



Plan de Retour à l'Equilibre 2026 – 2028 du Département de la Gironde

1 Préambule

Après une période particulièrement favorable d'un point de vue financier au vu de la dynamique des recettes relatives aux droits de mutation entre 2019 et 2022, l'ensemble des Départements de France a subi une chute historique des droits de mutation à titre onéreux (DMTO), entraînant une dégradation importante de l'ensemble de leurs ratios financiers. Sur la période 2022-2024, la Gironde a été tout particulièrement touchée par ce phénomène et s'est trouvée entraînée dans un effet « ciseau » très rapide avec un effondrement de ses recettes réelles de fonctionnement de 93,6 M€ (dont une diminution de plus de 215 M€ des DMTO que partiellement couverte par l'évolution des autres recettes) et une augmentation de ses dépenses réelles de fonctionnement de 145,6 M€. En effet, dans la même période, le département de la Gironde, comme tous les départements chefs de file des politiques publiques des solidarités, a connu une augmentation structurelle importante de ses dépenses sociales de +9,9%, s'expliquant en grande partie par la mise en œuvre des différentes mesures de revalorisation salariale du secteur (Ségur, Loi Taquet, accords de branche des Services d'aide et d'accompagnement à domicile) et par la dynamique forte de la prestation PCH (+15,8% de bénéficiaires et +19,4% en masse financière), du RSA (+7,7% entre 2022 et 2024) et +4,4% du côté de l'APA.

La préparation du budget primitif 2024 s'est ainsi réalisée selon un paradigme budgétaire nouveau, se traduisant par une dynamique des dépenses de fonctionnement divisée par 3 (de +6,4% entre 2022 et 2023 à +2,1% entre 2023 et 2024). Conscient de la dimension structurelle de la situation, le Département a opéré une contraction de son budget 2024 de 11M€ et a sollicité au second semestre 2024 un examen de la Chambre Régionale des Comptes (CRC) pour entrer dans une dynamique de traitement coordonnée et constructive de retour à l'équilibre.

La préparation budgétaire 2025 a été conduite avec une logique de régulation accrue des dépenses de fonctionnement, se traduisant par l'adoption d'un programme prévisionnel d'économies de 58 M€ et la projection du compte administratif 2025 fait ainsi apparaître une évolution de nos dépenses de fonctionnement de 1% en intégrant, en toute transparence, l'ensemble des retards de paiement identifiés sur les années antérieures. Néanmoins le budget supplémentaire adopté le 13 octobre 2025 a nécessité l'intégration du déficit 2024 et la reprise des décalages de paiement dans les dépenses de solidarité ainsi que la prise en compte dans la mise en œuvre des mesures structurelles d'économie adoptées au BP 2025 d'une certaine forme de rigidité faisant apparaître un passif de 97,7 M€ sur la section de fonctionnement.

En parallèle et dès la fin du premier semestre 2025, le Département a sollicité l'État pour obtenir un traitement technique permettant de sécuriser la trajectoire de redressement, soulignant la volonté d'articuler responsabilité locale et cadre de soutenabilité. Cette position et ses modalités pratiques ont été explicitées dans différents courriers et rencontres venant appuyer les échanges en cours et la construction d'un chemin de retour à l'équilibre crédible et exécutable.

À la suite de la présentation d'un budget supplémentaire en déséquilibre, la Chambre Régionale des Comptes a été saisie par le Préfet de Région et a conduit un contrôle budgétaire sur l'ensemble de l'exercice 2025. L'avis formulé par la CRC le 17 novembre dernier a constaté "la situation budgétaire très dégradée" et à inviter le

Département à opérer des modifications sur son budget supplémentaire sur la base d'un résultat prévisionnel de – 101,7M€ sur son budget global.

Sur cette base et après de nombreux échanges et un dialogue constant avec l'État et ses services, le présent Plan de Retour à l'Équilibre (PRE) a pour objectif général l'intégration du déficit dans sa prospective pluriannuelle 2026-2028 et le retour à une capacité d'autofinancement à l'horizon 2028. Il récapitule les facteurs de déséquilibre et fixe des objectifs explicites : retour à l'équilibre, reconstitution de l'épargne, niveau d'endettement maîtrisé, maintien d'une capacité d'investissement « soutenable ». Le PRE encadre un train de mesures et de réformes permettant de préserver, en priorité, les solidarités humaines et territoriales qui fondent l'action départementale. Il fixe un cap pour un retour à l'équilibre en objectivant la situation financière, en définissant des objectifs clairs, en précisant la trajectoire financière à 2028, en proposant des mesures d'économies et des réformes structurelles identifiées, en précisant les relations d'information et de transparence avec les différentes parties prenantes et en définissant un dispositif de suivi et de pilotage associé.

2 Diagnostic financier

Après une période d'équilibre budgétaire, les années 2023 et 2024 se sont clôturées sur une épargne brute négative respectivement de -7 et -54 M€.

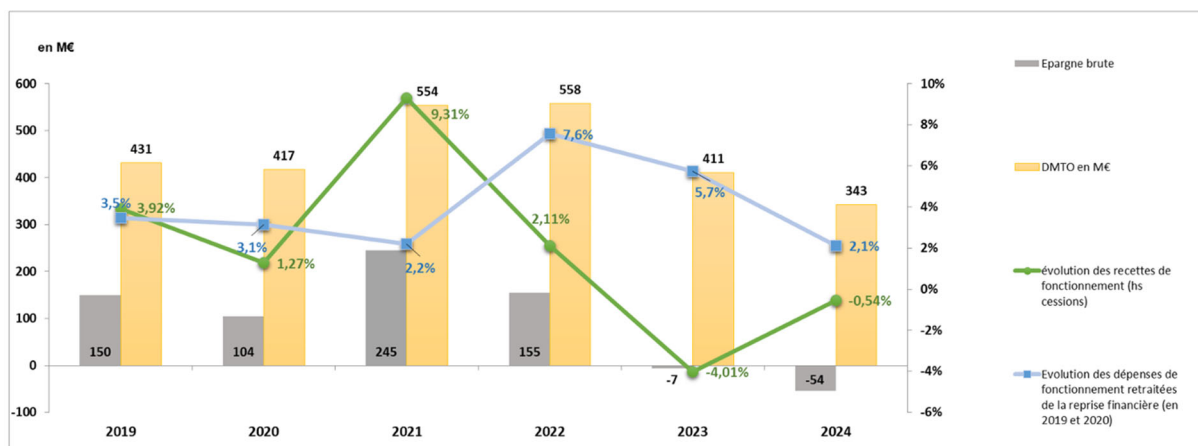
Les dépenses réelles de fonctionnement du Département sont passées de 1 495 M€ en 2019 à 1 830 M€ en 2024, soit une progression de 335 M€ (+22,4% sur la période pour une moyenne de +4,5% par an).

Elles ont été marquées notamment par une hausse des dépenses de solidarité qui sont passées de 952 M€ en 2019 à 1 161 M€ en 2024, soit une progression 209 M€ (+21,9%) sur la même période. Celles-ci comportent notamment une hausse des coûts relatifs aux hébergements (enfants, personnes âgées et personnes porteuses de handicap) de 99 M€ (de 398 M€ en 2019 à 497 M€ en 2024), et des Allocations Individuelles de Solidarité de 70 M€ (de 492 M€ en 2019 à 562 M€ en 2024).

Entre 2019 et 2024, le taux de couverture des Allocations Individuelles de Solidarité est resté stable de 55% à 57%. Cependant, parallèlement, l'augmentation des dépenses (de 484 M€ à 550 M€) induit un reste à charge pour le Département qui est passé de 195 M€ à 236 M€, soit 41 M€ de charge nette supplémentaire.

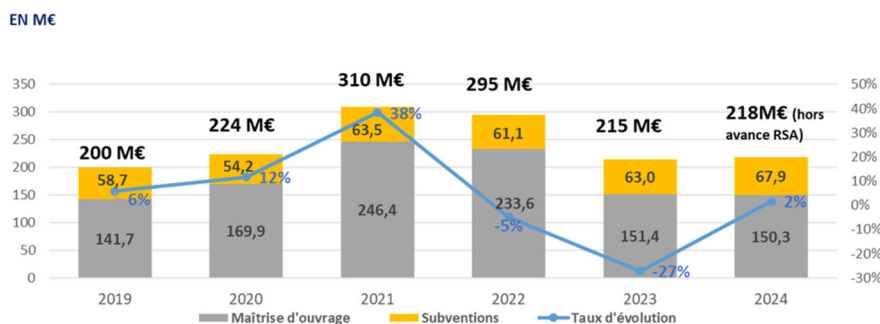
Sur la même période, les recettes réelles de fonctionnement du Département sont passées de 1 645 M€ en 2019 à 1 766 M€ en 2024, soit une progression de 121 M€ (+7,4% sur la période pour une moyenne de +1,5% par an).

Cette stagnation relative comparée aux dépenses est caractérisée par la baisse des DMTO sur la période de 88 M€ (-20,4%).



Evolution des dépenses et recettes en fonctionnement 2019-2024

L'arrivée chaque année de 20 000 nouveaux girondins a contraint la collectivité à porter un programme d'investissement dynamique (exemple : plan collèges) à hauteur de 1 462 M€ de dépenses entre 2019 et 2024, soit une moyenne annuelle de 244 M€. Celui-ci a été encouragé par l'Etat dans le cadre d'un plan de relance post-COVID. La prise de conscience d'un retournement financier en 2023 a conduit le Département à diminuer fortement son programme d'investissement pour le ramener en 2024 à des valeurs proches de 2019.



Evolution de l'investissement 2019-2024

3 Objectifs du Plan de Retour à l'Equilibre

L'objectif premier du Plan de Retour à l'Équilibre est de préserver les solidarités humaines et territoriales tout en rétablissant une trajectoire financière soutenable. La sécurisation de la trajectoire budgétaire du Département doit s'apprécier au regard de l'obligation faite à la collectivité de sécuriser la continuité des services publics pour les habitants de la Gironde confiés au Conseil départemental : Services publics de solidarité (action sociale généraliste, protection de l'enfance, autonomie, insertion...), fonctionnement des collèges, sécurisation des routes et ouvrages d'art

départementaux. La tension entre maintien des services publics et équilibre budgétaire est au cœur des engagements pris au titre du présent document.

De manière opérationnelle, il doit poursuivre plusieurs objectifs économiques et sociaux :

- Assurer la continuité de l'exécution budgétaire 2025 ;
- Reconstituer une épargne brute et nette convenables à l'horizon 2028 ;
- Maintenir un niveau d'investissement acceptable, ciblé sur le recouvrement des engagements antérieurs ainsi que sur les priorités du territoire et compatible avec la soutenabilité de la dette ;
- Adapter et mobiliser le capital humain (compétences critiques, priorisation capacitaire) ;
- Mettre en place une réelle culture de la maîtrise des risques et en premier lieu du risque financier ;
- Diffuser une culture de gestion adaptée à la rareté des ressources (sélectivité, coûts complet, impact mesurable).

Le PRE ordonne les efforts autour de ces objectifs en combinant mesures économiques (économies, optimisation des recettes, plafonnement de l'investissement) et réformes structurelles à fort impact (pilotage mensuel consolidé, fin des retards de paiements, exercice de revue des dépenses en première étape budgétaire, nouveau process investissement, pilotage par la recette, revue des satellites, digitalisation/données/IA, réorganisation des services...). Chaque action est rattachée à des jalons calendaires et à des indicateurs de résultat afin d'en garantir "l'exécutabilité" et le suivi partagé avec l'État.

4 Trajectoire de retour à l'équilibre 2026 - 2028

La trajectoire pluriannuelle proposée consolide l'effet des mesures d'économies sur l'épargne, le résultat et l'endettement, en articulation avec les prévisions pluriannuelles de fonctionnement (PPF) et le plan pluriannuel d'Investissement (PPI). Elle s'appuie sur des hypothèses actualisées de dépenses/recettes et sur les propositions financières en cours de calage (budget 2026), pour matérialiser le rythme de retour à l'équilibre et l'atterrissage en fin de période.

Tableau de prospective au 26 novembre 2025

En M€	CA	Projection CA au 26/11/25	Prospective en CA		
	2024	2025	2026	2027	2028
Recettes réelles de fonctionnement hors cessions dont	1 765,8	1 848,0	1 869,5	1 906,1	1 943,9
	-1,1%	+4,7%	+1,2%	+1,9%	+2,0%
DMTO	342,40	418,50	440,00	448,80	453,29
fraction TVA	520,20	523,00	521,70	526,92	532,19
Recettes sociales	231,00	235,70	235,00	235,00	235,00
TSCA	192,00	207,50	221,00	232,05	243,65
Dépenses réelles de fonctio.hors frais financiers, reprise financière et atténuations de produits	1 732,5	1 765,2	1 691,3	1 715,0	1 740,7
	+2,6%	+1,9%	-4,2%	+1,4%	+1,5%
Dépenses de Solidarité dont	1 161,7	1 212,14	1147,85	1163,92	1181,38
RSA (dont allocation, admissions non valeur et frais financiers)	262,13	276,25	284,54	290,23	296,03
APA	157,00	157,30	151,48	154,51	157,60
PCH / ACTP	142,85	147,20	145,20	145,93	147,39
retard de paiement DPEF		37,50			
Dépenses de Personnel (chap 012 hors ass fam)	299,2	298,68	293,00	291,00	293,00
Attén. de produits (014) hors reprise financière	66,7	57,6	61,8	68,5	73,9
Frais financiers (chap 66)	31,1	30,0	34,6	36,3	38,4
Dépenses réelles de fonctionnement	1 830,3	1 852,8	1 787,7	1 819,8	1 853,0
	+2,1%	+1,2%	-3,5%	+1,8%	+1,8%
Dont Mesures d'économie	1 830,3	40,0	54,0	22,0	15,0
Epargne brute (ratio financier)	-54,4	-4,8	81,8	86,3	90,9
Taux d'épargne brute (hors cessions)	-3,1%	-0,3%	4,4%	4,5%	4,7%
Eléments de déficit (ou excédent) (Résultat N-1 négatif vient diminuer l'épargne et positif vient financer l'investissement ou se désendetter)	-	-52,9	-91,2	-42,9	9,9
Epargne brute avec "Eléments de déficit" (épargne budgétaire)	-54,4	-57,7	-9,4	43,4	100,8
solde mouvements d'ordre 042	-17,1	-33,5	-33,5	-33,5	-33,5
Virement à la section d'investissement	-	0,0	0,0	0,0	-9,9
Résultat de fonctionnement	-52,9	-91,2	-42,9	9,9	57,4
Remb. d'emprunt hors 16449/166 et avance DMTO	67,0	69,5	72,1	73,5	75,0
Epargne nette (ratio financier)	-121,4	-74,3	9,7	12,8	15,9
Dépenses d'invest. hors dette	230,7	196,0	119,7	94,5	99,0
Recettes d'invest. hors dette + cessions	47,1	70,0	67,7	59,3	61,6
Charge nette des investissements	183,6	126,0	52,0	35,2	37,4
Besoin de financement	305,0	195,5	90,6	75,2	69,0
Emprunts nouveaux hors 16449/166 et avance DMTO	250,0	182,7	91,0	76,0	69,0
résultat d'investissement	5,2	-7,6	-7,2	-6,4	-6,4
Variation de la dette	+183,0	+113,2	+18,9	+2,5	-6,0
Encours de dette 31/12	1 109,0	1 222,2	1 241,1	1 243,6	1 237,6
Taux d'endettement	65%	66%	66%	65%	64%
Capacité de désendettement (ratio financier)	nd	NC	15,2	14,4	13,6
Résultat global du budget principal (hors RAR)	-47,7	-98,8	-50,1	3,5	51,0

La prospective 2026-2028 s'appuie sur des hypothèses précises et argumentées.

En recettes de fonctionnement

L'évaluation de l'atterrissage 2025 et de la projection à 2028 de la trajectoire de nos recettes réelles de fonctionnement ont notamment été établies pour nos recettes principales de la manière suivante :

- **DMTO :**

- Pour 2025, entre la reprise constatée du marché de l'immobilier et l'impact de la hausse de 0,5 point du taux appliqué aux DMTO, le Département prévoit un atterrissage à 418,5 M€, soit une progression de 76,1 M€ par rapport à 2024 (+22,23%). Cette prévision se fonde sur la projection à fin d'année de la moyenne journalière constatée au 31 octobre.
- Pour 2026, le timide redressement du marché de l'immobilier constaté en 2025 et l'effet en année pleine de la hausse du taux, conduisent le Département à prévoir une évolution prudente de 21,5 M€, soit +5,1%.
- Pour les années 2027 et 2028, la projection a été établie prudemment à respectivement +2% et +1% pour revenir sur des valeurs correspondant à la moyenne annuelle constatée depuis 2019

- **TVA :**

- Pour 2025, la recette TVA est aujourd'hui connue.
- Pour 2026, le Département projette prudemment une stagnation de la recette perçue au titre de l'année 2025 en application de la prévision de TVA 2025 issue du PLF 2026.
- Pour 2027 et 2028, bien que l'Etat prévoit une hausse de 2,5% de la recette nationale en 2026, le Département fait le choix d'une évolution prudente de 1% de sa recette.

- **TSCA :**

- Pour 2025, l'évolution de la moyenne mensuelle des perceptions constatées conduit le Département à prévoir une recette en hausse d'environ 8%.
- Pour 2026, les données au niveau national laissent présager une hausse de 6% à 8% de cette taxe. Par prudence, le choix est fait de limiter la progression de cette recette à 6,5%.
- Pour 2027 et 2028, alors même que la dynamique serait maintenue, la prévision est ramenée à une hausse annuelle de 5%.

- **Recettes sociales :** Face à l'attente de confirmation des annonces gouvernementales sur les compensations versées aux départements pour leurs dépenses de solidarité, et en raison de la mise en place du paiement net de l'aide sociale à l'hébergement auprès des EHPAD, le choix est fait de conserver cette recette en stagnation. Toutefois, l'action conduite par les Départements en direction du Gouvernement et du Parlement pourrait conduire à une meilleure compensation des dépenses liées aux allocations individuelles de solidarité de l'autonomie (APA et PCH) en arrivant à un taux de compensation de 50% en 2027 par l'affectation d'un taux de CSG.

Dans l'hypothèse de recettes supérieures à la prévision, celles-ci seront consacrées prioritairement à la résorption du déséquilibre.

En dépenses de fonctionnement

L'effet en année pleine des mesures d'économie arbitrées en 2025 et les nouvelles mesures pour l'année 2026 inscrites dans le présent plan nous conduisent à prévoir une baisse de nos dépenses réelles de fonctionnement autour de 3%.

Pour 2027 et 2028, une évaluation raisonnée et prudente nous conduit à prévoir une hausse, respectivement de 1,8% et 1,9% par rapport au projeté 2026 et 2027.

Ces projections se fondent notamment sur les composantes suivantes :

- **RSA :**
 - Pour 2026, la progression de la dépense a été estimée à +3% intégrant l'effet année pleine de la revalorisation décidée par l'Etat et tenant compte de l'évolution des allocataires constatées en 2025.
 - Pour 2027 et 2028, une progression de 2% est envisagée sachant que la moyenne annuelle constatée depuis 2019 est plutôt de l'ordre de 1,5%
- **APA :**
 - Pour 2026, il est envisagé une inscription en diminution de 3,7% par rapport au CA prévisionnel 2025 du fait notamment de la mise en œuvre de l'optimisation des Plans d'aide APA et du renforcement du contrôle d'effectivité des plans d'aide par la poursuite du déploiement de la télégestion avec les SAD.
 - Pour 2027 et 2028, le montant devra tenir compte de la suppression du budget départemental de l'APA en établissement (64 M€ au BP 2025) qui va selon toute vraisemblance s'accompagner parallèlement d'une diminution des recettes perçues de l'Etat à la même hauteur. Sur l'APA à domicile, la mise en œuvre des mesures doit stabiliser le montant à inscrire sur les exercices 2027 et 2028.
- **PCH :**
 - Pour 2026, les mesures de maîtrise de la dépense doivent permettre l'inscription d'une dépense en diminution d'environ 2 M€.
 - Pour 2027 et 2028, ces mesures doivent permettre de contenir la dépense respectivement à hauteur de +0,5% et +1%.
- **Ressources Humaines :**
 - Les mesures d'économie prises en 2025 par la réduction d'effectif de 232 agent.e.s peuvent être estimées à 8M€ intégrant également les mesures "en année pleine" prises en 2024. Ces

mesures ont permis de contenir les hausses mécaniques de la masse salariale entre 2024 et 2025 : GVT, augmentation de la cotisation CNRACL, mesures d'avancement et de promotion. Les mesures ont concerné pour 45% les non-renouvellements d'engagement (CDD, détachement), pour 26% les départs en retraite non remplacés et pour 29% les autres situations (mobilité externe notamment).

- Pour 2026, l'effet en année pleine des mesures d'économie décidées en 2025 et les nouvelles mesures 2026 (visant à la réduction de l'effectif de plus de 200 ETP) permettent de couvrir l'évolution mécanique du GVT et l'augmentation programmée de la cotisation CNRACL et de dégager une économie estimée à 5M€
- Pour 2027 et 2028, le Département prévoit une trajectoire de baisse des effectifs moindres afin de tenir compte de la réalité des opportunités de départs et des missions obligatoires et nécessaires pour la collectivité. Toutefois, l'ensemble des mesures de maîtrise de la masse salariale permet d'effectuer une baisse de 0,7% en 2027 et de retrouver en 2028 le niveau de dépense de 2026.

En dépense d'investissement

La trajectoire intègre une perspective de 90% de réalisation des dépenses inscrites au PPI selon la méthodologie définie au chapitre suivant qui intègre les recommandations de la CRC visant à inscrire uniquement les dépenses nécessaires à la sécurité des personnes et des biens ou faisant l'objet d'un engagement juridique très contraignant. Un ajustement de la trajectoire sera à réaliser lors de l'adoption du PPI.

L'environnement économique national et mondial ainsi que les évolutions législatives (LF et LFSS) et réglementaires influencent directement la capacité d'adaptation budgétaire du département. En effet les dépenses de fonctionnement du département sont soumises à des pressions constantes (inflation, revalorisation salariale, augmentation des charges sociales, etc.) mais aussi des décisions de modifications de son périmètre d'action. Ces variations en dépenses sont très difficilement évaluables. C'est pourquoi, et au-delà des évolutions précisées ci-dessus par secteur identifié, il est proposé de retenir pour les autres dépenses une augmentation générale de 1% considérant le réel recul de l'inflation en 2025 (1%) et des prévisions de stabilisation à 1,6% en 2026 et 2027 (hors énergie). (Source : Banque de France)

5 Mesures d'économies 2026-2028

Un plan d'économies sur les dépenses de fonctionnement et d'optimisation des recettes

Les exercices 2024-2025 ont été consacrés à un premier train de mesures à effet rapide, combinant économies de fonctionnement, optimisation des recettes et encadrement des engagements. Les mesures d'économie 2026-2028 se veulent plus structurelles. Elles sont présentées par groupe, en distinguant l'effet prolongé des décisions 2024-2025 et les décisions nouvelles 2026-2028. Pour chaque mesure figurent un intitulé, un résumé, un rendement attendu, un calendrier d'exécution mais aussi le sens donné à la mesure. Lorsque cela est pertinent, une classification « réduction / suppression / rationalisation » explicite la nature de l'effort. L'approche privilégie des leviers structurels sur les dépenses internes, l'organisation et les interventions, afin de maximiser le rendement tout en maîtrisant le risque d'exécution et l'impact sur les politiques publiques.

Les quatre groupes ou axes d'économies identifiés sont les suivants :

- Dépenses en matière de politiques de Solidarité
- Ressources Humaines
- Charges de gestion et de structure
- Subventions aux tiers

Estimées à hauteur de **92M€ entre 2026 et 2028, 95 mesures d'économie** participent au retour à l'équilibre et à la reconstitution de l'épargne nette à 2028.

Les mesures ci-dessous visent à réduire concrètement le niveau global de dépenses, avec un effet dès 2026, en priorisant les leviers qui sécurisent l'exécution de la mesure et évitent les coûts récurrents. Délimitées à leur périmètre, elles sont sans impact sur les autres facteurs d'évolution des dépenses.

Mesures d'économie (en M€)	Rappel des mesures 2025 avec impact 2026 et plus		Mesures 2026	Mesures 2027	Mesures 2028	Total des mesures 2026-2028
Solidarité	11,19		21,84	6,64	2,2	30,68
RH	8,31		13,85	9,14	5,14	28,13
Charges de gestion et de structure	6,93		10,33	4,58	5,22	20,13
Subventions aux tiers (hors solidarité)	6,70		8,16	2,02	2,62	12,80
TOTAL	33,13		54,18	22,38	15,18	91,74

Impact des mesures d'économies 2025-2028

1) Solidarités :

Sur le champ des solidarités, le Département s'engage à réaliser des économies principalement sur la Protection de l'Enfance, la PCH et l'APA, en veillant à la continuité des droits et à la qualité de l'accompagnement.

Les principales mesures retenues sont les suivantes (estimation du gain sur 2026-2028) :

Direction	Nom de la mesure	Description détaillée de la mesure	Impact 2025 en M€	Impact 2026 en M€	Impact 2027 en M€	Impact 2028 en M€	Impact 2026-2028 en M€
Autonomie	Arrêt de la compensation de certaines revalorisations salariales	Limiter la prise en charge de l'avenant 43 aux seules dépenses opposables à la collectivité	0,00	2,20	0,00	0,00	2,20
Autonomie	Habitat inclusif	Ajustement du montant de l'AVP dans certains habitats inclusifs	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00
PA	Optimisation du plan d'aide APA	Harmonisation des pratiques, approche globale centrée sur les parcours, mobilisation du droit commun (ménage, soin, ...), mutualisation des plans d'aide	0,20	1,00	0,50	0,50	2,00
PA	Poursuite déploiement télégestion avec les SAD au titre de l'APA	Déploiement à tous les SAD > 15 000h (APA/PCH) au plus tard le 30 06 2026 ; harmonisation des règles de gestion (arrondi max de 5 minutes et limitation maximale des déclaratifs et corrections d'horodatage) ; contrôle d'effectivité	0,50	1,50	1,40	0,00	2,90
PA	Transformation de l'offre d'aide à domicile	Diminution du nombre de SAD habilités	0,00	0,00	1,20	0,00	1,20
PA	Expérimentation fusion soin/dépendance (23 Départements)	Transfert de l'APA établissement à l'ARS	0,80	0,80	0,00	0,00	0,80
PA	Diminution des financements complémentaires (hébergements séquentiels)	Maintien des montants diminués en 2025 (établissements privés lucratifs) ; Pour 2026 : diminution pour tous les ehpad	0,70	2,00	0,00	0,00	2,00
PA	Déshabilitation partielle des EHPAD	Démarche de déshabilitation partielle à partir des EHPAD volontaires	0,00	0,00	0,65	0,00	0,65
PH	Poursuite déploiement télégestion avec les	Déploiement à tous les SAD > 15 000h (APA/PCH) au plus tard le 30 06 2026 ; harmonisation des règles de	0,50	0,90	0,80	0,00	1,70

	SAD au titre de la PCH	gestion (arrondi max de 5 minutes et limitation maximale des déclaratifs et corrections d'horodatage) ; contrôle d'effectivité					
PH	Plan global d'économie PCH	4 enjeux : volume, contenu des plans, modalités de mise en œuvre, effectivité	0,00	2,00	1,00	1,00	4,00
PH	Non compensation intégrale du Ségur pour tous	La compensation sera opérée uniquement à hauteur de la somme compensée par l'Etat	0,00	1,40	0,00	0,00	1,40
PH	Convergence des frais de siège des établissements	Suppression si doublons entre dépenses du siège et de l'établissement	0,00	0,35	0,00	0,00	0,35
DPEF	Hébergement d'urgence	Poursuite de la transformation de l'offre et des durées de séjour	0,83	0,50	0	0	0,50
DPEF	Budget jeunes majeurs	Baisse du nombre de MNA => baisse du BJM	0	0,05	0	0	0,05
DPEF	Optimisation des dépenses du quotidien des enfants confiés	Rationalisation des dépenses liées aux besoins des enfants (redéfinition du contour de l'IVQ, IE et autres frais divers) Arrêt des transports hors marchés	0	1,00	0,59	0	1,59
DPEF	Réduction des financements des dispositifs spécifiques	Réduction des dispositifs spécifiques / expérimentaux	0	0,15	0	0	0,15
DPEF	Optimisation du financement des séjours spécifiques	Réduction du recours aux gîtes et structures non normalisées // impact du référentiel de la tarification	0	0,8	0	0	0,80
DPEF	Maisons d'Enfants à caractère social	Poursuite de la transformation de l'offre engagée en 2025 (montant net des PSE et reprise des résultats)	4,6	2,40	0	0,6	3,00
DPEF	Baisse subvention d'équilibre CDEF	Transformation de l'offre d'accueil des moins de 6 ans	0,0	0,60	0	0	0,60
DPEF	Baisse prévention spécialisée	Révision des périmètres et modalités d'intervention	0,0	0,40	0,40	0	0,80
D2I	Cout évité RSA	Stratégie renforcée des sorties positives	0,0	0,1	0,1	0,1	0,3
D2I	Gestion des Mesures d'Accompagnement Social Personnalisé MASP	Internalisation de la mise en œuvre des mesures	0,71	0,30	0	0	0,30
D2I	Baisse des subventions au titre du développement social	Réduction des financements aux épiceries sociales, centre sociaux et EVS, dispositif AILDS...	0,66	1,45	0,00	0,00	1,45

D2I	CAPED	Suppression	0,21	0,68	0,00	0,00	0,68
D2I	Politique d'insertion	Réduction des financements impactés sur l'année	0,98	0,63	0,00	0,00	0,63
DPS	Politique de prévention et de promotion de la santé en santé sexuelle et en santé périnatale	Diminution des frais liés aux prélèvements en laboratoire et suppression des subventions du thème	0,00	0,09	0,00	0,00	0,09
DPS	Politique de prévention et de soutien à la parentalité, pour l'enfant de 0 à 6 ans et ses parents	Suppression des subventions et diminution des prestations Qualiconsult et prestation en PMI	0,00	0,43	0,00	0,00	0,43
DPS	Politique de promotion de la santé et de l'accès au soin dans le cadre de la santé sexuelle (CeGIDD), de la tuberculose (CLAT) et de la vaccination (CDV)	Baisse de l'activité liée aux prélèvements en laboratoire, d'achats de vaccins et de matériel médical	0,00	0,11	0,00	0,00	0,11
	28 mesures	TOTAL	11,19	21,84	6,64	2,20	30,68

2) Ressources Humaines :

Les économies en ressources humaines reposent sur la réduction maîtrisée des effectifs et de la tenue de la masse salariale, en s'attachant à préserver la continuité du service et sans impacter structurellement le pouvoir d'achat des agents. L'objectif est la réduction en trois ans de plus de 10% de l'effectif (5742 agent.e.s fin 2024) vise à retrouver le niveau d'effectif de 2021.

La trajectoire proposée est la suivante :

Année	2025	2026	2027	2028
Cible de réduction des effectifs	232	200-220	80-100	80-100

Elle s'appuie sur la non-reconduction de la plupart des contrats (CDD et détachement) et du non-remplacement d'un certain nombre de départs à la retraite et de départs volontaires (mobilité externe). Toutefois, afin de préserver la qualité et la continuité du service public, la mesure doit s'accompagner d'une optimisation de l'organisation et d'une réallocation des moyens du fait du caractère aléatoire des départs.

Aussi, un plan de transformation des ressources humaines va être engagé visant à :

- Réorganiser les services en tenant compte des évolutions de l'activité et de la nécessaire sobriété des niveaux d'encadrement.
- Soutenir la mobilité externe et interne
- Lutter contre les doublons et renforcer la performance de la coordination avec les satellites.

Le suivi des objectifs est réalisé dans le cadre des contrats d'objectif interne (COPA) de chaque DGA. Ces derniers intègrent également une trajectoire d'évolution des effectifs par service et des transformations organisationnelles afin de répondre aux objectifs de sobriété.

Concernant la part des rémunérations, des mesures vont être arrêtées prochainement à l'issue de négociations avec les organisations syndicales. D'ores et déjà, le Plan identifie les mesures suivantes pour répondre à l'objectif de maîtrise de la masse salariale : Gel puis réaménagement du CIA, suppression du paiement des heures supplémentaires (hors spécificité fonctionnelle), participation modulée au RIA, gel des promotions et avancements, révision de la participation aux tickets restaurants.

Sur la période, la négociation sur la participation du Département à la protection sociale complémentaire des agents sera maintenue. Le coût supplémentaire devra trouver son financement par des mesures de réduction de la masse salariale.

Les principales mesures retenues sont les suivantes (estimation du gain sur 2026-2028) :

Direction	Nom de la mesure	Description détaillée de la mesure	Impact 2025 en M€	Impact 2026 en M€	Impact 2027 en M€	Impact 2028 en M€	Impact 2026-2028 en M€
DRH	Réduction des effectifs	Réduction d'effectifs par opportunité de non-remplacement des départs et de non-reconduction de contrats à durée déterminée : 200 en 2026 puis 100 en 2027 et 2028	8,00	12,00	9,00	5,00	26,00
DRH	Révision de l'aide à la restaurant	Tarification modulée RIA et Tickets restaurants	0,00	0,330	0,00	0,00	0,330
DRH	Evolution des carrières	Gel des promotions et avancements 400K€	0,00	0,400	0,00	0,00	0,400
DRH	Heures supplémentaires	Réduction des HS payées (hors parc routier) 170K€	0,00	0,170	0,00	0,00	0,170
DRH	Action sur les éléments variables de rémunération	Réaménagement du CIA 210K€	0,00	0,210	0,00	0,00	0,210
DRH	Diminution de la subvention au COS	Réduction du montant alloué au comité des œuvres sociales, première étape d'une révision	0,00	0,50	0,10	0,10	0,70

		structurelle de la politique d'action sociale RH.					
DRH	Accompagnement aux changements	Réduction du budget alloué aux prestations d'accompagnement au changement, par une priorisation sur les démarches de transformations structurelles.	0,08	0,20	0,00	0,00	0,20
DRH	Frais de formation apprentis	Réduction des dépenses liées à la formation des apprentis, par un ajustement aux besoins les plus aigus de recrutement sur des métiers d'avenir en tension.	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
DRH	Lutte contre l'absentéisme	Mise en place d'un plan de lutte contre l'absentéisme. Mesure d'impact en coût évité	0,00	0,01	0,01	0,01	0,03
DRH	QVT	Réduction du budget alloué aux prestations externalisées d'accompagnement QVT, par une révision du périmètre et une optimisation des ressources internes. Révision du périmètre des actions QVT	0,026	0,03	0,03	0,03	0,09
	10 mesures	TOTAL	8,31	13,85	9,14	5,14	28,13

3) Charges de gestion et de structure :

Les principales économies portent sur les frais généraux et de structure (immobilier, SI...) mais aussi sur les politiques publiques environnementales et de mobilité, avec un effet direct en 2026.

Les principales mesures retenues sont les suivantes (estimation du gain sur 2026-2028) :

Direction	Nom de la mesure	Description détaillée de la mesure	Impact 2025 en M€	Impact 2026 en M€	Impact 2027 en M€	Impact 2028 en M€	Impact 2026-2028 en M€
DP	Réduction des consommations énergétiques	Actions de progrès des performances énergétiques dans le cadre du marché global de performance	0,20	0,10	0,10	0,02	0,22
DP	Réduction du nombre de locations	Fin de baux en lien avec la valorisation des biens en propriété	0,09	0,08	0,36	0,08	0,52
DFI	Réduction des frais de déplacements des agents	Restriction sur les ordres de mission, réorganisation du temps de travail de la DIM, remboursement au réel pour les frais de repas (plafond 20€)	0,75	0,05	0,02	0,02	0,09
DFI	Gestion active de la dette	Suppression des frais de réaménagement de la dette	0,00	1,50	0,00	0,00	1,50
DFI	Mutualisation des risques	Mutualisation des risques et imprévus par la création d'une enveloppe globalisée	0,00	1,65	2,00	3,00	6,65
DFI	Maîtrise de la participation au SDIS	Contribution au fonctionnement revue à la baisse et suppression de la subvention d'investissement	0,00	0,00	1,07	1,06	2,13
DFI	Réduction de l'indemnité des élus	Application d'une réduction de 5%	0,00	0,085	0,085	0,00	0,17
DIM	Réduction coût d'entretien parc routier	Réduction des niveaux de service d'entretien des routes (surveillance état des chaussées, fauchage, élagage, veille hivernale, signalisation ...) - Réduction des déplacements de la collectivité - Réduction de la flotte	0,00	0,27	0,10	0,10	0,47

DIM	Réduction des coûts du transport des élèves handicapés	Poursuite de la refonte de la politique Modification du règlement et optimisation des circuits	0,25	2,00	0,00	0,00	2,00
DIM	Réduction entretien de la voirie	Interventions limitées à la sécurité et renoncement partiel à l'entretien courant	0,00	0,80	0,10	0,10	1,00
DHU	Fin des aides à la sédentarisation des gens du voyage	Clôture et non renouvellement du marché de sédentarisation des gens du voyage	0,15	0	0,16	0	0,16
DTEE	Réduction de l'entretien et de la mise en œuvre des plans de gestion des Espaces Naturels Sensibles	Réduction des actions de gestion sur les ENS	0,00	0,05	0,05	0,05	0,15
DTEE	Baisse de la subvention d'équilibre du Laboratoire départemental d'analyses	Optimisation des missions du LDA33 afin de maîtriser la subvention d'équilibre	0,31	0,1	0,1	0,1	0,30
Sites Médocains	Frais d'entretien	Réduction des prestations de ménage	0,00	0,003	0,003	0,003	0,01
Archives Départementales	Recentrage des missions	Recentrage prioritaire sur les missions réglementaires des AD : enrichissement, conditionnement et traitement des archives	0,127	0,07	0,00	0,00	0,07
Documentation	Réduction des abonnements et des achats d'ouvrages		0,48	0,46	0,00	0,00	0,46
BiblioGironde	Recentrage des missions	Baisse du budget en fonctionnement particulièrement ciblé sur subventions	0,15	0,12	0,05	0,05	0,22

DSLVA	Baisse du fonctionnement du budget annexe des domaines de loisir	Optimisation des moyens	0,38	0,08	0,00	0,00	0,08
DEC	Maîtrise des dépenses de fonctionnement courant des bâtiments des collèges	Maîtrise des coûts malgré la flambée du prix de l'énergie (2024) et l'ouverture de nouveaux collèges	3,483	0,00	0,00	0,00	0,00
DEC	Recentrage sur priorités de continuité de service		0,00	2,2	0,00	0,00	2,20
Agenda 21	Réduction de 34,5% du budget de fonctionnement / projections 2026	Renoncement aux appuis extérieurs pour la mise en œuvre des projets : 100% participation citoyenne, la boîte à initiative (incubation de projets internes innovants), l'incubation de projets territoriaux à haute ambition sociétale (Labo'Mobiles), la formations aux grands enjeux sociétaux.	0,00	0,05	0	0	0,05
Dircom	Campagne de communication	Achat média	0,08	0,08	0,00	0,00	0,08
Dircom	Imprimerie	Imprimerie	0,05	0,04	0,03	0,02	0,09
Dircom	Publications	Gironde Mag	0,43	0,00	0,00	0,00	0,00
DSIN	Sobriété du SI	Optimisation de l'usage des outils du SI : parc postes de travail, téléphones fixes et mobiles, logiciels métiers, solution bureautique	0,00	0,10	0,20	0,30	0,60
DSIN	Priorisation des projets	Identifier les actifs critiques afin de concentrer les ressources sur leur maintien et leur évolution	0,00	0,20	0,20	0,20	0,60

DRU	Réduction des frais d'affranchissement	Plan d'action pour diminuer les plis à affranchir par direction	0,00	0,04	0,00	0,00	0,04
D2ASJ	Mutualisation des risques assurantiels	Globalisation des dépenses d'assurances responsabilité civile et dommages aux biens dans une enveloppe de gestion des risques au niveau de la DFI. Les dépenses ne seraient engagées qu'en cas de survenance du risque	0,00	0,20	0,00	0,00	0,20
	28 mesures	TOTAL	6,93	10,33	4,58	5,22	20,13

4) Subventions aux tiers :

Les économies résultent d'un ciblage plus strict pour accompagner de façon juste et utile les partenaires de nos territoires.

Les principales mesures retenues sont les suivantes (estimation du gain sur 2026-2028) :

Direction	Nom de la mesure	Description détaillée de la mesure	Impact 2025 en M€	Impact 2026 en M€	Impact 2027 en M€	Impact 2028 en M€	Impact 2026-2028 en M€
DHU	Recentrage des soutiens aux acteurs (associations/partenaires) sur les actions prioritaires	Soutien aux acteurs œuvrant dans le domaine de l'habitat : rebasage des subventions accordées en fonction de critères exclusivement liés à la prise en charge des publics du Conseil départemental, exemple des FJT et des jeunes issus de l'ASE. Attention la réorientation de nos critères est susceptible de générer des économies substantielles sur les prises en charge ASE.	0,10	0,28	0,00	0,00	0,28

DHU	Fin des aides pour les programmes animés d'amélioration de l'habitat	Soutien aux collectivités en charge d'un programme animé : gel des subventions	0,15	0,00	0,00	0,00	0,00
DHU	Soutien aux acteurs de l'habitat : baisse de la participation FSL et de la subvention ADIL	Soutien aux acteurs œuvrant dans le domaine de l'habitat : baisse participation FSL et ADIL	0,14	0,356	0	0	0,36
DCDT	Réduction du financement des partenaires de l'ESS	Réduction du financement des partenaires de l'ESS	0	0,025	0,025	0,00	0,05
DCDT	Réduction du financement de certains organismes professionnels	Réduction du financement de certains organismes professionnels	0,24	0,19	0,00	0,00	0,19
DCDT	Suspension de la procédure AFAFE Haute Gironde	Suspension du lancement du marché AFAFE Haute-Gironde	0,00	0,44	0,555	0,44	1,44
DCDT	Renoncement aux aides individuelles agricoles en fonctionnement	Renoncement aux aides individuelles agricoles	0,035	0,00	0,00	0,00	0,00
DCDT	Renoncement au financement des COTL	Renoncement aux financements des conventions tourisme et loisirs	0,095	0,00	0,00	0,00	0,00
DCDT	Actions sur les participations et subventions au titre de la politique du tourisme	Suspension de certaines aides	0,1	0,03	0,00	0,00	0,03
DCDT	Réduction du financement de l'association Gironde Tourisme	Réduction du financement de l'association Gironde Tourisme Voir de manière complémentaire la mesure de restructuration des satellites portée par la DGSD	0,37	0,29	0,00	0,00	0,29
DCDT	Réduction du financement de l'EPA Gironde Ressources	Réduction du financement de l'EPA Gironde Ressources Voir de manière complémentaire la mesure de restructuration des satellites portée par la DGSD	0,125	0,05	0,00	0,00	0,05
DCDT	Réduction des subventions départementales allouées dans le cadre de	Réduction des contreparties départementale	1,29	0,27	0,00	0,00	0,27

	la subvention globale de FSE+						
DTEE	Diminution des participations à destination des tiers liées à la transition énergétique et précarité énergétique	Interventions liées au SLIME	0,07	0,2	0,00	0,00	0,20
DTEE	Diminution des participations dédiées aux acteurs de l'éducation à l'environnement		0,00	0,25	0,00	0,00	0,25
DTEE	Diminution des subventions aux organismes de gestion déléguée des ENS départementaux		0,00	0,3	0,00	0,00	0,30
DTEE	Baisse des participations statutaires et des plans d'actions en faveur des Parcs Naturels Régionaux (PNR Médoc et PNR landes de Gascogne)	Baisse des cotisations PNR et gel des programmes d'actions	0,24	0,1	0,1	0,1	0,3
DTEE	Arrêt du dispositif de gestion raisonnée des plages	Arrêt du soutien aux territoires littoraux au titre de la préservation de la biodiversité	0,24	0,16	0,00	0,00	0,16
DTEE	Baisse des soutiens aux partenaires "biodiversité"	Baisse de la part départementale à des programmes régionaux et/ou européens de préservation du vivant et de la biodiversité	0,00	0,1	0,1	0,1	0,3
DTEE	Baisse des participations aux structures dont le Département est membre dans le domaine de l'eau	-15 % en 2025 sur participation statutaire et réduction en 2027 et 2028	0,4	0,00	0,1	0,1	0,2
DTEE	Baisse des participations aux structures dans le domaine des risques majeurs	-50 % en 2025 / 2024 et réduction en 2027 et 2028	0,0846	0,00	0,1	0,1	0,2
DTEE	Protection des milieux aquatiques		0,00	0,19	0,00	0,00	0,19
BiblioGironde	Suppression du dispositif de l'aide à l'emploi de	Renoncement d'un dispositif de financement	0,01	0,03	0,04	0,03	0,10

	bibliothèque dans les communes et CDC	sur 8 ans démarré dès 2024					
DSLVA	Suppression des dispositifs écoles multisport, temps multisport et sports vacances	Renoncement à ces 3 dispositifs au BP 2024 et 2025	0,05	0,00	0,00	0,00	0,00
DSLVA	Suppression du dispositif de l'aide à l'emploi sportif dans les communes et CDC		0,77	0,21	0,00	0,00	0,21
DSLVA	Baisse des autres subventions sur l'ensemble du budget de fonctionnement	Notamment aide aux clubs et aux manifestations	0,372	2,55	0,00	0,00	2,55
DC	Baisse de subvention à l'IDDAC	Voir de manière complémentaire la mesure de restructuration des satellites portée par la DGSD	0,634	0,31	0,00	0,00	0,31
DC	Baisse des subventions à l'ensemble du budget de fonctionnement		0,215	1,689	0,00	0,00	1,69
DGSD	Rationalisation des satellites	Réorganisation/fusions des 5 satellites (GN, GR, CAUE, IDDAC, GN) suite à la mission démarrée en novembre 2025	0,797	0,00	1,00	1,75	2,75
DSIN	Réduction contribution Gironde Numérique	Baisse des subventions à Gironde Numérique. Cela concerne la participation statutaire ainsi que la participation aux services numériques Voir de manière complémentaire la mesure de restructuration des satellites portée par la DGSD	0,00	0,14	0,00	0,00	0,14
	29 mesures	TOTAL	6,70	8,16	2,02	2,62	12,8

Mise en œuvre des mesures d'économie

Chaque mesure d'économie fera l'objet d'une fiche mesure et d'un suivi dans le cadre du pilotage du Plan de Retour à l'Equilibre

Le tableau de suivi du rendement des mesures d'économie sera intégré au tableau de pilotage de l'activité de la Direction Générale des Services.

Lorsqu'une mesure ne peut pas s'exécuter telle que définit initialement, elle est remplacée par une mesure équivalente sur le plan économique.

Un ajustement des mesures peut également être opéré en fonction des difficultés rencontrées dans la réalisation. Chaque année, le tableau de réalisation sera l'objet d'une mise à jour.

Un plafonnement des dépenses d'investissement

Au regard des engagements antérieurs et des programmations effectuées, le cadrage triennal initial pour la période 2026-2028 avait prévu un volume maximal de 190M€ d'investissement en inscription budgétaire, avec un taux de réalisation d'environ 90%, soit une dépense effective de 171 M€.

Sur cette base, les besoins d'investissement avaient été évalués de la manière suivante :

2026	2027	2028
182 580 254 €	146 052 497 €	129 078 851 €

Conscient de la dégradation du taux d'endettement (de 46% en 2022 à 66% en 2025) de la collectivité, de nouveaux renoncements doivent être opérés par le département.

La construction du plan pluriannuel d'investissement s'établit donc autour des principes et priorités suivants :

1. Inscription des crédits d'investissement qui appellent des recettes d'investissement dédiées (délégation des aides à la pierre, plan chaleur...). Sur l'année 2026, le montant estimé est de **26 M€**.
2. Règlement des opérations déjà mises en œuvre et dont le report serait préjudiciable à la collectivité.
3. Réduction proportionnée des investissements récurrents par inscription budgétaire restreinte à la sécurité des biens et des personnes dans un premier temps, avec intégration d'une dépense de maintenance préventive minimale pour limiter une inflation de la dépense en maintenance curative ;
4. Création d'une réserve permettant de faire face aux urgences ;
5. Année blanche pour les opérations nouvelles tant que la situation budgétaire n'est pas rétablie ;
6. Mobilisation accrue des recettes et cessions patrimoniales.

Nos prévisions s'inscrivent donc dans le cadre d'une limitation stricte aux dépenses

nécessaires à la sécurité des personnes et des biens ou faisant l'objet d'un engagement juridique pour lequel le Département ne peut se défaire ou ne peut se défaire sans conséquence financière plus importante.

L'inscription de nouveaux projets en décision modificatrice sera fonction de l'enjeu en matière de sécurité des personnes et des biens, du niveau de rétablissement budgétaire et de notre capacité à ne pas aggraver l'encours de la dette. Tout projet nouveau d'investissement sera soumis à l'approbation du comité d'engagement de l'investissement créé par la collectivité.

Sur cette base, et en tenant compte des critères définis dans l'avis du 17 novembre 2025 de la CRC, nos crédits initiaux d'investissement sont plafonnés, en prévision budgétaire, de la manière suivante :

	2026	2027	2028
TOTAL	133 M€	105M€	110M€
Dont crédits délégués	26M€	28M€	30M€

L'application d'un taux de réalisation de 90% à ces prévisions budgétaires nous permet de prévoir, en prospective, des dépenses limitées à 119,7 M€ en 2026, 94,5 M€ en 2027, et 99 M€ en 2028.

Une demande d'audit complémentaire a été formulée à la Chambre Régionale des Comptes afin de réévaluer notre simulation à la lumière des critères définis.

Le Plan Pluriannuel d'Investissement 2026-2028 sera adopté en ce sens par la collectivité au plus tard lors du vote du budget primitif 2026.

Une optimisation de la dette

La stratégie d'endettement, ajustée au profil d'amortissement et à la reconstitution de l'épargne, vise à contenir la charge financière et à éviter tout effet de ciseaux additionnel.

L'avis de la CRC du 17 novembre 2025 précise que "Par hypothèse, l'encours de dette est maintenu au niveau de 2025 pour éviter toute augmentation des charges financières qui viendrait réduire le financement en provenance du fonctionnement. Ainsi les recettes des emprunts nouveaux sont limitées aux dépenses de remboursement en capital des emprunts existants à fin 2025".

Depuis 2020, le Département de la Gironde enregistre une augmentation continue de sa dette, avec une hausse de 82 % entre 2020 et 2025 sur le budget principal.

L'encours de dette du Département s'établira à 1 170 M€ au 01/01/2026 (hors mobilisations à venir) ; soit 1 168 M€ pour le budget Principal et 1,6 M€ pour le budget de la DTM. Sachant qu'au vu des projections de réalisation des investissements au 31/12/2025, il resterait à mobiliser, pour le budget principal, 95M€ ; ainsi l'encours de dette du budget principal atteindrait environ 1 235M€.

L'encours de dette est réparti entre plusieurs prêteurs avec une diversité équilibrée, les émissions obligataires, représentant 32 % de l'encours au 1er janvier 2026, suivies par la SFIL/LBP (17 %) et la BEI (12 %). Cette pluralité d'acteurs, combinant banques commerciales, institutions publiques et européennes, assure une stabilité des conditions de financement et limite les risques liés à une dépendance unilatérale.

Perspectives et stratégie de gestion pour 2026 et 2027

Parallèlement aux objectifs fixés précédemment, une stratégie de gestion de la dette nous semble nécessaire afin de garantir un profil de la dette dynamique et soutenable.

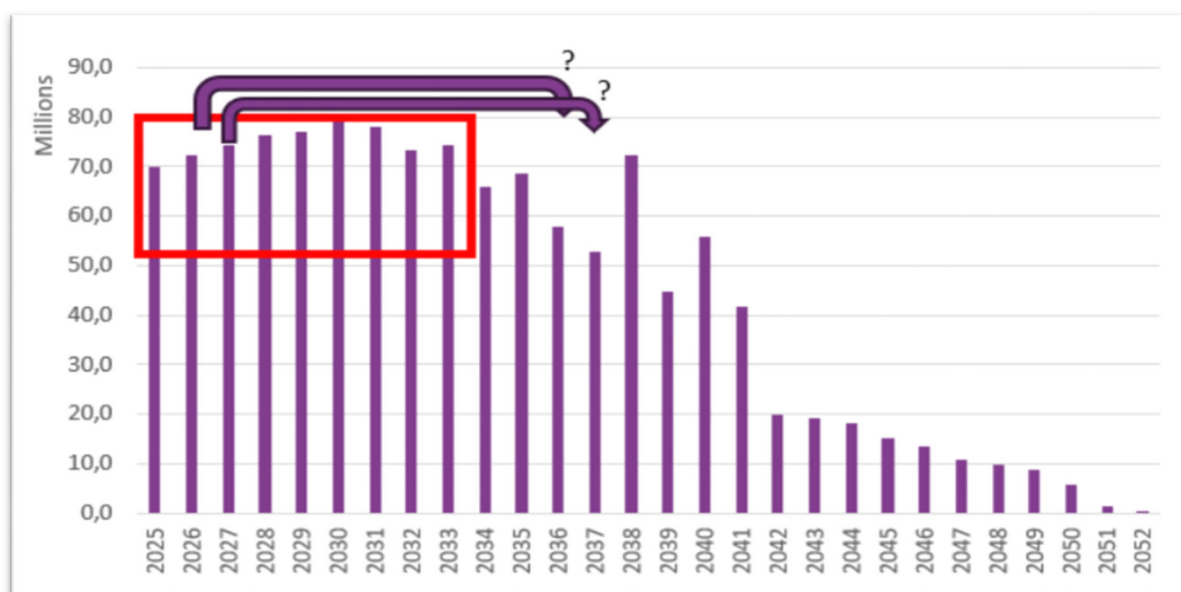
➤ Préserver la soutenabilité financière en empruntant à taux variable

Au 31 octobre 2025, le Département de la Gironde a mobilisé 95 M€ de nouveaux financements à taux variables contractés majoritairement en 2024 pour s'adapter à un environnement de taux fixes élevés et préserver la soutenabilité financière.

Cette stratégie permet de tirer avantage des conditions actuelles du marché, plutôt que de figer des financements avec des marges bancaires actuellement dégradées et des taux fixes élevés.

➤ L'optimisation du profil de la dette pour traverser les exercices 2026-2027

Les exercices 2026 et 2027 s'annoncent particulièrement complexes, avec une épargne nette négative. Dans ce contexte, le Département envisage un réaménagement (reprofilage, allongement ou ajustement ciblé des tableaux d'amortissement) de la dette, principalement ciblé sur ces deux années, sans décaler les échéances vers 2031, 2032 ou 2033, déjà chargées.



Amortissement de la dette existante

Le Département souhaite mettre en œuvre un allongement de la dette responsable c'est-à-dire que le surcout généré par l'allongement de la dette soit cohérent et proportionné par rapport aux « marges de manœuvre » qu'il permet de réaliser à court terme. Il convient de déterminer la période sur laquelle reporter les amortissements qui sont réduits. Plus la période est éloignée plus le surcout du refinancement sera important.

Le Département continuera de sécuriser, comme les années précédentes, ses volumes de financement en anticipant les campagnes et en contractualisant le plus tôt possible afin d'éviter les tensions sur les marchés, tout en préservant une nécessaire souplesse grâce à des taux variables.

➤ Suivi des emprunts structurés : un risque maîtrisé à moyen terme

Réf interne	Date de réalisation	Montant initial	Durée initiale	Durée résiduelle	Code prêteur	Index de taux	K dû début exercice
920	20/07/2006	20 285 231,91	27 ans	6 ans, 11 mois	SFIL	TAUX STRUCTURE	8 015 956,64
921	20/07/2006	20 285 231,91	27 ans	7 ans, 5 mois	SFIL	TAUX STRUCTURE	8 953 593,21

Les anticipations de marché montrent actuellement que le différentiel (CMS 30 ans - CMS 1 an) devrait rester supérieur à la barrière de 0,20% pendant une période prolongée. Cela signifie que le taux favorable de 3,46% devrait s'appliquer, évitant l'activation de la formule pénalisante sur les 6 à 7 années restantes. Ce sont, fin 2024, 2,1M€ d'économie de frais financiers qui ont été réalisés avec ces deux emprunts.

Synthèse : Une stratégie de gestion souple et proactive des taux pour sécuriser la dette départementale

En 2026, une gestion dynamique du risque de taux sera essentielle pour préserver la soutenabilité financière et minimiser le coût de la dette.

- Prioriser les encours à taux variables dans un contexte de marges dégradées ;

- Fixation partielle des taux variables si les taux de marché deviennent compétitifs ;
- Optimisation des périodes d'arbitrage pour sécuriser les conditions les plus favorables.

6 Des réformes pour améliorer la gestion et sécuriser l'action départementale

Au-delà de l'ajustement budgétaire, des réformes notamment organisationnelles visent un gain direct par une amélioration de la gestion et une sécurisation de l'action départementale. Non seulement elles participent à l'effort de rationalisation et de réduction des coûts de gestion mais elles renforcent également la fiabilité de l'information, accélèrent les décisions et sécurisent l'exécution, tout en préservant la continuité et la qualité du service rendu dans les politiques sociales et d'aménagement du territoire.

Ces réformes visent 4 effets concrets, tout en préservant les solidarités humaines et territoriales et la continuité du service public :

1. Efficacité opérationnelle : décisions plus rapides, processus plus fiables, risques réduits... ;
2. Réduction des coûts de gestion : mutualiser, standardiser, réduire les coûts de coordination ;
3. Capacité d'adaptation : développement du mode projet, droit à l'initiative et à l'erreur, développement de l'innovation ;
4. Sécurisation des activités et des décisions : pilotage mensuel, données fiables, scénarios d'atterrissage... ,

Les principales réformes identifiées sont réparties en 6 axes de transformation. Elles feront l'objet de fiches d'action opérationnelles détaillées et d'un suivi de réalisation dans le cadre du présent plan.

Axe 1 : Amélioration du pilotage stratégique

- Objectif : Passer d'un bilan rétrospectif à un pilotage mensuel d'activité permettant une régulation plus réactive.
- Impacts attendus : Écarts détectés tôt et corrigés dans le mois, trajectoire tenue.
- Adaptation/agilité : Tableaux de bord fiables, scénarios de recalage en cours d'année.

♦ Actions réalisées ou à réaliser

- **Mise en place d'un pilotage mensuel d'activité au niveau de la direction générale (Effectué dès 2025)**

- Renforcement du pilotage budgétaire et financier avec notamment la réalisation d'un diagnostic du SI financier (Amorcé en 2025 – Achèvement en 2026)
- Création d'un dispositif de suivi du PRE (Création en 2026)

Axe 2 : Développement du contrôle interne et de la maîtrise des risques

- Objectif : Développement d'une culture interne de maîtrise des risques.
- Impacts attendus : Renforcement de la maîtrise des aléas de la collectivité et de leurs anticipations
- Adaptation/agilité : Cartographie des risques réajustée régulièrement
- ♦ **Actions réalisées ou à réaliser**

- Création d'une Inspection Générale des Services et d'un comité de maîtrise des risques élus / services (Lancé en juillet 2025)
- Renforcement du contrôle de gestion avec la transformation de la direction des finances en Direction des Finances et du Contrôle de Gestion (Lancement en 2026- Achèvement en 2027)

Axe 3 : Amélioration des outils de programmation et de régulation tarifaire

- Objectif : Meilleur pilotage des engagements financiers
- Impacts attendus : Adaptation des coûts aux réalités des accompagnements et des capacités de la collectivité
- Adaptation/agilité : Pilotage en fonction de la réalité budgétaire
- ♦ **Actions réalisées ou à réaliser**

- Mise en place d'un plan d'action relatif aux délais globaux de paiement suite à l'audit conjoint DRFIP/CD (Lancement en 2025 - réalisation 2026)
- Création d'un comité d'investissement (avec obligation du calcul du coût complet pour valider les projets d'investissement avant intégration dans le PPI) (Lancement en 2026)
- Création des CPOM avec les gestionnaires d'établissements et de services médico-sociaux de la protection de l'enfance (Réalisation sur la période 2026-2028)
- Conception d'un Schéma Directeur Immobilier Energie (Réalisation 2026-2027)
- Révision du règlement d'intervention habitat (à compter de 2026)
- Validation d'un Schéma directeur de la mobilité (Finalisation 2027)
- Restructuration et transformation de l'offre d'aide à domicile (à compter de 2026)

Axe 4 : Réorganisation des services et développement du management

- Objectif : Clarifier les responsabilités, regrouper les fonctions supports lorsque c'est pertinent.
- Impacts attendus : Moins de rupture de chaîne hiérarchique dans la fluidité des processus, délais de traitement raccourcis.
- Adaptation/agilité : Délais réduits, continuité de service, moindre risque d'erreur

♦ Actions réalisées ou à réaliser

- **Processus d'organisation cible par DGA visant à renforcer la sobriété hiérarchique et fonctionnelle (Lancement en 2025 et réalisation sur la période 2026-2028)**
- **Création du Campus départemental (plan de transformation managériale et école du management) (réalisation au plus tard en 2027)**
- **Transformation de la DRH et conception d'un plan de mutation RH (Lancement en 2025 – Achèvement en 2026)**
- **Mise en place d'un plan de lutte contre l'absentéisme (Sur la période 2026-2027)**

Axe 5 : Modernisation des systèmes d'information et de la gestion des données

- Objectif : Fiabiliser la donnée, automatiser les reportings, tester des cas d'usage d'IA dans un cadre maîtrisé
- Impacts attendus : Moins de tâches manuelles, décisions appuyées sur des chiffres sûrs.
- Adaptation/agilité : Indicateurs disponibles à J+1, prévisions simples, détection d'anomalies.

♦ Actions réalisées ou à réaliser

- **Mise en place d'un nouveau SIRH (Achèvement en 2026)**
- **Définition d'un Schéma directeur du numérique (démarrage en 2026)**

Axe 6 : Révision et optimisation des processus

- Objectif : Simplifier les circuits clés (l'analyse et la prospective budgétaire, le suivi budgétaire, remplacement des agents, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, subventions...).

- Impacts attendus : Moins d'allers-retours, délais et coûts évités, conformité renforcée.

♦ **Actions réalisées ou à réaliser**

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Renforcement des processus d'engagement et de contrôle de la dépense à la DPEF (mise en œuvre 2026) ○ Formalisation du processus de construction et d'exécution budgétaire de la DGAS (mise en œuvre 2026) ○ Transformation et révision des référentiels APA et PCH (à compter de 2026) ○ Restructuration et transformation de l'offre d'aide à domicile (2027) ○ Projet Quesaco de formalisation des processus de délégation de signature dont formalisation et sécurisation hiérarchique des arrêtés de tarification des ESMS – (Mise en œuvre en 2026) |
|--|

Ces réformes s'intègrent dans le dispositif de pilotage du PRE avec une revue périodique de suivi avec l'État et de reporting aux temps budgétaires.

7 Information et consultation de parties prenantes

La préparation du PRE a donné lieu à une information et une consultation structurée des parties prenantes, afin d'assurer la transparence des hypothèses et la qualité d'exécution des mesures :

- **Services de l'État (Préfet, DRFIP) et CRC** : dès l'été 2025, réunions régulières pour partage de l'information, articulation autour de l'atterrissage du budget 2025 et conception du Plan de Retour à l'Équilibre. Dans le cadre du constat du déséquilibre du budget supplémentaire 2025 le Préfet a saisi la CRC pour accompagner le Département .
- **Elus et directions opérationnelles** : conférences de l'exécutif, groupe de travail et préparation du budget 2026 sur la base d'un budget base zéro, élaboration des priorités politiques et des moyens associés, formalisation des mesures d'économie et des réformes structurelles ainsi que des plans d'actions pluriannuels ;
- **Organisations syndicales (OS)** : information régulière sur le diagnostic et les mesures, échanges sur les impacts RH et les conditions d'exécution ;
- **Partenaires financiers (organismes bancaires)** : point de situation sur la trajectoire de trésorerie et la soutenabilité de l'endettement ;
- **Partenaires institutionnels et satellites** : échanges bilatéraux sur les conventions d'objectifs et de moyens, engagements et calendriers de coordination. Mise en place d'une mission flash en novembre 2025 sur leur reconfiguration.

- **Partenaires associatifs** : échanges collectifs et individuels pour partager la situation et redéfinir le cadre contractuel.

Ce dispositif sera maintenu pendant toute la durée du PRE, avec un reporting aux temps budgétaires (BS/BP/CA), des bilans trimestriels sur les mesures structurantes et, le cas échéant, des ajustements pour tenir compte d'aléas conjoncturels. La démarche vise à concilier transparence collective, exigence de retour à l'équilibre et préservation des solidarités humaines et territoriales, dans un cadre de dialogue social et institutionnel continu.

8 Pilotage, gestion de la trajectoire et évaluation

Le dispositif de suivi repose sur 3 étapes complémentaires et articulées :

1. **Pilotage interne** : tableaux de bord budgétaires et financiers consolidés ; suivi des écarts par direction ; plan de rattrapage infra-annuel ; arbitrages documentés ; diffusion aux directions. Revue mensuelle et suivi stratégique, audit ciblé et baromètres. Suivi de l'exécution du PRE en lien avec la représentation de l'assemblée départementale.
Livrables : tableau de bord, note de pilotage, plan d'action infra-annuel.
2. **Revue semestrielle avec l'État (CRC/Préfet/DRFIP)** : point d'avancement sur les indicateurs de trajectoire (épargne, exécution des mesures, dette/trésorerie) ; examen des risques ; ajustements.
Livrables : tableau de suivi, relevé de décisions, calendrier d'exécution mis à jour.
3. **Reporting aux temps budgétaires et jalons annuels** : intégration des résultats aux BS/BP/CA ; revue trimestrielle des mesures structurantes ; notation externe et audits ; information des élus et partenaires sociaux.
Livrables : annexes budgétaires, bilan trimestriel des mesures, synthèse annuelle et rapport de notation

Un **comité de suivi dédié**, en lien avec les services de l'Etat est institué. Il garantit le respect des engagements, l'organisation rapide de la régulation et l'ajustement des paramètres si des aléas surviennent. Des indicateurs généraux sont fixés avec cibles et tolérances.

Catégorie	Outil	Fonction	Fréquence	Membre (pilote et contributeurs)	Cible	Commentaire
Pilotage	Tableau de bord budgétaire et financier	Suivi budgétaire, épargne, atterrissage prévisionnel	Mensuel	DFI/Contrôle de gestion (pilote), Directions opérationnelles, Trésorerie	DGS, DGA, Exécutif ; synthèse partagée avec l'État en revue trimestrielle	Indicateurs clés : épargne brute/nette, exécution dépenses/recettes, DMTO, dette, trésorerie ; plans correctifs infra-annuels
	Tableau de bord DGAS	Suivi de l'activité et de l'exécution budgétaire par politique publique : Insertion, PA, PH, enfance et santé	Mensuel	DGAS/PRS	Président, DGS, VP et cabinet	
	Tableau de bord d'activité DGCD	Suivi de l'activité globale et des volumes	Mensuel	DGSD et DGA (pilotage), Directions métiers, DSIN	Exécutif DGS, DGA, Directions	Délais, volumes, qualité de service ; alimente l'atterrissage dépenses/interventions
	Réunions de pilotage DGS + baromètre social	Coordonner les actions, ajuster la stratégie ; point climat social	Bimestriel	Président + DGS DGA, DRH	Exécutif, Directions	Arbitrages, décisions tracées ; suivi baromètre social et plans d'action DRH
	Réunions de pilotage Exécutif / DGS	Revue de trajectoire et arbitrages politiques	Bimestriel	Président/VP Finances, DGS, DGA, DFI	Exécutif	Décisions d'allocation/gel, stop-go investissements,
	Comité de suivi (État)	Informar sur la trajectoire et le climat social	Semestriel	Préfet/DRFIP, CRC Président, DGS, DGA, DFI	Services de l'État et collectivité	Relevé de décisions ; suivi risques ; ajustements convenus
	Tableau de suivi des mesures d'économies	Suivi d'exécution	Bimestriel	DGAR + DFI/Contrôle de Gestion, Directions porteuses	DGS, DGA, Exécutif ; synthèse État	Portefeuille des mesures, % avancement, gains sécurisés vs cible, risques et contre-mesures
	Tableau de suivi des réformes structurelles	Suivi d'exécution des chantiers organisationnels	Bimestriel	DGAR, DSIN, DRH, DFI,	DGS, DGA, exécutif	Jalons, dépendances, impacts attendus (données, PPI/PPF), gestion des risques
	Rapport du CA N-1	Suivi d'exécution	Annuel	DFI + directions opérationnelles	Assemblée délibérante, Préfet, CRC Exécutif	Comptes, annexes, écarts vs trajectoire, recommandations
	Rapport d'activité N-1	Suivi d'exécution des politiques publiques	Annuel	DGS, Directions	Assemblée, Exécutif Citoyens	Résultats, indicateurs d'impact, faits marquants

Catégorie	Outil	Fonction	Fréquence	Membre (pilote et contributeurs)	Cible	Commentaire
	Baromètre social	Suivi du climat social	Annuel	DRH	Président, DGS, DGA, OS	Indicateurs RH (engagement, absentéisme),
	Projet d'Administration Départemental	Outil de transformation de l'administration	Semestriel	DGAR, chefs de projets	DGS, DGA, exécutif	Mise en œuvre et suivi de 19 projets « transformateurs »
Évaluation	Contrôle interne-cartographie des risques	Identification des risques et recommandation d'ajustements	Selon programme annuel	IGS (contrôle interne/audit interne, et externe si besoin)	Comité de maîtrise des risques Exécutif, Assemblée, CRC	Cartographie des risques et plan annuel de contrôle annuel
	Audits « flash » CRC	Auditer des secteurs d'activités ou des sujets spécifiques	Selon programme prédéfini	CRC (et DGSD)	DGS, DGA, exécutif	Ciblage selon besoins spécifiques
	Évaluation des politiques publiques	Mesurer effets/impacts des politiques et recommander des ajustements	Selon programme annuel	IGS, Directions, Contrôle de gestion	Exécutif, Assemblée, CRC	Intégration des recommandations au BP suivant
	Audits spécifiques	Auditer des processus à risque (achats, investissement, subventions)	Annuel	IGS (contrôle interne/audit interne, et externe si besoin)	DGS, Exécutif	Plans d'actions datés, suivi de mise en conformité et clôture des recommandations
	Contrôle de gestion	Analyse coûts complets, efficacité et marges de manœuvre	Selon programme annuel	Contrôle de gestion, DFI, Directions	DGAR, Directions	Tableaux de bord de performance, benchmarks, alertes et pistes d'optimisation chiffrées
	Baromètre de satisfaction externe	Mesurer la qualité perçue par les usagers	Annuel	DRU, DGAS, DIRCOM	Exécutif, Directions	Indicateurs de satisfaction
	Notation financière	Apprécier la crédibilité financière externe	Biannuel	DFI, Agence de notation, Conseil FCL	Président, Exécutif, DGS	Communiqué de presse permettant l'accès au Département aux marchés obligataires