Bilan du
projet de territoire

2020-2026

Introduction

La communauté de communes représente le niveau de base de l'intercommunalité de projet, " projet commun de développement et d'aménagement de l'espace " (article L. 5214-1 du CGCT). Le transfert de compétences est libre (article L. 5214-16 du CGCT) à l'intérieur des groupes de compétences obligatoires et des groupes de compétences optionnelles.

La communauté de communes Cœur de France exerce ses compétences dans cinq grands domaines. Les statuts, dont la dernière révision date du 9 avril 2025, sont complétés par l'intérêt communautaire. Les compétences doivent être organisées en fonction de moyens. Ces derniers sont humains - internes et externes - et financiers ; ils sont bâtis sur un modèle, bien connu, de ressources internes (fiscalité et autofinancement), d'une part, et externes (dotations et subventions), d'autre part. La gestion d'un EPCI est rythmée, ainsi, par une pluriannualité de fait, dans un système complexe, liée par de multiples partenariats et encadrée par des budgets contraints.

Le sens de l'action publique locale doit pouvoir s'exprimer dans les instances souveraines. La notion de bloc communal s'est fait jour au fil de la construction d'un projet de territoire vivant. La coloration de ce projet de territoire a été, très clairement, le développement durable, formalisé lors de sa révision en 2023.

Voilà, le ton est donné, et subséquemment le prisme de l'évaluation telle qu'elle est présentée, ici. La matrice des objectifs de développement durable ouvre une perspective singulière, qui nécessite une acculturation des citoyens, des élus, des partenaires et des agents eux-mêmes.

Ainsi, nous n'allons pas à la pêche aux projets, même si certains sont si bien soutenus qu'il est difficile d'y renoncer. Nous inscrivons plutôt notre action dans une vision à long terme de développement qui correspond à nos besoins dans un contexte qui nous est propre. Ce mode d'évaluation de l'action publique invite non pas à nous comparer aux autres, mais à nous auto évaluer dans la durée. Nous avons renoncé à une approche rationnelle à l'échelle du bassin de vie. Dans le périmètre qui est le nôtre et à partir d'une évaluation environnementale normée, nous devons construire la nouvelle grille de lecture de l'action de la communauté de communes Cœur de France.

Pour y parvenir, il faut muscler l'EPCI, c'est-à-dire, ses équipes, ses méthodes, son organisation et, en cas de prise de compétence supplémentaire, ses moyens. L'un des grands leviers, sinon le premier, sera de faire entrer l'EPCI dans l'ère du numérique. Grâce à la technologie, nous pouvons informer correctement de façon ciblée : les élus pour qu'ils aient la possibilité de décider en responsabilité ; les administrés pour qu'ils puissent se forger une opinion éclairée ; les agents et multiples partenaires pour gagner en efficacité. Chacun peut vivre, ainsi, la chose publique au plus près de la réalité des constats, des décisions et des résultats.

Ce sont les « rails » sur lesquels Daniel Bône, notre président, soutenu par l'ensemble des élus de la communauté, a souhaité placer l'EPCI. Nous devons avancer, maintenant, au rythme du train de la décentralisation.

Sommaire

Introduction 2
Préface de Daniel Bône, Président de la communauté de communes 7

Partie I
Périmètre et organisation de l'Établissement Public 8

1.1 **Genèse des Établissements Publics de Coopération Intercommunale** 8
1.2 **Compétences exercées par l'EPCI Cœur de France** 9
1.2.1 **Aménagement de l'espace** 9
1.2.2 **Eau - Énergie** 9
1.2.3 **Économie** 10
1.2.4 **Attractivité** 10
1.2.5 **Cadre de vie - Santé** 11
1.2.6 **Fonctions administratives** 11
1. 3 **Moyens humains et financiers** 12
1. 4 **Ressources humaines** 14
1.4.1 **Internes** 14
1.4.2 **Externes** 17

Partie II
Moyens financiers 21

2.1 **Ressources internes** 21
2.2 **Ressources externes** 25

Partie III
Un projet de territoire soucieux du développement durable 31

3.1 **Définition et cadre institutionnel** 31
3.1.1 **Nations Unies et objectifs de développement durable** 31
3.1.2 **État et agenda 2030** 32
3.1.3 **Schéma Régional SRADDET** 32
3.2 **Objectifs de développement durable à l'échelle de l'EPCI** 33
3.3 **Transversalité du développement durable dans le projet de territoire** 37
3.3.1 **Un choix stratégique** 37
3.3.2 **Les objectifs retenus** 38
a **Établir une organisation efficace, durable et solidaire du territoire** 38
b **Renforcer l'attractivité résidentielle** 40
c **Conforter l'attractivité économique et l'accès à l'emploi** 40
d **Faire de la transition écologique un axe transversal** 41
e **Accompagner le développement du numérique et de l'innovation** 42

3.4 Le bilan en 2025 43
3.4.1 Évaluation quantitative et qualitative des projets 43
3.4.2 Bilan des actions orientées spécifiquement vers le développement durable 44
3.4.3 Relation entre les actions de la communauté de communes et les ODD 45
Le budget vert 46
3.4.4 Récapitulatif des actions réalisées 2020-2026 47

Partie IV
L'ère du numérique 53

4.1 Définition et cadre institutionnel 53
4.2 Double démarche 54
4.2.1 Interne 54
a Raisonner SI 54
b Communiquer Intranet 54
c Culture et résilience 54
4.2.2 Externe 55
a Transparence de l'action publique 55
b Open data 55
4.3 Plate-forme numérique publique 55

Partie V
Les enjeux à venir 57

5.1 Le train de la décentralisation en marche 57
5.2 La gouvernance 59
5.2.1 Le processus de validation des élus 59
5.2.2 La démocratie participative 60
5.2.3 Choix d'externalisation et pilotage ajusté 61
5.2.4 La montée en puissance des équipes 62
5.2.5 L'Intelligence Artificielle 62
5.2.6 Attractivité et marketing territorial 62
5.3 Les nouvelles compétences 63

Conclusion 64
Index des sigles et acronymes 66
Bibliographie 68
Liste des maires 70

Préface
de Daniel Bône,
Président de la communauté de communes

L'échelon local est un échelon d'exécution. La liberté ne réside que dans la manière d'exécuter (ou pas) ce qui a été pensé à un autre niveau. Ainsi, la nature même d'un établissement public est strictement encadrée par le droit, avec des compétences obligatoires imposées. Ses compétences facultatives préfigurent souvent, quant à elles, celles qui seront obligatoires demain.
Néanmoins, il demeure, dans cet espace contraint, une voie pour exister de manière différenciée. Celle-ci est jalonnée d'étapes, souvent liées à la durée d'un mandat. Toutes doivent contribuer à l'accomplissement du dessein commun, peu importe les influences partisanes.

Je le dis souvent : la communauté de communes est une administration de construction spécialisée et dotée de compétences exclusives. Nous sommes des bâtisseurs. Nous travaillons pour le long terme. Nous constituons l'arrière-garde des communes, véritable échelon de proximité. Le bloc communal est, ainsi, un échelon solide, proche de ses concitoyens, mû par leur volonté d'agir ou non, aux prises avec la réalité concrète du territoire.

J'ai voulu débuter le mandat par l'adoption d'un projet de territoire. Je souhaite le clore par le présent bilan. Il était primordial, à mes yeux, de constituer une équipe d'élus unie. Nous nous sommes rencontrés, nous avons échangé, nous n'avons pas toujours été d'accord, mais, nous avons su construire ensemble.
31. Pour ne citer que ce chiffre, c'est le nombre de Conférences des maires que nous avons organisées. Ensemble, nous avons fait avancer l'établissement public : il est moins endetté, ses finances sont saines et ses statuts sont clairs.

17 projets concrets ont vu le jour et les perspectives pour l'avenir sont tracées. Nous avons collectivement placé notre action au service des usagers dans une démarche rationnelle, sous le signe du développement durable.
Dans ce mandat qui aura connu la COVID, la guerre en Ukraine et ses conséquences internationales, la hausse des prix, notamment de l'énergie, ainsi que les soubresauts politiques, nous aurons, avec humilité mais fermeté, réussi à faire grandir cette administration. Nous lui avons trouvé un siège social choisi par nous, élus. Nous avons doté les effectifs de conditions de travail améliorées. Nous avons augmenté leur nombre, afin qu'ils soient en adéquation avec les missions actuelles et à venir.

Je vous livre, dans les pages qui suivent, le résumé de ces quelques années d'action en formant le vœu qu'une continuité puisse être trouvée. Cela aura été, en tous cas, le sens de notre action collective : apporter modestement notre pierre à la préservation de notre territoire berrichon et au bien-être de la population qui y vit.

Partie I - Périmètre et organisation de l'Établissement Public

I.I Genèse des Établissements Publics de Coopération Intercommunale

L'organisation territoriale de la France s'articule autour de ses 34 875 communes (au 1er janvier 2025). La moitié d'entre elles compte moins de 500 habitants. Malgré la succession de lois facilitant la création de communes nouvelles, la taille moyenne des communes françaises reste trop petite pour leur permettre d'exercer leurs compétences avec des moyens suffisants.

La création des Établissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) a pour visée de favoriser la mutualisation des ressources, afin de permettre une gestion et un développement plus harmonieux du territoire :

« Le progrès de la coopération intercommunale se fonde sur la libre volonté des communes d'élaborer des projets communs de développement au sein de périmètres de solidarité. » (Article 5210-1 du CGCT)

« La communauté de communes […] a pour objet d'associer des communes au sein d'un espace de solidarité, en vue de l'élaboration d'un projet commun de développement et d'aménagement de l'espace. » (Article 5214-1 du CGCT)

Il existe 2 types d'EPCI :

- ***Les EPCI à fiscalité propre** disposent de ressources fiscales propres et regroupent plusieurs communes sur un territoire d'un seul tenant et sans enclave : agglomérations, communautés urbaines et communautés de communes. Ces établissements dits « de projet » exercent des compétences obligatoires ainsi que des compétences facultatives, que leur délèguent les communes, dans le cadre d'un projet de territoire. Les communautés de communes, créées par la loi du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République (loi ATR), constituent un type d'EPCI à fiscalité propre. Elles ont pour particularité de former des ensembles de plus de 15 000 habitants (sauf exceptions prévues par la loi).*

- ***Les EPCI sans fiscalité propre**, appelés « syndicats intercommunaux », sont formés pour gérer en commun des équipements ou prendre en charge des services publics locaux. Ils sont dépourvus de tout pouvoir en matière de fiscalité. Ils facilitent l'exercice de certaines compétences. Ils sont, de ce fait, des établissements dits « techniques ».*
  En tant qu'établissements publics, les EPCI doivent respecter le principe de spécialité : leurs compétences sont limitées à celles qui leur sont attribuées par la loi ou déléguées par leurs communes membres. Celles-ci sont gérées par un organe délibérant, analogue au conseil municipal, qui élit son président.

1.2 Compétences exercées par l'EPCI Cœur de France

La communauté de communes exerce « de plein droit en lieu et place des communes membres » les compétences suivantes qui relèvent :

- De l'aménagement de l'espace pour la conduite d'intérêt communautaire
- Des actions de développement économique
- De la gestion des milieux aquatiques et la prévention des inondations
- De la création, l'aménagement, l'entretien et la gestion des aires d'accueil des gens du voyage
- De la collecte et du traitement des déchets ménagers et assimilés
- De la promotion du tourisme
- Et de l'assainissement des eaux usées

Cœur de France exerce également des compétences facultatives relatives à :

- La protection et la mise en valeur de l'environnement
- La politique du logement et du cadre de vie
- La création, l'aménagement et l'entretien de la voirie d'intérêt communautaire
- La construction, l'entretien et le fonctionnement d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire

Les compétences sont regroupées en cinq grands domaines, ils sont présentés ci-dessous.

1.2.1 Aménagement de l'espace

L'intercommunalité élabore son Plan Local d'Urbanisme intercommunal qui intègre un plan local de l'Habitat (PLUi-H). La problématique de l'urbanisme doit fusionner les réflexions sur l'habitat, les activités économiques, l'environnement, les mobilités et la gestion des risques. La politique foncière répond aux besoins d'aménagement et aide à recycler les espaces constructibles (dépollution des sites et friches industrielles, rénovation urbaine…). La compétence relative à l'habitat se prolonge à travers la construction et la gestion des aires d'accueil et terrains familiaux des gens du voyage.

En matière de transports collectifs et de mobilités, le rôle de l'EPCI ne doit pas être négligé (loi LOM), même si le choix a été fait, en 2021, d'en confier la responsabilité à la Région, l'autorité organisatrice. L'intercommunalité construit son schéma de cohérence territoriale (SCoT). Celui-ci est piloté par le syndicat de pays et mutualisé avec les trois intercommunalités voisines du bassin de vie saint-amandois.

La communauté de communes partage, en outre, la voirie, l'éclairage et l'enfouissement des réseaux avec les communes dans des proportions variées, selon l'intérêt communautaire. La loi sur le zéro artificialisation nette (ZAN) des sols, promulguée le 20 juillet 2023, invite à penser différemment les modèles d'aménagement territorial et d'occupation des sols. La trajectoire des collectivités doit tendre vers l'optimisation des usages, par tous les moyens, des espaces artificialisés (friches…) en promouvant un urbanisme sobre.

1.2.2 Eau - Énergie

Au 1er janvier 2026, la compétence « eau » sera scindée entre la production, le transport et la distribution. Avec quatre syndicats d'eau compétents au sein de l'EPCI, l'organisation locale a été partiellement optimisée. Comme dans beaucoup de territoires, l'attachement à des modes de gestion, la structure du bassin hydrographique et la préexistence de syndicats techniques expliquent la minorité de blocage et le report du transfert de la compétence à l'intercommunalité à 2026.

Pourtant, ses interventions dans le cycle de l'eau ne vont cesser de monter en puissance dans le domaine de la gestion des eaux pluviales et des milieux aquatiques ainsi que la prévention des inondations.
La nouvelle compétence dite « GEMAPI » est exercée depuis 2024. L'eau est un enjeu : les périodes de sécheresse doivent être anticipées, tout comme les inondations et la protection des milieux humides et aquatiques.

L'EPCI s'engage également de manière croissante sur les sujets environnementaux majeurs tels que la protection de la biodiversité (constitution de corridors écologiques, préservation des zones humides, restauration de milieux…), la reconquête du paysage, le retour de la nature en zone urbaine et la promotion des énergies renouvelables. La communauté de communes Cœur de France priorise le photovoltaïque, qui s'avère une très bonne solution pour produire de l'énergie verte. Elle n'a pas fléché la filière éolienne, qui ne présente pas d'intérêt : la vitesse du vent sur le territoire n'atteint pas, en effet, les 10 km/h requis.

1.2.3 Économie

En matière économique, l'intercommunalité est compétente pour l'immobilier d'entreprise et les zones d'activités. Elle affirme son rôle de facilitateur au sein de son territoire. Elle accompagne le « parcours résidentiel » des entreprises et leur apporte des services supports au quotidien. Elle stimule l'écosystème entrepreneurial local : aides à la création d'entreprises, aides à la formation, animation de clubs ou réseaux d'entreprises, réponses aux difficultés de recrutement...

L'intérêt communautaire, révisé récemment, permet à l'EPCI d'exercer, la compétence « politique locale du commerce ». Celle-ci vise à réguler les implantations commerciales, revitaliser les centralités et professionnaliser l'offre.
Il est important, par ailleurs, de prendre en considération l'environnement supra de l'EPCI, en particulier l'échelon régional dont découle, naturellement, une grande partie des ressources. La communauté de communes Cœur de France n'est pas territoire d'industrie, le secteur primaire concentrant tout au plus 10 % de son activité.

1.2.4 Attractivité

L'EPCI a la charge de la promotion du tourisme et de l'attractivité du territoire. L'office de tourisme est intercommunal, depuis 2017. La communauté de communes met en place progressivement des stratégies touristiques globales :

- Création d'un jalonnement élargi au Pays Berry Saint-Amandois mettant en valeur le patrimoine historique, écologique et culturel : Destination Sud Berry
- Valorisation des sites remarquables comme l'abbaye de Noirlac, le site archéologique de Drevant - La Groutte (liste non exhaustive)
- Restauration du patrimoine ethnographique : puits, moulins, écluses, barrages et pont-canal
- Poursuite de l'aménagement des berges du canal de Berry pour favoriser la connexion des opérations « Loire-Vélo » et « Berry-vélo »
- Mise en valeur du patrimoine naturel : forêt de Tronçais en coopération avec l'EPCI transfrontalier, forêt de Meillant

Les conclusions de l'étude « Destination Sud Berry » confirment la pertinence de raisonner sur le périmètre des quatre communautés de communes du Pays (bassin de vie). Les sites remarquables, les chemins de randonnées et les pistes cyclables offrent un potentiel de développement dans lequel l'hébergement et la restauration sont des secteurs à fort enjeux.

1.2.5 Cadre de vie - Santé

La population « Sud Berry » est vieillissante et poursuit sa dynamique baissière, depuis 1980. Le nombre de naissances n'est pas suffisant pour stabiliser la démographie du territoire. La santé est un autre enjeu, la couverture médicale est insuffisante. L'habitat est ancien et de nombreux logements sont vacants ; l'observatoire local en dénombre environ 800 sur le territoire de la communauté de communes. Un effort particulier est à consentir pour optimiser la performance énergétique du patrimoine bâti résidentiel : amélioration du chauffage individuel, de l'isolation et de l'efficacité énergétique. La population des citoyens français itinérants, qu'elle soit sédentarisée ou de passage, doit pouvoir bénéficier d'un traitement conforme à la législation.

L'optimisation de la gestion du centre aqualudique « Balnéor » implique de réfléchir à l'adéquation entre santé / bien-être et utilisation responsable des ressources (eau et énergie). La compétence de gestion des déchets est intercommunale et déléguée au SMIRTOM Saint-Amandois, depuis 2001. Elle répond aux impératifs de tri, de recyclage et de valorisation poursuivis dans le cadre des objectifs de l'économie circulaire.

1.2.6 Fonctions administratives

Les fonctions administratives regroupent l'ensemble des processus qu'il convient de mener pour que l'EPCI puisse être opérationnel. Elles rappellent également les engagements qui influent de façon importante sur le budget, bruit de fond de l'ensemble des actions du projet de territoire non spécifiquement identifiés, mais néanmoins présents. Il s'agit essentiellement de l'exercice des compétences obligatoires, des investissements des fonctions support (SIC, Siège, Mobilité...) et des projets engagés.

5 domaines de compétence	Compétences obligatoires	Exercice (si EXT)	Compétences facultatives	Exercice (si EXT)
01 Aménagement de l'espace	Création et réalisation de zones d'aménagement concertées (ZAC)		Création, aménagement, entretien de la voirie	
	Études et programmation [Charte intercommunale d'aménagement et de développement]		Enfouissement des réseaux électriques et téléphoniques [EXT - partiellement]	SDE 18 par adhésion, Orange par convention au cas par cas
	NTIC (Internet, câble...) [établissement et exploitation d'infrastructures et de réseaux de communications électroniques]	Berry Numérique, par adhésion	Création et entretien de l'éclairage public [EXT]	SDE 18 par adhésion
	Schéma de cohérence territoriale (SCoT) [EXT]	Mutualisé, piloté par le PBSA		
	Schéma de secteur			
	Plans locaux d'urbanisme Aménagement, entretien et gestion des aires d'accueil des gens du voyage			
02 Eau et énergie	Assainissement collectif [EXT] Assainissement non collectif (SPANC) [EXT]]	Veolia Eau, par délégation de service public	Soutien aux actions de maîtrise de la demande d'énergie	
	GEMAPI [EXT-partiellement] : • Aménagement d'un bassin ou d'une fraction de bassin hydrographique • Entretien et aménagement d'un cours d'eau, canal, lac ou plan d'eau • Défense contre les inondations et la mer • Protection et restauration des sites, des écosystèmes aquatiques, des zones humides et des formations boisées riveraines • Taxe	Partie GEMA exercée sur quelques communes par SIAB3A, SIRAH et syndicat du canal, par adhésions. Le Cher est une compétence du département et de l'État Partie «PI» en partenariat avec ETPL Cher-Montluçon Taxe GEMAPI instaurée en 2023 et collectée à partir de 2024		

I.3 Moyens humains et financiers

Les élus des communes membres ont pris la décision, par un arrêté du 21 décembre 2020, de ne pas transférer au président de la communauté de communes le pouvoir de police administrative spéciale en ce qui concerne :

- L'assainissement
- L'aire d'accueil des gens du voyage
- L'habitat
- Les voiries (circulation et stationnement)

5 domaines de compétence	Compétences obligatoires	Exercice (si EXT)	Compétences facultatives	Exercice (si EXT)
03 Économie	Actions de développement économique dans les conditions prévues à l'article L. 4251-17 [EXT - partiellement]	La Passerelle, pilotée par la SEM TERRITORIA Futur Tiers-lieu de Compétences		
	Création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire			
	Politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales			
04 Attractivité	Promotion du tourisme dont la création d'offices de tourisme	1 OT + convention entre 4 CDC «Destination Sud Berry»		
05 Cadre de vie et santé	Collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés [EXT]	SMIRTOM	Diagnostic de territoire Programme local de l'habitat [élaboration des programmes locaux de l'habitat (PLH)]	
			Protection et mise en valeur de l'environnement, le cas échéant dans le cadre de schémas départementaux	
			Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs [EXT]	
			Centre aqualudique Balnéor, piloté par la société Récréa	
			Accompagnement des candidats à l'enseignement à distance pour l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur	

Tableau : compétences prises en charge par l'EPCI Cœur de France

De même, un arrêté du 24 juin 2024 déclare que le pouvoir de police spéciale en matière de publicité ne sera pas transféré au président de la communauté de communes.

L'organigramme adopté par le conseil communautaire du 26 juin 2024 prévoit 25 « Équivalents Temps Plein » (ETP) pour l'exercice des compétences actuelles et à venir, au 1er janvier 2026. Certaines compétences sont exercées par délégation et gérées par le personnel de l'EPCI, ce qui rend l'organisation plus agile et optimise ses ressources. Aujourd'hui, l'optimisation des ressources nécessaires au développement durable du territoire tend vers la rationalisation au niveau du bassin de vie. Elle est déjà initiée au niveau du développement touristique au travers de la démarche collective « Destination Sud Berry ».

1.4 Ressources humaines

1.4.1 Ressources internes

Au 1er janvier 2024, la communauté de communes Cœur de France comptait 19 agents dont un apprenti, répartis dans trois services :

- Le service administratif
- Le service au territoire
- Le service aux populations

Un contrôleur de gestion et un chargé de mission développement durable, rattachés à la Direction Générale des Services, complétaient l'organisation.

Matériellement, les agents de l'établissement public sont répartis dans quatre lieux différents à Saint-Amand-Montrond. L'Office de Tourisme a été aménagé dans un local exigu situé place de la République. Le service de développement économique et le Campus connecté accueillent les usagers dans les locaux de La Passerelle. Un agent est chargé de l'accueil au sein de la Maison de Santé Pluridisciplinaire. Le reste des effectifs est installé au siège de l'établissement public situé en face de la mairie.

Sur proposition du vice-président en charge du développement touristique, les élus ont décidé, par délibération n° 01_2024_010 en date du 6 mars 2024, d'acheter un bâtiment à rénover dans le périmètre de l'Opération de Revitalisation du Territoire de Saint-Amand-Montrond, afin d'y réunir, à effectif constant, les agents de l'EPCI. Sous l'autorité et l'impulsion du président, la feuille de route a fixé l'acquisition des nouveaux locaux en 2024 et a prévu la programmation des travaux nécessaires dans le respect des normes en vigueur pour emménager d'ici 2027.

En parallèle du projet de nouveau siège, une réorganisation des services a été impulsée par la Direction Générale des Services. Celle-ci poursuit un double objectif : anticiper les prises de compétences à venir et répartir le pilotage entre deux sous-directions dédiées aux ressources et à l'aménagement du territoire. La nouvelle organisation a été mise en œuvre le 1er septembre 2024. Elle entraîne la création de plusieurs postes pour lesquels les recrutements sont conditionnés par la disponibilité des futurs locaux de l'EPCI.

Pôle ressources

Au sein du pôle « Ressources », une directrice coordonne plusieurs services essentiels à la collectivité : ressources humaines, finances, achats, subventions, informatique, communication, évaluation des actions publiques, développement durable, contrôle de gestion et accueil.

Face à l'augmentation de l'activité, l'équipe du pôle sera renforcée. Le service Finances accueillera un deuxième coordonnateur spécialisé en fiscalité, qui travaillera en complément de l'agent actuel chargé des budgets. Ces deux agents exerceront des missions partagées.

Par ailleurs, les marchés publics, les achats et les demandes de subventions, aujourd'hui traités de manière dispersée, seront réunis sous la responsabilité d'un nouveau chargé de la commande publique. Cette organisation vise à mieux planifier les achats, améliorer les procédures et optimiser les ressources, notamment en recherchant davantage de financements extérieurs.

Dans le domaine du numérique, un poste de responsable des systèmes d'information a été créé pour renforcer la stratégie informatique et communicationnelle de l'EPCI.

En outre, pour mieux suivre et évaluer les actions menées dans le cadre du développement durable, le poste de chargé de mission évolue vers un rôle de chef de projet, avec un focus sur l'évaluation des politiques publiques.

L'agent d'accueil assure également la création de contenus de communication sur des actions de l'EPCI, en veillant à leur qualité et à leur cohérence.

Pôle aménagement du territoire

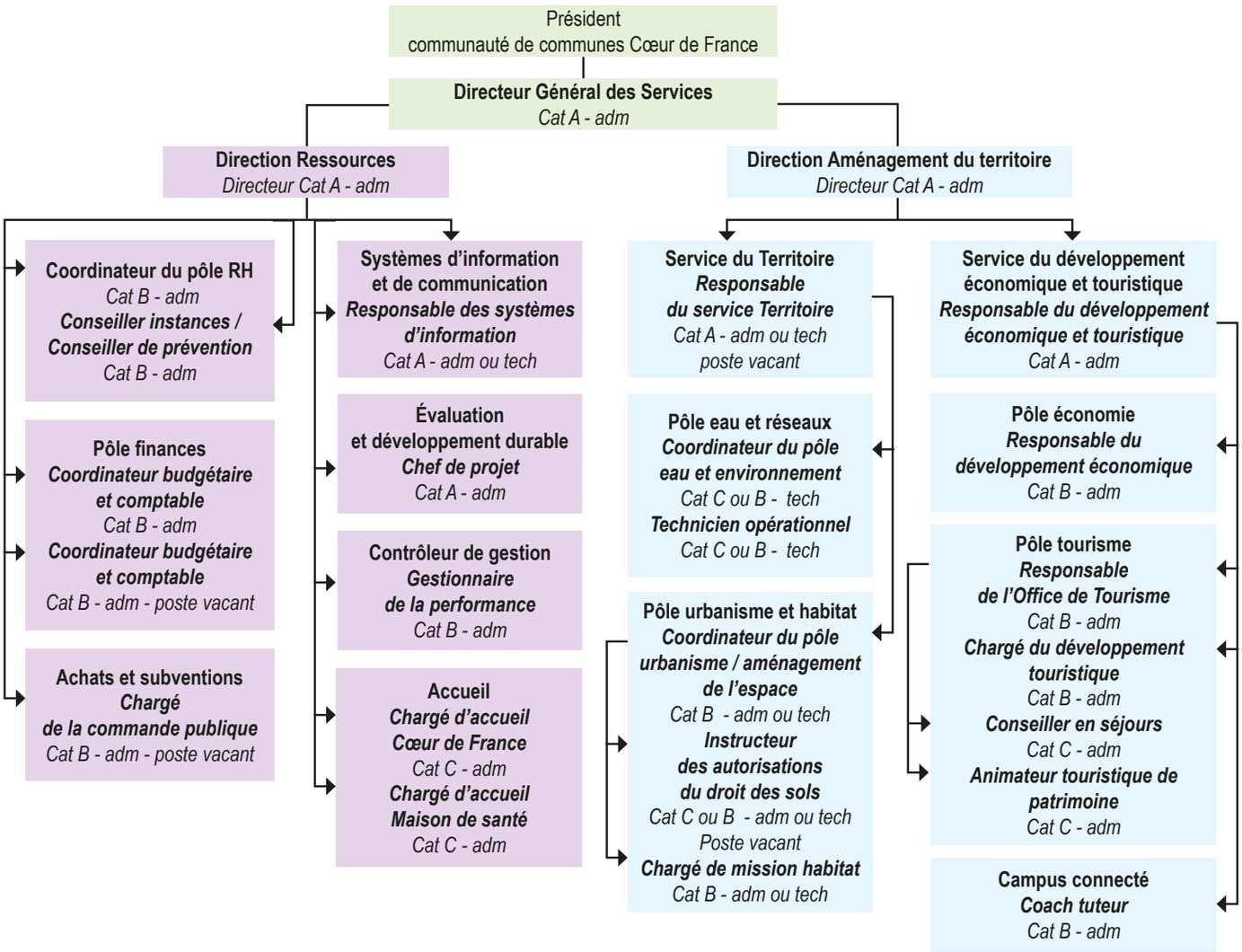
Au sein du pôle « Aménagement du territoire », une directrice est chargée de piloter et manager les services du territoire, du développement économique et touristique.

Un responsable du service Territoire assure la coordination et la gestion des chantiers, à partir des dossiers techniques. Il a pour mission d'anticiper et d'organiser les nouvelles compétences en cohérence avec la politique d'aménagement du territoire, une mission sous-tendue, par l'impératif de développement durable, du Parc Naturel Régional et de la gestion de l'eau à 360°.

Le service Territoire est constitué de deux pôles : « Eau et réseaux » et « Urbanisme et habitat ». La ville de Saint-Amand-Montrond ayant informé, par un courrier du 8 décembre 2023, qu'elle arrêtait d'instruire les autorisations du droit des sols pour les 18 communes de l'EPCI à compter du 1er mars 2024, deux postes d'instructeurs des autorisations du droit des sols ont été créés. En attendant l'attribution de ces deux postes, les communes doivent gérer l'instruction, soit directement, soit par l'externalisation auprès d'un prestataire.

En harmonie avec les préconisations de l'AFNOR, suite à l'audit des services en décembre 2022, le Service de développement économique a été fusionné avec le développement touristique. Ainsi, le responsable du développement économique et touristique assure le management et le suivi des projets du Service de développement touristique.

Organigramme de la communauté de communes Cœur de France au 1er décembre 2024



En amont de la réorganisation des services, l'EPCI a ouvert une procédure de concertation, permettant à chaque agent, reçu en entretien individuel, d'exprimer ses remarques. Cette série d'échanges a permis d'expliciter la démarche, de préciser le calendrier et de présenter l'organigramme cible. Les agents ont été sondés par questionnaire afin d'affiner le nouvel organigramme, en prenant en compte les missions, les projets de carrière et les compétences de chaque agent en poste.
Ce temps de concertation s'est inscrit en cohérence avec la mise en œuvre d'une démarche de qualité de vie au travail planifiée.

Le projet de territoire inscrit cette démarche interne de qualité de vie au travail et de développement durable dans une stratégie de conduite du changement. L'objectif est d'accompagner la transformation de l'organisation, afin de lui permettre de répondre aux enjeux de la transition pour un développement durable du territoire. Il s'agit, ainsi, de sensibiliser les agents sur l'intérêt de faire évoluer les services dans leurs réflexions et leurs pratiques. Cette initiative vise à intégrer progressivement de nouvelles approches dans la gestion des projets et le fonctionnement interne de l'EPCI.

Les lignes directrices de gestion (LDG) de Cœur de France ont pris effet le 1er avril 2021 et ont été établies pour 5 ans.

Les LDG portent sur la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines et les orientations générales en matière de promotion et de valorisation des parcours de la communauté de communes. Elles définissent les enjeux et les objectifs de la politique de ressources humaines conduite au sein de l'EPCI, eu égard aux politiques publiques locales mises en œuvre et à la situation des effectifs, des métiers et des compétences qui lui sont propres.

L'EPCI dispose de son tableau des effectifs et en assure une mise à jour régulière. Ce document concerne tous les emplois permanents et non permanents, créés par l'assemblée délibérante, occupés ou vacants, classés par filière, grade, avec indication de la durée hebdomadaire. Il ne comprend pas les apprentis de Cœur de France.

Cœur de France compte, au 1er janvier 2025, 23 agents, soit 14 titulaires, 9 contractuels dont un apprenti et un doctorant.
L'EPCI s'est engagé dans les actions suivantes :

- La stabilisation des effectifs
- La fidélisation des recrutements
- Le développement de la polyvalence et de la mutualisation

Le tableau des effectifs sera encore modifié le 1er janvier 2026, afin de permettre aux agents de monter en compétences sur d'autres missions et rationaliser la répartition des tâches et des activités.

Les effectifs resteront sensiblement les mêmes. Des ajustements sont prévus pour pallier les postes restés vacants depuis la réorganisation des services au 1er septembre 2024.

Un poste sera supprimé après le départ à la retraite d'un agent de l'Office de Tourisme. L'effectif répond aux besoins actuels. Des réflexions sont initiées, en outre, sur la création de postes structurants, notamment celui de directeur financier.

La part modeste de l'effectif (qui représente 14 % des dépenses réelles de fonctionnement) est possible car la communauté de communes Cœur de France conventionne, aujourd'hui, avec 86 partenaires (Ressources externes), dont trois sont des délégations de service public (DSP).

Une réflexion sur la mutualisation de services devra permettre :

- D'élargir les compétences exercées
- D'améliorer la qualité du service rendu
- De consolider la résilience, notamment en cas de crise (Covid)

La communauté de communes s'engage dans la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GEPC), qui devra permettre d'identifier les principales évolutions sur les métiers et compétences.

1.4.2 Ressources externes

Les partenariats privilégiés de la communauté de communes sont induits par des choix d'organisation territoriale et inscrits dans le cadre global de décentralisation.

La répartition des compétences entre les collectivités locales positionne la région comme chef de file en matière d'aménagement du territoire et de développement économique. Elle produit, dans ce cadre, divers documents stratégiques auxquels les EPCI doivent se conformer. Elle pilote également des contrats de subventionnement. La Région Centre-Val de Loire est, ainsi, un partenaire fondamental pour la communauté de communes Cœur de France. Les deux entités ont contractualisé dans le cadre du Contrat Régional de Solidarité Territorial (CRST) et du fonds partenarial pour l'économie de proximité.

Le conseil départemental du Cher accompagne, quant à lui, les communautés de communes dans le cadre de sa politique d'aménagement du territoire. Un contrat a été signé pour la période 2023-2026. Il permet de fixer les modalités de subventionnement, par le département, de projets intercommunaux entrant dans des axes prioritaires définis à la suite d'un diagnostic territorial, dans la limite de ses moyens financiers.
Les préfectures régionales et départementales ainsi que la sous-préfecture locale hébergent les services déconcentrés de l'État. Elles sont les interlocutrices privilégiées des communautés de communes.

Ces institutions sont les garantes du respect de la législation qui encadre l'exercice des compétences des collectivités locales et de leurs groupements.

Du point de vue de l'organisation territoriale en bassins de vie, la ville-centre Saint-Amand-Montrond a été identifiée comme pôle de ressources pour 53 communes des départements du Cher et de l'Allier. Du côté du Cher, le territoire couvert par le bassin de vie saint-amandois correspond aux communautés de communes Cœur de France, Arnon Boischaut Cher, Berry Grand Sud et Le Dunois. Celles-ci sont rassemblées, aux côtés de leurs communes membres, au sein du syndicat mixte de développement Pays Berry Saint-Amandois. Du côté de l'Allier, les communes du bassin de vie saint-amandois sont membres de la communauté de communes du Pays de Tronçais.

Au-delà du bassin de vie identifié par l'INSEE, Cœur de France noue, en outre, des partenariats avec les communautés de communes limitrophes, notamment pour les projets de développement touristique : CC Éguzon Argenton Vallée de la Creuse, CC La Châtre Sainte Sévère, CC Pays de Tronçais, CC La Marche Berrichonne, CC Val de Bouzanne, CC Le Dunois.

Partenaires Délégataires	Compétence	Chiffre d'affaires réalisé de 2020 à 2025	Fin contrat
SDE 18	Création et entretien de l'éclairage public	1 393 083 €	Non déterminé
VEOLIA	Assainissement collectif	5 768 791 €	2040
SMIRTOM	Collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés	107 101 €	
SEM TERRITORIA	Développement économique La Passerelle	480 543 €	2029
RECREA	Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs	3 139 886 €	2029

Tableau : partenaires délégations de service public

[1] https://www.centre-valdeloire.fr/agir/valoriser-le-territoire/les-ambitions-de-la-region-pour-lamenagement-du-territoire (consulté le 31 octobre 2024).
https://cc-coeurdefrance.fr/wp-content/uploads/03-2024-014.pdf (consulté le 31 octobre 2024).

[2] « Un bassin de vie est le plus petit territoire sur lequel les habitants ont accès aux équipements et services les plus courants. » (INSEE)

Domaines de compétence	Compétences obligatoires	Ressources externes	Compétences facultatives	Ressources externes
01 Aménagement de l'espace	Création et réalisation de zones d'aménagement concertées (ZAC)			Les communes, le CD18
	Études et programmation [Charte intercommunale d'aménagement et de développement]		Création, aménagement, entretien de la voirie	SDE 18 par adhésion, Orange par convention au cas par cas
	NTIC (Internet, câble...) [établissement et exploitation d'infrastructures et de réseaux de communications électroniques]	Berry Numérique, par adhésion	Enfouissement des réseaux électriques et téléphoniques [EXT - partiellement]	SDE 18 par adhésion
	NTIC (Internet, câble...) [établissement et exploitation d'infrastructures et de réseaux de communications électroniques]	Berry Numérique, Berry Fibre Optique	Création et entretien de l'éclairage public [EXT]	
	Schéma de cohérence territoriale (SCoT) [EXT]	Pays Berry Saint-Amandois		
	Schéma de secteur			
	Plans locaux d'urbanisme	Direction Départementale des Territoires (DDT)		
	Aménagement, entretien et gestion des aires d'accueil des gens du voyage	Val de Berry, DDT 18		
02 Eau et énergie	Assainissement collectif [EXT] Assainissement non collectif (SPANC) [EXT]]	Agence de l'eau Loire Bretagne, DDT 18, Conseil départemental du Cher Veolia Eau	Soutien aux actions de maîtrise de la demande d'énergie	
	GEMAPI [EXT - partiellement] : • Aménagement d'un bassin ou d'une fraction de bassin hydrographique • Entretien et aménagement d'un cours d'eau, canal, lac ou plan d'eau • Défense contre les inondations et la mer • Protection et restauration des sites, des écosystèmes aquatiques, des zones humides et des formations boisées riveraines	Syndicats de rivière : - SIRAH sur l'Arnon - SIAB3A - Canal de Berry Établissement Public Loire SAGE Cher Amont SAGE Yèvre Auron Agence de l'eau Loire Bretagne DDT 18		
03 Économie	Actions de développement économique dans les conditions prévues à l'article L. 4251-17 [EXT - partiellement]			
	Création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle, commerciale, tertiaire, artisanale, touristique, portuaire ou aéroportuaire	Destination Sud Berry		
	Politique locale du commerce et soutien aux activités commerciales			
04 Attractivité	Promotion du tourisme dont la création d'Offices de Tourisme	Syndicat Mixte de Ramassage et de Traitement des Ordures Ménagères Saint-Amandois		

Tableau : compétences prises en charge par l'EPCI Cœur de France

Domaines de compétence	Compétences obligatoires	Ressources externes	Compétences facultatives	Ressources externes
05 Cadre de vie et santé	Collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés [EXT]	Syndicat Mixte de Ramassage et de Traitement des Ordures Ménagères Saint-Amandois	Diagnostic de territoire	
			Programme local de l'habitat [élaboration des programmes locaux de l'habitat (PLH)]	Agence Nationale pour l'Amélioration de l'Habitat DDT Les communes Val de Berry
			Création, aménagement et gestion de la Maison de Santé Pluridisciplinaire	ARS
			Protection et mise en valeur de l'environnement, le cas échéant dans le cadre de schémas départementaux	
			Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs [EXT] Centre aqualudique Balnéor, piloté par la société Récréa	ARS
			Accompagnement des candidats à l'enseignement à distance pour l'obtention d'un diplôme de l'enseignement supérieur	Banque des Territoires

Tableau : compétences prises en charge par l'EPCI Cœur de France

Partie II.
Moyens financiers

La santé financière de l'EPCI s'est améliorée au cours du mandat 2020-2026, comme en témoignent les ratios. Mais, des efforts restent à faire pour revenir à un niveau moyen de gestion. Naturellement liée à l'exercice des compétences, cette progression invite à définir les priorités en fonction de la nature obligatoire ou pas de la compétence, du coût du projet, de sa pertinence au regard des enjeux. L'évolution vers le régime de la fiscalité professionnelle unique, en 2022 (année de référence 2021), a eu pour avantage de créer un espace d'examen attentif du coût réel d'une compétence. Ainsi, la Commission Locale de l'Évaluation des Charges Transférées (CLECT) s'est réunie à deux reprises durant le mandat, aboutissant à chaque fois à un vote unanime des conseillers communautaires. Véritable instance de dialogue et d'échanges, la CLECT est l'outil par excellence qui permet d'apprécier comment les élus perçoivent l'utilité et la portée d'une compétence.

Ainsi, les moyens financiers sont de deux ordres :

- Les ressources internes avec, d'une part, le produit d'une saine gestion créant la capacité d'autofinancement et, d'autre part, la fiscalité
- Les ressources externes constituées des dotations " historiques " et des subventions selon les projets

2.1 Ressources internes

Les principes de la fiscalité intercommunale ont été profondément modifiés par la loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.
Le cadre créé a été renforcé par les différentes réformes territoriales, améliorant constamment l'intégration fiscale des établissements de coopération intercommunale (EPCI).
Il existe deux régimes de taxes obligatoires : la fiscalité additionnelle et la fiscalité professionnelle unique.
Cœur de France a opté pour la fiscalité professionnelle unique (délibération n° 99_2021_106 du 4 novembre 2021). Ainsi, au sein de son territoire, l'EPCI se substitue aux communes pour la gestion et la perception des recettes fiscales que génèrent les zones d'activités économiques. Ce sont des produits des deux composantes de la contribution économique territoriale (CFE et CVAE) et des produits des composantes de l'imposition forfaitaire sur les entreprises de réseaux (IFER).
En compensation des charges transférées, l'EPCI effectue un versement aux communes membres. L'attribution de compensation (AC) constitue une dépense obligatoire pour l'EPCI. Son montant est voté par le conseil communautaire au vu du rapport de la commission locale d'évaluation des charges transférées (CLECT).

Le budget est composé d'un budget principal et de quatre budgets annexes, consultable en ligne : *opendata.cc-coeurdefrance.fr*
Le coefficient d'intégration fiscale (CIF) est le rapport entre les produits fiscaux perçus par l'EPCI et les produits fiscaux perçus par la commune et l'EPCI. Il traduit le degré d'intégration fiscale sur le périmètre de l'EPCI-FP concerné. Ainsi, un CIF élevé représente un transfert de pouvoir fiscal et, donc, de compétence des communes à l'EPCI. Le CIF de Cœur de France s'élève à 0,15, l'un des plus bas du département du Cher, du fait du reversement intégral de la fiscalité d'entreprise aux communes membres (référence 2021).

La taxe GEMAPI a été instituée pour financer les compétences de gestion des milieux aquatiques et de prévention des inondations. Instaurée en 2023 et collectée à partir de 2024, elle ne peut être prélevée par une structure syndicale.

La prise des compétences GEMAPI par les EPCI à fiscalité propre est obligatoire depuis le 1er janvier 2018. Les premières réalisations concrètes ont eu lieu en 2024.

Les impôts directs locaux comprennent quatre taxes principales (la taxe foncière sur les propriétés bâties, la taxe d'habitation sur les résidences secondaires et autres locaux meublés non affectés à l'habitation principale, la taxe foncière sur les propriétés non bâties, la cotisation foncière des entreprises) ainsi que des taxes annexes ou assimilées (imposition forfaitaire des entreprises de réseau, taxe sur les surfaces commerciales…).

La répartition des principaux impôts directs locaux entre les collectivités territoriales et les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) à fiscalité propre est consultable au bulletin officiel des finances publiques (BOFIP) :
https://bofip.impots.gouv.fr/bofip/8322-PGP.html/identifiant=BOI-ANNX-000448-20210707

La réforme de la fiscalité locale

La loi de finances pour 2020 prévoit la suppression totale et définitive de la TH afférente à l'habitation principale ainsi qu'une refonte du schéma de financement des collectivités territoriales et des établissements publics de coopération intercommunale, avec une compensation à l'euro près. Les principaux volets de cette réforme portent sur :

- La suppression, par étapes de 2020 à 2023, de la TH sur la résidence principale. Parallèlement, la TH a été maintenue pour les résidences secondaires et autres locaux meublés non affectés à l'habitation (THRS)
- L'adaptation des règles de lien et de plafonnement des taux des impositions directes locales dès 2020
- Le transfert de la part départementale de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) aux communes en 2021
- L'instauration d'un mécanisme de coefficient correcteur, à compter de 2021, destiné à neutraliser les écarts de compensation pour les communes liés au transfert de la part départementale de la TFPB
- L'affectation, à compter de 2021, d'une fraction de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) aux départements pour compenser la perte de TFPB et aux EPCI à fiscalité propre pour compenser la perte de TH
- Enfin, l'attribution d'une dotation budgétaire de l'État aux régions, afin de compenser la perte des frais de gestion liés à la TH perçus par ces collectivités depuis 2014

Par ailleurs, l'article 55 de la loi de finances pour 2023 supprime la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) sur deux ans (2023 et 2024). Pour les entreprises, la contribution est diminuée de moitié en 2023, puis supprimée en 2024. Pour les collectivités, la ressource est supprimée dès 2023 et compensée par l'affectation d'une fraction de TVA.

Stabilité des taux

Les taux ont été augmentés une fois, uniquement pour la taxte foncière en 2021, puis, sont restés constants. Néanmoins, la ressource a augmenté, du fait de la réforme des valeurs locatives, entre autres (cf. Tableau 2020-2025).

Taxes	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Taxe d'habitation TH additionnelle à compter de 2023				5,64	5,64	5,64
Taxe foncière propriétés bâties	5,47	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5
Taxe foncière propriétés non bâties	9,70	9,70	9,70	9,70	9,70	9,70
Taxe professionnelle Contribution Foncière des Entreprises depuis 2010	5,47	5,47	29,95	29,95	29,95	29,95

Nota : passage à la Fiscalité Professionnelle Unique à compter de 2022, harmonisation des taux de CFE sur le territoire

Tableau : évolution des bases CDF de la taxe foncière sur le bâti depuis 2020

Communes	2020	2021	2022	2023	2024
Arpheuilles	201 703	198 163	205 407	222 815	240 052
Bessais-le-Fromental	338 323	303 484	315 229	333 849	356 014
Bouzais	212 651	214 654	220 874	238 670	247 793
Bruère-Allichamps	516 481	470 697	491 455	526 840	545 060
Charenton-du-Cher	739 657	742 541	774 817	840 330	879 680
Colombiers	253 920	263 590	270 189	300 822	315 071
Coust	293 930	296 455	305 634	331 089	345 022
Drevant	385 329	381 217	390 643	420 831	435 485
Farges-Allichamps	205 125	204 627	212 017	225 367	234 997
La Celle	199 377	197 603	207 154	222 637	233 729
La Groutte	74 442	74 684	76 686	82 315	86 241
Marçais	192 339	194 118	200 552	215 698	227 109
Meillant	465 959	466 701	490 100	526 543	552 075
Nozières	247 121	249 807	257 457	269 927	279 036
Orcenais	136 305	140 515	146 381	166 064	173 432
Orval	2 434 854	2 102 026	2 171 406	2 374 699	2 460 132
Saint-Amand-Montrond	12 332 189	12 198 836	12 440 631	13 281 461	13 696 625
Saint-Pierre-les-Étieux	527 843	530 369	564 717	594 220	624 561
Vernais	101 160	106 007	112 350	120 165	122 614
Total	**19 862 944**	**19 336 314**	**19 853 699**	**21 294 342**	**22 054 718**

Tableau : évolution des bases CDF de la taxe professionnelle depuis 2020

Communes	2020	2021	2022	2023	2024
Arpheuilles	13 323	8 284	11 485	14 377	15 717
Bessais-le-Fromental	117 162	66 942	72 021	74 249	78 190
Bouzais	94 496	95 975	96 989	103 809	108 964
Bruère-Allichamps	321 633	268 253	285 482	307 406	321 245
Charenton-du-Cher	68 138	61 544	66 454	72 771	66 542
Colombiers	20 117	17 869	18 271	17 974	16 918
Coust	6 000	7 897	13 860	12 214	14 389
Drevant	36 188	25 831	26 717	29 869	37 091
Farges-Allichamps	333 624	333 210	348 000	368 174	380 498
La Celle	16 566	17 574	16 284	14 918	17 803
La Groutte	3 142	3 160	2 984	2 687	4 263
Marçais	12 561	13 581	10 408	13 566	11 755
Meillant	35 232	33 719	31 270	36 296	34 628
Nozières	214 506	215 822	221 003	230 778	235 984
Orcenais	97 020	97 579	104 163	113 624	118 650
Orval	1 375 229	1 022 857	1 021 221	1 061 287	1 062 760
Saint-Amand-Montrond	3 271 091	2 939 358	3 119 480	3 059 217	3 158 464
Saint-Pierre-les-Étieux	94 666	105 363	109 255	108 615	109 218
Vernais	4 434	5 301	5 997	11 457	12 244
Total	**6 136 497**	**5 340 119**	**5 581 344**	**5 653 288**	**5 805 323**

Tableau : évolution des bases CDF de la taxe foncière non bâti depuis 2020

Communes	2020	2021	2022	2023	2024
Arpheuilles	62 074	62 420	64 370	68 858	71 581
Bessais-le-Fromental	78 504	79 214	81 277	87 030	90 360
Bouzais	9 510	9 532	9 853	10 552	10 969
Bruère-Allichamps	50 278	46 698	48 262	51 685	53 587
Charenton-du-Cher	172 986	173 382	178 414	191 197	198 494
Colombiers	35 441	35 554	36 754	39 342	40 734
Coust	59 315	59 442	61 459	65 802	68 370
Drevant	12 203	12 096	12 578	13 368	13 902
Farges-Allichamps	15 876	16 072	16 621	17 933	18 626
La Celle	28 477	28 543	29 509	31 880	33 152
La Groutte	7 622	7 642	7 900	8 495	8 825
Marçais	103 002	103 053	106 536	114 100	118 541
Meillant	93 161	93 350	96 469	103 390	107 439
Nozières	28 252	28 329	29 264	31 340	32 560
Orcenais	69 708	69 827	72 170	77 266	80 279
Orval	23 097	23 151	24 051	25 693	26 697
Saint-Amand-Montrond	78 803	76 304	78 703	82 925	86 194
Saint-Pierre-les-Étieux	152 584	153 384	158 309	169 377	175 976
Vernais	91 054	92 421	95 558	102 334	106 425
Total	**1 173 067**	**1 170 414**	**1 208 057**	**1 292 567**	**1 342 711**

2.2 Ressources externes

Tableau : liste des dotations enregistrées Communauté de Communes Coeur de France

Année	Dotation d'intercommunalité	Dotation de compensation	Total annuel
2025	213 467 €	1 055 261 €	1 268 728 €
2024	223 038 €	1 095 024 €	1 318 062 €
2023	235 502 €	1 113 450 €	1 348 952 €
2022	163 368 €	1 119 952 €	1 283 320 €
2021	148 198 €	5 526 €	153 724 €
2020	133 863 €	5 637 €	139 500 €
2019	131 211 €	5 742 €	136 953 €

*Tableau : **FPIC** - Fonds de Péréquation Communal et Intercommunal*

	Communes			EPCI				Cumul des soldes
	Versement	Prélèvement	Solde	Versement	Prélèvement	Solde	CIF	
2019	441 308 €	219 540 €	221 768 €	82 720 €	57 915 €	24 805 €		246 573 €
2020	443 359 €	238 272 €	205 087 €	82 403 €	62 591 €	19 812 €	0,156730	224 899 €
2021	469 230 €	231 515 €	237 715 €	87 392 €	56 477 €	30 915 €	0,157005	268 630 €
2022	340 101 €	171 381 €	168 720 €	217 048 €	129 796 €	87 252 €	0,389570	255 972 €
2023	399 574 €	197 079 €	202 495 €	133 517 €	89 976 €	43 541 €	0,250456	246 036 €
2024	432 685 €	232 076 €	200 609 €	79 488 €	68 521 €	10 967 €	0,155198	211 576 €
2025	421 601 €	226 906 €	194 695 €	77 591 €	54 605 €	22 986 €	0,155198	217 681 €

Tableau : subventions accordées par le Conseil régional Centre-Val de Loire depuis juillet 2020

Fonds	Dossiers	Date	Dépense subventionnable	% de subvention	Montant accordé	Cumul par fonds
CRST 2019/ 2022	**Création d'une maison de santé à Saint-Amand-Montrond**	**19/11/2021**	**1 931 609 €**	**17 %**	**320 000 €**	**400 000 €**
	Création d'une maison de santé à Saint-Amand-Montrond	**19/11/2021**	**1 600 000 €**	**5 %**	**80 000 €**	
PACTE RÉGIONAL INVESTISSEMENT						
	Tiers-lieu compétence (TLC) assistance à maîtrise d'ouvrage	**18/03/2022**	**16 000 €**	**75 %**	**12 000 €**	**500 000 €**
	Tiers-lieu compétence (TLC) aménagement, gestion et animation	**20/01/2023**	**1 283 000 €**	**38 %**	**488 000 €**	
CRST 2025	**Inventaire de la biodiversité**	**31/01/2025**	**129 180 €**	**19 %**	**24 600 €**	**624 600 €**
	Création d'un nouveau siège pour CdF	**31/01/2025**			**200 000 €**	
	Création de l'Atelier	**31/01/2025**			**200 000 €**	
	Projet Cambour	**31/01/2025**			**200 000 €**	
	Budget principal		**4 959 789 €**	**31 %**	**1 524 600 €**	

Tableau : subventions accordées par le Conseil départemental du Cher depuis juillet 2020

Fonds	Dossiers subventionnables	Date subvention	Dépense accordé	% de par fonds	Montant	Cumul	
Contrat 2017/ 2021	Saint-Amand-Montrond Pont de Fer de la Marmande	25/01/2021	348 710 €	18,98 %	66 195,51 €	466 196 €	
	Rénovation de l'aire d'acueil des CFI des Fromenteaux	02/02/2021	110 000 €	36,86 %	40 000 €		
	Saint-Amand-Montrond - Aménagement de ZAC des Carmes (création de la voirie)	08/10/2021	464 650 €	12,91 %	60 000 €		
	Saint-Amand-Montrond - Création d'une maison de santé pluridisciplinaire	08/10/2021	1 500 000 €	20 %	300 000 €		
Contrat 2022/ 2026	Bruère-Allichamps - Contruction du réseau de collecte et agrandissement de la station de La Celle	16/07/2024	2 666 166 €	2 %	50 000 €	916 000 €	
	La Celle - Construction station d'épuration et du réseau de collecte des eaux usées	16/07/2024	2 021 079 €	6 %	120 000 €		
	Saint-Amand-Montrond - Création d'un tiers-lieu compétences	14/11/2023	800 000 €	6 %	46 000 €		
	Saint-Amand-Montrond - Création d'un centre de santé rue Pearon	14/11/2023	500 000 €	40 %	200 000 €		
	Saint-Amand-Montrond - Création d'un atelier de bijouterie	14/11/2023	1 600 000 €	13 %	200 000 €		
	Saint-Amand-Montrond - Projet Cambour	14/11/2023	2 000 000 €	13 %	250 000 €		
	Orval - Création de la voie d'accès à la ZAC des Socques	14/11/2023	450 000 €	11 %	50 000 €		
			12 460 605,33 €	**11 %**	**1 382 196 €**		
22/05/ 2025	Budget principal		7 198 710 €	15 %	1 112 196 €		
	Budget annexe assainissement		4 687 245 €	4 %	170 000 €		
	Budget annexe Tourisme						
	Budget annexe CFI		110 000 €	36 %	40 000 €		
	Budget ZA		464 650 €	13 %	60 000 €		

Tableau : subventions de l'État accordées depuis juillet 2020

PRÉFET DU CHER
Liberté Égalité Fraternité

Fonds	Dossiers	Date arrêté	Dépense subventionnable	% de subvention	Montant accordé	Cumul par fonds
DETR	2022-0445 - Aménagement ZAC des Carmes	05/05/2022	375 410 €	50 %	187 705 €	1 763 991 €
	2022-0555 - Acquisition d'une borne tactile pour affichage légal	24/05/2022	11 625 €	40 %	4 650 €	
	2022-1428 - Bessais-le-Fromental - sécurisation poste de relèvement	07/11/2022	6 280 €	40 %	2 512 €	
	2023-808 - Drevant «Champ des Chevaux» assainissement	31/05/2023	6 701 €	50 %	48 351 €	
	2023-875 - La Celle - Station et réseau de collecte	01/06/2023	1 000 000 €	50 %	500 000 €	
	2023-874 - Saint-Amand-Montrond - Travaux sur le réseau de collecte des eaux usées	01/06/202	448 276 €	40 %	179 310 €	
	2024-0633 - Bruère-Allichamps - Station et réseau de collecte	21/05/2024	1 000 000 €	50 %	500 000 €	
	2024-1929 - Création de circuits de randonnées	03/12/2024	92 140 €	45 %	41 463 €	
	2025-0457 - Réhabilitation d'un bâtiment pour nouveau siège et office de tourisme	14/04/2025	1 000 000 €	30 %	300 000 €	
DSIL	Marçais - Nouveau système d'assainissement pour les bâtiments communaux Saint-Amand-Montrond - Pont de Fer - Reconstruction	02/11/2020 02/11/2020	122 800 € 340 980 €	50 % 50 %	61 400 € 170 490 €	984 190 €
	Saint-Amand-Montrond - Création d'une maison de santé - Rénovation énergétique					
	Saint-Amand-Montrond - Création d'une maison de santé	30/03/2021	641 000 €	30 %	192 300 €	
	Saint-Amand-Montrond - Création d'une maison de santé	25/10/2021 29/06/2022	1 600 000 € 1 600 000 €	25 % 10 %	400 000 € 160 000 €	
AELB	Charenton, Orval, Bessais et Meillant - Aides d'urgence en matière d'interdiction d'épandage des boues	21/09/2020	54 665 €	40 %	21 866 €	316 502 €
	Saint-Amand-Montrond - Traitement des boues liquides de la STEP	21/09/2020	21 166 €	60 %	12 700 €	
	Marçais - Nouveau système d'assainissement pour les bâtiments communaux	09/11/2020	89 100 €	40 %	35 640 €	
	Marçais - Nouveau système d'assainissement pour les bâtiments communaux	09/11/2020	10 141 €	30 %	4 057 €	
	Bessais et Orcenais - Aides d'urgence en matière d'interdiction d'épandage des boues	13/09/2021	33 656 €	40 %	13 462 €	
	Charenton, Orval et Meillant - Aides d'urgence en matière d'interdiction d'épandage des boues	13/09/2021	53 492 €	40 %	21 397 €	
	Diagnostic amont et plan d'actions pour la réduction des micropolluants	09/11/2021	26 270 €	80 %	21 016 €	
	Saint-Amand-Montrond - Travaux de réhabilitation du réseau d'eaux usées	09/12/2021	357 800 €	50 %	178 900 €	
	Saint-Amand-Montrond - Études complémentaires suite au diagnostic amont de la STEP	04/05/2023	9 330 €	80 %	7 464 €	
Caisse des dépôts	Campus connecté - Création	12/05/2021	395 613 €	76 %	300 000 €	300 000 €
ADEME	Balnéor - Étude de faisabilité géothermie	24/01/2024	18 000 €	60 %	10 800 €	10 800 €
OFB	Création d'un inventaire de la biodiversité	25/11/2024	123 020 €	80 %	98 416 €	
			9 527 467 €	**36 %**	**3 473 898 €**	
22/05/2025	Budget principal		6 105 648 €	30 %	1 824 361 €	
	Budget annexe Assainissement		3 329 678 €	48 %	1 608 074 €	
	Budget annexe Tourisme		92 141 €	45 %	41 463 €	

Tableau : année 2024 - Répartition des Recettes de fiscalités + FPIC + Dotations : Communes / Communauté de communes Cœur de France

	Arpheuilles	Bessais	Bouzais	Bruère	Charenton	Colombiers	Coust	Drevant	Farges
Population	304	300	305	571	1 036	429	452	566	260
TH COMMUNE	8 267 €	14 140 €	3 010 €	26 340 €	38 228 €	11 539 €	25 398 €	9 358 €	17 252 €
TH CdF	1 904 €	6 102 €	925 €	6 162 €	9 681 €	2 794 €	6 052 €	1 866 €	3 595 €
TVATH									
TFPB COMMUNE	86 246 €	57 864 €	102 351 €	218 139 €	360 600 €	192 611 €	139 693 €	327 482 €	81 505 €
TFPB CdF	15 603 €	23 139 €	16 106 €	35 433 €	57 229 €	20 480 €	22 426 €	28 305 €	15 279 €
TFPNB COMMUNE	22 326 €	15 659 €	3 435 €	23 284 €	65 185 €	18 245 €	33 289 €	11 686 €	6 394 €
TFPNB CdF	6 943 €	8 765 €	1 064 €	5 198 €	19 254 €	3 951 €	6 632 €	1 348 €	1 807 €
TA + TFNB CdF	384 €	329 €	207 €	369 €	1 083 €	599 €	230 €	536 €	538 €
CFE CdF	4 404 €	20 103 €	31 382 €	94 321 €	19 223 €	4 926 €	4 252 €	12 360 €	110 805 €
TVA CVAE									
IFER CdF	5 004 €	76 €	1 225 €		13 855 €	4 899 €	913 €		10 071 €
TASCOM									
GEMAPI CdF	598 €	1 031 €	597 €	1 615 €	2 105 €	677 €	857 €	784 €	1 024 €
DCRTP COMMUNE									
GIR COMMUNE	-13 417 €	-28 409 €	-27 609 €	-58 251 €	-70 162 €	-16 877 €	-30 597 €	-41 281 €	-36 548 €
GIR CdF	-4 292 €	-5 469 €	-2 840 €	-3 144 €	-16 449 €	-1 735 €	-7 463 €	-6 810 €	-829 €
PYLONE COMMUNE		70 630 €							
FPIC des communes	6 878 €	5 906 €	7 658 €	11 901 €	34 648 €	9 549 €	17 029 €	14 554 €	4 940 €
FPIC CdF									
Part Commune	110 300 €	135 790 €	88 845 €	221 413 €	428 499 €	215 067 €	184 812 €	321 799 €	73 543 €
AC versée CdF	8 831 €	22 951 €	26 569 €	122 667 €	50 451 €	25 682 €	8 837 €	27 121 €	96 207 €
AC / habitant	29 €	77 €	87 €	215 €	49 €	60 €	20 €	48 €	370 €
Part CdF+ FPIC	26 144 €	33 973 €	17 284 €	45 633 €	86 758 €	31 665 €	29 647 €	26 029 €	31 485 €
	1,13 %	1,46 %	0,75 %	1,97 %	3,74 %	1,37 %	1,28 %	1,12 %	1,36 %
Total fiscalité du territoire	**145 275 €**	**192 714 €**	**132 698 €**	**389 713 €**	**565 708 €**	**272 414 €**	**223 296 €**	**374 949 €**	**201 235 €**
	0,75%	**1,00%**	**0,69%**	**2,02%**	**2,93%**	**1,41%**	**1,16%**	**1,94%**	**1,04%**

Sources : État 1288

La Celle	La Groutte	Marçais	Meillant	Nozières	Orcenais	Orval	St Amand	St Pierre	Vernais	Cumul
342	131	309	676	230	252	1 724	9 752	758	188	**18 585**
14 936 €	5 583 €	13 467 €	46 427 €	6 231 €	9 657 €	31 342 €	312 050 €	12 785 €	4 898 €	**610 908 €**
3 085 €	770 €	2 312 €	7 814 €	1 825 €	2 633 €	7 516 €	67 431 €	3 657 €	1 588 €	**137 712 €**
										1 179 740 €
106 456 €	65 613 €	104 613 €	262 602 €	88 744 €	72 474 €	1 127 496 €	7 708 044 €	200 881 €	32 996 €	**11 336 410 €**
15 192 €	5 608 €	14 762 €	35 887 €	18 135 €	11 271 €	159 943 €	892 121 €	40 608 €	7 968 €	**1 435 495 €**
12 110 €	5 412 €	44 797 €	34 746 €	16 052 €	28 114 €	14 358 €	51 027 €	48 024 €	27 894 €	**482 037 €**
3 216 €	856 €	11 498 €	10 422 €	3 158 €	7 787 €	2 590 €	8 361 €	17 070 €	10 323 €	**130 243 €**
325 €	245 €	355 €	594 €	684 €	337 €	1 659 €	5 117 €	455 €	3 671 €	**17 717 €**
5 410 €	1 264 €	3 381 €	9 867 €	71 696 €	39 130 €	313 175 €	959 356 €	30 347 €		**1 735 402 €**
										823 020 €
		2 511 €	1 197 €		10 224 €	8 180 €	74 566 €	1 393 €		**134 114 €**
						33 421 €	336 874 €			**370 295 €**
528 €	177 €	676 €	1 360 €	895 €	649 €	5 179 €	26 432 €	1 621 €	488 €	**47 293 €**
							332 046 €			**332 046 €**
-25 433 €	-9 401 €	-20 679 €	-47 303 €	-10 111 €	-17 364 €	12 756 €	670 450 €	-34 881 €	-8 809 €	**186 074 €**
-3 749 €	-1 310 €	-2 825 €	-6 512 €	-1 201 €	-2 718 €	15 396 €	95 523 €	-5 156 €	-2 444 €	**35 973 €**
										70 630 €
15 986 €	5 274 €	7 348 €	24 221 €	2 941 €	3 840 €	445 €	4 754 €	18 807 €	3 930 €	**200 609 €**
										10 967 €
124 055 €	72 481 €	149 546 €	320 693 €	103 857 €	96 721 €	1 186 397 €	9 078 371 €	245 616 €	60 909 €	**13 218 714 €**
7 738 €	2 519 €	6 635 €	17 589 €	62 921 €	38 806 €	615 830 €	2 586 859 €	38 785 €	3 493 €	**3 770 491 €**
23 €	19 €	21 €	26 €	274 €	154 €	357 €	265 €	51 €	19 €	203 €
18 597 €	6 346 €	29 289 €	50 762 €	23 496 €	30 183 €	233 884 €	1 506 425 €	59 648 €	21 594 €	**2 319 809 €**
0,80 %	0,27 %	1,26 %	2,19 %	1,01 %	1,30 %	10,08 %	64,94 %	2,57 %	0,93 %	12 %
150 390 €	**81 346 €**	**185 470 €**	**389 044 €**	**190 274 €**	**165 710 €**	**2 036 111 €**	**13 171 655 €**	**344 049 €**	**85 996 €**	**19 309 014 €**
0,78%	**0,42%**	**0,96%**	**2,01%**	**0,99%**	**0,86%**	**10,54%**	**68,22%**	**1,78%**	**0,45%**	

La part de fiscalité perçue par l'EPCI est de 12 %

Tableau : récapitulatif par financeur

Financeurs	Dépense subventionnable	Pourcentage d'aide moyen obtenu	Montant de la subvention
État	9 527 466 €	36 %	3 473 898 €
Région	4 959 789 €	31 %	1 524 600 €
Département	12 460 605 €	11 %	1 382 195 €
Cumul	26 947 860 €	24 %	6 380 694 €

Aujourd'hui, la tendance est à la baisse des ressources des institutions. Il est, de ce fait, primordial de sourcer de nouvelles solutions de financement liées à l'exercice des compétences. Les élus privilégient l'investissement productif afin d'être en mesure de proposer des services payants aux usagers. L'investissement productif consiste à investir par un emprunt dont les annuités sont compensées par un loyer payé par l'occupant. Au départ, l'équilibre financier est nul et le retour sur investissement est indirect. Les loyers perçus par l'EPCI deviennent une ressource nette, par la suite. C'est le cas, notamment, pour l'investissement dans les nouveaux locaux qu'occupera l'entreprise Cambour.

Tableau : analyse des ratios Cœur de France

Ratios	Référence Nationale	2020	2021	2022	2023	2024
Capacité auto-financement Nette	11 %	-33 %	16 %	8 %	8 %	13 %
Capacité de désendettement en année	7 ans	14 ans	6 ans	6 ans	5 ans	5 ans
Annuité de la dette / Recettes Réelles Fonctionnement	33 %	55 %	23 %	11 %	10 %	9 %
Taux d'épargne brute	20,2 %	21 %	39 %	19 %	18 %	16 %
Taux d'Autofinancement	50 %	-30 %	16 %	24 %	60 %	68 %
Marge d'autofinancement / Recettes Réelles Fonctionnement	100 %	21 %	39 %	19 %	18 %	21 %
Taux d'investissement	21 %	112 %	101 %	34 %	14 %	19 %
Taux d'effort d'investissement	30 %	54 %	56 %	24 %	8 %	7 %
Dépenses de personnel / Dépenses Réelles Fonctionnement	40 %	23 %	26 %	11 %	12 %	12 %
Dépendance aux dotations de l'État	21 %	4 %	4 %	16 %	16 %	14 %
Part des recettes fiscales dans les recettes réelles de fonctionnement	55 %	78 %	74 %	72 %	45 %	44 %

Comparaison par rapport à la population	Référence Nationale	2020	2021	2022	2023	2024
Recettes réelles de fonctionnement / population	352 €	201 €	223 €	433 €	460 €	490 €
Produit des impositions directes / population	0 €	156 €	164 €	311 €	207 €	216 €
Capacité autofinancement nette / population	0 €	-67 €	35 €	36 €	37 €	62 €
Dépenses réelles de fonctionnement / population	300 €	158 €	137 €	350 €	378 €	411 €
Dépenses brutes d'équipement / population	202 €	109 €	125 €	102 €	39 €	36 €
Dépenses d'investissement / population	115 €	225 €	226 €	148 €	62 €	92 €
Dette / population	204 €	595 €	541 €	494 €	451 €	411 €

Partie III : Un projet de territoire soucieux du développement durable

3.1 Définition et cadre institutionnel

3.1.1 Nations Unies et objectifs de développement durable

Le développement durable a été défini par Mme Gro Harlem Brundtland, Première Ministre norvégienne (1987), comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. »
La notion a été officialisée, par la suite, lors du Sommet de la Terre de Rio, en 1992, tenu sous l'égide des Nations unies. Elle s'articule autour de trois piliers puisqu'elle recouvre un développement économiquement efficace (1), socialement équitable (2) et écologiquement soutenable (3).
L'ensemble des États Membres de l'ONU a adopté, en 2015, un programme de développement durable à l'horizon 2030. Celui-ci intègre 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).

Figure 1 : liste des 17 ODD approuvés par les États Membres de l'ONU en 2015

Comme le présente la Figure 1, les ODD sont centrés, avant tout, sur des problématiques sociétales. Toute démarche de développement durable doit être pensée comme un écosystème qui prend en considération les impacts économiques, écologiques et sociétaux à court, moyen et long termes. Elle doit placer la cohésion et la préservation des ressources au cœur des actions initiées.

3.1.2 État et agenda 2030

En septembre 2015, les États membres des Nations unies ont adopté « L'Agenda 2030 ». Ce programme de développement durable à l'horizon 2030 succède à « L'Agenda 21 », il intègre 17 Objectifs de Développement Durable (ODD).
« L'Agenda 2030 » est un outil stratégique d'application des ODD à l'échelon local. Il permet aux collectivités territoriales de mettre en lumière des solutions locales, pratiques et de terrain, afin de répondre aux enjeux de la transition écologique.
Les EPCI jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de « L'Agenda 2030 ». Les actions de développement durable sur le territoire s'insèrent, en effet, dans un cadre instauré par différentes strates. Au niveau transversal, les EPCI doivent évaluer et rendre compte de leurs actions en matière de développement durable. Ce rapport doit inclure :

- Un bilan des actions menées en matière de gestion du patrimoine, de fonctionnement et d'activités internes
- Une analyse des impacts de ces actions sur la lutte contre le changement climatique, la cohésion sociale, la préservation de la biodiversité ainsi que la promotion de modes de production et de consommation responsables
- Une démarche d'amélioration continue, avec des objectifs clairs et des indicateurs de suivi

Au niveau spécifique, de nombreuses lois et mesures découlent de « l'Agenda 2030 » et touchent aux domaines de compétences de l'EPCI, tels que :

- La loi prévoit la réalisation d'un inventaire des Zones d'Activité Économique (ZAE) dans l'objectif de construire une stratégie d'optimisation et leur occupation en lien avec l'objectif Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à l'horizon 2025
- La Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018, portant sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, prévoit l'atteinte d'objectifs de réduction de la consommation d'énergie des bâtiments publics d'au moins 40 % en 2030, par rapport à 2010
- La stratégie Bas-Carbone, introduite par la loi de transition énergétique pour la croissance verte du 17 août 2015, vise à « permettre à la France de contribuer plus efficacement à la lutte contre le dérèglement climatique et de renforcer son indépendance énergétique, tout en garantissant un accès à l'énergie à des coûts compétitifs »
- La stratégie publiée le 21 juillet 2023, relative à l'engagement de la France au titre de la convention sur la diversité biologique, affiche l'objectif de réduire les pressions sur la biodiversité, de protéger et de restaurer les écosystèmes
- La Loi n° 2023-175 du 10 mars 2023 relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables vise à faciliter l'installation d'énergies renouvelables afin de réduire la dépendance aux énergies fossiles et d'atteindre la neutralité carbone, d'ici 2050

3.1.3 Schéma Régional SRADDET

L'article L. 1111-9 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) confie à la Région le rôle de chef de file dans divers domaines tels que l'aménagement du territoire, l'intermodalité, le climat, l'énergie, la protection de la biodiversité et la politique de la jeunesse. Le positionnement régional en Centre Val de Loire sur ces domaines d'intervention est traduit au sein du SRADDET, approuvé par arrêté préfectoral en 2020. Celui-ci est construit en articulation avec les stratégies sectorielles existantes : Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII), Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP), Stratégie Régionale du Tourisme, Stratégie de Cohérence Régionale du Numérique (SCORAN) et Stratégie Numérique, le Schéma Régional pour l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation (SRESRI).

Le SRADDET fixe les objectifs en matière :

- D'équilibre et d'égalité des territoires
- D'implantation des différentes infrastructures d'intérêt régional
- De désenclavement des territoires ruraux
- D'habitat
- De gestion économe de l'espace
- D'intermodalité et de développement des transports
- De maîtrise et valorisation de l'énergie
- De lutte contre le changement climatique et la pollution de l'air
- De protection et restauration de la biodiversité
- De prévention et gestion des déchets

Il s'appuie sur un diagnostic présenté en début de rapport pour définir 20 objectifs, dont :

- La citoyenneté et l'égalité, priorité à la démocratie permanente
- Un habitat toujours plus accessible et à la hauteur des changements sociétaux, climatiques et économiques
- Une modification en profondeur des modes de production et de consommation d'énergie ou des déchets sensiblement diminués et valorisés

Le SRADDET porte la stratégie globale pour les horizons 2025/2030 et 2050. Il se décline dans différents autres schémas et documents locaux : Schéma de Cohérence Territoriale (SCoT), Plan Local d'Urbanisme (PLU), Plan de Déplacement Urbain (PDU), Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET) et charte de Parc Naturel Régional (PNR).

3.2 Objectifs de développement durable à l'échelle de l'EPCI

Les 17 ODD ont vocation à couvrir tous les domaines de développement social, économique et environnemental. Chaque objectif est associé à plusieurs cibles qui doivent être pilotées à l'aide d'indicateurs de suivi. Celles-ci ont été déterminées sur le plan international. Elles impliquent, donc, des actions géopolitiques des pays développés en faveur des États les moins avancés et des pays en voie de développement.

L'action des collectivités territoriales est circonscrite, stricto sensu, à l'exercice de leurs compétences. En d'autres termes, la participation des collectivités territoriales à l'effort collectif pour atteindre les objectifs de développement durable se limite à leur cadre légal d'intervention. L'intégration des ODD dans le pilotage d'une collectivité nécessite, dès lors, de déterminer les objectifs auxquels son activité peut contribuer directement.

Le schéma ci-après présente une répartition des compétences de la communauté de communes Cœur de France ainsi que les différents échelons locaux avec lesquels elle interagit entre les différents ODD.

	1 Pas de pauvreté	2 Faim zéro	3 Bonne santé et bien-être	4 Éducation de qualité	5 Égalité entre les sexes	6 Eau propre et assainissement
COMMUNES	• Aide sociale facultative • Établissement / services à caractère social	• Restauration scolaire des écoles primaires	• CCAS • Établissements / services publics à caractère médico-social • Équipements sportifs de proximité	• Écoles primaires • Enseignements artistiques • Bibliothèques municipales • Musées municipaux		
EPCI			• Maison de santé pluridisciplinaire • Construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs	• Campus connecté		• Assainissement collectif et non collectif
PAYS		PAT	CLS			
DÉPARTEMENT	• Aide sociale	• Aide sociale	• Aide sociale • Schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale	• Construction et entretien des collèges • Schéma départemental de développement des enseignements artistiques dans les domaines de la musique, de la danse et de l'art dramatique • Bibliothèques départementales • Musées départementaux		
RÉGION			• Détermination des objectifs particuliers de santé	• Construction, entretien et fonctionnement des lycées d'enseignement général, professionnels et agricoles • Élaboration de la stratégie régionale pour l'enseignement supérieur et la recherche • Formations professionnelles, apprentissage et alternances • Politiques de formation des travailleurs sociaux et d'insertion des jeunes • Politique d'apprentissage et formation de professionnels • Organisation d'actions qualifiantes et pré qualifiantes à destination de jeunes • Bibliothèques régionales • Musées régionaux		

	7 Énergie propre et d'un coût abordable	8 Travail décent et croissance économique	9 Industrie innovation et infrastructure	10 Inégalités réduites	11 Villes et communautés durables	12 Consommation et productions responsables
COMMUNES				• Aides sociales facultatives • Établissements / services publics à caractère social ou médico-social	• Clause générale de compétence • Logements sociaux	
EPCI	PLUi-H Éclairage public	• Actions de développement économique dans les conditions prévues à l'art. L. 4251-17 ; création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle commerciale, tertiaire, artisanale	• Actions de développement économique dans les conditions prévues à l'art. L. 4251-17 ; création, aménagement, entretien et gestion de zones d'activité industrielle commerciale, tertiaire, artisanale • Création et réalisation de zones d'aménagement concertée (ZAC)	• Aménagement, entretien et gestion des aires d'accueil des gens du voyage	• PLUi-H • Collecte et traitement des déchets des ménages déchets assimilés • Création et réalisation de zones d'aménagement concerté (ZAC) Création, aménagement, entretien de la voirie Programme local de l'habitat	• Collecte et traitement des déchets ménagers et assimilés • Promotion du tourisme, création d'offices de tourisme
PAYS		• COT ENR			• CPH • SCoT	
DÉPARTEMENT			• Développement du numérique	• Aide sociale Schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale • Insertion sociale	• Développement et entretien routier • Contrat de ville • Plan Départemental de l'Habitat	• Schéma d'aménagement touristique départemental • Comité départemental du tourisme
RÉGION		• Développement économique et innovation • SRDEII	• Développement économique et innovation		• Organisation des transports rail, transports collectifs, routiers, interurbains • Transports scolaires Aménagement du territoire	• Développement touristique régional • Plan régional de prévention et de gestion des déchets

	13 Mesures relatives à la lutte contre le changement climatique	14 Vie aquatique	15 Vie terrestre	16 Paix, justice et institutions efficaces	17 Partenariats pour la réalisation des objectifs
COMMUNES				• Pouvoirs de police • Police municipale Conseil local de sécurité et de prévention de la délinquance	
EPCI	Environnement	• Environnement • Assainissement (non) collectif • GEMAPI	• Environnement • Assainissement (non) collectif • GEMAPI • Création et réalisation de zones d'aménagement concerté (ZAC) • Création, aménagement, entretien de la voirie • Éclairage public	• Citoyens français itinérants	
PAYS					• Gestion des fonds et programmes européens
DÉPARTEMENT			• Développement et entretien routier	• Police de la circulation • Services départementaux d'incendie et de secours (SDIS)	
RÉGION	Environnement		Environnement		Gestion des fonds et programmes européens et régionaux

3.3 Transversalité du développement durable dans le projet de territoire

3.3.1 Un choix stratégique

L'atteinte des objectifs de développement durable, en réponse aux enjeux du changement climatique, oblige les organisations à repenser leur paradigme en considérant les impacts de leurs activités sur l'économie, l'écologie et le social. En d'autres termes, il est nécessaire d'adopter une approche écosystémique.
Dans la perspective d'élaborer son projet de territoire, Cœur de France a réalisé un diagnostic territorial dont la restitution a eu lieu en février 2022. Celui-ci avait pour objectifs :

- D'informer les élu(e)s sur la capacité de l'organisation à se mettre en ordre de marche pour déployer les 53 projets ou actions prévu(e)s par le projet de territoire
- De se donner les moyens de réaliser les actions prioritaires, précisément en matière d'attractivité durable du territoire
- De réaliser un état des lieux de l'organisation et des pratiques de management actuelles, d'identifier les bonnes pratiques qui pourraient constituer des leviers de performance
- De mettre en exergue les axes de progrès organisationnels et managériaux éventuels pour relever les défis intercommunaux (recherche d'amélioration continue)

Le bilan du diagnostic territorial a permis d'aboutir à une vision globale de la performance de la communauté de communes tant au niveau de son organisation que de son action publique locale :

Rapport AFNOR : Figure de la performance globale de la communauté de communes en 2022 (n=100)

Ce diagnostic a donné lieu, en outre, à un plan d'action à mettre en place entre 2022 et 2026. Il comprend deux volets :

Stratégique :
- Initier une démarche volontariste vouée au développement harmonieux du territoire
- Optimiser le cycle de l'eau et tendre vers l'efficacité énergétique
- Dynamiser l'écosystème économique local et revitaliser le commerce de proximité
- Valoriser et promouvoir nos atouts pour être une source d'inspiration remarquable
- Améliorer la qualité de vie pour l'épanouissement de tous

Opérationnel :
- Établir une organisation efficace
- Renforcer l'attractivité et l'accès de tous les habitants aux meilleures conditions de vie
- Conforter l'attractivité économique et l'emploi
- Faire de la transition écologique un axe transversal
- Accompagner le développement économique et l'innovation

En 2021, le PBSA avait commandé une étude économique, pour les quatre communautés de communes qui le constituent. Après une présentation socio-démographique du territoire, le cabinet proposait une série d'actions. Certaines d'entre elles participent au développement durable du territoire :

- Mettre en valeur le tissu économique du territoire, les productions et les savoir-faire locaux : concevoir et mettre en œuvre un plan de communication sur les forces économiques et les initiatives remarquables du territoire
- Structurer des coopérations économiques avec les territoires limitrophes et voisins, axées sur des sujets communs (filière bois, circuits courts…)
- Renforcer la coopération et la mutualisation à l'échelle des quatre communautés de communes du Pays Berry Saint-Amandois

Les actions listées partagent le même objectif de cohésion et de mutualisation des ressources dans un esprit d'implication des acteurs du territoire.

3.3.2 Les objectifs retenus

Nous proposons de reprendre, ici, chaque objectif inscrit dans le plan d'action proposé lors de la réalisation du diagnostic territorial de 2022, en indiquant les projets qui participent à sa réalisation. Chaque tableau présente les réponses aux objectifs énoncés dans le projet de territoire.

a - Établir une organisation efficace, durable et solidaire du territoire

Cet objectif met l'accent sur l'utilisation responsable des ressources, grâce à la cohésion et la mutualisation. Il contribue à renforcer la résilience du territoire. Les projets actuels, qui participent à la réalisation de cet objectif, sont concentrés essentiellement sur la ville-centre et ses communes limitrophes.

Le tableau de synthèse (cf. Tableau 2) montre que des actions supplémentaires en matière de formation interne et mutualisation des ressources entre collectivités membres de l'EPCI peuvent être mises en œuvre.

Page ci-contre - Tableau : synthèse des moyens et projets mis en œuvre pour l'objectif 1 : établir une organisation efficace, durable et solidaire du territoire

Réponse à l'objectif	Moyen		Résultat
a. Maillage solidaire du territoire	i. Promotion d'une logique de pôle et zones de coopération intercommunale		Tiers-Lieu Compétences – marché public d'un an renouvelable pour l'aménagement et le lancement
	ii. Favorisation de l'accès aux services en confortant les cœurs de bourg et leur desserte		Participation à l'Opération de Revitalisation du Territoire (ORT) et Petites Villes de Demain (PVD) Observatoire de l'habitat : recensement des logements vacants et propositions d'actions Maisons à 1 €
	iii. Maîtrise de l'étalement urbain et limitation des déplacements		
b. Mutualisation des moyens	i. Soutien en ingénierie technique, juridique et administrative aux 19 communes		Identification zones d'accélération des énergies renouvelables (ZAER)
	ii. Plan pluriannuel de formation des élus		Pas de besoin exprimé par les élus
	iii. Portage d'actions communes : solidarité intercommunale		Contrat avec le Conseil Départemental Plan intercommunal de sauvegarde (PICS)
	iv. Organisation de rencontres annuelles des secrétaires de mairie		2 en 2022, 1 en 2023, 1 en 2024
c. Intégration du territoire dans une dynamique à l'échelle du bassin de vie	i. Création d'un service commun GEMAPI		Taxe mise en place, fiscalité perçue à compter du 01/01/2023
	ii. Création d'une plate-forme mutualisée de dépôt et d'instruction dématérialisée des autorisations d'urbanisme		En réflexion
	iii. Élaboration d'un Projet Alimentaire Territorial (PAT)		Membre du COPIL du PAT PBSA
	iv. Mise en place d'outils de mesure et d'alerte de la qualité de l'air Territorial (PCAET)		Plan Climat-Air-Énergie en cours d'élaboration
d. Identification de sites ou projets relevant d'enjeux communautaires : dans les thématiques suivantes	i. Eau et énergie	1. Eau potable	Réflexion autour de la prise de compétence eau potable
		2. Assainissement	Stations d'épuration Saint-Amand, Bruère-Allichamps / La Celle et Meillant, Petites installations d'assainissement à Marçais, Drevant et Nozières
		3. Mobilités douces	Partenariat avec l'Autorité Organisatrice de la Mobilité (région) À réfléchir
	ii. Cadre de vie santé	1. Centre aqualudique	Renouvellement DSP Balnéor au 01/01/2024
		2. Centre hospitalier et autres lieux de santé	Maison de Santé Pluridisciplinaire Cabinet de kinésithérapie Centre de Santé de Charenton-du-Cher
	iii. Attractivité	1. Sites historiques	Visites guidées Office de Tourisme
		2. Redynamisation des centres-villes	Îlot des Carmes, projet ville-centre, place de la République, parc Montagnac
		3. Préservation de l'espace rural	PLUi-H Zones de compensation pour les aménagements sur des zones humides (parcelles au Breuil pour la ZAC des Carmes) PNR
		4. Reconversion de friches	Clerc B : projet Cambour, Gen Bio : le siège, Site Bussière : la Passerelle TLC
e. Construction d'une trajectoire financière maîtrisée			Passage à la Fiscalité Professionnelle Unique (FPU)

b - Renforcer l'attractivité résidentielle

L'atteinte de cet objectif implique des actions en faveur de la rénovation des logements vacants et de renforcement des équipements et services à la population.

Réponse à l'objectif	Résultat de l'objectif
a. Valorisation du bâti existant et des infrastructures quotidiennes	Observatoire de l'Habitat
	Stations d'épuration
	Centre de Santé
	Pôle santé Charenton
b. Facilitation de l'accès aux services pour tous	Cabinet kinésithérapie
	Éclairage urbain partiel
	Aire d'accueil CFI
	Terrains familiaux
	Application numérique IntraMuros

Tableau : synthèse des moyens et projets mis en œuvre pour l'objectif 2 : renforcer l'attractivité résidentielle

c - Conforter l'attractivité économique et l'accès à l'emploi

L'attractivité résidentielle est directement liée à l'attractivité économique et l'accès à l'emploi.

Réponse à l'objectif	Moyen	Résultat de l'objectif
a. Développement industriel et artisanal	Soutien technique et financier aux porteurs de projets	Projets « l'Atelier » et Cambour
	Prospection sur les secteurs clefs	Tiers-Lieu Compétences Métiers d'Art
	Aide au développement des projets en faveur de l'économie circulaire	Partenariat avec la Ligue de l'enseignement du Cher pour la mise en place d'un service d'accompagnement de la vie associative et ESS sur le territoire
	Sensibilisation des porteurs de projets à la transition écologique	Collaboration entre service de développement économique et service de développement durable
b. Développement de l'économie résidentielle et des emplois de proximité	Accompagnement des entreprises vers la transition numérique	Porte d'entrée CAP - Transformation numérique
	Implication dans les dynamiques de centralité	Opération de Revitalisation du Territoire (ORT)
	Veille	Comité de développement de l'emploi (CODEVE)
	Développement des espaces de coworking et de télétravail	La Passerelle
	Encouragement des productions locales	À développer
c. Facilitation de l'accès à l'emploi et à la formation		Tiers-Lieu Compétences Campus Connecté
d. Diversification de l'activité touristique		Labellisation Territoire Vélo Destination Sud Berry

Tableau : synthèse des moyens et projets mis en œuvre pour l'objectif 3 : conforter l'attractivité économique et l'accès à l'emploi

Le tourisme est un axe de développement économique important pour le territoire. Ce dernier dispose de nombreux atouts qui peuvent être mis en valeur de façon innovante.

Des dynamiques de circuits courts pour l'alimentation existent au sein du bassin de vie. Celles-ci gagneraient à être promues et étendues à d'autres domaines. La création d'un observatoire dynamique du commerce local serait un point de départ pour étudier les opportunités de développement.

Actuellement, beaucoup de maraîchers s'installent dans le sud du département. Les porteurs de projets se heurtent, toutefois, à l'insuffisance de débouchés pour la commercialisation.

Le numérique est un levier intéressant à exploiter pour le développement économique et l'attractivité du territoire, mais il doit être accompagné d'une médiation auprès des usagers.

d - Faire de la transition écologique un axe transversal

La transition écologique est l'un des trois piliers du développement durable, à la fois interconnecté aux deux autres piliers que sont le développement social et l'économie et à la fois central. Il constitue une finalité qui ne peut être atteinte sans un ajustement des deux autres piliers.

Il est pertinent et, néanmoins réducteur, de considérer la transition écologique comme axe transversal. Le développement durable est en réalité le fil conducteur du projet de territoire.

Réponse à l'objectif	Résultat de l'objectif
a. Pilotage renforcé de la stratégie de transition écologique par une commission dédiée	Commission installée le 12/02/2024 1 ETP dédié
b. Élaboration d'une stratégie transversale de développement durable	Partie intégrante de la révision du projet de territoire

Tableau : synthèse des moyens et projets mis en œuvre pour l'objectif 4 : faire de la transition écologique un axe transversal

Les premiers travaux de la commission développement durable ont porté sur la stratégie à adopter pour structurer les actions de la communauté de communes.

La réflexion s'est orientée, naturellement, vers le Plan Climat-Air-Énergie Territorial (PCAET), articulé avec un Inventaire de la Biodiversité Intercommunal (ABiC). L'engagement dans ces deux démarches figurait parmi les actions proposées dans la stratégie de développement durable de la révision du projet de territoire à mi-mandat. Il a été validé par les délibérations n° 04_2024_070 et n° 04_2024_071 du conseil communautaire du 26 juin 2024.

L'élaboration d'un PCAET par une collectivité est un engagement fort, qui repose sur plusieurs étapes :

- La mobilisation des acteurs : élus, agents et citoyens
- La conduite d'un diagnostic territorial
- L'élaboration d'une stratégie (objectifs stratégiques et opérationnels et scénario chiffré de transition) qui porte a minima sur :
  - La maîtrise de la consommation d'énergie
  - La réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES)
  - Le renforcement du stockage de carbone sur le territoire (dans la végétation, les sols...)
  - La production et la consommation des énergies renouvelables, la valorisation des potentiels d'énergie, de récupération et de stockage
  - La livraison d'énergies renouvelables et de récupération par les réseaux de chaleur
  - Les productions biosourcées à usages autres qu'alimentaires

- La réduction des émissions de polluants atmosphériques et de leur concentration
- Le développement coordonné des réseaux énergétiques
- L'adaptation au changement climatique

• La préparation d'un programme d'actions
• La construction d'un dispositif de suivi et d'évaluation des résultats

La connaissance de la biodiversité fait partie, quant à elle, de la stratégie nationale biodiversité 2030. La cartographie des enjeux de la biodiversité sur le territoire ainsi qu'un plan d'actions associé seront livrés en 2029. L'inventaire est mis en place pour une durée de trois à quatre ans. Quatre communes du territoire Cœur de France sont déjà engagées : Drevant, La Celle, Marçais et Saint-Amand-Montrond.

Dans un souci de mutualisation des ressources, cet inventaire sera réalisé et associé au PCAET, afin de privilégier la complémentarité des plans d'actions. En effet, plus les écosystèmes sont en bon état, mieux ils résistent et plus ils offrent des possibilités d'adaptation au changement climatique.

e - Accompagner le développement du numérique et de l'innovation

Les réflexions sur la médiation numérique, initiées par le Hub-Lo (Région Centre-Val de Loire), ont démontré qu'un diagnostic territorial était nécessaire pour identifier les leviers d'action et démontrer l'intérêt du numérique aux entreprises et au grand public.

Les travaux de réflexion autour d'un portail et d'une application numérique pour Cœur de France sont un point d'entrée possible pour impliquer les usagers dans cette vaste thématique.

Réponse à l'objectif	Résultat de l'objectif
a. Médiation numérique auprès des entreprises et du grand public	Intégration au réseau Hub-Lo
b. Offrir des ressources permettant un accès aux services en ligne et à l'économie numérique	Portail et application numérique Open data

Tableau : synthèse des moyens et projets mis en œuvre pour l'objectif 5 : accompagner le développement du numérique et de l'innovation

Les élus de la communauté de communes Cœur de France ont conscience de l'impact environnemental du numérique. S'il reste peu pris en compte aujourd'hui, ce thème devra progresser, notamment dans le cadre de la loi du 15 novembre 2021 pour la réduction de l'empreinte environnementale du numérique (REEN). Celle-ci engage les communes et les intercommunalités de plus de 50 000 habitants à renforcer leur implication dans la transition numérique responsable. Même si la communauté de communes n'atteint pas ce seuil, une stratégie numérique responsable sera définie. Cette dernière indiquera les objectifs de réduction de l'empreinte environnementale du numérique, les indicateurs de suivi et les mesures mises en place pour les atteindre.

3.4 Le bilan en 2025

La communauté de communes Cœur de France est pleinement engagée dans une démarche d'évaluation. Celle-ci vise à émettre un constat factuel basé sur des données concrètes sur un projet en cours ou achevé. La démarche englobe, ainsi, la conception, la mise en œuvre et les résultats.

3.4.1 Évaluation quantitative et qualitative des projets

L'évaluation de projets occupe un rôle déterminant au sein des collectivités territoriales. En effet, celles-ci garantissent la coordination et la complémentarité des projets et actions initiés sur le territoire. L'évaluation permet de mettre en cohérence les projets des collectivités territoriales avec ceux des institutions internationales, afin d'atteindre les objectifs de développement durable, entre autres. Cela implique un pilotage à 360° de l'ensemble des compétences de la collectivité ou de l'établissement public concerné. Les actions et les compétences de la communauté de Communes Cœur de France peuvent être présentées sous l'angle du développement durable, à partir de quatre pôles : social, économie, environnement et gouvernance (figure 2). Les trois premiers pôles concernent les processus de réalisation. Les processus de management et support sont regroupés, quant à eux, au sein du pôle de gouvernance.

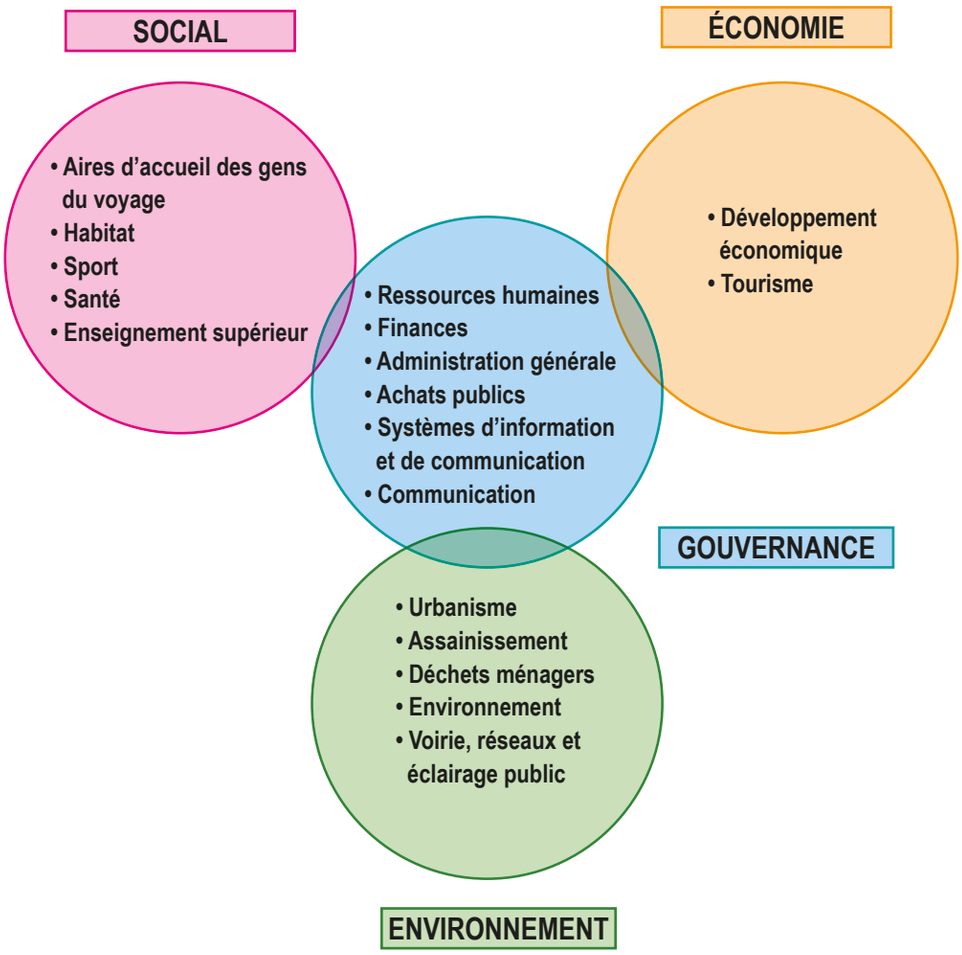


Figure 2 : cartographie des processus de la communauté de communes Cœur de France

L'évaluation des pratiques de l'organisation en matière de développement durable cible les procédures métiers et le montage des projets. Elle s'intéresse en particulier au fonctionnement des services en transversalité, ainsi qu'aux modes de conception de chaque projet.

Une telle approche est assimilée à une démarche qualité. Elle influe sur :

- La satisfaction des usagers
- L'amélioration de l'organisation
- La maîtrise des risques
- L'adhésion des agents et leur motivation
- L'amélioration continue
- L'utilisation responsable des ressources
- L'émergence d'une intelligence collective
- L'aide à la décision

Des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs ont été définis au début du projet pour évaluer la contribution des actions à l'atteinte des objectifs de développement durable.

3.4.2 Bilan des actions orientées spécifiquement vers le développement durable

3 axes	Action	État
Projet de territoire	Élaboration d'un Inventaire de la Biodiversité Intercommunal	Financement Office Français de la Biodiversité (OFB) et démarrage du projet en septembre 2025
	Élaboration d'un PCAET	Démarche en cours
Cadrage	Construction d'un baromètre pour évaluer la performance de l'organisation en termes d'ODD	Dispositif d'évaluation en cours
	Proposition d'une description structurée de la mission et rédaction d'un rapport de développement durable pour l'EPCI, comme outil de pilotage	Révision du projet de territoire à mi-mandat
	Élaboration d'une méthodologie pour un budget vert	En cours
	QVCT / DD - stratégie & plan d'actions	Prise en compte du développement durable dans la stratégie de prévention Mise en place d'une stratégie de sensibilisation des agents
Tâches administratives	Open data	Portail ouvert

3.4.3 Relation entre les actions de la communauté de communes et les ODD

Aménagement de l'espace : **Actions**	**ODD**
Aménagement de terrains familiaux	
Aménagement & développement d'aires d'accueil	
Enfouissement des réseaux	
Observatoire de l'habitat	
Entretien de la voirie communautaire et éclairage	

Eau & Énergie : **Actions**	**ODD**
Stations d'épuration	
Assainissement collectif et non collectif	
Atlas de la biodiversité intercommunale	
Guichet unique photovoltaïque	
Plan Climat-Air-Énergie Territorial	
Gestion des milieux aquatiques	
Gestion prévention des inondations	

Économie : **Actions**	**ODD**
Création d'un tiers-lieux « Compétence »	
Développement de la ZAC Cité de l'Or	
Développement de la ZAC des Carmes	
Réhabilitation de friche CLERC B et création d'emplois (Cambour)	
Rassembler les acteurs économiques du territoire	
Organiser une rencontre des professionnels des métiers d'Art (l'Atelier)	

Attractivité : **Actions**	**ODD**
Développement des chemins de randonnée	
Couverture téléphonique mobile	
Application numérique « Cœur d'info »	
Mise en valeur de sites labellisés	
Promotion du label Destination Sud Berry	
Création du vélo route Canal de Berry	
Participation au syndicat de préfiguration PNR	

Cadre vie santé **Actions**	**ODD**
Création d'une maison de santé pluridisciplinaire à Saint-Amand-Montrond	
Gestion des déchets	
Création de la piscine intercommunale	
Assurer l'attractivité « Santé » Cœur de France	
Création d'un point Santé Charenton-du-Cher	

La majorité des objectifs de développement durable (ODD) se traduisent concrètement à travers les projets mis en œuvre sur le territoire par la communauté de communes Cœur de France. Toutefois, certains objectifs, tels que l'ODD 2 « Faim zéro », l'ODD 5 « Égalité entre les sexes » et l'ODD 12 « Consommation et production responsables », demeurent encore faiblement représentés dans nos actions.

Le budget vert

Le « budget vert » est une notion qui demande à être précisée. Il peut prendre la forme d'une simple énumération qui recense les dépenses favorables et défavorables à la transition écologique, afin de produire un document annexe présenté avec le budget. Il peut se décliner également en une démarche globale, qui utilise l'analyse budgétaire comme outil d'aide à la décision. Il impacte, alors, le pilotage de la collectivité dans son intégralité ainsi que les arbitrages budgétaires. L'analyse « budget vert » peut être opérée lors de l'élaboration du budget (BP) ou de l'analyse du compte financier unique.

La loi de finances pour 2024 impose aux collectivités de plus de 3 500 habitants d'annexer à leurs documents budgétaires une analyse des impacts positifs ou négatifs de leurs dépenses d'investissement sur l'environnement, à partir de leur compte administratif.

Le décret du 16 juillet 2024, pris en application de l'article 191 de la loi n° 2023-1322 du 29 décembre 2023 de finances pour 2024, fixe les types de dépenses concernées par l'analyse. Ainsi, « à partir de l'exercice 2025, la contribution aux objectifs de transition écologique est présentée obligatoirement pour l'ensemble des dépenses réelles d'investissement exécutées des budgets visés à l'article 1er, hors remboursement des annuités d'emprunt à l'exception des remboursements correspondant à la dette liée à la part investissements des marchés de partenariat. »

L'analyse doit permettre de classer les dépenses en fonction des six axes de la taxonomie verte européenne :

1. Atténuation du changement climatique
2. Adaptation au changement climatique et prévention des risques naturels
3. Gestion des ressources en eau
4. Transition vers une économie circulaire, gestion des déchets, prévention des risques technologiques
5. Prévention et contrôle des pollutions de l'air et des sols
6. Préservation de la biodiversité et protection des espaces naturels, agricoles et sylvicoles

La présentation des résultats doit inclure un tableau par axe de la taxonomie européenne ainsi qu'un tableau de synthèse croisant le résultat des cotations sur les différents axes.

La méthodologie utilisée dans la réalisation du « budget vert » aborde trois volets de la transition écologique :

1. **Atténuation** : lutte contre le changement climatique par la réduction des émissions de GES et l'augmentation du stockage du carbone
2. **Adaptation** : anticipation des effets négatifs des changements climatiques et de mise en place des mesures appropriées pour prévenir ou minimiser les dommages que ces effets peuvent causer
3. **Biodiversité** : lutte contre l'érosion de la biodiversité et action pour sa préservation et sa restauration

Seules les dépenses sont analysées, les collectivités territoriales ayant peu de marge de manœuvre sur leurs recettes.

L'AFNOR a mis en place, en 2024, un collectif de travail constitué des membres de collectivités territoriales, d'universités et de bureaux d'études dans lequel la communauté de communes Cœur de France s'est investie. La communauté de communes Cœur de France s'est investie dans ce collectif.

3.4.4 Récapitulatif des actions réalisées 2020-2026

Le projet de territoire est porteur de nombreux projets ambitieux qui ont marqué durablement l'organisation intercommunale dans son fonctionnement et ses répercussions dans le territoire. Plusieurs réalisations sont particulièrement emblématiques pour les agents qui ont été à la fois les acteurs et les bénéficiaires. Du côté des ressources humaines, des jalons importants ont été posés pour structurer et accompagner les parcours professionnels :

- Les lignes directrices de gestion ont permis de formaliser les orientations stratégiques en matière de gestion des carrières, dans une logique de transparence et d'équité
- Le protocole de télétravail, mis en œuvre de manière progressive, a représenté une avancée majeure en matière de qualité de vie au travail, tout en assurant la continuité du service public
- L'adoption d'un règlement de formation et d'un plan pluriannuel a renforcé la montée en compétences des équipes, en lien avec les évolutions des missions
- L'évolution de l'organigramme a accompagné la structuration des services dans une logique de lisibilité et de performance
- Sur le plan des actions sociales, les agents ont bénéficié de nouveaux dispositifs tels que le CNAS, les titres-restaurant, une protection sociale complémentaire renforcée, contribuant à leur bien-être, entre autres
- Et la revalorisation du régime indemnitaire (RI) a marqué une reconnaissance concrète de l'engagement des équipes

Dans le domaine de la prévention, de nombreux documents ont été élaborés pour mieux encadrer la gestion des risques professionnels et améliorer les conditions de travail des agents :

- Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) en 2020, mis à jour annuellement
- Dispositif de signalement des actes de violence, discrimination, harcèlement en janvier 2021
- Évaluation des risques psychosociaux, réalisée entre 2021 et 2023
- Rédaction d'un règlement intérieur de sécurité, en 2021
- Mise en place d'un livret d'accueil sécurité pour les nouveaux arrivants, en 2023
- Mise en place d'un registre de santé sécurité, en février 2024
- Formation de tous les agents aux premiers secours civiques depuis 2020, avec une mise à jour tous les deux ou trois ans, en fonction du nombre d'agents concernés
- Formation à l'utilisation des extincteurs de tous les agents, depuis 2020
- Sessions de sensibilisation santé sécurité :
  - Prévention des addictions : avril 2024
  - Prévention du harcèlement : janvier 2024
  - Promotion de la santé : octobre 2024
  - Plan de continuité d'activité : en cours d'élaboration

PILOTAGE DES ACTIONS MI-MANDAT DU PROJET DE TERRITOIRE 2024-2026
CDC CŒUR DE FRANCE

1- AMÉNAGEMENT DE L'ESPACE

Actions adoptées à l'unanimité au Conseil Communautaire le 28 septembre 2022 et la révision mi-mandat du 7 novembre 2023. Bilan le 6 Novembre 2025

Gestion des processus de phasages

Actions proposées en Groupe Travail	Exprimé à la suite des échanges 29 juin 2022	Bilan Conseil Communautaire 26 octobre 2023	Évaluation en €	Priorité	Début prévu de l'action	1 Avant-projet	2. Programme	3. Maître d'œuvre	Prévisionnel du début travaux	4. Travaux Action	Mené à bien
1.1 Citoyens français itinérants	Terrains familiaux	✓	520 000 €	1	2025						
1.10 Citoyens français itinérants	Construire Aire d'accueil	✓	1 300 000 €	1	2026						
1.2 Catalogue des équipements sportifs culturels du territoire	Développer une application numérique «Cœur d'info» Intramuros	✓	200 000 €	1	2023						
1.3 Point d'accueil des ventes de producteurs locaux	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	1	2022						
1.4 Espace public-voirie	Entretenir la voirie communautaire et éclairage : Solidarité fin de mandat	✓	1 538 360 €	2	2024						
1.4.1 Fibre numérique	Installation de la fibre sur le territoire communautaire	✓	1 619 847 €	1	2020	Juin 2023					
1.5 Fonds de concours projets communaux	Mutualiser un service Gestion projets entre 19 communes	Différé									
1.6 Taxi à la demande	Deux véhicules Région	✓	@	2	2025						
1.7 Création d'un service de police intercommunal	Mutualiser un service entre 19 communes	Différé									
1.8 Restauration du patrimoine non protégé	Développer un partenariat Patrimoine avec le Conseil départemental	Différé									

En attente
En cours
Terminé

2- EAU-ÉNERGIE

Actions proposées en Groupe Travail	Exprimé à la suite des échanges 29 juin 2022	Bilan Conseil Communautaire 26 octobre 2023	Évaluation en €	Priorité	Début prévu de l'action	1 Avant-projet	2. Programme	3. Maître d'œuvre	Prévisionnel du début travaux	4. Travaux Action	Mené à bien
2.1 STEP ORGANICA	Construire une station d'épuration pour St-Amand et Orval	✓	12 770 886 €	1	2022	Juin 2024					
2.3 Photovoltaïque	Organiser un guichet unique Photovoltaïque	✓	Interne	1	2022	Février 2025					
2.4 Hydrogène	Commander une étude de faisabilité pour une station service H	Différé									
2.5 DSP-Assainissement non collectif (SPANC)	Piloter la DSP SPANC	✓	10 000 €	1	2022	Janvier 2025					
2.6 DSP assainissement collectif	Piloter la DSP Assainissement Schéma	✓	524 611 €	1	2024	Janvier 2025					
2.7 Taxe GEMAPI	Instaurer une taxe applicable au 1er janvier 2023	✓		1	2022	Janvier 2023					
2.80 STEP Orval	Liaison entre Organica et Orval	✓	2 000 000 €	1	2023						
2.81 STEP Bruère-Allichamps	Construire une station d'épuration	✓	3 165 864 €	1	2023						
2.82 STEP La Celle	Construire une station d'épuration	✓	4 481 336 €	1	2023						
2.9 Filière bois	Apporter une aide aux collectivités pour le montage de dossiers	Différé	60 000 €	2	2026						
2.10 STEP Maintenance	Piloter la DSP chargée de la maintenance des STEP	✓	10 000 €	2	2022	Janvier 2025					
2.11 Gestion des milieux aquatiques travaux GEMAPI	Réaliser les travaux GEMAPI	✓	20 000 €	3	2023	Janvier 2025					
2.12 Collecte eau pluviale	Anticiper la prise de compétence Eau en 2026	Supprimé	10 000 €	3							
2.13 Gestion prévention inondations	Mettre en place un Contrat Territorial Agence de l'eau pour 2026	✓	10 000 €	3	2026						
2.14 Nappes phréatiques	Anticiper la prise de compétence Eau en 2026	✓	@	3	2026						
2.15 Prise de la compétence EAU	Anticiper la prise de compétence	✓	@	3	2026	Janvier 2026					

3- ECONOMIE

Actions proposées en Groupe Travail	Exprimé à la suite des échanges 29 juin 2022	Bilan Conseil Communautaire 26 octobre 2023	Évaluation en €	Priorité	Début prévu de l'action	1 Avant-projet	2. Programme	3. Maître d'œuvre	Prévisionnel du début travaux	4. Travaux Action	Mené à bien
3.1 Tiers-lieu Compétences	Créer un Tiers-lieu Compétences	✓	1 683 000 €	1	2023						
3.21 L'Atelier	L'Atelier ZAC de la Cité de l'Or	Action arrêtée vote au CC du 13 décembre 19 contre 16 pour	1 710 000 €		2022						
3.22 Espace bijouterie Cambour	Transfert de l'action 3.21		3 759 103 €	1	2024						
3.23 Immeuble industriel ZAC des Carmes	Construire des locaux d'entreprise à la ZAC des Carmes	Supprimé	2 500 000 €	1	2022						
3.3 Aménagement Zone d'activité d'Orval	Aménager la zone de sortie d'autoroute à Orval	✓	331 992 €	1	2023	Octobre 2025					
3.4 Identification des disponibilités foncières	Créer un observatoire foncier	✓	30 000 €	1	2023	Mai 2025					
3.5 Synergies	Rassembler les acteurs économiques du territoire	✓	TLC	1	2023						
3.6 Faciliter le transport domicile entreprise	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	1	2022						
3.7 Système information interactif	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	1	2022						
3.8 Insertion	Formaliser un accord avec le RELAIS et l'Entraide Berruyère	Supprimé									
3.9 Attractivité / accueil	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	2	2022	Octobre 2024					
3.10 Biennale des métiers d'Art	Organiser une rencontre des professionnels des métiers d'Art	✓	60 000 €	2	2024	Octobre 2024					
3.11 Aide à la personne	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	3	2022						

En attente
En cours
Terminé

4- ATTRACTIVITÉ

Actions proposées en Groupe Travail	Exprimé à la suite des échanges 29 juin 2022	Bilan Conseil Communautaire 26 octobre 2023	Évaluation en €	Priorité	Début prévu de l'action	1 Avant-projet	2. Programme	3. Maître d'œuvre	Prévisionnel du début travaux	4. Travaux Action	Mené à bien
4.1 Chemin de randonnées	Entretenir et promouvoir les chemins de randonnées	✓	125 550 €	1	2023	Juin 2025					
4.2 Création d'un inventaire de biodiversité	Connaître la biodiversité sur le territoire	✓	@	1	2023						
4.3 Couverture téléphonie mobile	Améliorer la couverture téléphonique mobile	Différé									
4.4 Mise en valeur des sites labellisés et classés	Promouvoir Destination Sud Berry	✓	@	1	2024						
4.5 Mise en réseau des sites internets communaux	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	1	2023						
4.6 ORT-OT-BUREAUX EPCI	Intégrer Office du tourisme + bureaux EPCI	✓	2 000 000 €	1	2023						
4.7 Mise en place des actions « Destination Sud Berry »	Convention de coopération des 3 OT du Pays Berry St-Amandois signée 4 mars 2020	✓	140 000 €	1	2022	Décembre 2025					
4.8 Création vélo route en connexion au Canal de Berry	Créer une vélo route locale	✓	200 000 €	2	2025						
4.9 Informations sur le Canal de Berry	Faire connaître le Canal de Berry	✓	50 000 €	2	2024	Juin 2025					
4.10 Aide à la création de maisons assistance maternelle	Créer une maison d'assistance maternelle	Différé									
4.11 Aide à la création d'évènements	Mutualiser un service d'organisation	Différé									
4.12 Incitation à l'inscription à l'Unesco de l'Abbaye de Noirlac	Inscrire l'Abbaye de Noirlac au Patrimoine mondial de l'Unesco	Différé									
4.13 Création d'une nouvelle identité de Cœur de France	Étudier l'image de l'EPCI	Supprimé									
4.14 PNR	Participer au syndicat de préfiguration de PNR	✓		3	2023						

5- CADRE DE VIE - SANTÉ

Actions proposées en Groupe Travail	Exprimé à la suite des échanges 29 juin 2022	Bilan Conseil Communautaire 26 octobre 2023	Évaluation en €	Priorité	Début prévu de l'action	1 Avant-projet	2. Programme	3. Maître d'œuvre	Prévisionnel du début travaux	4. Travaux Action	Mené à bien
5.1 Acteurs médicaux-paramédicaux-professionnels	Créer une maison de santé pluridisciplinaire à Saint-Amand	✓	2 034 730 €	1	2023	janvier 2023					
5.2 Extension cabinet de kinésithérapie	Créer un cabinet de Kiné à Saint-Amand	✓	850 720 €	2	2023						
5.3 Assurer l'attractivité «Santé» Cœur de France	Accueillir les étudiants stagiaires des professions médicales	✓	20 000 €	2	2024						
5.4 Centre de santé solidaire à Charenton-du-Cher	Construction du Centre	✓	800 000 €	3							
5.5 Politique de prévention	Développer une application numérique «Cœur d'info»	✓	@	3	2023						

En attente
En cours
Terminé

Évaluation financière des actions	57	41 765 999 €
Nombre des projets terminés	17	17 223 005 €
Nombre d'actions qui se poursuivent	40	
Nombre de projets en cours	27	24 542 994 €
Nombre de projets supprimés ou différés	13	

Suivi du projet de territoire 2022/2026 - Situation au 1er septembre 2025

Partie IV : L'ère du numérique

4.1 Définition et cadre institutionnel

La loi pour une République numérique, dite « loi Lemaire », promulguée le 7 octobre 2016, impose aux collectivités locales de plus de 3 500 habitants de publier en ligne, dans un standard ouvert, leurs principaux documents ainsi que toutes les données qui présentent un intérêt économique, social, sanitaire ou environnemental. Cette loi est en conformité avec le principe n°4 de bonne gouvernance au niveau local du Conseil de l'Europe : « ouverture et transparence ». Ce dernier énonce que :

- *« Le public a accès à toutes les informations qui ne sont pas classées secrètes pour des raisons spécifiées et prévues par la loi (comme la protection de la vie privée ou la garantie de l'impartialité des procédures de passation de marchés)*

- *Les informations sur les décisions, la mise en œuvre des politiques et les résultats sont rendus publics de manière à permettre à la population de suivre et de contribuer effectivement à l'action de la collectivité locale »*

Plus récemment, la loi 3DS du 21 février 2022 prévoit de faciliter les échanges de données entre administrations au profit de l'usager.

L'article L 322-6 du Code des Relations entre le Public et l'Administration (CRPA) dispose que « les administrations qui produisent ou détiennent des informations publiques tiennent à la disposition des usagers un répertoire des principaux documents dans lesquels ces informations figurent. Elles publient chaque année une version mise à jour de ce répertoire. » En outre, l'article R 322-7 du même code précise que, lorsque l'autorité administrative dispose d'un site internet, elle rend ce répertoire accessible en ligne. Cette obligation s'impose aux collectivités territoriales ainsi qu'aux autres personnes de droit public ou de droit privé chargées d'une mission de service public. Il n'est pas prévu l'exclusion des collectivités territoriales de petite taille (CADA, 27 avril 2006, n° 20061452).

Par ailleurs, parmi les objectifs du SRADDET élaboré par la Région Centre-Val de Loire figurent :

- Des services publics modernisés partout, combinés à une offre de mobilité multimodale qui prend appui sur les innovations du numérique
- La citoyenneté et l'égalité, priorité à la démocratie permanente
- Des territoires en dialogue où villes et campagnes coopèrent

[3] *https://www.coe.int/fr/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:[3]} (consulté le 07/08/2023).*

4.2 Double démarche

4.2.1 Démarche interne

a - Raisonner « Systèmes d'Information »

Cœur de France, depuis le mois d'octobre 2023, a recruté un apprenti en master management public. Il assume le rôle de responsable des systèmes d'information et de communication (SIC).
Cet agent a mis en place une charte d'utilisateur de systèmes informatiques à destination des agents de l'EPCI. Elle a été adoptée avec le protocole de télétravail, lors du conseil communautaire du 4 décembre 2024. Cette charte reprend les éléments importants inhérents à l'utilisation des systèmes d'information : utilisation des moyens informatiques, accès à internet et au réseau, messagerie électronique, sécurité et confidentialité, contrôle des activités, télétravail et accès distant, données à caractère personnel, responsabilités et sanctions.

Après un diagnostic approfondi, l'EPCI a fait le choix de conventionner avec le Groupement d'Intérêt Public RECIA (Région Centre Interactive) en mars 2025, pour pouvoir disposer des outils du socle sOlaere.
Les outils sollicités par la communauté de communes sont :

- Un tiers de télétransmission pour télétransmettre les actes réglementaires et budgétaires au contrôle de légalité
- Un parapheur électronique qui permet de valider un document par l'intermédiaire d'un circuit de validation et de doter le document d'une valeur juridique au travers de la signature électronique
- Un gestionnaire de courrier électronique certifié
- Un outil d'envoi de fichiers volumineux qui facilite l'envoi de documents dématérialisés avec un suivi, le transfert de documents volumineux, l'horodatage (sans valeur de Lettre Recommandée Électronique) dans le respect des obligations de territorialité
- Un service de convocation électronique des élus pour l'envoi de convocations et documents associés
- Comélus, un outil pour informer des conseillers municipaux de la tenue d'une assemblée communautaire, via un jeton d'horodatage
- Une plate-forme de publication automatique des actes réglementaires assurant leur publication automatique sur le site internet de l'EPCI

b - Communiquer Intranet

La mise en place d'une communication interne efficace est un levier essentiel pour fédérer les équipes. C'est dans cette optique que la communauté de communes Cœur de France a développé, une stratégie de communication numérique interne autour d'un intranet.Objectifs :

- Favoriser la circulation de l'information entre les services
- Harmoniser les pratiques et les documents partagés
- Valoriser les initiatives internes et les réussites collectives
- Offrir un espace centralisé d'accès aux ressources (textes juridiques, outils collaboratifs, formulaires, annuaires...)

c - Culture et résilience

Le numérique transforme profondément les modes de travail, les métiers et les attentes des usagers. La capacité à s'adapter, apprendre et anticiper est devenue un critère central de résilience pour les organisations publiques. C'est pourquoi la communauté de communes Cœur de France a intégré la culture numérique comme vecteur de transformation managériale et organisationnelle.

[4] *Approuvé le 4 février 2020.*

La culture de la donnée a commencé à émerger : remontée d'indicateurs d'activité, tableaux de bord partagés et fiches de synthèse par projets.

4.2.2 Démarche externe

a - Transparence de l'action publique

Dans un contexte de transformation numérique et d'exigence croissante des citoyens, la transparence est devenue un pilier de la confiance démocratique. La communauté de communes Cœur de France a initié, durant le mandat 2020-2026, plusieurs démarches visant à rendre l'action publique plus lisible, plus accessible et plus compréhensible : site internet avec les comptes rendus des conseils et des décisions prises, mise en ligne des données sur l'Open data territorial.

b - Open data

La communauté de communes Cœur de France s'est engagée dans un processus d'ouverture de ses données au public, en conformité avec la législation.
L'inscription dans un processus d'ouverture de données nécessite la mise en place d'éléments techniques, appelés « plates-formes de publication ». La communauté de communes satisfait à cette obligation : sa plate-forme de publication est opérationnelle - https://opendata.cc-coeurdefrance.fr/pages/accueil/.

En parallèle, la Région Centre-Val de Loire a également ouvert sa plate-forme d'open data (https://data.centrevaldeloire.fr), qu'elle mutualise avec les collectivités intéressées. Elle permet d'améliorer également la visibilité de notre démarche et de faciliter une plus grande réutilisation de nos données en les portant à un échelon plus large.

4.3 Plate-forme numérique publique

Dans un environnement rural à dominante intercommunale, la communication avec les habitants est un enjeu central pour faire connaître l'action publique, promouvoir le territoire et maintenir un lien de proximité.

La communauté de communes Cœur de France a multiplié, tout au long du mandat, les canaux de communication numériques, afin de s'adapter aux usages et attentes de la population.
Deux applications ont été déployées largement pour informer en temps réel et favoriser l'engagement citoyen :

- **Intramuros** : adoptée par de nombreuses communes membres, elle permet une information géolocalisée, l'envoi de notifications d'alerte, l'agenda des événements locaux et l'accès simplifié à de nombreuses démarches. Elle favorise une communication de proximité continue
- **Destination Sud Berry** : vitrine touristique numérique du territoire, cette application valorise les activités, patrimoines et événements du Sud Berry. Elle participe à la stratégie d'attractivité touristique en offrant une interface intuitive et complète aux visiteurs comme aux habitants

La communauté de communes a fait évoluer ses pratiques de communication en investissant les **réseaux sociaux tels que Facebook et Instagram**. Ces interfaces sont essentielles, désormais, pour toucher un large public.

Pour compléter l'offre numérique et atteindre aussi les publics moins connectés, une borne tactile interactive a été installée en façade du siège de l'EPCI. Accessible 24h/24, elle permet la consultation d'informations pratiques sur les services communautaires, l'accès aux événements, horaires, contacts utiles et actualités.

Partie V : Les enjeux à venir

5.1 Le train de la décentralisation en marche...

Depuis leur création en 1992, les communautés de communes ont vu évoluer leur périmètre géographique et leurs statuts. La loi de 2015 portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) prévoit l'élaboration, par les préfets, de schémas départementaux de coopération intercommunale. La mise en œuvre de ceux-ci a entraîné un mouvement de concentration, ramenant le nombre d'EPCI à fiscalité propre à 1 254 au 1er janvier 2024, avec une taille moyenne de 55 000 habitants.

Du point de vue des finances, l'Observatoire des Finances et de la Gestion Publique Locales (OFGL) indique que les dépenses des EPCI à fiscalité propre, qui emploient 20 % des fonctionnaires territoriaux, sont inférieures à celles des communes : en moyenne, 57 millions d'euros pour les EPCI contre 104 millions d'euros pour les communes, en 2022. Pour l'exercice de leurs compétences, les EPCI à fiscalité propre reçoivent de la part de l'État une dotation d'intercommunalité dont le montant est calculé en fonction de leur coefficient d'intégration fiscale, du nombre d'habitants des communes membres et du potentiel fiscal par habitant. Dans un rapport de 2014, la Cour des comptes observait, néanmoins, que le degré d'intégration des communes au sein des intercommunalités à fiscalité propre « est parfois si faible que la première des compétences de l'EPCI paraît être la redistribution de ressources financières à ses communes membres. »

Les compétences reconnues d'intérêt communautaire ne couvrent qu'une partie des compétences exercées localement. L'intérêt communautaire est, dans la plupart des cas, appliqué à une liste précise de services ou d'équipements, et non à un domaine d'intervention dans son intégralité. Il en résulte un enchevêtrement des compétences communales et intercommunales. Par exemple, l'EPCI Cœur de France s'est vu transférer la compétence « construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs », dans le cadre strict de la gestion du centre aqualudique.
Le transfert partiel des compétences des communes aux intercommunalités rend optionnel le transfert des services chargés de leur mise en œuvre.

Pour parvenir à une répartition juste des compétences, il faut bien appréhender les rôles respectifs des communes et des EPCI. Les premières sont tournées, résolument, vers la population du fait de leur proximité intrinsèque et de leur clause générale de compétence. Les seconds sont, quant à eux, plus en retrait et centrés sur l'ingénierie territoriale. Les EPCI sont des échelons particulièrement adaptés à la gestion de projets de grande envergure.

Le schéma de l'arbre des compétences de Cœur de France illustre bien l'orientation résolument tournée vers le territoire des domaines de compétences de l'intercommunalité, avec, de bas en haut, eau et énergie, développement économique, cadre de vie / santé, aménagement de l'espace et attractivité.
Si l'on se réfère à la pyramide de Maslow (1954), on s'apercevra que les compétences intercommunales impactent les deux premiers niveaux de besoins humains physiologiques et sécuritaires (environnement, conditions de vie stables). En partant de ce constat, il est tout à fait pertinent d'appréhender les enjeux territoriaux à l'échelle des bassins de vie couverts par les syndicats de Pays et les Pôles d'Équilibre Territoriaux et Ruraux.

Figure 2 : schéma des domaines de compétences de Cœur de France

5.2 La gouvernance

Toute nouvelle équipe d'élus intercommunaux doit répondre aux problématiques quotidiennes rencontrées dans l'exercice de leur mandat. Elle doit se projeter également au-delà de la chronologie du mandat et réinventer les ressorts de ses décisions et de ses actions à l'aune des grandes transitions écologique, sociale, économique et démocratique.

Il est fondamental que les élus puissent :

- Décrypter l'environnement institutionnel, financier et territorial
- Réactualiser le projet de territoire
- Mettre en perspective les débats citoyens, sociaux et sociétaux contemporains
- Explorer leur fonction d'élu local (savoir-être, communication, éthique) et préparer « l'après-mandat »

5.2.1 Le processus de validation des élus

La maturation des politiques publiques nécessite une validation progressive et concertée. Ainsi, les projets doivent être travaillés en commissions d'élus experts, puis débattus en Conférence des maires avant d'être votés en conseil communautaire (Figure 3).

Figure 3 : processus décisionnel intercommunal

Ainsi, les actions de l'EPCI sont issues des travaux des élus à différents stades : stade de la maturation en Commission, stade de validation en Conférence des maires et stade de la décision en Conseil communautaire. La responsabilité s'exprime à chacun des niveaux et présente l'avantage de présenter une décision finale réfléchie et argumentée.

5.2.2 La démocratie participative

La démocratie participative vise à impliquer les acteurs d'un territoire dans les processus de prise de décision politique. Bien que cette démarche semble récente, elle est, en réalité, très ancienne. Évoquée par Aristote, théorisée au XVIIIe siècle par Rousseau, elle est reprise par Kaufman, philosophe américain, dans les années 1960 pour traiter de l'organisation collective à l'échelle locale. Au-delà de la participation des habitants à la vie de leur communauté, ce processus permet aux citoyens de bâtir un pouvoir collectif, durable et responsable pour se mobiliser efficacement dans le temps. La démocratie participative contribue activement au développement durable en faisant la promotion de la cohésion sociale, du bien-être des habitants et de la réduction des inégalités. Elle s'avère incontournable, aujourd'hui, pour composer avec les profondes transitions auxquelles le territoire et les organisations sont confrontés. Dans un monde marqué par de grandes mutations et l'accélération des transitions économiques, sociétales, environnementales et numériques, il est indispensable d'aborder les problématiques collectivement.

En France, la démarche a été largement portée par Pierre-Mendès-France (France & Léonard 2004). Elle a été introduite, ensuite, dans le cadre législatif dans les années 1990 :

- Loi Barnier 1995 : dispositions relatives à la participation du public et des associations en matière d'environnement
- Loi n° 2002-276 du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité
- Loi Lamy 2014 : création des conseils citoyens

Il existe, néanmoins, un décalage entre les principes de la démarche et de son application descendante aux collectivités territoriales. La consultation des citoyens gagnerait à s'appuyer sur une réelle stratégie de co-construction, entrainant naturellement une co-responsabilité.

Comme la plupart des démarches associées au développement durable des territoires, la mise en place de la démocratie participative implique de profonds changements des « modes de faire ».

Le local apparaît comme l'échelon le plus adapté à la démocratie participative, en ce qu'il touche au quotidien à la proximité. Il permet une mobilisation efficace des parties prenantes et constitue la bonne échelle pour des échanges fluides.

La réussite d'une démarche participative repose sur un ensemble de prérequis :

- **Bien se préparer en interne**
  - Acculturer les agents et les élus
  - Initier des actions participatives internes pour obtenir un alignement : transition de l'organisation au service de la transition du territoire
  - Placer le sens au centre de la démarche, au-delà des méthodes, des outils et du cadre légal

- **Privilégier une approche qualitative à une approche quantitative**
  - Avancer progressivement dans la démarche, commencer petit
  - Choisir quelques projets pertinents, qui représentent un intérêt pour toutes les parties prenantes engagées ; ce sont souvent des projets qui touchent à l'émotionnel : écoles/jeunesse, mobilité/stationnement, par exemple
  - Ne pas chercher à mobiliser largement : il peut suffire d'un groupe de travail restreint pour obtenir de beaux résultats ; on peut s'appuyer sur des habitants « relais » qui mobiliseront à leur tour
  - S'appuyer sur la socio-dynamique : faire évoluer un groupe en mobilisant les convaincus pour essaimer chez les sceptiques

- **Bien cadrer la démarche : que veut-on faire ? Pourquoi ? Qu'est-ce qu'on attend ? Quelle va être l'implication de chacun ? Comment va-t-on procéder ?**
  - Qualifier les besoins en amont
  - Identifier et décrire chaque étape de déroulé du projet
  - Définir les implications de chaque partie prenante : bien préciser où s'arrête l'action de l'une et où commence celle de l'autre ; identifier les contreparties pour chacune des parties impliquées
  - Adopter une posture de transparence : réaliser des comptes rendus détaillés à chaque étape clé
  - Programmer la démarche dans le temps.

Le cadrage de la démarche permettra d'éviter l'effet « cahier de doléances » lié à la posture de « consommation du service public ». Dans une initiative bien pensée, les parties prenantes deviennent de véritables partenaires au sein d'une équipe projet. La contestation doit être utilisée à bon escient : on doit être capable de l'entendre et d'en faire un élément constructif du projet.

Selon le projet, il n'est pas utile d'inclure du participatif à chaque étape. Si l'intégration à l'étape de diagnostic est fondamentale, elle peut être discutée pour la phase d'élaboration de la solution. Dans tous les cas, la participation peut prendre plusieurs formes qu'il est nécessaire de définir dès le départ (questionnaires, réunions, entretiens… synchrone / asynchrone, présentiel / distanciel…).

Une fois la démarche amorcée, testée et travaillée sur des petites actions, des petits projets, il est possible d'évoluer vers la co-construction de projets plus globaux et structurants tels que le projet de territoire ou le PCAET. Un budget participatif peut être mis en place également avec une part du budget dédiée à un ou plusieurs projets décidés collégialement. Par ailleurs, la démarche participative fait partie intégrante des projets collectifs tels que le développement de tiers-lieux.

Le système de gouvernance associé à la démocratie participative est lacunaire dans les collectivités territoriales. Il n'existe pas de collège officiel des habitants, associations et entreprises, par exemple. Les tiers-lieux contournent la situation en créant des consortiums.

La formation des élus et agents est un élément clé dans la réussite de la démarche. L'organisation de séminaires mixant élus et agents apparaît comme une bonne porte d'entrée.

À l'échelle de l'intercommunalité, des points de vigilance doivent être travaillés :

- Quelle est la place des communes membres dans la démarche ?
- Comment rendre constructives les concertations obligatoires pour des sujets techniques (PLUi, ZAENR…) ?

Grâce à la démocratie participative, nous pouvons mettre en œuvre des projets qui sont en adéquation avec les besoins réels des habitants. Ce qui permet d'optimiser les dépenses de la collectivité dans un contexte de sobriété.

L'instauration d'une telle démarche nécessite une valorisation du temps de préparation et de la patience. Les résultats ne seront pas visibles immédiatement : l'approche va à contre-courant de la culture de l'immédiateté de la société de consommation. Une mise en récit efficace devra permettre de relier chaque action, afin de valoriser les micro-résultats obtenus au niveau macro.

Comme de nombreuses démarches de transition, les petites actions créeront un effet domino et verront leurs effets décuplés avec l'expérience.

5.2.3 Choix d'externalisation et pilotage ajusté

Internaliser ou externaliser constitue un choix structurant pour l'avenir de l'EPCI, qui touche à la fois à l'efficacité de l'action publique, à la maîtrise des coûts et à l'image de la personne morale.
Si l'avantage de l'internalisation demeure la maîtrise stratégique et opérationnelle, une certaine stabilité et

continuité et un renforcement de l'identité intercommunale, les inconvénients ne sont pas neutres : poids RH important, une forme de rigidité budgétaire et, souvent, un investissement initial important. L'externalisation, quant à elle, offre souplesse et réactivité, une expertise pointue de prestataires spécialisés, un allègement administratif et la prévisibilité des coûts. Néanmoins, la dépendance vis-à-vis de partenaires, la moindre appropriation politique et institutionnelle, les risques juridiques et le risque de discontinuité lorsque l'on change de prestataire sont bel et bien présents.
Pour exercer ses compétences, la communauté de communes Cœur de France évalue en amont, lors des commissions spécialisées et des Conférences des maires la nature de la compétence. Apprécie les ressources de l'EPCI, moyens humains et financiers, et répond, surtout, à la volonté politique, intégrant parfois une temporalité souple en externalisant dans un premier temps puis, en internalisant progressivement (ou l'inverse).
Ainsi, l'approche pragmatique adoptée jusqu'alors se raisonne dans une solution hybride avec la plupart du temps une volonté d'internaliser les compétences stratégiques et d'externaliser les compétences techniques ou ponctuelles. Une revue des formes d'exercice des compétences viendra infirmer ou confirmer les choix opérés pour le projet de territoire 2020-2026 : l'assainissement (Véolia), le centre aqualudique (Récréa), les déchets (SMIRTOM), l'éclairage public (SDE18), le Buss (SEM TERRITORIA), le SCoT (Pays Berry Saint-Amandois).

5.2.4 La montée en puissance des équipes

L'évolution de la société fait arriver sur le marché du travail des candidats dont les aspirations diffèrent des générations précédentes. La recherche du sens au travail, de l'autonomie et de l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle prédomine sur l'adhésion à un système de management pyramidal. L'évolution du modèle organisationnel s'avère, ainsi, indispensable. Pour promouvoir le travail collaboratif et diversifier les compétences, la transversalité doit se substituer à la verticalité.

5.2.5 L'Intelligence Artificielle

L'Intelligence Artificielle prend de plus en plus d'ampleur dans les organisations. Les collectivités territoriales et établissements publics n'y échappent pas.

« L'IA désigne la possibilité pour une machine de reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité.

L'IA permet à des systèmes techniques de percevoir leur environnement, gérer ces perceptions, résoudre des problèmes et entreprendre des actions pour atteindre un but précis. L'ordinateur reçoit des données (déjà préparées ou collectées via ses capteurs - une caméra, par exemple) les analyse et réagit.

Les systèmes dotés d'IA sont capables d'adapter leurs comportements (plus ou moins) en analysant les effets produits par leurs actions précédentes, travaillant de manière autonome. »

L'IA présente des possibilités, pour les services administratifs, d'optimiser leurs procédures en allégeant les tâches des agents. Elle facilite la prise de décision dans la gestion de projet, grâce à la modélisation des scenarii possibles. Elle est un outil pour maintenir le contact avec les administrés. Elle offre, en outre, de nouvelles solutions pour le pilotage de l'aménagement du territoire (solutions « Smart City »).

Les effets indésirables de l'IA doivent être mesurés toutefois ; ils doivent être pris en compte dans la conduite des politiques publiques. Un usage responsable du numérique limite les temps d'exposition aux écrans ainsi que les impacts sur la libre pensée. Il rend transparentes et documentées les informations diffusées et les actions réalisées, tout en évitant de creuser les inégalités sociales et territoriales (Villani 2018, pp. 138-161).

5.2.6 Attractivité et marketing territorial

L'attractivité d'un territoire ne repose pas seulement sur sa capacité à générer de la croissance économique et de l'innovation. Elle inclut également l'amélioration de la qualité de vie de ses habitants ainsi que la prise en compte de ses spécificités, ses atouts et ses faiblesses.

Le marketing territorial est une démarche méthodologique structurée qui permet de capter la valeur existante dans un territoire, d'en générer davantage pour ensuite la promouvoir. Il se construit sur différentes phases de diagnostic, de réflexion, de mise en œuvre opérationnelle et d'évaluation. Cette stratégie se différencie des actions de promotion territoriale qui consistent, respectivement, à améliorer la réputation d'un territoire et à faire connaître son offre.

La communauté de communes Cœur de France est engagée, avec les autres communautés de communes du Pays Berry Saint-Amandois dans une démarche collective de destination touristique « Destination Sud Berry », une marque territoriale à développer en articulation avec d'autres marques telles que Berry Province.

5.3 Les nouvelles compétences

La ville-centre de Cœur de France fait partie des quelques 4 122 communes dont la population est comprise entre 2 500 et 25 000 habitants. On constate dans cette strate des "petites villes" une évolution globale de l'épargne brute, notamment du fait de la progression de 7,1 % des valeurs locatives cadastrales.

Cependant, les dépenses locales continuent d'être impactées par l'inflation. Les dépenses de fonctionnement progressent, portées notamment par la masse salariale, les achats et charges externes.

Les petites villes doivent mobiliser leur trésorerie au service de l'investissement. Avec l'emprunt, la trésorerie est le principal levier qu'elles peuvent activer pour financer la transition écologique, compte tenu du niveau d'effort fiscal déjà atteint.
« Depuis les premières lois de décentralisation en 1982 jusqu'à la loi du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale (loi 3DS), les relations entre l'État et les collectivités locales ont été profondément transformées. L'organisation territoriale fait régulièrement l'objet de nombreuses critiques : «enchevêtrement» des compétences, complexité des normes, inégalités territoriales. »

Par ailleurs, le contexte des transitions sociales et environnementales donne lieu à des productions intellectuelles et artistiques fécondes. La culture peut faciliter la mise en trajectoire du territoire. Elle peut jouer, en effet, un rôle fondamental dans la sensibilisation des administrés sur les enjeux actuels auxquels est confrontée l'intercommunalité dans la gestion des déchets, l'habitat, l'énergie et la biodiversité, entre autres. Dans un contexte de crise économique, elle permet d'élaborer une mise en récit de nouveaux modes de vie, au travers de discours dépassant les considérations financières. L'intercommunalité s'avère un échelon pertinent pour mener des politiques culturelles transversales, de concert avec la compétence tourisme (Chantepie 2008 ; Lextrait 2017 ; Fourreau & Hardy 2023).

[5] *Définition du Parlement Européen : https://www.europarl.europa.eu/topics/fr/article/20200827STO85804/intelligence-artificielle-definition-et-utilisation (consulté le 27 novembre 2021).*
[6] *https://www.maire-info.com/num%C3%A9rique/intelligence-artificielle-dans-les-communes-repondre-aux-besoins-des-administres-doit-%EF%BF%BDtre-une-priorite--article-28998 (consulté le 27 novembre 2024).*
[7] *https://www.vie-publique.fr/rapport/294562-decentralisation-et-transfert-de-competences-selection-de-rapports (consulté le 26 novembre 2024).*
[8] *https://www.intercommunalites.fr/publications/petite-enfance-lintercommunalite-incontournable/ (consulté le 18 octobre 2024).*

Conclusion

Les grandes vagues de lois décentralisatrices, les lois Defferre en 1982-1983, la révision constitutionnelle du 28 mars 2003, la réforme des collectivités territoriales en 2010, la loi NOTRe de 2015 et plus récemment la loi Différenciation, Décentralisation, Déconcentration et Simplification de 2022 ont renforcé l'autonomie des collectivités.

Les communautés de communes, créées en 1992, sont devenues des acteurs clés de la gestion locale, surtout en zone rurale. Cœur de France, créée en 1999, renforcée en 2013 par fusion, regroupe 19 communes autour de Saint-Amand-Montrond (18 500 habitants, 380 km²). Elle est passée en régime de fiscalité professionnelle unique (FPU) en 2022.

Les compétences obligatoires - développement économique et tourisme, aménagement de l'espace, collecte et traitement des déchets, GEMAPI, gestion des aires d'accueil des gens du voyage, assainissement et les compétences facultatives : logement, voirie, éclairage public, maison de santé pluridisciplinaire, centre aqualudique Balnéor, tiers-lieux La Passerelle - sont exercées avec une attention permanente de servir l'intérêt communautaire, appuyé par un développement du numérique incontournable, en intégrant le développement durable de manière transversale.
Du point de vue de la gouvernance politique, le Conseil communautaire présente une répartition des sièges avec une centralité assumée à Saint-Amand-Montrond, qui représente la moitié de la population. Cette centralisation est contrebalancée par une posture d'écoute et d'ouverture de l'ensemble des élus. Les relations entre élus municipaux et intercommunaux affichent un consensus global, même si des tensions « très ponctuelles » existent parfois autour de la répartition des investissements (zones rurales versus centre urbain et ses charges de centralité).

Avec un budget consolidé d'environ 22 millions d'euros (budget principal et quatre budgets annexes), les ressources se composent de 55 % fiscalité locale (FPU + taxes ménages), 27 % dotations État (DGF en baisse), 12 % recettes d'exploitation (Balnéor, économie) et 6 % subventions et emprunts. Ainsi, l'endettement reste soutenable, mais une vigilance sur les investissements est à observer. Naturellement l'élan du projet de territoire 2020-2026 contraint le budget jusqu'en 2028. La capacité d'autofinancement d'environ 1,5 million d'euros reste sensible aux évolutions de la fiscalité locale et à la baisse programmée des dotations. L'EPCI s'est doté de moyens humains supplémentaires même si bon nombre de missions sont effectuées par des partenaires conventionnés (délégations de services publics et autres). Ainsi, un nouvel organigramme approuvé par le Centre de gestion du Cher vise à sécuriser les procédures et la résilience, développer les compétences en constante évolution et appréhender une culture de la performance basée sur la capacité à rendre compte et agir dans la transparence.

Les grands projets valorisés durant le mandat témoignent de la volonté d'agir à la fois pour la santé, le dynamisme économique, l'environnement et la transition énergétique. Ainsi, la Maison de santé pluridisciplinaire, inaugurée en 2022, répond à la désertification médicale ; le Tiers-lieu La Passerelle, ouvert en 2021, soutient les entrepreneurs et le numérique ; les stations d'épuration, dont celle de Saint-Amand-Montrond en 2024, s'inscrivent dans une démarche de modernisation environnementale. À cela s'ajoutent les projets photovoltaïques de la Communauté de communes Cœur de France, représentant une puissance totale de 500 Mégawatts (526 Gigawatts-heure en production) sur 566 hectares, capables d'alimenter 160 000 personnes, soit près de la moitié du département du Cher. Les projets de Saint-Amand-Montrond, Arpheuilles et Charenton-du-Cher seront raccordés sans difficulté, tandis que 26 autres demeurent conditionnés à la construction de nouveaux postes source.

En comparaison territoriale, le sud du Cher est représenté dans quatre EPCI (Cœur de France, Berry Grand Sud, Le Dunois, Arnon Boischaut Cher) regroupés au sein d'un syndicat : le Pays Berry Saint-Amandois (50 000 habitants). Le poids relatif d'un tiers de la population engendre un rôle moteur évident.

En prospective stratégique à horizon 2030, trois scenarii sont possibles :

- **Scénario 1 : statu quo :** maintien des 4 EPCI avec coopération souple au sein du Pays conservant une stabilité mais une forme de dispersion des moyens
- **Scénario 2 : montée en puissance :** Cœur de France renforce son rôle de pôle structurant, captant des financements régionaux et européens (FEDER, LEADER, France Ruralités)
- **Scénario 3 : fusion :** constitution d'une intercommunalité unique du sud du Cher d'environ 50 000 habitants, générant des gains d'échelle, en veillant à respecter les identités locales

Ainsi, la Communauté de communes Cœur de France se situe en phase de maturité assez avancée avec des compétences diversifiées, des finances globalement saines, des projets structurants réalisés. Elle occupe une place pivot dans le sud du Cher. Les points de vigilance portent sur :

- La gestion de l'équilibre rural/urbain dans les choix d'investissement
- La soutenabilité financière des projets lourds
- La perspective d'une fusion intercommunale à moyen terme

L'EPCI dispose d'atouts solides pour peser dans le débat citoyen et se positionner comme un acteur clé du développement local à horizon 2030.

Index des sigles et acronymes

ABiC : Atlas de la Biodiversité Intercommunal
AC : Attribution de Compensation
AFNOR : Association Française de Normalisation
ANAH : Agence Nationale pour L'Amélioration de l'Habitat
ANC : Assainissement Non Collectif
AOM : Autorité Organisatrice de la Mobilité
ATR : Administration Territoriale de la République
BOFIP : Bulletin Officiel des Finances Publiques
CIF : Coefficient d'Intégration Fiscale
CFE : Contribution Foncière des Entreprises
CGCT : Code Général des Collectivités Territoriales
CLECT : Commission Locale de l'Évaluation des Charges Transférées
CNAS : Comité National d'Action Sociale
C**NFPT** : Centre National de la Fonction Publique Territoriale
CODEVE : Comité de Développement de l'Emploi
COPIL : Comité de PILotage
COT ENR : Contrat d'Objectif Territorial pour le Développement des Énergies Renouvelables Thermique
CPRDFOP : Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle
CRST : Contrat Régional de Solidarité Territoriale
CVAE : Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises
DDT : Direction Départementale des Territoires
DGF : Dotation Globale de Fonctionnement
DGS : Direction Générale des Services
DSP : Délégation de Service Public
DUERP : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels
EPCI : Établissement Public de Coopération Intercommunale
ETP : Équivalent Temps Plein
ESS : Équipe de Suivi de Scolarisation
GEMA : Gestion des Milieux Aquatiques
GEMAPI : Gestion des Milieux Aquatiques et Prévention des Inondations
GES : Gaz à Effet de Serre
IA : Intelligence Artificielle
IGF : Inspection Générale des Finances
IFER : Imposition Forfaitaire sur les Entreprises de Réseaux
INSEE : Institut National de la Statistique et des Études Économiques
LDG : Lignes Directrices de Gestion
MSP : Maison Pluridisciplinaire de Santé
NOTRe : Nouvelle Organisation Territoriale de la République (Loi)
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

ODD : Objectifs de Développement Durable
OFB : Office Français de la Biodiversité
ONU : Organisation des Nations Unies
ORT : Opération de Revitalisation du Territoire
PAT : Projet Alimentaire Territorial
PBSA : Pays Berry Saint-Amandois
PCAET : Plan Climat-Air-Énergie Territorial
PDU : Plan de Déplacement Urbain
PICS : Plan Intercommunal de Sauvegarde
PLUi-H : Plan Local d'Urbanisme intercommunal valant programme local de l'Habitat
PNR : Parc Naturel Régional
PVD : Petite Ville de Demain
QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de Travail
RECIA : Région Centre Interactive
REEN : Réduction de l'Empreinte Environnementale du Numérique
RI : Régime Indemnitaire
RH : Ressources Humaines
SCoT : Schéma de Cohérence Territoriale
SCORN : Stratégie de Cohérence Régionale du Numérique
SDE : Syndicat départemental d'énergie
SDIS : Services Départementaux d'Incendie et de Secours
SEM : Société d'Économie Mixte
SIC : Système d'Information et de Communication
SMIRTOM : Syndicat Mixte de Ramassage et de Traitement des Ordures Ménagères
SPANC : Service Public d'Assainissement Non Collectif
SRADDET : Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Égalité des Territoires
SRDEII : Schéma Régional de Développement Économique, d'Innovation et d'Internationalisation
SRESRI : Schéma Régional pour l'Enseignement Supérieur, la Recherche et l'Innovation
STEP : Service de Transformation de l'Espace Public
TFPB : Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
TH : Taxe d'Habitation
THRS : Taxe d'Habitation sur les Résidences Secondaires
TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée
ZAC : Zone d'Aménagement Concerté
ZAE : Zone d'Activité Économique
ZAENR : Zone d'Accélération des Énergies Renouvelables
ZAN : Zéro Artificialisation Nette (des sols)

Bibliographie

Ouvrages

Acar, B., Reix, P., Giudici, V. (2022) *Les communes nouvelles : un bilan décevant, des perspectives incertaines*, Inspection Générale de l'Administration.

Alaux, C., Serval, S., Zeller, C. (2015) « Marketing territorial des Petits et Moyens Territoires : identité, image et relations », *Gestion et Management Public*, vol.4, n°2, 2015/4, pp. 61-78 [ISSN : 2111-8865].

Chamard, C. (2014) *Le marketing territorial*, Bruxelles, De Boeck.

Chantepie, P. (2003) « L'intercommunalité culturelle : un état des lieux », *Culture étude*.

Commission Mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) (1989) *Our Common Future. Report of the World Commission on Environment and Development* (Rapport Brundtland, 1987), Montréal, Édition du Fleuve.

Cour des comptes (2014) *Rapport sur les finances publiques locales*.

Fourreau, E., Hardy, C. (2023) « La transition des politiques culturelles territoriales », *Nectart*, hors série.

Franche, D., Léonard, Y. (eds) (2004) *Pierre Mendès France et la démocratie locale*, Presses universitaires de Rennes. https://doi.org/10.4000/books.pur.18660.

Inspection Générale des Finances (2015) *La mutualisation au service des communes, des intercommunalités et de leurs établissements*.

La 27e région (2022) *Nouvelles mesures, Repolitiser la compta publique*.

Lextrait, F. (2017) « Pour une politique culturelle transversale », *Nectart*, 4(1).

Maslow, A. (1954) *Devenir le meilleur de soi-même*, Paris, Eyrolles, 2008.

Osborne, D., Gaebler, T. (1993) Reinventing government : *How the entrepeunarial spirit is transforming the public sector*, New-York, Penguin Group.

United Nations Development Programme (UNDP) (2003) *Human Development Report*.
Villani, C. (2018) *Donner un sens à l'intelligence artificielle. Pour une stratégie nationale et européenne* (« Rapport Villani »).

Sites internet

Assemblée Nationale :
https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/rapports/cion_fin/l15b3659_rapport-fond#

Code Général des Collectivités Territoriales :
https://www.legifrance.gouv.fr/codes/texte_lc/LEGITEXT000006070633/

Finances Publiques et Économie :
https://www.fipeco.fr/fiche/Lintercommunalit%C3%A9

en coulisse...

Liste des maires

ARPHEUILLES ..... **Pascal AUGENDRE**
BESSAIS-LE-FROMENTAL ..... **Serge AUDONNET**
BOUZAIS ..... **Olivier PARILLAUD**
BRUÈRE-ALLICHAMPS ..... **Roger DAGHER**
CHARENTON-DU-CHER..... **Pascal AUPY**
COLOMBIERS ..... **Daniel BÔNE**
COUST ..... **Pascal COLLIN**
DREVANT..... **Patrick BIGOT**
FARGES-ALLICHAMPS..... **Édith MICHELIC**
LA CELLE ..... **Philippe AUZON**

LA GROUTTE..... **Philippe PERRICHON**
MARÇAIS ..... **Michelle RIVET**
MEILLANT ..... **Marie-Claude JULIEN**
NOZIÈRES ..... **Franck DAUMIN**
ORCENAIS..... **Yann CADIER**
ORVAL ..... **Clarisse DULUC**
SAINT-AMAND-MONTROND ... **Emmanuel RIOTTE**
SAINT-PIERRE-LES-ÉTIEUX ... **Gérard MARTEAU**
VERNAIS ..... **Charles ADOLPH**

Notes

PROJET DE TERRITOIRE
COMMUNAUTÉ DE COMMUNES CŒUR DE FRANCE

Directeur de la publication : Daniel Bône, Président de la communauté de communes Cœur de France
Direction de rédaction : Jean-Claude Cuvillier, Directeur général des services de la communauté de communes,
Luc Poulet, Contrôleur de gestion
Relecture et correction : Jean-François d'Argent (Moklé)
Graphisme : Olivier Clavaud
Impression : Imprimerie Saint-Amandoise

Octobre 2025