

I N T E R C O M M U N A L I T É S



P. 10 DOSSIER

EMPLOIS PUBLICS : QUELLES SONT LES TENDANCES DANS LES INTERCOMMUNALITÉS ?

© Martin Chang / SIPA

MENSUEL ÉDITÉ PAR INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE - www.intercommunalites.fr - 5,50 €

DANS L'ACTU

06

RETOUR SUR LA
35^E CONVENTION
D'INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE

DROIT

22

EAU ET
ASSAINISSEMENT :
POURUIVRE
LE TRANSFERT

EXPERTISE

26

LAURENT
DELCAYROU,
DU SHIFT PROJECT

ACHETER JUSTE ÇA COMPTE POUR ACCÉLÉRER L'ESSOR DES MOBILITÉS DURABLES



Plus que jamais, dans le contexte actuel, l'UGAP vous aide à faire le choix de l'achat juste :
un achat pour le bien commun, au service d'une économie compétitive et durable.
Levier de performance de la commande publique, la centrale d'achat préserve votre capacité
d'investissement et répond à vos enjeux de transformation.
95 % de ses marchés intègrent une disposition RSE.

ugap.fr



Le choix de l'achat juste



Depuis 2013



Nos solutions mobilité durable



SÉBASTIEN MARTIN

Président d'Intercommunalités de France

édito

I N T E R C O M M U N A L I T É S

DÉCENTRALISONS LA POLITIQUE DE RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE DES LOGEMENTS

Le mardi 30 septembre, au nom d'Intercommunalités de France, j'ai déposé à l'Assemblée nationale une proposition de loi pour expérimenter la décentralisation de la rénovation énergétique des logements aux intercommunalités et aux départements.

La rénovation énergétique des logements est une nécessité : pour la transition écologique et l'adaptation au changement climatique, pour le confort et le budget des ménages, pour la croissance et le soutien au secteur du bâtiment.

Au cœur de cette ambition, le programme MaPrimeRénov' a montré ses limites : recrudescence des fraudes, engorgement des services instructeurs, illisibilité pour les ménages. Nous l'avons tous observé cette année dans nos territoires, parfois avec désabusement, car nous n'avions pas la main. Il s'agit donc de la prendre.

Donnons aux Français un interlocuteur unique pour suivre les parcours de rénovation au plus près des besoins. Proposons un service adapté à nos spécificités : celles des besoins de rénovation et celles des entreprises qui les prennent en charge dans nos territoires. Et donnons-nous les moyens de contrôler directement le bon accompagnement des ménages.

Concrètement, cette proposition de loi prend la forme d'une expérimentation de deux ans, ouverte à toutes les intercommunalités volontaires dotées d'un plan local de l'habitat exécutoire, et aux départements là où les intercommunalités n'auront pas saisi cette opportunité.

La compétence qui serait décentralisée recouvre tous les aspects du soutien à la rénovation énergétique : de la définition des plafonds d'aide jusqu'à l'agrément des accompagnateurs à la rénovation. Son financement correspond à un transfert des crédits alloués à la rénovation énergétique à destination des collectivités volontaires, sur la base des montants accordés par l'Anah sur les trois dernières années.

Ce texte ne s'occupe pas de répartition de compétences entre collectivités. Il confie en bloc des responsabilités, aujourd'hui assumées par l'État, aux collectivités qui les exerceront mieux elles-mêmes. C'est donc un vrai projet de décentralisation au service des Français. Et c'est pourquoi il a le soutien des élus locaux. ●

« Soutien à la rénovation énergétique : prenons la main ! »

SÉBASTIEN MARTIN

INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE

Édité par Intercommunalités
de France
22, rue Joubert - 75009 Paris
Tél. : 01 55 04 89 00

Directeur de la publication :
Sébastien Martin

Directrice générale :
Élodie Jacquier-Laforge

Responsable éditorial :
Sébastien Bayette
s.bayette@intercommunalites.fr

Rédactrice en chef :
Elsa Pradier
e.pradier@intercommunalites.fr

Conception,
direction artistique
et réalisation :
LUCIOLE

Correctrice : Delphine Sellier
Ont participé à ce numéro :
Clément Baylac, Julie Cotelle,
Yoann Jacquet, Nicolas
Laroche, Simon Mauroux, Jules
Podczaski, Elsa Pradier

Crédits photos des portraits :
p. 3 : Jean-Luc Petit, p. 7, 14,
15 : DR

Régie publicitaire
FA Communication
Franck Abitbol
franck.abitbol@yahoo.fr
Tél. : 06 15 18 76 51

Dépôt légal : Été 2017
Impression :
FREPPEL - IMPRIMEUR
68920 Wintzenheim
ISSN 1253-5230

ABONNEMENT

ABONNEMENT GRATUIT
EN VERSION PAPIER
ET NUMÉRIQUE,
POUR LES COMMUNAUTÉS
ADHÉRENTES À
INTERCOMMUNALITÉS
DE FRANCE



→ Sommaire

06

DANS L'ACTU

35^E CONVENTION DES
INTERCOMMUNALITÉS :
« FAIRE FRANCE ENSEMBLE »

07 • Sondage Ifop : les Français font
toujours plus confiance aux élus locaux
et à l'intercommunalité !

08 • Baromètre 2025 : la maturité numérique
des territoires poursuit sa progression

10

DOSSIER

EMPLOIS PUBLICS :
QUELLES SONT LES
TENDANCES DANS LES
INTERCOMMUNALITÉS ?

13 • Les grands chiffres de l'emploi
dans les intercommunalités

14 • Interview de Philippe Laurent, maire
de Sceaux (Hauts-de-Seine), vice-président
de la Métropole du Grand Paris, président
du Conseil supérieur de la fonction publique
territoriale

15 • Interview de Thomas Fromentin,
vice-président ressources humaines et
administration d'Intercommunalités de France

16 • Le niveau de service public, première
boussole des dépenses de personnel

18 • IA dans les collectivités : promesse
d'efficacité ou risque pour le sens au travail
des agents ?

20 • Comment les directeurs généraux
de communautés jugent-ils le statut
de la fonction publique ?

22

DROIT

EAU ET ASSAINISSEMENT :
COMMENT POURSUIVRE
LES TRANSFERTS APRÈS LA LOI
DU 11 AVRIL 2025 ?

24

ÉCHOS DES TERRITOIRES

24 • Somme Sud-Ouest : vieillir chez soi,
une priorité pour la CC2SO

25 • Sicoval : accompagner les reprises
d'entreprise face au vieillissement

26

EXPERTISE

LAURENT DELCAYROU, CHEF DE
PROJET STRATÉGIE DE RÉSILIENCE
DES TERRITOIRES CHEZ THE SHIFT
PROJECT



COMMENT DÉVELOPPER L'ATTRACTIVITÉ DE MON TERRITOIRE?"

Marielle, maire de la ville
de Vendevre-sur-Barse.

Accès à la santé, lutte contre la sédentarité, aménagement et urbanisme, financement... La MNT et ses partenaires mettent à votre disposition des solutions pour répondre à vos enjeux de politiques publiques et renforcer l'attractivité de vos territoires. Votre interlocuteur MNT dédié est à vos côtés pour en faciliter la mise en œuvre.



RETROUVEZ TOUTES NOS
SOLUTIONS SUR **MNT.FR**
OU AU **0 980 980 210***

1^{re} mutuelle
des agents
des services
publics locaux

**ÊTRE UTILE EST
UN BEAU MÉTIER**



GRUPE **vyv**

* Prix d'un appel local, du lundi au vendredi de 8h30 à 17h30.

Mutuelle Nationale Territoriale, mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité. Immatriculée au répertoire SIRENE sous le numéro SIREN 775 678 584. Siège social : 4 rue d'Athènes - 75009 Paris. TheLINKS.fr - Septembre 2025 - Crédits photos : Livia Saavedra - Photographie retouchée - Document à caractère publicitaire et non contractuel.

35^E CONVENTION DES INTERCOMMUNALITÉS : « FAIRE FRANCE ENSEMBLE »

PLUS DE 2000 ÉLUS INTERCOMMUNAUX SE SONT RÉUNIS À TOULOUSE DU 8 AU 10 OCTOBRE, POUR PORTER LA VOIX DES TERRITOIRES DANS UN CONTEXTE NATIONAL INÉDIT. CETTE ANNÉE, LA COHÉSION TERRITORIALE ÉTAIT À L'HONNEUR. RETOUR SUR LA TABLE RONDE : « C'EST OÙ LA FRANCE PÉRIPHÉRIQUE ? »

La France périphérique, titre d'un ouvrage de Christophe Guilluy, dresse le constat d'une opposition entre la France des métropoles, vitrine de la mondialisation heureuse, et la France périphérique des petites villes et zones rurales, qui seraient associées à la précarité sociale et au vote populiste. Ce tableau, souvent jugé trop simpliste dans le monde académique, s'est toutefois imposé dans les médias comme un concept politique. La table ronde « C'est où la France périphérique ? » a permis de questionner cette approche, à l'aube des prochaines élections locales.

Sur scène, les intervenants ont unanimement rejeté la pertinence d'une approche qui consiste à opposer les territoires ou les catégories de population.

Ainsi, les villes concentrent les trois quarts des ménages pauvres de notre pays. Le taux de pauvreté dans les centres urbains (17 %) est beaucoup plus élevé que dans le pavillonnaire en milieu rural ou périurbain. Au-delà, de nombreux ménages vivent dans des conditions précaires, partout en France. Et malgré un système de protection sociale inégalé, la colère gronde, car le niveau de pauvreté en France a atteint un niveau inédit depuis 30 ans (12 millions de personnes selon la Fondation pour le logement des défavorisés). Or ceux qui sont en situation de fragilité doivent se voir accorder une attention et une réponse particulières.

L'accès aux services publics est, dès lors, essentiel. Le sentiment de relégation traduit notamment ce que des habitants éprouvent du fait du recul des services publics en France, que ce soit dans les quartiers populaires, la ruralité... et d'absence de politique d'aménagement des territoires pour corriger les inégalités. « Pourquoi réserver l'ANRU aux quartiers populaires, alors que les villes moyennes ont des problématiques similaires ? » interroge le président de l'ANRU, Patrice Vergriete.

Abandonner le concept de France périphérique ne signifie pas qu'il faille ignorer les inégalités territoriales qui affectent des territoires divers en Métropole et en Outre-mer.

Pour améliorer l'accès aux services publics, aux soins, à la culture, les pouvoirs publics doivent travailler ensemble. La communauté de communes de Cœur de Chartreuse a signé un contrat de réciprocité avec Grenoble Alpes Métropole qui capitalise sur les spécificités de chaque territoire. La recherche de synergies entre territoires est nécessaire afin de répondre aux besoins exprimés par la population.

Le coût du logement, est devenu en 30 ans le premier poste de dépenses des ménages, ampute la capacité d'agir, de consommer, de choisir. Les collectivités peuvent agir avec par exemple l'expérimentation de l'encadrement des loyers qui permet de redonner du pouvoir d'achat aux ménages.

Ce type d'outils à disposition des collectivités reste trop rare. C'est pourquoi les élus réclament que l'État donne aux collectivités les moyens d'agir. Cela correspond aux attentes des Français. Selon un sondage Ifop exclusif pour Intercommunalités de France, les maires et présidents d'intercommunalités sont cités en premier par les citoyens pour développer les services publics mais aussi favoriser la cohésion sociale et territoriale.

Sébastien Miossec, président de Quimperlé communauté et président délégué d'intercommunalités de France, a rappelé les positions d'Intercommunalités de France concernant la rénovation énergétique des logements, les mobilités, qui ne se limitent pas aux transports en commun car de nombreuses solutions existent.

Le message des élus à l'intention de l'État : « *Faites-nous confiance, faites simple, avec les moyens adéquats* ».

À la veille des prochaines élections locales, il faut que chaque candidat donne sa vision des enjeux intercommunaux, afin que le citoyen puisse se prononcer en connaissance de cause. Par exemple, l'espérance de vie ne progresse plus et la réponse ne pourra pas se limiter à la création de maisons de santé s'il n'y a pas une concertation avec les professionnels et tous les acteurs concernés dans les territoires. L'urgence pour les élus locaux est de rassurer les citoyens par l'action et les services gérés au quotidien pour garantir l'accès au logement social, social aussi bien qu'au transport, la qualité de l'eau... Il faut également rassembler afin que les habitants retrouvent le sentiment d'appartenance à une communauté de destin. Là encore, les actions et services locaux y contribuent, par exemple la culture ou le sport. Quoi qu'il arrive, les élus locaux sont et resteront en première ligne, présents et disponibles pour leurs concitoyens, prêts à répondre à leurs besoins. La seule attitude qui permette de lutter contre le sentiment d'impuissance de l'action publique. ●

SÉBASTIEN BAYETTE





Sondage Ifop : les Français font toujours plus confiance aux élus locaux et à l'intercommunalité !

Intercommunalités de France a dévoilé à l'occasion de sa 35^e Convention annuelle à Toulouse les résultats inédits d'un sondage mené par l'Ifop auprès de 2 000 Français, sur la cohésion territoriale et les questions budgétaires. Alors que la France connaît une situation politique nationale inédite dans la V^e République, les Français ont rarement eu autant confiance en leurs élus locaux pour répondre à leurs préoccupations. Ainsi, ils sont 68 % à avoir confiance en leur maire pour développer des services publics et favoriser une meilleure cohésion territoriale. Le président d'intercommunalité est l'élu dont la cote de confiance connaît la plus forte augmentation depuis 2017, s'élevant à 57 % (+10 points). D'autre part, en comparaison avec le Gouvernement, les Français font davantage confiance aux élus locaux pour répondre aux enjeux actuels.

Aides à la rénovation

Ainsi, 67 % des Français font davantage confiance aux collectivités locales qu'au Gouvernement pour répondre à leurs besoins du quotidien, contre seulement 8 % qui font davantage confiance au Gouvernement. C'est également le cas pour mettre en place des services publics efficaces (59 % contre 15 %), bien gérer les aides et l'accompagnement à la rénovation énergétique (48 % contre 19 %), et bien gérer les finances publiques (44 % contre 22 %).

Si les enjeux de maîtrise de la dépense et de la dette publiques sont désormais largement prioritaires dans l'opinion, les Français indiquent que ce n'est pas aux collectivités de porter les efforts budgétaires envisagés par les

Gouvernements successifs. Ainsi, près de deux tiers (63 %) d'entre eux désapprouvent les mesures budgétaires imposées aux collectivités locales et 91 % estiment qu'il est prioritaire de réduire les dépenses de l'État, contre deux fois moins (47 %) concernant celles des collectivités.

Des fractures territoriales ou une fracture nationale ?

Si 8 Français sur 10 sont satisfaits de la qualité de vie dans leur territoire, des fractures territoriales perdurent, notamment en termes de sentiment de délaissement. Ainsi, 50 % des habitants des communautés de communes ont le sentiment que leur territoire ne bénéficie pas de l'action des pouvoirs publics. En outre, 67 % des Français estiment que les pouvoirs publics n'en font pas assez pour les communes rurales.

Nouveauté de ce sondage : la santé devient la préoccupation majeure des Français, devant la sécurité, quel que soit le type de territoire : 61 % des Français trouvent que, dans leur territoire, la situation s'est dégradée concernant l'accès aux services de santé, soit 16 points de plus qu'en 2017. C'est le cas pour 57 % d'entre eux concernant l'accès à des services d'urgences (+19 points), contre 53 % concernant la sécurité (+3 points).

A contrario, ils sont moins nombreux qu'il y a 8 ans à estimer que les choses se sont dégradées dans leur territoire en ce qui concerne l'accès à l'emploi (40 %, -14 points) ou la présence de commerces de proximité (41 %, -10 points). ●

YOANN JACQUET

« Près de deux tiers des Français désapprouvent les mesures budgétaires imposées aux collectivités locales »

C'est dit



BENJAMIN MOREL

Maître de conférences en droit public à l'université Paris 2 Panthéon-Assas

« Nous traversons une crise de l'espace public »

En bref

→ Sébastien Martin, nommé ministre de l'Industrie

À la suite de la nomination de Sébastien Martin, président d'Intercommunalités de France, en tant que ministre délégué à l'Industrie, les élus des instances de l'association ont salué dans un communiqué le 13 octobre, son engagement constant en faveur du développement des territoires, de la coopération intercommunale et de la réindustrialisation du pays. Prenant acte de sa mise en retrait de la présidence de l'association, Sébastien Miossec, président délégué, et Virginie Lutrot, première vice-présidente, en assurent à présent l'intérim.

→ Jean-Louis Borloo à la Convention des Intercommunalités

Invité à s'exprimer devant les élus d'Intercommunalités de France le jeudi 9 octobre, Jean-Louis Borloo, fondateur de l'ANRU, a présenté ses propositions pour sortir de la crise que traverse le pays. Pour l'ancien ministre, la solution passe par les élus locaux. « Vous êtes l'armature de la République, l'ossature de notre collectif », a-t-il plaidé en direction des élus. Pour l'ancien ministre, la solution passe par un fédéralisme à la française et un investissement sans précédent en direction de la jeunesse.

→ Trouver la voie du compromis

À l'occasion de la 35^e Convention d'Intercommunalités de France, les élus réunis en assemblée générale ont adopté trois motions dans laquelle ils demandent « solennellement aux responsables politiques nationaux de se mettre autour de la table, comme beaucoup d'entre eux l'ont déjà fait lorsqu'ils exerçaient des mandats locaux, et ainsi de se montrer à la hauteur de l'événement. » Motion à retrouver en intégralité sur intercommunalites.fr

BAROMÈTRE 2025 : LA MATURITÉ NUMÉRIQUE DES TERRITOIRES POURSUIT SA PROGRESSION

RÉALISÉ PAR INTERCOMMUNALITÉS DE FRANCE, LES INTERCONNECTÉS ET FRANCE URBAINE, EN PARTENARIAT AVEC LE CABINET EY, LE BAROMÈTRE 2025 CONFIRME L'AVANCÉE CONTINUE DE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE AU SEIN DES TERRITOIRES.

Fondée sur les réponses de 56 collectivités, la nouvelle édition du Baromètre de la maturité numérique des territoires met en lumière un resserrement des écarts entre les différents niveaux d'avancement. L'écart entre le thème le plus mature — le numérique responsable (59 %) — et le moins avancé — l'intelligence artificielle et la gestion des données (36 %) — se réduit, signe que la transformation numérique s'ancre progressivement dans toutes les dimensions. Cette évolution varie toutefois selon les thématiques abordées et la taille des intercommunalités.

Pour la première fois, le Baromètre inclut une analyse des budgets alloués au numérique par les collectivités, ainsi qu'un état des lieux de leurs pratiques en matière de mutualisation des biens et services numériques.

Numérique responsable : une progression fulgurante

Premier constat notable : le numérique responsable enregistre une progression remarquable. Alors qu'il occupait la dernière position du classement en 2023, il se hisse désormais en tête, avec 59 % des collectivités ayant amorcé un plan d'action. La sobriété numérique est aujourd'hui intégrée aux pratiques de formation, de sensibilisation, d'écoconception et d'achat responsable dans 70 % des territoires — contre 43 % en 2023. De plus, 59 % des collectivités évaluent désormais l'empreinte carbone de leurs usages numériques, contre seulement 13 % l'an dernier.

Conformité réglementaire : un enjeu européen émergent

Autre évolution marquante : le thème de la conformité réglementaire fait une entrée remarquée à la troisième place. Si 93 % des collectivités se déclarent conformes au Règlement général sur la protection des données (RGPD), et 75 % disent respecter les obligations de la loi relative à la réduction de l'empreinte environnementale du numérique (REEN) ou loi anti-gaspillage pour une économie circulaire (AGEC), seulement 31 % affirment maîtriser les nombreuses nouvelles obligations issues du cadre réglementaire européen, telles que l'IA Act ou le Data Act.

Cybersécurité : des avancées contrastées selon la taille des collectivités

La cybersécurité reste un domaine à vigilance renforcée, notamment en raison de disparités importantes liées à la taille des collectivités. Cette problématique prend une acuité particulière alors que la transposition en droit français de la directive européenne NIS 2,

relative à la sécurité des réseaux et des systèmes d'information, devrait concerner l'ensemble des intercommunalités.

Si 80 % des collectivités assurent une veille sur les menaces et 73 % disposent de moyens internes de détection des cyberattaques, seules 9 % des collectivités de moins de 50 000 habitants sont dotées d'un plan de reprise d'activité (PRA/PCA). La capacité à réagir efficacement face à une cyberattaque demeure donc inégale. Des fragilités persistent notamment en matière de gestion de crise et de sécurisation des outils numériques. Face à ces constats, Intercommunalités de France réclame un soutien renforcé, en moyens et en accompagnement, pour les plus petites intercommunalités et communes.

Données et intelligence artificielle : un potentiel encore peu exploité

Le domaine de la donnée et de l'intelligence artificielle reste celui où la maturité est la plus faible. Seules quatre collectivités sur dix disposent d'une vision globale de leur patrimoine informationnel et d'une organisation structurée en matière de gouvernance des données. Cependant, un tiers d'entre elles expérimentent déjà des cas d'usage de l'IA, dont 30 % dans le but d'améliorer les politiques publiques, et 41 % pour optimiser l'efficacité administrative — avec une prédominance des projets d'IA générative.

Investissements numériques : un levier de maturité

Enfin, le Baromètre révèle que les territoires investissant massivement dans le numérique sont aussi les plus avancés, quelle que soit leur taille. À noter : 38 % des collectivités font désormais partie des plus matures, contre seulement 20 % en 2023. Une évolution qui confirme qu'avec des ressources et un accompagnement adaptés, la transformation numérique est à la portée de tous les territoires. ●

CLÉMENT BAYLAC ET JULES PODCZASKI



Baromètre de la maturité numérique
des territoires à consulter sur le site
intercommunalites.fr



LE PARTENAIRE DE CONFIANCE

POUR LES SOLUTIONS
CIRCULAIRES DANS
L'EAU ET LES DÉCHETS.

Depuis plus de 160 ans, SUEZ apporte des services essentiels pour protéger et améliorer la qualité de vie, face à des défis environnementaux grandissants.

SUEZ permet à ses clients de fournir l'accès à des services d'eau et de déchets, par des solutions résilientes et innovantes, de créer de la valeur sur l'ensemble du cycle de vie de leurs infrastructures et services et de conduire leur transition écologique en y associant leurs usagers.



EMPLOIS PUBLICS

QUELLES SONT LES TENDANCES DANS LES INTERCOMMUNALITÉS ?

RECRUTEMENT, FORMATION, INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, SALAIRE...

LES INTERCOMMUNALITÉS CONSTITUENT LE DEUXIÈME EMPLOYEUR TERRITORIAL DE FRANCE, DEVANT LES DÉPARTEMENTS ET DERRIÈRE LES COMMUNES. AVEC LEURS 298 400 AGENTS, ELLES CONTRIBUENT À DESSINER LES TENDANCES DE L'EMPLOI PUBLIC. ALORS QUE SE CLÔTURE LE MANDAT DÉBUTÉ EN MARS 2020, OÙ EN SONT LES TERRITOIRES EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES ET QUELLES SONT LEURS PERSPECTIVES POUR LES SIX ANNÉES À VENIR ?



.....

Les intercommunalités : deuxième employeur public territorial

**Recrutement, poids des agents
contractuels, protection sociale...**
**Revue détaillée des grands indicateurs de
l'emploi local et de la place qu'y prennent
les intercommunalités.**

.....

Avec 2,03 millions d'agents territoriaux, les collectivités locales sont des employeurs d'importance. Elles représentent environ 6,6 % de l'emploi total en France. Plus largement, les trois fonctions publiques (d'État, hospitalière et territoriale) pèsent pour 18,4 % dans l'emploi total en 2023. Cette part est en baisse régulière depuis 2015.

Il n'est donc pas surprenant que plusieurs débats portant sur les grandes questions politiques et sociales du pays en soient venus à aborder la fonction publique, notamment territoriale. Les sujets sont nombreux : tensions rencontrées pour recruter dans certains métiers, trajectoire des finances publiques et recherches d'économies, ou encore inquiétudes sur le niveau de vie et le pouvoir d'achat.

Les intercommunalités constituent depuis peu le deuxième employeur territorial (environ 298 400 agents en 2023) après les communes (plus d'un million d'agents) et devant les départements (environ 253 500 agents). En cela, elles sont particulièrement confrontées aux enjeux mis en lumière par ces débats, que l'on observe au travers de plusieurs dynamiques à l'œuvre.

Les services techniques concentrent la moitié des besoins de recrutement

Les défis de l'attractivité des recrutements et de la fidélisation des agents dans les collectivités, rencontrées depuis plusieurs années, se confirment.

Réalisé par la coordination des employeurs territoriaux (dont est membre Intercommunalités de France) pour documenter les tendances de l'emploi territorial, le baromètre HoRHizons montre que les difficultés ont perduré en 2024 (52,7 % des collectivités répondantes étaient concernées), particulièrement dans les intercommunalités (dans 75 % des communautés de

communes et 80,7 % des intercommunalités de statut urbain) ainsi que les communes de plus de 3 500 habitants (81,5 % jusqu'à 20 000 habitants et 94,3 % au-delà).

Cette réalité s'installe durablement alors que, pour la première fois depuis 2018, les collectivités répondantes faisaient état d'intentions de recrutement en baisse fin 2024. Par ailleurs, la baisse des créations de poste, observée depuis 2020, se poursuivait en 2024 : parmi les répondants, les intercommunalités de statut urbain se démarquaient par une réduction plus significative des remplacements.

Quand elles ont eu lieu, les créations de poste portaient principalement sur :

- les services techniques pour 55,1 % des répondants (+5,9 % par rapport à 2023) ;
- les fonctions support pour 36,8 % (+5,5 %) ;
- les services de l'enfance, de l'éducation et de la jeunesse pour 28,6 % (-3,9 %) ;
- l'aménagement et le développement pour 18,3 % (-5,7 %) ;
- les transitions (écologique, énergétique, numérique...) pour 18,1 % (-1,3 %).

Augmentation du poids des contractuels

Bien que le principe du recrutement d'agents titulaires demeure, la part des agents contractuels approche désormais le quart des embauches (23 %). Dans les intercommunalités, 28,6 % des recrutements portent sur des contractuels.

Comme les autres employeurs territoriaux, les intercommunalités ont participé à ce mouvement de montée en charge des contractuels. Entre 2019 et 2022, les effectifs de leurs agents sous contrat ont connu une hausse de 24,3 % (passant d'environ 62 900 à 78 200 agents) quand leurs effectifs titulaires, trois fois plus nombreux, augmentaient de 1,7 % (passant d'environ 208 000 à 211 500).

...





© Arnaud Bouissou / Terra

...

Sur l'ensemble des collectivités interrogées fin 2024 (baromètre HoRHizons 2025), près de la moitié mettaient en avant deux raisons au recrutement de contractuels, notamment les métropoles, communautés urbaines et communautés d'agglomération. D'abord, sont citées les vacances d'emploi temporaire. Ensuite, vient la recherche des compétences et des profils de candidats particuliers. Près d'un quart des répondants estimaient que le processus de recrutement était plus rapide et permettait une plus grande souplesse dans la gestion des effectifs.

Il est aussi à relever que près d'un tiers des répondants (31,4 %) évoquaient leur souhait de recruter prioritairement des contractuels. Cela ne correspondait à une volonté politique que pour une minorité (13,8 % des répondants).

« Favoriser une bonne couverture sociale des agents territoriaux »

Le recrutement d'agents contractuels pose quelques questions spécifiques de gestion des ressources humaines. Des pratiques se sont ainsi développées pour tendre vers une équité de traitement en matière de rémunération,

à l'exemple de grilles ou d'évolutions salariales contenues pour favoriser le rattrapage des titulaires.

Les intercommunalités interrogées indiquent ne pas constater de distinction sur le travail fourni et la manière de servir entre agent titulaire et contractuel, mais plutôt une tendance au manque d'engagement ferme sur la durée. Elles ne font pas état de tensions entre contractuels et titulaires, mais indiquent un certain découragement des titulaires. Ces derniers, sans se voir en concurrence avec les contractuels, ne comprennent pas la différence de rémunération et déplorent la rigidité du statut en matière de promotion et d'avancement de grade.

2254 euros de salaire net moyen pour un agent territorial

Le sujet de la rémunération appelle celui de la masse salariale. Il s'agit d'un enjeu de gestion pour les collectivités locales dans leur ensemble alors que l'incertitude pèse sur les finances publiques. Deux tiers d'entre elles répondaient, fin 2024, que ce poste de dépense était en augmentation. Les raisons invoquées tiennent principalement à plusieurs mesures statutaires intervenues depuis 2022 (revalorisations indiciaires et statutaires, augmentation du SMIC et de la valeur du point d'indice).

Cependant, 92,3 % des collectivités considéraient nécessaire de revaloriser les rémunérations de leurs agents, dans un contexte où le régime indemnitaire est souvent le seul levier mobilisable, si la collectivité peut en financer la hausse. Le salaire net moyen d'un agent territorial est de 2254 euros, contre 2735 euros en moyenne pour les salariés du secteur privé. Il s'agit en outre du plus bas salaire moyen des trois fonctions publiques.

Les nouvelles obligations de participation minimale des employeurs territoriaux à la protection sociale complémentaire de leurs agents (mutuelles et assurances), depuis le 1er janvier 2025 pour la prévoyance et à partir du 1er janvier 2026 pour la santé, visent aussi à améliorer le revenu disponible des agents. L'accord national collectif du 11 juillet 2023 signé entre les représentants des employeurs territoriaux et les organisations syndicales, a ainsi retenu de porter d'abord l'effort sur la prévoyance. Il s'agissait de favoriser une bonne couverture des agents afin de compenser leur perte de rémunération consécutive à un arrêt de travail, dans un contexte d'usure prononcée au sein de la fonction publique territoriale. ●

SIMON MAUROUX

LES GRANDS CHIFFRES DE L'EMPLOI DANS LES INTERCOMMUNALITÉS



2,03 millions

C'est le nombre d'agents territoriaux dans les collectivités locales.



298 400

C'est le nombre d'agents que comptent les intercommunalités en 2023. Il s'agit du deuxième employeur public devant les départements et après les communes.



6,6 %

C'est le poids de l'emploi public local dans l'emploi total en France.



18,4 %

C'est le poids des trois fonctions publiques dans l'emploi total.



28,6 %

C'est le taux d'embauche portant sur des agents contractuels dans les intercommunalités. Ce chiffre est de 23 % dans l'ensemble de la fonction publique territoriale.



2 254 euros

C'est le salaire net moyen d'un agent territorial, contre 2 735 euros en moyenne pour les salariés du secteur privé.



58,8 Md€

C'est le montant des dépenses de personnel des communes et des intercommunalités en 2024.



45 %

C'est le pourcentage des dépenses de fonctionnement qui portent sur des dépenses de personnel dans les communes et les intercommunalités en 2024.





PHILIPPE LAURENT

Maire de Sceaux (Hauts-de-Seine), vice-président de la Métropole du Grand Paris, président du Conseil supérieur de la fonction publique territoriale

« La fonction publique territoriale est à la croisée des chemins »

Philippe Laurent revient sur les enjeux du mandat qui s'achève et les défis que doit affronter la fonction publique territoriale.

QUELLES STRATÉGIES AVEZ-VOUS OBSERVÉES EN MATIÈRE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU COURS DU MANDAT ?

La fonction publique territoriale doit répondre à des défis structurels (vieillesse des effectifs, attractivité en baisse, contraintes budgétaires croissantes) et à des attentes accrues des citoyens en matière de qualité des services publics. Quatre axes ont été au cœur des priorités des employeurs : la formation, la prévention-santé, la maîtrise de la masse salariale et l'attractivité. Sur ce dernier axe, les employeurs territoriaux activent prioritairement l'outil indemnitaire pour attirer et fidéliser. Parallèlement, des démarches de « marque employeur » émergent pour mieux valoriser les métiers, façonner une identité et développer une appartenance. Pour attirer durablement, l'augmentation des salaires est nécessaire. On ne peut se contenter des à-coups du levier indemnitaire. Cela doit passer par un travail de refonte des grilles dont le tassement pénalise en premier lieu les agents de catégorie C et fragilise tout le système de rémunération. Mais les employeurs rappellent que ces enjeux sont subordonnés aux moyens dont disposent les collectivités territoriales. Ce mandat aura également été marqué par l'intensification du dialogue social national, notamment avec la conclusion d'un accord sur la protection sociale complémentaire, marquant une démarche inédite de négociation collective dans le versant territorial. Considéré comme un outil central pour accompagner le changement, le dialogue social se renforce et compense parfois la rigidité des décisions nationales.

25 % DES RECRUTEMENTS SE FONT PAR VOIE CONTRACTUELLE. QUELLES SONT LES IMPLICATIONS DANS LES RELATIONS AVEC LES EMPLOYEURS PUBLICS ET LE MANAGEMENT DES ÉQUIPES ?

En effet, le recrutement de contractuels, anciennement complémentaire au statut, tend désormais à instaurer une véritable dualité avec le recrutement de fonctionnaires. Si les employeurs reconnaissent l'utilité des contractuels comme levier de souplesse, leur poids croissant pose néanmoins la question de la soutenabilité du modèle statutaire. Le recours accru aux contractuels dans les collectivités territoriales traduit un changement profond : le contrat n'est plus une exception, mais une voie d'accès durable et assumée à la fonction publique. On assiste ainsi à un changement structurel progressif. Or la coexistence de deux systèmes entraîne des complexités nouvelles : mise en place de démarches de recrutement, affaiblissement du système du concours, management plus individualisé, instabilité, différences de traitement en matière de rémunération et de carrière, etc. La contractualisation croissante amène à recomposer le modèle de la fonction publique territoriale : soit elle assume un nouveau système dans le respect de ses principes fondateurs et dans une logique de complémentarité (continuité du service public pour les fonctionnaires, réactivité et compétences spécialisées pour les contractuels), soit elle risque une dualisation accrue (sécurité pour les titulaires, précarité pour les contractuels), au détriment de la cohésion des équipes et de l'attractivité des collectivités.

FAUT-IL FAIRE ÉVOLUER LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE TERRITORIALE ? SI OUI, COMMENT ?

Pour les employeurs, il est évident que le statut de la fonction publique territoriale (FPT) doit évoluer, non pas pour le supprimer, mais pour l'adapter aux mutations, aux tensions de recrutement, aux nouvelles attentes sociales, et pour rendre la FPT plus attractive tout en préservant ses grands principes. Si le statut et les concours restent des piliers car ils garantissent l'égal accès aux emplois, ils sont perçus comme peu lisibles et insuffisamment adaptés aux besoins contemporains. Les concours doivent être adaptés au profit d'une plus grande souplesse, d'une professionnalisation des épreuves et d'une meilleure prise en compte des expériences professionnelles. Parallèlement, des voies de titularisation de contractuels pourraient être ouvertes selon des modalités à définir. Par ailleurs, les questions de rémunération et d'indemnisation pèsent sur l'attractivité. Dans ce contexte, réviser la structure indemnitaire et les grilles (surtout les plus basses) est une urgence. Une modulation territoriale pourrait même être envisagée pour corriger des désavantages locaux. Il existe des marges de manœuvres pour faire évoluer le statut sans en dénaturer l'esprit. Cela nécessite de peser dans les négociations, et ne peut se faire sans une gouvernance collective mieux structurée des employeurs territoriaux, clairement identifiée et représentative de leur pluralité et de leur diversité. La mise en place de la Coordination des employeurs territoriaux a été une étape décisive, qu'il faut conforter. ●

ELSA PRADIER



THOMAS FROMENTIN

*Vice-président ressources humaines et administration
d'Intercommunalités de France*

« *L'intercommunalité : un échelon stratégique et porteur de sens pour les agents publics* »

Dans un contexte où les agents publics recherchent davantage de sens dans leur travail, l'intercommunalité s'affirme comme un échelon porteur de projets structurants et de coopération territoriale. Entretien avec Thomas Fromentin, vice-président ressources humaines et administration d'Intercommunalités de France.

L'INTERCOMMUNALITÉ EST-ELLE UN ÉCHELON ATTRACTIF EN MATIÈRE D'EMPLOI PUBLIC ?

Oui, particulièrement dans le contexte actuel. De nombreux agents recherchent davantage de sens dans leur travail, avec la volonté de contribuer à l'amélioration du quotidien de leurs concitoyens. Force est de constater que, depuis la création des intercommunalités, les compétences les plus structurantes et stimulantes sont de plus en plus exercées à ce niveau. L'intercommunalité propose des projets de territoire ambitieux, concrets, et porteurs de sens. Elle incarne également une culture du partenariat, du « faire ensemble », qui oblige à sortir des logiques descendantes et de cloisonnement. La recherche du compromis est essentielle, loin des postures dogmatiques. Cela attire particulièrement les cadres, qui s'investissent pleinement dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets des territoires intercommunaux. L'intercommunalité est donc un espace d'action publique où les responsabilités sont nombreuses, variées et valorisantes.

QUE RÉPONDEZ-VOUS À CEUX QUI DÉNONCENT DES DOUBLONS ENTRE COMMUNES ET INTERCOMMUNALITÉS ?

C'est un procès injuste et souvent mal vécu par les agents, en particulier les cadres, très investis dans leurs missions. Ce discours revient à remettre en question leur engagement et la légitimité de leur travail quotidien. Les grands transferts de compétences

« *L'intercommunalité est un espace d'action publique où les responsabilités sont nombreuses, variées et valorisantes* »

ont déjà eu lieu. Il subsiste des transferts qui ne disent pas leur nom. Je pense par exemple à l'adoption d'un PLUi, qui nécessite de renforcer les services pour le faire monter en compétence au service des communes et du territoire. Car harmoniser par le haut a nécessairement un coût. Mais le gain est réel : les services gagnent en qualité et en efficacité. Ils sont mieux organisés et plus accessibles pour les usagers. Il ne s'agit donc pas de doublons, mais d'une évolution cohérente du service public local.

QUEL IMPACT AURA LA HAUSSE DE LA CNRACL SUR LE PROCHAIN MANDAT ?

L'impact sera très important. Le taux de cotisation va passer de 30 % en 2024 à 43 % d'ici cinq ans, soit 13 points d'augmentation. Pour mon agglomération, cela représente une charge supplémentaire de 130 000 euros dès 2025, et cela augmentera chaque année. À terme, sur une masse salariale de 8 millions d'euros, cela s'évaluera à environ 750 000 euros de plus par an. C'est considérable. Cette hausse va inévitablement peser sur notre capacité à recruter. Il sera difficile de maintenir les effectifs à leur niveau actuel, et je crains que cela impacte la qualité du service public. Ces contraintes financières s'ajoutent à celles du projet de loi de finances à venir. Le prochain mandat s'annonce donc comme une période de forte tension budgétaire, avec des marges de manœuvre très réduites. ●

ELSAPRADIER

© Laurent Mignaux / Terra



LE NIVEAU DE SERVICE PUBLIC, PREMIÈRE BOUSSOLE DES DÉPENSES DE PERSONNEL

DANS UN CONTEXTE DE DÉBAT, VOIRE DE POLÉMIQUE AUTOUR DE L'ÉVOLUTION DES DÉPENSES DES COLLECTIVITÉS, LES FRAIS DE PERSONNEL DU BLOC LOCAL¹ SONT RÉGULIÈREMENT ÉVOQUÉS. ILS SERAIENT À LA FOIS LE MOTEUR DE LA FORTE DYNAMIQUE DE LA DÉPENSE LOCALE ET UN LEVIER AISÉMENT MOBILISABLE POUR LA FREINER. DES PROPOS QUI MÉRITENT UNE ANALYSE PLUS PRÉCISE DES DÉTERMINANTS DE L'ÉVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL.

Que représente la masse salariale dans les budgets des ensembles intercommunaux ? En 2024, les dépenses de personnel des communes et des intercommunalités totalisent 58,8 milliards d'euros. Elles s'établissent ainsi à 45 % de leurs dépenses de fonctionnement et 845 euros par habitant. Avec des disparités fortes selon les territoires : le poids des frais de personnel dans les budgets de fonctionnement varie de 16 à 63 % et leur montant par habitant de 155 à 3360 euros.

« La dépense des ensembles intercommunaux les plus intégrés est inférieure à celle des moins intégrés »

Ces disparités peuvent traduire des différences dans le niveau de service apporté aux habitants. Mais elles s'expliquent également par les modalités de gestion des compétences du bloc local (compétences transférées à des syndicats, recours à des délégations de service public...), sans qu'il soit possible de distinguer les impacts respectifs de ces différentes explications.

Dépenses de personnel en hausse mais effectifs qui stagnent

Au cours des six dernières années, les dépenses de personnel des communes et des intercommunalités ont progressé de 3,4 % en moyenne annuelle, avec une accélération à compter de 2022 (+5,1 % en 2022, +3,9 % en 2023 et +4,4 % en 2024), à mettre en lien avec la crise inflationniste et les mesures prises pour l'accompagner. À cette occasion, elles ont d'ailleurs progressé moins vite que les autres postes de dépenses, entraînant une légère baisse de leur poids relatif au sein des dépenses de fonctionnement.

Ces quelques éléments chiffrés permettent de donner une photographie de la masse salariale des collectivités et de son évolution. Mais ils restent beaucoup trop frustes pour en tirer des conclusions sur une quelconque qualité de gestion des communes et des intercommunalités. C'est que leur évolution répond à des explications multiples et plus qualitatives, que le système statistique national n'est pas en mesure d'appréhender précisément.

Point d'indice, CNRACL, augmentation du SMIC...

Une partie de l'évolution des frais de personnel s'explique par l'impact de mesures nationales. Ainsi, dans le contexte inflationniste de ces dernières années, les revalorisations du point d'indice (+3,5 % au 1^{er} juillet 2022, +1,5 % au 1^{er} juillet 2023) ou les hausses du SMIC

(+3,1 % entre 2021 et 2022, +6,6 % entre 2022 et 2023) ont pesé. Et aussi, à partir de 2025 il faudra compter avec la hausse du taux de contribution à la CNRACL (+12 points à l'horizon 2027). La Cour des comptes estime que ces mesures nationales représentent près de 50 % de la hausse des dépenses de personnel des collectivités locales en 2023 et près de 40 % en 2024².

Les autres facteurs d'évolution des dépenses de personnel s'expliqueraient par les décisions prises par les collectivités elles-mêmes, sur les effectifs ou les niveaux de rémunération notamment. Mais relèveraient-elles pour autant de leur seule responsabilité sans répondre à aucune logique particulière ?

Ainsi, les effectifs du bloc local, qui s'élèvent à 1,4 million d'agents en 2023, ont globalement crû ces dernières années. Mais cette évolution s'établit dans des proportions tout à fait modérées (+0,2 % en moyenne annuelle de 2018 à 2023³). Et les collectivités peuvent égrener les exemples de transfert de compétence, d'application de nouvelles normes, ou d'engagement dans des politiques contractuelles nationales qui ont nécessité d'embaucher (instruction des autorisations d'occupation des sols, service public de la petite enfance, France Services...), sans qu'il soit possible d'en mesurer précisément l'impact.

¹ Dans cet article, les notions de bloc local et d'ensembles intercommunaux sont synonymes. Elles correspondent aux ensembles composés des communes et de leurs intercommunalités à fiscalité propre.

² Cour des comptes, *Les Finances publiques locales en 2025*, Fascicule 1, juin 2025.

³ Sur la même période, la population active progressait en moyenne de 0,5 % par an.



© Arnaud Bouissou / Terra



© Arnaud Bouissou / Terra

Vieillessement des agents territoriaux

De plus, même à effectif constant, plusieurs facteurs poussent la masse salariale des communes et des intercommunalités à la hausse. On peut citer le glissement-vieillesse-technicité (GVT) qui traduit la progression des agents dans la grille indiciaire, en lien avec leur expérience. La hausse du recours aux contractuels peut également se traduire par une augmentation des rémunérations. Une partie de cette hausse, ainsi que la progression de la politique indemnitaire, accompagne les enjeux d’attractivité des métiers de la fonction publique territoriale et de montée en compétence des agents sur des politiques publiques à forte technicité (transition énergétique, transition numérique...), indispensable à la qualité de l’action attendue des habitants.

L’intercommunalité améliore la qualité du service public

Au sein du bloc local, certains commentateurs pointent également une hausse des dépenses de personnel des intercommunalités qui n’aurait pas été compensée par une baisse équivalente de celle des communes.

Bien que la recherche d’économies d’échelle ne constitue pas une finalité de la coopération intercommunale, cette dernière en a cependant bien généré. Ainsi, comme la Direction générale des collectivités locales (DGCL) l’a mis en lumière dans une étude récente⁴, la dépense des ensembles intercommunaux les plus intégrés est inférieure à celle des moins intégrés, de 8 % pour les communautés d’agglomération et de 6 %

« Le glissement-vieillesse-technicité (GVT) fait progresser les agents dans la grille indiciaire, en lien avec leur expérience »

pour les communautés de communes, allant jusqu’à 25 % pour les communautés de communes les moins peuplées. Ce profil se retrouve sur tous les postes de dépense, dont les dépenses de personnel.

Surtout, la mutualisation de compétences et de moyens permise par l’intercommunalité s’est traduite très logiquement par la capacité de mettre en place au sein des intercommunalités des services publics que tout ou partie de leurs communes membres ne pouvaient pas engager seules. L’intercommunalité a ainsi permis d’améliorer le niveau global du service public dans les territoires.

Finalement, les dépenses de personnel des communes et des intercommunalités ne sauraient être considérées sans plus de nuance comme relevant de leur seule libre administration et comme des leviers aisément mobilisables de ralentissement de la dépense locale. Les communes et les intercommunalités ont déjà grandement travaillé à identifier et à activer les marges de manœuvre à leur disposition et si certaines subsistent, elles sont limitées. Finalement, c’est bien le périmètre des services publics qui est et qui reste le principal déterminant de la dépense locale et des frais de personnel. ●

NICOLAS LAROCHE

⁴ DGCL, L’Intégration fiscale des intercommunalités, décembre 2024.



© Arnaud Bouissou / Terra

IA DANS LES COLLECTIVITÉS : PROMESSE D’EFFICACITÉ OU RISQUE POUR LE SENS AU TRAVAIL DES AGENTS ?

C’EST UNE DONNÉE INCONTOURNABLE À PRÉSENT. ENTRE ENTHOUSIASME ET INQUIÉTUDE, L’IA S’INSTALLE DANS LES COLLECTIVITÉS, BOUSCULANT LES ORGANISATIONS ET INTERROGEANT LA PLACE DU TRAVAIL HUMAIN.

Depuis l’irruption de l’intelligence artificielle générative (IAG) dans le débat public à la fin de l’année 2022, la question n’est plus de savoir si les collectivités seront concernées, mais comment elles choisissent d’intégrer cette technologie. Comme dans les autres organisations, l’IA – et en particulier l’IAG – est souvent perçue comme un levier d’efficacité et d’innovation.

En 2024, selon l’observatoire Data Publica, 36 % des collectivités déclaraient avoir testé ou utilisé l’IA, principalement pour des projets internes : 29 % en gestion administrative (efficacité interne, gestion documentaire, automatisation).

« Le déploiement de l’IA doit être pensé en termes d’efficacité, de justice sociale, de souveraineté et de respect des valeurs ainsi que des obligations du service public »

Dans une moindre mesure, l’IA est mobilisée dans l’exercice des compétences des collectivités : 14 % pour l’environnement (eau, énergie, climat), 12 % pour la mobilité, les déchets et la sécurité, et 11 % pour la relation aux usagers.

Si près d’une collectivité sur deux engage déjà un cas d’usage autour des données, l’IA reste encore l’apanage des grandes collectivités. 74 % des territoires de plus de 200 000 habitants initient des expérimentations, contre à peine un tiers des petites communes.

Fiabilité, empreinte écologique des technologies utilisées ou sécurisation des données, de nombreux sujets concernent les collectivités au même titre que d’autres organisations. Mais la déferlante de solutions d’IAG a mis en évidence certains enjeux propres à l’organisation du travail dans la fonction publique territoriale.

Des usages déjà présents : « l’IA fantôme »

Les concertations territoriales de l’IA, menées par le collectif Les Interconnectés, ont révélé une réalité : l’IA est déjà utilisée par les agents, parfois de façon informelle. Ce phénomène est aussi appelé « IA fantôme ». Assistants de rédaction, moteurs de recherche dopés par l’IA ou outils de gestion documentaire sont mobilisés par de nombreux agents, souvent à titre personnel, pour synthétiser une réunion ou reformuler un contenu.

Cette adoption « par la base » traduit un fort intérêt mais soulève de nouvelles responsabilités : encadrement des pratiques, protection des données, qualité des sources et des réponses produites, et prévention des biais.

Face à ces constats, les agents expriment une demande claire : développer une culture commune de l’IA dans les administrations, accompagner les usages par des formations adaptées aux outils IA choisis par l’organisation, et instaurer des cadres de confiance. 38 % des collectivités ont d’ailleurs déjà lancé des plans de formation et de sensibilisation, condition essentielle pour bâtir des usages responsables et durables.

Une dépendance à l’outil difficilement réversible

Mais, au-delà des opportunités, les craintes sont tangibles. Dans les ateliers menés par le collectif Les Interconnectés, la peur d’une perte de sens, d’une dépersonnalisation du travail ou d’une automatisation destructrice d’emplois revient régulièrement dans les témoignages.

Le retour d’expérience de la métropole Rouen Normandie, pionnière dans l’usage de l’IAG pour la gestion documentaire, montre que les agents peuvent gagner en temps et en qualité de rédaction... mais aussi se sentir fragilisés par une dépendance totale à l’outil, qui rend plus difficilement réversible la maîtrise de certains processus décisionnels.

Un des enjeux principaux est donc la mise en place d’une politique d’utilisation de ces outils, portée par les élus et la direction générale, et élaborée en lien avec les organisations syndicales, afin d’encadrer les expérimentations et de protéger la valeur du travail humain.

L’IA n’est pas une baguette magique

Les travaux de la bibliothèque d’IA territoriales, portée par Les Interconnectés, la Banque des Territoires et l’Ecolab, montrent la richesse des expérimentations déjà engagées : détection des fuites d’eau au Sicoval, optimisation énergétique à Noisy-le-Grand, « call-bot » pour les encombrants à Aix-Marseille-Provence... Plus rare, Montpellier Méditerranée Métropole a initié une stratégie citoyenne autour de l’IA... Ces projets

traduisent une volonté de mettre cette dernière au service des politiques publiques locales, dans des logiques de transparence et de mutualisation.

Mais ils rappellent aussi que l’IA n’est pas une baguette magique. Comme l’ont exprimé de nombreux participants aux concertations, son déploiement doit être pensé non seulement en termes d’efficacité, mais aussi de justice sociale, de souveraineté et de respect des valeurs ainsi que des obligations du service public. ●

CLÉMENT BAYLAC

→ Pour aller plus loin

Retrouvez plus d’informations sur le site intercommunalites.fr rubrique « Numérique », mais aussi au sein de la plateforme des Interconnectés. Créée en 2009, il s’agit de la première association française de collectivités dédiée au enjeux numériques. Son objectif est de porter la parole des territoires et d’accompagner la montée en compétence des équipes. L’organisme vient de lancer son nouveau cycle Territoir’Prod 2025/2026. Partage d’expériences inspirantes, bonnes pratiques, aide à la production de cahier des charges... Rendez-vous sur le site interconnectes.com !



**SALON DES MAIRES ET DES COLLECTIVITÉS LOCALES
DU 18 AU 20 NOVEMBRE 2025**

**ENSEMBLE,
FAÇONNONS DES TERRITOIRES
PLUS DURABLE, POUR TOUS**

Mobilités décarbonées,
Economie circulaire numérique, Transitions & Energies,
Santé & Bien vieillir, Logement

Rendez-vous Pavillon 4 – Stand F70



Flashez pour accéder
aux conférences sur le stand

AGIR CHAQUE JOUR DANS VOTRE INTÉRÊT
ET CELUI DE LA SOCIÉTÉ



Détail des solutions auprès de votre Caisse régionale de Crédit Agricole.
09/2025 – Édité par Crédit Agricole S.A., agréé en tant qu’établissement de crédit – Siège social : 12, place des États-Unis, 92127 Montrouge Cedex – Société Anonyme au capital de 9 123 093 081 €, immatriculée au Registre du Commerce et des Sociétés de Nanterre sous le numéro 784 608 416, dont le siège social est situé au 12 place des États-Unis, 92127 Montrouge Cedex. Crédit photo : Getty Images. – Réalisé par CA Immobilier - Production Graphique

COMMENT LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DE COMMUNAUTÉS JUGENT-ILS LE STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE ?

DANS QUEL SENS FAIRE ÉVOLUER LE CADRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ? COMMENT LEVER LES FREINS AUX MOBILITÉS ET AUX RÉMUNÉRATIONS, APPORTER DE LA SOUPLESSE AUX PARCOURS TOUT EN GARANTISSANT LE STATUT ? L'ASSOCIATION DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX DES COMMUNAUTÉS DE FRANCE (ADGCF) FORMULE UNE SÉRIE DE PROPOSITIONS, ET A INTERROGÉ SES ADHÉRENTS SUR L'AVENIR DU STATUT DE LA FONCTION PUBLIQUE.

Recueillir l'avis des directeurs généraux des communautés sur le statut de la fonction publique, tel était l'enjeu de l'enquête conduite par l'ADGCF en mai 2014. À l'époque, la démarche s'inscrivait dans la perspective de l'annonce d'un projet de loi de réforme de la fonction publique, aujourd'hui mis en suspens suite au contexte politique national. Le sondage mené auprès de 240 directeurs généraux de communautés a permis de dégager plusieurs tendances. Ainsi, 63 % d'entre eux demandent une modernisation du statut, afin de le préserver tout en le faisant évoluer. En effet, 68 % des sondés estiment que le statut dans sa forme actuelle impacte négativement le recrutement et la fidélisation des agents au sein des intercommunalités. Il n'en reste pas moins que le statut reste un élément fondamental du service public pour les directeurs généraux des services (DGS). 78 % d'entre eux estiment ainsi que le statut a vocation à

protéger les fonctionnaires des pressions politiques. 50 % affirment qu'il permet aussi de garantir un déroulement de carrière selon les compétences et la valeur professionnelle. Si ce cadre est nécessaire à la préservation des fondamentaux républicains et démocratiques, il n'en reste pas moins que les DGS le jugent trop rigide. Ainsi, 60 % des directeurs estiment qu'il complexifie le déploiement d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. Plus notable encore, 80 % jugent que le concours n'est plus le garant de la compétence et du professionnalisme des agents. ●

ELSA PRADIER

« 78 % des DGS estiment que le statut de la fonction publique a vocation à protéger les fonctionnaires des pressions politiques »

© ADGCF



→ Les préconisations de l'ADGCF dans le cadre de la réforme du statut

- Faciliter la mobilité entre les trois fonctions publiques.
- Supprimer les seuils démographiques qui conditionnent l'accès à certains grades, pour éviter des situations absurdes (par exemple, il manque parfois 20 habitants pour accéder à un grade).
- Supprimer les filières, souvent sources de cloisonnements et d'inégalités.
- Faire primer la fonction sur le grade, pour éviter que des agents en disponibilité soient réembauchés comme contractuels à des conditions plus avantageuses, ce qui constitue un détournement du statut.
- Assouplir les quotas d'avancement pour les promotions internes.
- Permettre le CDI pour certains postes à forte expertise.
- Mettre en place une carrière pour les contractuels, sur le modèle de celle des fonctionnaires.
- Simplifier les procédures disciplinaires, afin de garantir que les fautes soient effectivement sanctionnées. Un cadre sans conséquence perd toute légitimité, et beaucoup de managers ou d'élus sont aujourd'hui découragés face à la lourdeur de ces procédures.

FONCTION PUBLIQUE : COMMENT DONNER UN COUP DE POUCE AU POUVOIR D'ACHAT DES AGENTS

Selon les derniers chiffres de l'Insee, ces 10 dernières années « le salaire net en équivalent temps plein a progressé en moyenne de 4,9 % en euros constants dans le privé, soit une hausse de 0,4 % en moyenne par an. Pour la même période, le salaire net moyen en équivalent temps plein a augmenté de 2,1 % en euros constants dans la fonction publique (soit + 0,2 % en moyenne chaque année). En 2025, à volume annuel de travail égal, le salaire net moyen de la fonction publique est inférieur de 3,7 % à celui du secteur privé.

Pire, avec l'inflation galopante, les prix à la consommation ont augmenté de 14,8%. Ce qui a finalement provoqué une baisse de pouvoir d'achat réel dans le public de 9,9% entre 2021 et 2024 par exemple.

Quelles sont les solutions aux mains des Ressources Humaines (RH) pour améliorer le package de rémunération des agents sans alourdir les coûts. Et donc agir sur leur attractivité ? Éléments de réponse.

Attractivité, fidélisation et QVCT : comment faire ?

Comment, dans ce contexte et à moyens « constants » dans la fonction publique, continuer à garantir un pouvoir d'achat satisfaisant aux agents, les fidéliser, mais aussi améliorer l'attractivité de ses fonctions et garantir une bonne qualité de vie et de conditions de travail (QVCT) ?

Aujourd'hui la simple « vocation » du service public ne suffit plus à attirer les talents. Selon le baromètre HoRHizons 2025 sur les grandes tendances de l'emploi public local, « 52,7 % des collectivités répondantes déclarent avoir des difficultés à recruter et/ou à fidéliser les agents ». Pour celles qui se penchent sur des solutions attractives, la revalorisation des rémunérations (92,3%) arrive devant l'amélioration de la qualité de vie au travail (38,7%), la généralisation du télétravail, le temps de travail et l'action sociale.

Des solutions concrètes à des problèmes concrets

Il s'agit alors de proposer des avantages concrets aux agents, pour renforcer leur pouvoir d'achat et, bien entendu, augmenter la qualité de vie et des conditions de travail. Proposer des avantages sociaux en complément du salaire de base et des primes, tout en optimisant son budget grâce aux exonérations.

Parmi ces solutions, l'avantage préféré des Français reste le titre-restaurant, disponible au format papier, carte ou virtuel, et qui permet aux agents de payer leur déjeuner jusqu'à 25 euros par jour. En plus d'accéder à une vraie pause déjeuner en bénéficiant d'une alimentation plus saine, ce moment participe à la cohésion des équipes tout en améliorant la qualité de vie au travail. Avec jusqu'à 1630€ supplémentaires par an, ils contribuent fortement au pouvoir d'achat des agents, alors que le télétravail se développe dans l'hexagone en laissant la restauration collective en retrait.

En complément, Upcoop propose par exemple un programme bénéficiaire qui leur permet de cagnotter des euros lorsqu'ils l'utilisent chez des restaurateurs et commerçants sélectionnés. Un dispositif vertueux dont s'emparent déjà de nombreuses collectivités avec un double objectif d'augmentation du pouvoir d'achat et d'orientation de la consommation de leurs agents selon leurs enjeux : consommation locale (développement du centre-ville ou des commerces locaux), consommation plus durable ou plus saine (éviter les fast-food)

Tout aussi connu sous l'acronyme de CESU, le Chèque Emploi Service Universel est un précieux outil pour rendre accessibles pas moins de 26 prestations de service à la personne (garde d'enfants, aide-ménagère,...). Il soulage le quotidien des agents les plus sollicités dans leur vie personnelle : familles et familles monoparentales, personnes en situation de handicap, salariés aidants... En offrant jusqu'à 2540 €/an de pouvoir d'achat supplémentaire et une amélioration sensible de la qualité de vie, de la présence et de l'engagement au travail.

EAU ET ASSAINISSEMENT : COMMENT POURSUIVRE LES TRANSFERTS APRÈS LA LOI DU 11 AVRIL 2025 ?

PAR LA LOI DU 11 AVRIL 2025¹, LE LÉGISLATEUR A DÉCIDÉ D'UN NOUVEAU CHANGEMENT D'ORIENTATION EN REVENANT SUR LE CARACTÈRE OBLIGATOIRE DU TRANSFERT DES COMPÉTENCES « EAU » ET « ASSAINISSEMENT » AUX COMMUNAUTÉS DE COMMUNES, QUI DEVAIT INTERVENIR AU 1^{ER} JANVIER 2026. CETTE DERNIÈRE LOI INTRODUIT ÉGALEMENT QUELQUES AJUSTEMENTS SUPPLÉMENTAIRES. RETOUR SUR LES MODALITÉS DE TRANSFERT DE CES COMPÉTENCES.

Sécabilité de la compétence « assainissement »

La loi rend la compétence « assainissement » sécable (soit l'assainissement collectif, soit l'assainissement non collectif) dans les communautés de communes (CC) dans les conditions qui suivent. Si les communes membres d'une CC lui ont transféré une partie seulement de cette compétence avant la promulgation de la loi du 11 avril 2025, alors ce seul volet de la compétence « assainissement » présente le caractère de compétence obligatoire. L'autre volet de la compétence « assainissement » qui n'aurait pas été transféré à la date de la promulgation de la loi du 11 avril 2025 peut être conservé par les communes ou transféré à la CC, pour laquelle il constituera une compétence supplémentaire/facultative. Si une CC n'était pas compétente à la date de promulgation de la loi du 11 avril 2025, un transfert facultatif de la compétence supplémentaire dorénavant prévue par le CGCT pourra porter, au choix, sur tout ou partie de l'assainissement collectif et non collectif.

Modalités de transfert facultatif de droit commun

L'ensemble des communes membres de la CC peuvent procéder au transfert des compétences « eau » ou « assainissement » dans les conditions de majorité habituellement requises pour procéder au transfert facultatif de compétence². La mise en œuvre de la procédure nécessite les délibérations concordantes du conseil communautaire et des conseils municipaux des communes membres se prononçant dans les conditions de majorité qualifiée requises : deux tiers au moins des conseils municipaux des communes représentant plus de la moitié

de la population totale, ou inversement, et accord du conseil municipal de la commune dont la population est la plus nombreuse, lorsque celle-ci est supérieure au quart de la population totale concernée.

Les dispositions de la loi du 3 août 2018³ relatives à la minorité de blocage sont abrogées :

→ ce qui rend caduque la jurisprudence⁴ selon laquelle les dispositions de l'article L. 5211-17 du CGCT ne peuvent recevoir application pour le transfert des compétences « eau » et « assainissement » qu'à la condition que ne s'y opposent pas, dans les trois mois, au moins 25 % des communes représentant au moins 20 % de la population ;

→ y compris la disposition de cette loi selon laquelle : « Si, après le 1^{er} janvier 2020, une communauté de communes n'exerce pas les compétences relatives à l'eau et à l'assainissement ou l'une d'entre elles, l'organe délibérant de la communauté de communes peut également, à tout moment, se prononcer par un vote sur l'exercice de plein droit d'une ou de ces compétences par la communauté. Les communes membres peuvent toutefois s'opposer à cette délibération, dans les trois mois, dans les conditions prévues au premier alinéa [minorité de blocage] ».

Exercice des compétences sur une partie du territoire intercommunal : transfert facultatif partiel

Le CGCT permet aussi, depuis la loi 3DS du 21 février 2022⁵, à une ou plusieurs communes membres de transférer à l'intercommunalité les compétences dont le transfert n'est pas prévu par la loi ou par la décision institutive, sans que cela n'exporte

transfert de compétence pour toutes les communes⁶. À l'heure où sont rédigées ces lignes, le juge n'a pas été amené à se prononcer sur la possibilité ou l'impossibilité d'engager un transfert de compétence dans ce cadre pour des compétences définies par la loi au titre des compétences supplémentaires, ce qui est le cas des compétences « eau » et « assainissement » dans les CC (cf. ci-dessus).

Pour mémoire, les conditions de majorité requises dans ce cadre pour procéder au transfert de compétence ne sont pas différentes de celles prévues pour le transfert facultatif de compétence « de droit commun » (voir ci-dessus). C'est donc l'ensemble des communes qui doivent l'approuver même si elles ne sont pas toutes concernées par le transfert. Les délibérations favorables au transfert doivent définir, selon des critères objectifs, les compétences transférées et déterminer le partage des compétences entre les communes et la CC. Elles peuvent, le cas échéant, établir une liste d'équipements ou de services correspondant aux compétences transférées.

Définition de l'intérêt communautaire après le transfert des compétences

Dans les CC, l'ensemble des compétences supplémentaires, à savoir celles dont le libellé est prévu par le CGCT sans obligation de transfert⁷, sont soumises à la définition de leur intérêt communautaire par le conseil communautaire délibérant à la majorité des deux tiers des suffrages exprimés⁸. Depuis la loi du 11 avril 2025, l'eau et l'assainissement relèvent de cette catégorie de compétences dans les CC qui n'étaient pas compétentes lors de la promulgation

de cette loi. L'application de cette règle générale implique donc, en l'absence de dérogation, que les CC se voyant transférer les compétences « eau » et « assainissement » définissent l'intérêt communautaire qui s'y attache avant d'être pleinement compétentes. Pour mémoire, l'absence de délibération au terme d'un délai de deux ans suivant le transfert emporte la compétence complète de l'intercommunalité.

Les marges d'appréciation pour définir l'intérêt communautaire de ces deux compétences apparaissent néanmoins limitées :

- à titre juridique, par les règles spécifiques définissant le contenu des compétences « eau »⁹ et « assainissement »¹⁰ ;
- à titre pratique, par la réalité des réseaux existants, voire par la cohérence des investissements projetés.

Maintien du caractère obligatoire des compétences « eau » et « assainissement » pour les transferts déjà effectués

La loi du 11 avril 2025 ne remet pas en cause le transfert des compétences « eau » et « assainissement » là où il a été effectué. Les communautés de communes (CC) qui ont procédé au transfert des compétences « eau » et « assainissement » avant la date de promulgation de la loi les exercent donc, au titre des compétences obligatoires, sans possibilité pour les communes de se voir restituer la ou les compétence(s). Le caractère de la compétence est facultatif dans les CC non compétentes lors de la promulgation de la loi du 11 avril 2025.

Lorsqu'elles n'ont pas été transférées aux CC au 23 avril 2025 (date de la promulgation de la loi du 11 avril 2025), les compétences « eau » et « assainissement » relèvent désormais des compétences supplémentaires – catégorie de compétences au choix dont la loi définit le libellé et qui sont toujours assorties d'une définition d'intérêt communautaire dans les CC (voir ci-dessous) – compétences qui sont transférées facultativement.

Afin d'accompagner les CC, le service juridique d'Intercommunalités de France a diffusé une FAQ « Compétences "eau" et "assainissement" des communautés de communes depuis la loi du 11 avril 2025 ». ●

JULIE COTELLE ET SIMON MAUROUX

1 L. n° 2025-327 du 11 avril 2025 visant à assouplir la gestion des compétences « eau » et « assainissement ».

2 CGCT, art. L. 5211-17.

3 L. n° 2018-702 du 3 août 2018 relative à la mise en œuvre du transfert des compétences « eau » et « assainissement » aux communautés de communes.

4 CE, 29 juillet 2020, Communauté de communes Corbières Salanque Méditerranée, n° 437283.

5 L. n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale.

6 CGCT, art. L. 5211-17-2.

7 CGCT, art. L. 5214-16 II.

8 CGCT, art. L. 5214-16 IV.

9 CGCT, art. L. 2224-7.

10 CGCT, art. L. 2224-8.

→ Pour aller plus loin

Intercommunalités de France a publié sur son site internet une foire aux questions dédiée aux compétences « eau » et « assainissement » dans les communautés de communes. Retrouvez les réponses aux questions les plus fréquemment posées par les élus. Rendez-vous sur intercommunalites.fr / Rubrique En kiosque / Institutions et pouvoirs locaux / Politique Globale de l'eau



SeCorrPhon AC 200

Corrélateur et détecteur électroacoustique combinés pour la recherche de fuites

Professionnel - flexible - intelligent



- Toutes les fonctionnalités et micros d'un **AQUAPHON® A 200**.
- Émetteurs ultra portables.
- Firmware sophistiqué permettant à l'utilisateur des tirs de corrélation automatisés.
- Grand écran tactile couleur.
- Aide à l'évaluation de la qualité du pic de corrélation.



SEWERIN
17, rue Ampère-BP 211 | F-67727 HOERDT CEDEX
Tél. +33 (0)3 88 68 15 15 | www.sewerin.com

I N T E R C O M M U N A L I T É S

échos des territoires



SOMME SUD-OUEST : VIEILLIR CHEZ SOI, UNE PRIORITÉ POUR LA CC2SO

ADAPTATION DES LOGEMENTS, TRANSPORT, SERVICES NUMÉRIQUES... EN MILIEU RURAL, LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES SOMME SUD-OUEST (CC2SO) DÉPLOIE DE NOMBREUSES INITIATIVES POUR ACCOMPAGNER LE MAINTIEN À DOMICILE DES HABITANTS FACE AU VIEILLISSEMENT.

Actions en direction des seniors de la communauté de communes Somme Sud-Ouest / © DR



Avec 40 000 habitants répartis sur 119 communes, la CC2SO est un territoire exclusivement rural. Alors que le taux de retraités augmente significativement, Amaury Caulier, vice-président de la communauté de communes, explique : « Nos habitants sont très attachés à leur territoire. Ils veulent vieillir sur place, dans leur commune et, souvent, dans leur maison ».

En réponse à cet enjeu, la communauté a mis en place une politique ambitieuse de « bien vieillir » à domicile. Objectif : adapter les logements afin de permettre aux seniors de rester chez eux en toute sécurité.

Pour ce faire, des dispositifs tels que MaPrimeAdapt' sont mobilisés afin de soutenir l'adaptation des logements au vieillissement. En complément, la communauté de communes apporte un fonds de concours permettant de financer jusqu'à 20 % des travaux, réduisant ainsi le reste à charge pour les bénéficiaires. « Depuis 2018, près de deux millions d'euros ont été investis pour répondre à ces besoins », témoigne l' élu. Et d'ajouter : « Nous avons aussi construit cinq maisons de santé pluridisciplinaires pour prévenir la désertification médicale. » Ces structures attirent notamment des praticiens issus des villes voisines.

Pour compléter ce dispositif, les services de proximité tels que l'aide à domicile et le portage de repas mobilisent 280 auxiliaires de vie, pour plus de 100 000 repas livrés chaque année. La communauté travaille également en partenariat avec des entreprises locales, comme Access-Ability, basée à Oisemont, qui conçoit des équipements facilitant le maintien à domicile. « Nous soutenons également les épiceries sociales et les banques alimentaires, qui accompagnent les personnes en difficulté économique », précise l' élu.

Transport à la demande pour 2 euros

Pour renforcer le maintien à domicile, la communauté fait venir les services directement chez les seniors, à l'image du bus La Boussole. Cette initiative itinérante regroupe plusieurs prestations :

- une maison France Services,
- une halte-répit pour 5 à 8 couples aidants-aidés,
- une borne de télémedecine.

En parallèle, des ateliers adaptés sont proposés : cours de cuisine équilibrée, séances de sport pour bien vieillir, ou encore service de transport à la demande (TAD), accessible pour seulement 2 €.

« C'est pratique : vous réservez 24 heures à l'avance et on vous transporte d'un point A à un point B sur le territoire. Ce service est surtout utilisé par des personnes sans permis ou en recherche d'emploi, mais aussi par des seniors pour aller au marché », explique l' élu.

Enfin, un service dédié aux clubs des aînés propose des bus de 50 places pour favoriser la convivialité et l'accès aux événements. « Ces initiatives visent à rapprocher les services dans notre territoire, très éclaté géographiquement », analyse l' élu.

Dans une approche transversale, l'ensemble des actions liées au vieillissement s'inscrivent désormais dans le contrat local de santé, permettant ainsi de coordonner et d'adapter les politiques publiques aux besoins du territoire. ●



SICOVAL : ACCOMPAGNER LES REPRISES D'ENTREPRISE FACE AU VIEILLISSEMENT

LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION OCCITANE DU SICOVAL, FAIT FACE AU VIEILLISSEMENT DE SA POPULATION. POUR MAINTENIR LE DYNAMISME ÉCONOMIQUE DE SON TERRITOIRE, ELLE DÉPLOIE DES DISPOSITIFS D'ACCOMPAGNEMENT DE REPRISE D'ENTREPRISE EN LIEN AVEC LES CHAMBRES CONSULAIRES.

@ Adobe Stock



Située aux portes de Toulouse, l'agglomération du Sicoval fait de sa position géographique un levier de développement local. Le territoire accueille près de 1000 entreprises créatrices d'emplois, dans un cadre de vie périurbain valorisé par un patrimoine riche et un tissu économique dynamique. En 2024, le Sicoval comptait 81 269 habitants, soit une augmentation de 8,8 % sur les cinq dernières années, ce qui représente un gain annuel moyen de 912 nouveaux habitants.

S'agissant de la démographie des seniors, la population des 70 ans et plus devrait augmenter de 31 % au cours des dix prochaines années, tandis que celle des 80 ans et plus progressera de plus de 56 %. Face à ces évolutions, l'agglomération doit adapter ses services, ses équipements, ses infrastructures ainsi que son offre de soins.

Parmi les initiatives engagées en anticipation de ces mutations, le Sicoval a mis en place un programme de transmission et de reprise d'entreprises, en lien avec les chambres consulaires. Cette démarche vise à prévenir les cessations d'activité, dans un contexte où de nombreux chefs d'entreprise approchent de l'âge de la retraite. Dans ce cadre, le défi ne réside pas uniquement dans l'organisation de la transmission, mais également dans la capacité à identifier des repreneurs, ce qui peut s'avérer particulièrement complexe dans certains secteurs d'activité.

Coordination des politiques publiques

C'est pourquoi l'agglomération a construit un partenariat subventionné, reposant sur une coordination renforcée entre tous les acteurs économiques. Elle agit également sur d'autres politiques publiques majeures en lien avec le vieillissement de la population :

- l'accompagnement vers l'inclusion numérique,
- la régulation des implantations commerciales pour préserver le commerce de proximité,
- l'adaptation des solutions de mobilité, avec le développement des pistes cyclables, la promotion du covoiturage, et la préparation à l'arrivée du métro et du Réseau Express Vélo, qui transformeront en profondeur les usages de déplacement.

Enfin, toujours dans l'optique de l'accompagnement au vieillissement des populations, et afin de favoriser une réponse transversale, l'agglomération mobilise l'ensemble de ses directions ainsi que ses partenaires extérieurs : les chambres consulaires, la région, le département, Toulouse Métropole, les communes... ●

LA RÉDACTION



Communauté d'agglomération du Sicoval (Haute-Garonne)

→ Pour aller plus loin

Intercommunalités de France publie, en partenariat avec la Caisse d'Épargne et France Silver Eco, un *Focus* sur les défis du vieillissement. Après un état des lieux sur les impacts démographiques et économiques du vieillissement, ces travaux compilent plusieurs retours d'expérience d'intercommunalités sur les politiques locales menées dans les territoires.

Rendez-vous sur le site intercommunalites.fr, rubrique « Publication », « Les intercommunalités face aux défis de la longévité »

I N T E R C O M M U N A L I T É S expertise



LAURENT DELCAYROU

Chef de projet stratégie de résilience des territoires chez The Shift Project

« Les collectivités doivent se préparer aux conflits d’usage des ressources naturelles »

Spécialiste des questions de transition chez The Shift Project, Laurent Delcayrou souligne l’impérieuse nécessité de préparer les conflits d’usages qui vont naître du fait du changement climatique durant les vingt prochaines années. Cet entretien est aussi à écouter en podcast sur le site d’Intercommunalités de France.

POURQUOI THE SHIFT PROJECT S’EST-IL PENCHÉ SUR LA QUESTION DES CONFLITS D’USAGE DES RESSOURCES NATURELLES DANS LES TERRITOIRES ?

Il s’agit d’une question cruciale aujourd’hui. The Shift Project travaille depuis plusieurs années à mettre en lumière les limites physiques auxquelles nous faisons face dans le cadre de la transition écologique. Le rapport intermédiaire de l’*Atlas 2050*, publié en mai dernier, s’inscrit dans cette logique. L’enjeu est de comprendre que les ressources naturelles ne sont pas illimitées, qu’il s’agisse de l’eau, des sols, de la biomasse ou de l’énergie. Or la transition énergétique et écologique, indispensable pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre, va amplifier la demande sur ces ressources. Il s’agit bien d’une double contrainte : l’impératif écologique d’un côté, la rareté physique de l’autre. Elle va créer un risque majeur de tensions et de conflits entre différents usages. Ces conflits sont souvent latents ou sous-estimés aujourd’hui, mais ils risquent de devenir majeurs d’ici 2050. Notre objectif est d’anticiper ces conflits pour permettre aux acteurs territoriaux d’y répondre de manière proactive, et non réactive.

VOUS MENTIONNEZ PLUSIEURS RESSOURCES EN TENSION DANS VOTRE RAPPORT. POUVEZ-VOUS DÉTAILLER LESQUELLES, ET POURQUOI ELLES SONT PARTICULIÈREMENT SENSIBLES ?

Nous avons identifié cinq grandes familles de ressources qui sont ou seront sous forte pression :

- L’eau : elle est au cœur de nombreux usages — agricole, domestique, industriel, écologique — et souffre déjà de stress hydrique dans de nombreuses régions. Le changement climatique aggrave ces tensions en modifiant les cycles hydrologiques.
- Les sols : ils servent à produire de la nourriture, à accueillir des infrastructures, à capter du carbone, à produire de la biomasse. La demande croissante d’espaces pour l’urbanisation, les infrastructures énergétiques ou l’agriculture durable crée des tensions sur leur usage.
- La biomasse : elle est utilisée pour l’alimentation, la production d’énergie renouvelable (bioénergie), les matériaux biosourcés. Ces usages peuvent être concurrents et nécessitent un arbitrage.
- L’énergie : la transition vers les renouvelables implique des besoins accrus en

métaux rares, en espaces pour éoliennes ou panneaux solaires, et des impacts sur d’autres ressources.

- Les matériaux : indispensables aux infrastructures, à la construction, ils sont aussi parfois limités, avec des enjeux liés à leur extraction et à leur recyclage.

Chacune de ces ressources est au cœur de dynamiques complexes qui se croisent. Par exemple, pour produire de l’énergie renouvelable il faut parfois occuper des sols agricoles, ou mobiliser de l’eau. Ces interactions multiplient les risques de conflits.

CES CONFLITS D’USAGE SONT-ILS DÉJÀ VISIBLES SUR LE TERRAIN ? AVEZ-VOUS DES EXEMPLES CONCRETS ?

Oui, ces tensions ne sont pas que théoriques. Par exemple, nous observons déjà des conflits autour de l’irrigation en période de sécheresse, où les agriculteurs se retrouvent en compétition avec les besoins domestiques ou environnementaux. L’implantation de parcs éoliens ou solaires suscite parfois des oppositions locales, car elle entre en concurrence avec d’autres usages du sol : zones naturelles protégées, zones agricoles, paysages patrimoniaux.

« Atteindre cet objectif implique des transformations profondes, notamment la réduction des énergies fossiles, la multiplication des infrastructures renouvelables, des changements dans l'agriculture et la consommation »

Un autre exemple, la biomasse : certains territoires doivent arbitrer entre l'utilisation du bois pour la construction, la production d'énergie ou la préservation des forêts comme puits de carbone. Ces arbitrages sont complexes, d'autant que les impacts ne sont pas uniquement locaux mais peuvent s'étendre à toute une filière.

VOUS ÉVOQUEZ SOUVENT L'HORIZON 2050 DANS VOTRE RAPPORT. POURQUOI CE CHOIX, ET QUE PRÉVOYEZ-VOUS POUR CETTE ÉCHÉANCE ?

L'horizon 2050 correspond à l'objectif officiel de neutralité carbone en France et dans de nombreux pays. C'est un cap à atteindre pour limiter la hausse du réchauffement climatique à 1,5 ou 2°C. Atteindre cet objectif implique des transformations profondes, notamment la réduction des énergies fossiles, la multiplication des infrastructures renouvelables, des changements dans l'agriculture et la consommation. À cette échéance, les projections montrent que les tensions sur les ressources pourraient s'intensifier fortement si aucune anticipation n'est mise en place. Les conflits d'usage pourraient alors devenir structurels et impacter gravement la cohésion sociale, la compétitivité économique, la biodiversité et la qualité de vie.

FACE À CES RISQUES, QUELS SONT LES LEVIERS D'ACTION À DISPOSITION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES ?

Plusieurs leviers sont essentiels. D'abord, mieux connaître et diagnostiquer la situation locale. Cela signifie disposer de données précises sur la disponibilité des ressources, leurs usages, et les interactions possibles. C'est un préalable indispensable.

Ensuite, intégrer ces contraintes physiques dans la planification territoriale. Cela veut dire que les schémas d'aménagement, les plans climat-air-énergie territoriaux (PCAET), les documents d'urbanisme doivent prendre en compte les ressources comme des contraintes réelles,

non négociables. Par exemple, un projet de développement urbain doit évaluer son impact sur les ressources en eau et en sols, et chercher des solutions pour minimiser les conflits.

Un autre levier-clé est la gouvernance multi-acteurs et multi-échelles. Les ressources sont souvent partagées entre plusieurs acteurs (communes, départements, agriculteurs, entreprises) et entre plusieurs usages. Créer des instances de dialogue, d'arbitrage et de coopération permet de trouver des compromis acceptables et d'anticiper les conflits. Enfin, il faut promouvoir la sobriété et l'efficacité dans l'utilisation des ressources. Cela passe par la réduction des consommations inutiles, le recours à l'innovation, le recyclage, ou encore la mutualisation des usages.

VOUS SOULIGNEZ L'IMPORTANCE DE LA GOUVERNANCE LOCALE, MAIS LES COLLECTIVITÉS MANQUENT PARFOIS DE MOYENS OU DE COMPÉTENCES. COMMENT ACCOMPAGNER CETTE MONTÉE EN COMPÉTENCE ?

Il s'agit d'un point fondamental. Les collectivités doivent être outillées pour intégrer ces enjeux complexes. Cela implique un soutien accru des autorités nationales, mais aussi la mobilisation des experts, des universités, des Agences de l'eau, etc. Des formations spécifiques doivent être développées pour les élus et les techniciens. De plus, la coopération intercommunale est un levier puissant : les enjeux dépassent souvent le cadre communal, et travailler à l'échelle intercommunale ou régionale permet d'avoir une vision plus globale et plus efficace.

CERTAINS CRAIGNENT QUE CES CONTRAINTES SUR LES RESSOURCES NE FREINENT LE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE OU L'AMÉNAGEMENT. QUE LEUR RÉPONDEZ-VOUS ?

Au contraire, je pense que prendre en compte ces contraintes est une condition de durabilité et de résilience. Ne pas anticiper risque d'entraîner des blocages, des conflits sociaux, des coûts élevés en réparation ou en urgence. Penser la gestion des ressources comme une opportunité d'innovation, d'efficacité et de coopération peut au contraire dynamiser les territoires. Par exemple, la sobriété énergétique ou la gestion circulaire des matériaux sont aussi des leviers économiques.

QUELS CONSEILS DONNERIEZ-VOUS AUX ÉLUS LOCAUX QUI VEULENT AGIR DÈS AUJOURD'HUI ?

Je leur dirais : ne négligez pas ces enjeux. Mettez en place des diagnostics partagés, intégrez les ressources dans vos plans stratégiques, créez des espaces de dialogue entre les acteurs, et encouragez les démarches de sobriété. La transition écologique n'est pas seulement une contrainte, c'est aussi une formidable opportunité pour inventer des modèles territoriaux plus justes, plus durables, et plus vivables. ●

ELSA PRADIER

→ Pour aller plus loin

Podcast à retrouver sur le site intercommunalités.fr, rubrique « On en parle »

depuis
1906 *

l'ART de l'adduction
d'eau potable



Société
du groupe



HUOT