travers un engagement partagé des élus à tous les niveaux. Le pacte de gouvernance devrait incarner cette volonté, en instaurant un dialogue régulier, une transparence décisionnelle et une coopération active entre les communes. La constance de ce pilotage politique serait la clé pour surmonter les divergences et inscrire les avancées dans la durée.

2. Une méthode progressive, lisible et structurée

Les séquences proposées dans le présent scénario constituent un enchaînement cohérent pour clarifier le cadre d'action, harmoniser les pratiques et consolider le rôle de la CCMG comme échelon de coordination. Le succès dépendra de la capacité à équilibrer ambition collective et proximité communale, en respectant le rythme de chaque commune.

3. Une culture du résultat et de l'apprentissage collectif

L'évaluation annuelle des politiques, la création d'observatoires et la diffusion des réussites locales viendraient nourrir une gouvernance apprenante, fondée sur la confiance et la preuve.

Communiquer sur les gains obtenus, valoriser les initiatives réussies et encourager la montée en compétences des agents permettrait de renforcer la cohésion du bloc communal.

Ainsi, la coopération territoriale des Montagnes du Giffre pourrait devenir un modèle d'efficacité partagée : une intercommunalité de projet, où chaque commune contribue à une ambition commune tout en conservant sa singularité et sa proximité avec les habitants.

SCHEMA INDICATIF DE GOUVERNANCE DE LA COOPERATION TERRITORIALE

