



GUIDE FISCAL & RH 2026

Pour exploiter toutes
les ressources de votre
collectivité

Ces recettes qui vous
appartiennent déjà.

LEYTON

SOMMAIRE

PROPOS INTRODUCTIF	05
--------------------	----

01	RESSOURCES LIÉES TAXES & IMPOTS	08
----	---------------------------------	----

1. La TAXE FONCIÈRE	09
1.1 Comment sécuriser sa taxe foncière acquittée dans un contexte réglementaire mouvant ?	09
1.2 la Taxe sur les logements vacants, point d'attention majeur pour les collectivités	10
1.3 Retour d'expérience d'une mission de taxe foncière avec la Mairie de Dinard	11
REGARD D'ELU : SÉNATEUR ET ANCIEN MAIRE DE LIMOURS	12
2. TVA & TAXES SUR LES SALAIRES	16
2.1 TVA et taxe sur les salaires : anticiper les nouveaux équilibres financiers locaux	18
2.2 Retour d'expérience d'une mission de TVA avec la ville de L'Orée de la Brie	18
3. Taxe Locale sur la Publicité Extérieure (TLPE) :	19
3.2 Retour d'expérience d'une mission de TLPE avec la mairie de Gaillon	19

02	RESSOURCES LIÉES À VOS COÛTS ÉNERGÉTIQUES (PARTENAIRE ACCEEN)	22
----	---	----

1. les Certificats d'économie d'énergie (CEE)	23
1.1 comment s'assurer de mobiliser au mieux ce dispositif ?	23
1.2 Quelques exemples concrets de travaux pour les collectivités	23
REGARD D'ELU : MAIRE DE LA VILLE DE CHAMPIGNY SUR MARNE	26

03	III RESSOURCES LIÉES À VOS RH	30
----	-------------------------------	----

1. Recouvrement des indemnités journalières de sécurité sociale (REC IJSS)	31
1.1 Comment diminuer le coût de l'absentéisme de vos agents ?	31
1.2 Retour d'expérience d'une mission de recouvrement des IJSS avec la mairie des Ulis	34
2. La Protection Sociale Complémentaire (PSC)	36
2.1 Réforme PSC : une nouvelle donne financière et RH pour les collectivités	36
3. Les charges sociales :	38
3.1 L'obligation d'emploi des travailleurs handicapés : un cadre exigeant, des marges de conformité à sécuriser ?	38
3.2 Retour d'expérience d'une mission de recouvrement de charges sociales avec la mairie du Chesnay-Rocquencourt	41
CE QU'IL FAUT RETENIR	42
QUI SOMMES NOUS ?	43



PROPOS INTRODUCTIF

DES COLLECTIVITÉS LOCALES SOUS PRESSION BUDGÉTAIRE À HORIZON 2027

Les collectivités territoriales évoluent dans un environnement financier particulièrement contraint depuis plusieurs années, avec des marges de manœuvre budgétaires qui se réduisent progressivement, et ce sous l'effet combiné de l'inflation des coûts publics et de la contraction de certaines ressources fiscales.

Cette tension budgétaire est d'autant plus significative que les collectivités jouent un rôle central dans l'investissement public en France. Elles représentent à elles seules près de 70 % de l'investissement public, ce qui en fait un levier déterminant pour l'aménagement des territoires. Pourtant, leurs capacités d'investissement sont fragilisées par l'incertitude sur les financements et par la réduction progressive des dotations de l'État.

Cette situation crée un paradoxe pour les élus locaux : alors même que les collectivités sont appelées à porter des transformations majeures, leurs ressources pour agir deviennent plus incertaines.

Comme le résume un élu local interrogé dans une étude récente, les collectivités ont parfois le sentiment « qu'on les encourage d'un côté, tout en réduisant leurs moyens de l'autre ».

DES ATTENTES CITOYENNES ÉLEVÉES FACE À DES MOYENS CONTRAINS

Les collectivités ont parfois le sentiment « qu'on les encourage d'un côté, tout en réduisant leurs moyens de l'autre ».

71 % des citoyens estiment que leur maire a conduit des réalisations importantes depuis 2020.

Environ 70 % des Français se déclarent satisfaits de l'action de leur municipalité, et près de deux tiers expriment une opinion positive de leur maire.

Cette confiance repose sur la proximité entre élus et habitants ainsi que sur la perception d'une action publique concrète et visible.

Dans les communes, le maire est souvent perçu comme un « bâtisseur » : 71 % des citoyens estiment que leur maire a conduit des réalisations importantes depuis 2020, tandis qu'une proportion équivalente considère qu'il porte une vision pour l'avenir du territoire.

UNE MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DE PLUS EN PLUS COMPLEXE

Les collectivités territoriales doivent composer avec une multiplicité de dispositifs de financement, dont les règles d'accès et les calendriers évoluent en permanence et qui exigent une expertise technique que les équipes internes ne peuvent pas toujours absorber seules.

À cela s'ajoute la nécessité de concilier des objectifs parfois contradictoires : performance économique, transition écologique, acceptabilité sociale et soutenabilité budgétaire. Ce contexte exigeant explique en partie pourquoi les premiers mois d'un mandat sont souvent consacrés à structurer l'action publique avant même d'agir.

Pourtant, cette complexité recèle aussi des opportunités qui se sont multipliées ces dernières années. Encore faut-il savoir les identifier, les articuler et en maximiser l'impact.

C'est précisément l'ambition de ce guide :

offrir aux collectivités une lecture claire des stratégies financières leur permettant de concrétiser leurs projets tout en préservant leur équilibre budgétaire.

LE MOT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE LEYTON

Notre cabinet de conseil accompagne depuis bientôt 30 ans les collectivités, les départements et régions dans leurs ambitions territoriales.

En 2025, nous avons récupéré 14M€ d'économie pour nos collectivités partenaires,

avec des leviers tels que ceux que vous allez découvrir dans ce guide. Dans un monde où les attentes des contribuables s'accroissent, votre rôle est plus que jamais essentiel.

Ce guide, conçu pour vous, facilite l'identification des opportunités, et reflète notre engagement à vous accompagner dans vos enjeux de politique publique.

Bien cordialement,

Antoine DIGNAT
Directeur Général

RESSOURCES LIÉES AUX TAXES ET IMPÔTS

1. La Taxe Foncière

1.1 COMMENT SÉCURISER SA TAXE FONCIÈRE ACQUITTÉE DANS UN CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE MOUVANT ?

La suppression progressive de la taxe d'habitation sur les résidences principales a profondément modifié l'équilibre financier des communes. Si cette réforme a été compensée par l'État, elle a néanmoins renforcé la dépendance des collectivités aux autres leviers de fiscalité locale, au premier rang desquels figure la taxe foncière.

La gestion efficiente de la fiscalité du patrimoine communal devient désormais un enjeu stratégique de pilotage financier.

UNE RÉFORME DES VALEURS LOCATIVES ATTENDUE

La réforme des valeurs locatives cadastrales, réaffirmée dans le cadre de la loi de finances pour 2026, va progressivement transformer les modalités de calcul des impôts locaux.

Plusieurs ajustements ont été introduits afin de moderniser des bases fiscales devenues obsolètes et de rapprocher les évaluations cadastrales de la réalité du marché immobilier. Le législateur prévoit notamment l'actualisation des paramètres d'évaluation des locaux professionnels, accompagnée de mécanismes de lissage destinés à atténuer les variations brutales de cotisations.

La réforme des valeurs locatives des locaux d'habitation demeure également un chantier structurant pour les prochaines années.

UN CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE QUI SE COMPLEXIFIE

- La fiabilisation des bases fiscales,
- L'identification des anomalies cadastrales,
- L'analyse des exonérations applicables ou encore
- La sécurisation des surfaces et affectations déclarées constituent autant de leviers permettant de valoriser les recettes locales. Pour les communes, l'enjeu est double : préserver leurs ressources fiscales tout en garantissant une équité contributive entre les contribuables et les différentes catégories d'actifs immobiliers.

L'ENJEU D'UNE ÉTUDE DE LA TAXE FONCIÈRE ACQUITTÉE

Les collectivités doivent ainsi s'assurer que la taxe foncière acquittée reflète fidèlement le patrimoine imposable.

**Un manque de mise à jour
ou une mauvaise évaluation
peuvent entraîner des paiements
excédentaires ou des pertes de
revenus potentiels, affectant
directement les budgets locaux.**

Les experts Leyton réalisent une cartographie précise du patrimoine communal, prenant en compte les cessions et acquisitions récentes. L'analyse porte spécifiquement les logements vacants et les locaux mis à disposition à titre gracieux, justifiant ainsi auprès de l'administration fiscale la possibilité d'obtenir des dégrèvements.

1.2 LA TAXE SUR LES LOGEMENTS VACANTS, POINT D'ATTENTION MAJEUR

La taxe sur les logements vacants occupe désormais une place centrale dans les stratégies d'optimisation des ressources locales. La loi de finances pour 2026 prévoit la fusion de la taxe sur les logements vacants (TLV) et de la taxe d'habitation sur les logements vacants (THLV) au sein d'un dispositif unique : la taxe sur la vacance des locaux d'habitation (TVLH).

Cette réforme met fin à la coexistence de deux régimes distincts : l'un applicable de plein droit dans les zones tendues, l'autre facultatif dans les territoires non tendus. À compter des impositions établies en 2027, le produit de cette taxe sera affecté aux communes, ou aux EPCI compétents dans certains cas, renforçant son intérêt comme levier financier au service des politiques locales de l'habitat.

LA TVLH, UN OUTIL FISCAL ET TERRITORIAL

La TVLH constitue un outil à la fois fiscal, incitatif et territorial : elle permet d'encourager la remise sur le marché de logements durablement inoccupés, tout en soutenant les stratégies locales de lutte contre la tension immobilière, de revitalisation des centres-bourgs et d'optimisation des ressources fiscales.

Les collectivités devront fiabiliser l'identification des logements vacants, analyser les bases d'imposition, sécuriser les critères d'assujettissement et anticiper les cas d'exonération, notamment lorsque la vacance est indépendante de la volonté du propriétaire.

Cette préparation est essentielle pour limiter les risques contentieux et garantir l'efficacité du dispositif en vigueur en 2027.

1.3 RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE MISSION DE TAXE FONCIÈRE AVEC LA MAIRIE DE DINARD

UNE COLLECTIVITÉ SOUCIEUSE DE SON ÉQUILIBRE FINANCIER

Comme de nombreuses collectivités, la Ville de Dinard doit aujourd'hui composer avec un contexte budgétaire particulièrement contraint.

Notre collaboration avec Leyton a débuté par une mission d'analyse et d'optimisation autour de la TVA. Les pistes d'optimisation identifiées se sont révélées limitées. Les équipes Leyton nous ont alors orientés vers une seconde mission portant sur la taxe foncière, sujet sur lequel elles avaient déjà accompagné avec succès d'autres collectivités.

Les consultants sont réactifs, disponibles et accessibles, tout en faisant preuve d'une réelle expertise sur les sujets traités.

Leurs retours sont à la fois rapides, clairs et qualitatifs. J'ai également pu constater la solidité de leurs connaissances techniques.

Alexandra DEYSIEUX
Responsable Financier
Ville de Dinard

LIRE LE TÉMOIGNAGE COMPLET

Les consultants sont réactifs, disponibles et accessibles, tout en faisant preuve d'une réelle expertise sur les sujets traités.

REGARD D'ÉLU

Nous avons souhaité donner la parole à des élus afin de partager avec les équipes nouvellement élues leur vision du rôle de la collectivité.

Monsieur Jean Raymond Hugonet, ancien maire de Limours (2001 à 2017) et sénateur de l'Essonne (depuis 2017) nous a confié ses impressions post élections municipales :

« Face aux contraintes budgétaires de l'État, les collectivités voient leurs marges de manœuvre se réduire.

Les prochaines années vont imposer une gestion particulièrement rigoureuse. »

Quel regard portez-vous aujourd'hui sur la situation financière des collectivités ?

Aujourd'hui, la situation est extrêmement préoccupante. Nous avons même connu deux ans de suite une situation où la France n'a pas été capable de voter son budget dans les délais, ce qui a conduit à la mise en place d'une loi spéciale pour pouvoir fonctionner.

Dans ce contexte, le budget 2025 a introduit ce que l'on appelle le dispositif de lissage conjoncturel, ou Dilico.

Concrètement, l'État prélève une somme sur certaines communes considérées comme financièrement solides, puis restitue 90 % de cette somme à ces mêmes communes sur 3 années.

Les collectivités sont-elles aujourd'hui confrontées à un problème d'investissement ?

En réalité, le problème n'est plus l'investissement. Le véritable sujet est celui du fonctionnement.

Dans une gestion saine, une collectivité peut emprunter pour financer des investissements, à condition d'avoir une capacité d'autofinancement. Or aujourd'hui, beaucoup de communes ont du mal à dégager cette capacité, car leurs dépenses de fonctionnement augmentent.

Dans ce contexte, où les communes peuvent-elles trouver des marges de manœuvre ?

L'enjeu principal est d'optimiser les dépenses de fonctionnement. Il existe encore des gisements d'économies, même s'il ne s'agit pas de montants colossaux.

Un exemple très concret concerne la gestion des fluides : l'eau, le gaz et l'électricité. Les élus pensent souvent maîtriser ces dépenses parce qu'ils disposent des factures, mais celles-ci reposent sur des systèmes de suivi qui ne sont pas toujours contrôlés directement par la collectivité elle-même.

Or dès que vous mettez en place un contrôle précis et indépendant des consommations, vous découvrez très vite des surcoûts. Il peut s'agir de déperditions, de compteurs mal identifiés ou simplement d'un manque de suivi. Et pour une petite commune, économiser 10 000 € représente déjà une somme importante.

Comment voyez-vous évoluer la situation des collectivités dans les prochaines années ?

Les communes vont devoir avant tout réussir à maintenir leur équilibre financier. Elles sont généralement bien gérées, notamment parce qu'elles ont l'obligation de voter des budgets équilibrés.

Mais paradoxalement, l'État, qui impose cette règle aux collectivités, est lui-même en déficit depuis des décennies.

Quels conseils donneriez-vous aux nouvelles équipes municipales ?

Le premier conseil que je donnerais est celui de la pédagogie. Un élu doit expliquer aux citoyens dans quel système il évolue, notamment sur les questions budgétaires. Les finances publiques n'intéressent pas toujours les habitants, mais elles conditionnent pourtant l'action publique.

Ensuite, je dirais qu'il faut être prudent. Une équipe municipale ne doit pas arriver avec un programme figé comme une liste de courses.

Enfin, un élu doit rester au contact de la population. Rien ne remplace ce lien direct avec les habitants.

Aujourd'hui, la priorité pour les communes est la maîtrise des dépenses de fonctionnement.



2. TVA & taxes sur les salaires

2.1 TVA ET TAXE SUR LES SALAIRES : ANTICIPER LES NOUVEAUX ÉQUILIBRES FINANCIERS

UNE STRUCTURE DE RESSOURCES FRAGILISÉE

Les réformes fiscales successives (suppression de la taxe d'habitation, suppression progressive de la CVAE) ont profondément transformé la structure des ressources locales, en substituant des recettes propres par des fractions de TVA nationale.

Cette évolution expose les budgets locaux à une double dépendance : aux décisions de l'État d'une part, aux aléas de la conjoncture économique de l'autre.

Par ailleurs, la loi de finances pour

2026 prévoit un gel de la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) à 27,4 milliards d'euros,

accompagné d'une baisse significative des variables d'ajustement, notamment une baisse de la dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle (DCRTP) de 317 millions d'euros pour les communes et intercommunalités.

DES ENJEUX FISCAUX QUI NÉCESSITENT UNE ATTENTION RENFORCÉE

Certaines activités des collectivités sont assujetties à la TVA, d'autres en sont exonérées, et la frontière entre les deux évolue régulièrement au gré des réformes législatives et des jurisprudences.

Les collectivités ont ainsi finalement obtenu le maintien dans l'assiette du FCTVA des dépenses d'entretien des bâtiments publics, mais cet épisode illustre la fragilité croissante des ressources fiscales locales face aux arbitrages budgétaires de l'État.

La gestion de la taxe sur les salaires ajoute une couche supplémentaire de complexité, ses règles d'exonération variant selon les activités réellement exercées par les agents et le traitement TVA des recettes des redevables. Sécurisation du FCTVA, récupération de TVA sur certaines activités, gestion des secteurs mixtes, contrôle des coefficients d'assujettissement ou maîtrise de la taxe sur les salaires constituent autant de sujets nécessitant une attention renforcée.

COMPLEXITÉ DE LA RATIONALISATION DE LA TVA ET DES TAXES SUR LES SALAIRES

Les collectivités doivent jongler entre diverses règles fiscales qui varient selon la nature de leurs activités.

La diversité des régimes fiscaux applicables et la nécessité de calculer des proratas de déduction en fonction des activités rendent la tâche encore plus ardue pour les services financiers des collectivités.

Grâce à nos spécialistes et à leur connaissance approfondie des réglementations spécifiques aux collectivités territoriales, il est possible de rationaliser la gestion fiscale, en identifiant les leviers d'économies sur la TVA et les taxes sur les salaires.

Avec le réseau pluridisciplinaire Leyton Legal, les experts de Leyton réalisent des analyses minutieuses qui permettent de maximiser les crédits de TVA récupérables et de minimiser les montants dus, tout en assurant la conformité avec les réglementations en vigueur.

Grâce à nos spécialistes et à leur connaissance approfondie des réglementations spécifiques aux collectivités territoriales, il est possible de rationaliser la gestion fiscale.

Sources :
· SVP, LF 2026 : principales mesures pour les collectivités (février 2026)
· Intercommunalités de France, Note PLF 2026 (octobre 2025)

2.2 RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE MISSION DE TVA AVEC LA VILLE DE L'ORÉE DE LA BRIE

Tout au long de la mission, la relation a été marquée par une grande fluidité : disponible, pédagogue et proactive, notre interlocutrice a su nous guider à chaque étape, y compris lors de la reprise en main de notre déclaration, que nous sommes désormais en mesure d'effectuer de manière autonome.

DES RÉSULTATS CONCRETS ET SIGNIFICATIFS

L'étude conduite par les équipes de Leyton nous a permis de récupérer **49 000 € sur deux exercices**, un gain substantiel qui illustre concrètement la valeur ajoutée de ce type de mission.

UN PARTENAIRE DE CONFIANCE

L'accompagnement est réel, les explications claires, les supports financiers irréprochables. Enfin, le modèle de rémunération au résultat témoigne d'un alignement d'intérêts que nous apprécions particulièrement.

Elodie FERRARIO

Responsable Finance /
RH de la communauté de
communes de l'Orée de la Brie

[**LIRE LE TÉMOIGNAGE
COMPLET**](#)

**L'étude conduite
par les équipes
de Leyton nous a
permis de récupérer
49 000 € sur deux
exercices**

3. Taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE)

3.1 TLPE : PRÉSERVER LE CADRE DE VIE TOUT EN RENFORÇANT LES RESSOURCES LOCALES

UN DISPOSITIF FISCAL PERMETTANT AUX COMMUNES D'ENCADRER L'AFFICHAGE EXTÉRIEUR TOUT EN MOBILISANT DES RECETTES COMPLÉMENTAIRES

Dans de nombreuses communes, en particulier dans les zones périurbaines, les entrées de ville ou les secteurs commerciaux situés en périphérie, la multiplication des enseignes, préenseignes et dispositifs publicitaires peut contribuer à une dégradation progressive du cadre de vie.

Au-delà de l'enjeu esthétique, cette saturation visuelle interroge l'attractivité des territoires, la qualité paysagère des espaces publics et la cohérence des politiques locales d'aménagement.

Face à la pression sur les équilibres budgétaires, les communes sont amenées à identifier des leviers permettant de préserver leurs marges de manœuvre financières.

La Taxe Locale sur la Publicité Extérieure, renommée Taxe sur la Publicité Extérieure depuis le 1er janvier 2025, est une taxe facultative, instaurée à l'initiative de la commune, d'un EPCI et due par les entreprises exploitant un support publicitaire : enseigne, préenseigne ou publicité.

Appliquée aux dispositifs fixes visibles depuis les voies ouvertes à la circulation publique, à l'exception de ceux situés à l'intérieur des bâtiments, cette taxe poursuit un double objectif : encadrer l'occupation visuelle de l'espace public et générer des recettes complémentaires pour la collectivité.

Les tarifs de la TLPE évoluent

conformément aux règles fixées par le Code des impositions sur les biens et services (CIBS).

LA TLPE, BIEN PLUS QU'UNE RECETTE FISCALE, OUTIL DE GOUVERNANCE TERRITORIALE

- Une ressource fiscale sans pression sur les ménages
- Un outil au service du cadre de vie
- Une contribution équitable entre acteurs économiques
- Une modulation au service des commerces locaux

Bien structurée, la TLPE permet aux collectivités de mieux connaître les dispositifs présents sur leur territoire, de fiabiliser les bases déclaratives, de sécuriser le recouvrement et d'accompagner une stratégie plus globale de maîtrise de l'affichage extérieur.

3.2 RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE MISSION DE TLPE AVEC LA MAIRIE DE GAILLON

Située dans le département de l'Eure, en Normandie, la ville de Gaillon compte 7 000 habitants.

La ville collabore avec Leyton depuis 2018 pour sécuriser et optimiser cette ressource fiscale tout en limitant la mobilisation de moyens internes. Depuis le début de la collaboration, la mission a permis à la collectivité de percevoir près de **150 000 € de recettes supplémentaires**.

L'un des principaux bénéfices de cet accompagnement réside dans la mobilisation d'une équipe pluridisciplinaire réunissant des expertises techniques, juridiques et administratives.

Les équipes assurent les relevés sur le terrain, le suivi des entreprises concernées, la gestion des courriers ainsi que la veille réglementaire liée à la TLPE. Cette organisation permet à la collectivité de limiter la mobilisation de ressources internes tout en garantissant un suivi rigoureux des dossiers.

L'accès à une plateforme de pilotage dédiée facilite également le suivi des recettes et la production d'éléments de reporting à destination des services et des élus.

Thomas LEFERT,
Directeur des Moyens Généraux /
Services Ressources

**LIRE LE TÉMOIGNAGE
COMPLET**

Depuis le début de la collaboration, la mission a permis à la collectivité de percevoir près de
**150 000 €
de recettes
supplémentaires.**



RESSOURCES LIÉES À VOS COÛTS ÉNERGÉTIQUES


accélérons les économies d'énergie

1. Les Certificats d'Économies d'Énergie (CEE)

1.1 COMMENT S'ASSURER DE MOBILISER AU MIEUX CE DISPOSITIF ?

Le dispositif des Certificats d'Économies d'Énergie (CEE) est un outil central de la politique française de maîtrise de la demande énergétique. Instauré en 2005 dans le cadre de la loi POPE, il vise à **réduire la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre** en incitant les collectivités, entreprises et particuliers à réaliser des travaux d'efficacité énergétique.

COMMENT FONCTIONNE LE DISPOSITIF ?

Le principe est simple : **les fournisseurs d'énergie (les "obligés")** ont l'obligation légale de réaliser des économies d'énergie. Pour y répondre, ils financent des travaux éligibles via des **opérations standardisées** (isolation, chauffage, ventilation, etc.).

Pour les collectivités, cela se traduit par :

- Une **réduction significative du coût des travaux**, voire une prise en charge totale dans certains cas.
- Un accompagnement sur mesure pour identifier les **fiches CEE adaptées**.
- Accompagner la décarbonation de la mobilité.

1.2 QUELQUES EXEMPLES CONCRETS DE TRAVAUX POUR LES COLLECTIVITÉS

- 01** Raccordement à un réseau de chaleur.
- 02** Isolation des combles, murs ou planchers.
- 03** Installation de systèmes de chauffage performants (pompes à chaleur, chaudières à condensation).
- 04** Achat ou location d'autocars électriques.
- 05** Optimisation de l'éclairage public.



CAS CLIENTS

Une **commune de l'Est de la France de 40 000 habitants** a lancé un projet d'électrification de sa flotte de bus pour réduire ses émissions de CO₂ et moderniser ses transports.

Elle a pu :

- **Financer 10 % de l'investissement total** pour l'achat de 8 bus électriques, soit **plus de 860 000 € de primes.**
- **Générer 100 GWh cumac** contribuant à la transition énergétique du territoire.

Résultat : Une mobilité plus propre, avec un impact environnemental et financier immédiat.

En savoir plus : **Électrification d'une flotte de bus pour une ville de l'Est de 40 000 habitants.**

Crée en 2008, Acceen est spécialisé dans l'efficacité énergétique et accompagne les acteurs publics dans la valorisation et l'optimisation financière de leurs Certificats d'Économies d'Énergie (CEE).

Partenaire de Leyton, ce spécialiste apporte **son expertise reconnue** pour sécuriser et optimiser le financement de vos projets de rénovation énergétique.

Une mobilité
plus propre,
avec un impact
environnemental
et financier
immédiat.



REGARD D'ÉLU

REGARD D'ÉLU, AVEC LAURENT JEANNE, MAIRE DE CHAMPIGNY-SUR-MARNE DEPUIS 2020, NOUVELLEMENT RÉÉLU



À la tête de Champigny-sur-Marne, commune de 78 000 habitants, Laurent JEANNE partage sa lecture des défis qui attendent les équipes municipales. élections municipales.

« Une commune doit reprendre la main sur son destin financier. »

« Redresser une collectivité, ce n'est pas seulement assainir ses comptes : c'est lui redonner une capacité d'investissement, d'attractivité et d'action. »

Selon vous, quels sont les principaux enjeux à relever pour les collectivités nouvellement élues dans les deux prochaines années ?

Laurent JEANNE : Le premier enjeu, c'est d'adapter sa trajectoire financière à la situation réelle de la commune. Il existe des défis communs à toutes les collectivités, mais les points de départ sont très différents. À Champigny-sur-Marne, nous avons hérité d'un important retard sur les infrastructures, en particulier les écoles, mais aussi les équipements sportifs et culturels. Aujourd'hui, nous devons rattraper ce retard dans un contexte budgétaire extrêmement contraint.

Cela suppose de remettre à niveau les équipements essentiels, tout en les adaptant aux exigences de notre époque.

Cela passe aussi par une réflexion plus large sur la Smart City et sur la manière de rendre la ville plus agréable et plus respectueuse de son environnement. Je pense par exemple à l'éclairage public : nous avons installé, dans certaines rues, des candélabres plus bas, placés sous les arbres.

Ils éclairent efficacement les piétons et les cyclistes, tout en préservant la faune et en laissant l'obscurité dans les arbres.

Enfin, il faut réussir à mener cette transition tout en tenant compte de la situation financière réelle de la commune.

Dans ce contexte, comment les communes peuvent-elles retrouver des marges de manœuvre ?

Laurent JEANNE : Elles doivent d'abord retrouver de l'autonomie. Pendant longtemps, certaines collectivités ont raisonné en se disant que l'État finirait par compenser. Ce n'est plus tenable. Aujourd'hui, il faut reconstituer ses marges de manœuvre à l'échelle locale.

Cela passe par plusieurs leviers. Il y a bien sûr la fiscalité, même si elle reste limitée.

À Champigny, je n'ai pas augmenté la taxe foncière sur le dernier mandat, alors même qu'elle est déjà élevée.

Mais il faut aussi travailler le potentiel fiscal de la commune sur le long terme. Cela suppose de rééquilibrer le développement urbain, de diversifier l'offre de logements et de renforcer l'attractivité résidentielle et économique.

Justement, comment optimiser concrètement la gestion municipale ?

Laurent JEANNE : Il peut être utile, sur certains sujets très spécifiques, de faire appel à un cabinet de conseil spécialisé. Nous l'avons fait récemment lors de la passation d'un nouveau marché, ce qui nous a permis d'économiser l'équivalent de 1,5 million d'euros sur dix ans, soit 15 % du marché. Sur ce type de dossier, une expertise très pointue peut faire la différence.

Mais l'optimisation passe aussi, et surtout, par un travail de fond avec les services. Il faut entrer dans le détail des dossiers, analyser les ratios, vérifier ce qui est cohérent ou non, puis retravailler les organisations.

Quel conseil donneriez-vous à une nouvelle équipe municipale qui vient d'être élue ?

Laurent JEANNE : Le premier impératif, c'est le diagnostic. Il faut évidemment réaliser un audit financier, mais cela ne suffit pas. Il faut aussi mener un audit RH et organisationnel : comprendre comment les services sont structurés, repérer les dérives éventuelles, identifier les incohérences et mesurer l'efficacité réelle de l'organisation.

Ce travail est indispensable, car une collectivité ne peut pas mener ses projets si elle ne parvient pas à recruter, à fidéliser et à mobiliser ses équipes.

Une équipe municipale qui prend ses fonctions doit donc commencer par regarder lucidement ce qu'elle récupère, identifier les urgences, puis bâtir une stratégie financière et opérationnelle cohérente avec les investissements à conduire.

C'est cette capacité de diagnostic et de structuration qui conditionne ensuite la réussite du mandat.



RESSOURCES LIÉES À VOS RH

1. Recouvrement des indemnités journalières de sécurité sociale (REC IJSS)

1.1 COMMENT DIMINUER LE COÛT DE L'ABSENTÉISME DE VOS AGENTS ?

OPTIMISER LE RECOUVREMENT DES IJSS POUR PRÉSERVER LES ÉQUILIBRES FINANCIERS DES COLLECTIVITÉS.

Un absentéisme structurel qui fragilise durablement les organisations publiques

L'absentéisme demeure un enjeu majeur pour les employeurs publics. Après une année de stabilisation en 2023, **l'absentéisme pour maladie ordinaire et accident de travail dans le secteur public repart à la hausse en 2024, pour atteindre 6,1 %**, selon le Baromètre de l'absentéisme dans le secteur public de WTW, réalisé auprès de 10 000 collectivités employant 258 000 agents.

Le Panorama 2025 de Relyens, avec sa couverture de 440 000 agents dans les collectivités territoriales, révèle quant à lui une réalité plus structurelle encore : en 2024, le taux d'absentéisme s'élève à 9,8 % (hors congé maternité), ce qui équivaut à presque 10 agents absents à temps plein pour 100 agents.

Si les agents ne sont pas plus nombreux à s'absenter, ni plus souvent absents, ils le sont en revanche pour des durées d'arrêt plus longues.

Les agents territoriaux sont ceux qui s'absentent le plus parmi les trois versants de la fonction publique, avec 13,3 jours d'absence en moyenne en 2024, selon la Banque des territoires.

Pour les collectivités territoriales, cette situation se traduit par des impacts multiples : désorganisation des services, tensions sur les équipes en poste, recours accru aux remplacements temporaires et augmentation des charges de fonctionnement.

En 2024, le taux d'absentéisme s'élève à 9,8 % (hors congé maternité), ce qui équivaut à presque 10 agents absents à temps plein pour 100 agents.



LES IJSS : UN LEVIER FINANCIER ENCORE INSUFFISAMMENT SÉCURISÉ

Dans le cadre des arrêts de travail des agents contractuels, les collectivités peuvent percevoir des Indemnités Journalières de Sécurité Sociale (IJSS) lorsqu'elles pratiquent la subrogation. Pourtant, une part significative de ces remboursements demeure non recouvrée, faute de suivi administratif suffisant ou de traitement dans les délais impartis.

Les analyses réalisées par Leyton montrent qu'en moyenne, près de 10 % des indemnités restent en attente de recouvrement, générant un manque à gagner significatif pour les collectivités.

(Note : ces données chiffrées sont issues des analyses internes de Leyton et peuvent être actualisées selon les derniers dossiers traités.)

SÉCURISER LA TRÉSORERIE GRÂCE À UN RECOUVREMENT OPTIMISÉ

Le recouvrement des IJSS constitue un enjeu à la fois financier et organisationnel. Au-delà du risque de perte définitive des remboursements en raison des délais de prescription (27 mois), la gestion des dossiers mobilise fortement les équipes RH. L'externalisation de cette mission permet aux collectivités :

- De réduire significativement les montants non recouverts ;
- D'améliorer la visibilité sur les flux financiers liés aux arrêts de travail ;
- De sécuriser la trésorerie de la collectivité ;
- De recentrer les équipes RH sur leurs missions prioritaires.

Sources :

- **Relyens, Panorama 2025** "Qualité de vie au travail & santé des agents dans les collectivités territoriales" – données 2024, portant sur 440 000 agents et 15 500 collectivités. Référence principale pour les taux FPT.
- **WTW, Baromètre / Observatoire de l'absentéisme dans le secteur public 2025** : données 2024, portant sur 10 000 collectivités et 258 000 agents. Publié le 2 octobre 2025.

À retenir : un suivi optimisé transforme les IJSS non recouvrées en trésorerie sécurisée

9,8%

d'absentéisme
en 2024

10%

d'IJSS non
récupérés

27 mois

de régularisation
sur le passé

Recouvrer mieux • Sécuriser la trésorerie • Libérer du temps RH

1.2 RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE MISSION DE RECOUVREMENT DES IJSS AVEC LA MAIRIE DES ULIS, DANS L'ESSONNE

Comme beaucoup de collectivités, la Ville des Ulis, commune de 25 000 habitants, fait face à une pression constante sur ses finances publiques, tout en maintenant un niveau de service public élevé.

C'est dans ce cadre qu'a été initiée en 2024 une mission d'analyse des pratiques RH.

L'objectif premier était de vérifier si les pratiques internes étaient pertinentes et identifier d'éventuels gisements non exploités. La mission a pleinement répondu à cette attente.

Les résultats obtenus sur le volet ressources humaines sont de plus de 110 000 € pour la partie RH.

Les directions mobilisées lors de la mission ont exprimé un ressenti très positif : qualité du travail, réactivité, écoute et disponibilité. Des retours décrits comme « unanimes » par la DGS.

Karine COMBAUD,
DGS de la Ville des Ulis

[LIRE LE TÉMOIGNAGE
COMPLET](#)

Les résultats obtenus sur le volet ressources humaines sont de plus de 110 000 € pour la partie RH.

« Nous voulions avoir un regard extérieur sur nos pratiques : voir si notre manière de faire était pertinente, et si nous avions encore des marges de manœuvre. »



2. La Protection Sociale Complémentaire (PSC)

2.1 RÉFORME PSC : UNE NOUVELLE DONNE FINANCIÈRE ET RH POUR LES COLLECTIVITÉS

L'obligation de participation employeur pour la prévoyance a été actée en 2025, à hauteur de 7 € minimum par mois par agent, et depuis le 1er janvier 2026, la participation de la collectivité à la mutuelle santé est devenue obligatoire, avec une prise en charge minimale de 15 € par mois.

UN IMPACT BUDGÉTAIRE DIRECT ET SIGNIFICATIF

La réforme représente une charge nouvelle non négligeable pour les budgets locaux. Pour une collectivité de 500 agents, la participation minimale en santé et en prévoyance peut représenter plusieurs centaines de milliers d'euros par an.

Au-delà de la conformité réglementaire, la PSC constitue un véritable levier RH. Elle améliore l'attractivité des collectivités sur un marché de l'emploi public tendu, contribue à réduire l'absentéisme de longue durée grâce à une meilleure couverture prévoyance, et renforce le dialogue social.

Le 1er janvier 2029 constitue la date d'entrée en application de ce nouveau régime pour l'ensemble des collectivités territoriales, sous réserve des conventions de participation en cours.

Sources :
Ordonnance n° 2021-175 du 17 février 2021 et décret n°2022-581 du 20 avril 2022 (textes fondateurs)



3. Les charges sociales

3.1 L'OBLIGATION D'EMPLOI DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS : UN CADRE EXIGEANT

Pour la première fois depuis la création du FIPHFP, le taux d'emploi direct des agents en situation de handicap dans la fonction publique **a dépassé l'objectif légal de 6 %, atteignant 6,36 %** en 2025. Cette progression continue, engagée depuis près de vingt ans, de 3,55 % en 2006 à 6,36 % en 2025, témoigne d'une mobilisation durable des employeurs publics, soutenue par les dispositifs d'accompagnement et de financement du FIPHFP.

Pour autant, la présidente du FIPHFP souligne que les situations au sein même de la fonction publique territoriale restent très hétérogènes.

Dépasser le taux moyen ne suffit pas à garantir la conformité de chaque entité : de nombreuses collectivités demeurent en deçà du seuil de 6 % et restent donc exposées à une contribution financière.

UN CADRE RÉGLEMENTAIRE DÉSORMAIS PLEINEMENT APPLICABLE

Depuis le 1er janvier 2025 :

- Les abattements transitoires qui limitaient la hausse de contribution ont définitivement disparu.
- Certaines dépenses déductibles ont été supprimées, notamment les actions de promotion de l'emploi des personnes handicapées (événements, sensibilisation).
- S'agissant des partenariats avec des associations d'insertion, leur déductibilité, initialement prévue pour disparaître à cette même date, a été prolongée jusqu'au 31 décembre 2029 mais sous condition désormais stricte.
- Les contrôles sur la conformité des déclarations OETH s'intensifient en 2026

Pour les collectivités qui n'auraient pas encore intégré l'ensemble de ces évolutions dans leurs procédures internes, le risque de sur-contribution est réel et documenté.

La complexité du dispositif tient à la superposition de plusieurs niveaux de règles. Calcul des effectifs assujettis,

- Périmètre exact des BOETH éligibles,
- Modalités de décompte des unités bénéficiaires,
- Prise en compte des situations particulières (disponibilité, temps partiel, CDD...).

Toute erreur déclarative peut se traduire par un trop-versé ou, à l'inverse, une insuffisance de contribution exposant la collectivité à un redressement.

Dans ce cadre, une mission à 360° des charges sociales (vérification des modalités de calcul, réévaluation des effectifs selon les nouvelles dispositions, identification des opportunités de gel des seuils et restitution des trop-versés dans le cadre des règles de rétroaction applicables) constitue une démarche de sécurisation financière et réglementaire à part entière.

Sources :

- Portail de la fonction publique / DGAFP, communiqué conjoint FIPHFP-Agefiph, mai 2026
- ImpactTH / Atout-caP, Changements OETH 2025 — fin des écrêtements et dépenses déductibles



Ce que retient Luc Pascual au-delà des résultats financiers, c'est la méthode.

« Dès le début de notre collaboration, nous avons eu un contact commercial très agréable, et les modalités de travail ainsi que la rémunération au résultat ont été expliquées avec une grande précision. Tout a été planifié de manière rigoureuse, avec un calendrier clair. »

3.2 RETOUR D'EXPÉRIENCE D'UNE MISSION DE RECOUVREMENT DE CHARGES SOCIALES AVEC LA MAIRIE DU CHESNAY-ROCQUENCOURT

CONCILIER AMBITION TERRITORIALE ET MAÎTRISE DES CHARGES : L'ÉQUATION QUOTIDIENNE D'UNE DRH

La commune du Chesnay-Rocquencourt, dans les Yvelines qui compte 32 000 habitants a souhaité évaluer l'existence de marges financières non exploitées.

DEUX LEVIERS ACTIONNÉS, DES RÉSULTATS TANGIBLES

La mission s'est structurée autour de deux axes complémentaires : l'analyse des charges sociales et le recouvrement des indemnités journalières de sécurité sociale. Les résultats obtenus illustrent concrètement le potentiel de ce type de démarche :

- **111 000 €** de régularisation sur les charges sociales de la commune
- **75 000 €** récupérés au titre des IJSS
- **15 000 €** supplémentaires identifiés pour le Centre Communal d'Action Sociale (CCAS)

Soit un total de **201 000 € mobilisés**, directement réinvestis dans la politique RH de la collectivité, avec la création de postes et le versement de primes aux agents.

Luc PASCUAL,
DRH de la commune
du Chesnay-Rocquencourt

**LIRE LE TÉMOIGNAGE
COMPLET**

Ce qu'il faut retenir

Des ressources à portée de main :
agir maintenant pour préserver
votre capacité d'action

Entre pression croissante sur les dotations de l'État, hausse structurelle des dépenses de fonctionnement et nouvelles obligations réglementaires, l'équation financière locale n'a jamais été aussi complexe à résoudre.

Pourtant, ce guide en a fait la démonstration : des ressources existent, souvent méconnues ou sous-exploitées :

- Fiscalité du patrimoine,
- TVA,
- Publicité extérieure,
- Gestion de l'absence,
- Charges sociales.

Ces leviers ne sont pas anecdotiques. Ils représentent, pour une collectivité de taille moyenne, des dizaines, voire des centaines de milliers d'euros récupérables ou sécurisés.

**Une analyse
fiscale et RH
menée en début
de mandat
n'est pas un
luxé, c'est un
investissement.**

**LA PREMIÈRE ÉTAPE N'EST PAS
TOUJOURS D'ALLER CHERCHER
DE NOUVELLES RECETTES :**

- Taxe foncière mal calculée,
- IJSS non recouvrées,
- Contribution OETH sur-déclarée,
- Allégement de cotisation mal calculés,
- TVA non récupérée.

Autant de fuites silencieuses qui s'accumulent exercice après exercice, sans jamais apparaître clairement dans un budget.

Comme le soulignent les élus qui ont accepté de témoigner dans ces pages, la lucidité sur sa situation réelle est la condition première de toute action efficace. Une analyse fiscale et RH menée en début de mandat n'est pas un luxe, c'est un investissement.

Les témoignages réunis dans ce guide, de Dinard à Champigny-sur-Marne, de Gaillon aux Ulis, en attestent : **quelle que soit la taille de la collectivité, la démarche paye.**

Qui sommes-nous ?

Depuis 1997, Leyton accompagne quotidiennement les mairies, EPCI, départements et régions à optimiser leurs charges sociales, leur fiscalité et leur performance énergétique au travers de ses 9 agences en France.

Ce que nous vous offrons

- **La sécurisation de tous nos leviers :** Leyton est membre du réseau pluridisciplinaire LEYTON LEGAL. Pour l'ensemble de nos missions, Leyton fait intervenir des cabinets d'avocats indépendants pour la réalisation des parties juridiques.
- **Une rémunération au résultat**

Nos Valeurs



Signataire du Global Compact depuis 2019



EcoVadis Bronze



Signataire actif de la Charte de la Diversité



Great Place to Work® : la France, certifiée pendant 3 années consécutives (2022-2024)



LEYTON

Partenaire de vos territoires

[Planifiez un RDV](#)