



FAIRE FACE A LA BAISSSE DES DOTATIONS

**DIX TEMOIGNAGES DE MAIRES
DE PETITES VILLES**

Janvier 2016



OLIVIER DUSSOPT

Député de l'Ardèche, Maire d'Annonay

*Président de l'Association
des petites villes de France*

AVANT - PROPOS

En ce début d'année 2016, la plupart des petites villes s'apprêtent à voter leur budget. Certaines l'ont déjà fait, fin 2015, d'autres attendront la date limite de la fin mars 2016 pour le faire attendant le montant notifié des dotations.

Quel que soit le calendrier retenu, jamais l'exercice de la préparation d'un budget communal n'est apparu autant périlleux.

La baisse des dotations, conjuguée à l'accroissement des inégalités territoriales et à la crise économique et sociale, a fortement contribué à accélérer les difficultés financières d'un grand nombre de collectivités locales à tel point que la recherche de l'équilibre budgétaire est devenue quasiment impossible.

Tous les élus locaux ont conscience que des efforts doivent être réalisés, y compris dans les collectivités locales, pour contribuer au redressement des finances publiques et au respect de nos engagements européens.

Mais le rythme et l'ampleur de la baisse des dotations de l'Etat – nous n'avons cessé de la dire à l'APVF – devient de plus en plus difficilement soutenable.

Dans ce contexte, l'APVF a souhaité laisser la parole à une dizaine de maires de toute sensibilité pour mieux connaître les choix politiques et financiers qu'ils opèrent afin de faire face à cette baisse des dotations.

J'espère que ce recueil permettra à certains maires de trouver des pistes d'amélioration de la gestion financière locale pour faire face à leurs difficultés budgétaires ou, à tout le moins, faire le constat que certains choix sont parfois inévitables et qu'ils ne sont pas les seuls à devoir porter politiquement des décisions pouvant impacter notamment le fonctionnement de leurs services.

Ce qui n'empêche pas l'APVF de réitérer avec détermination son souhait d'une révision ou d'un étalement de la baisse des dotations dans le cadre de la préparation du projet de loi de finances 2017.

SOMMAIRE

- Commune d'Autun (71)	p. 4
- Commune d'Avrillé (49)	p.6
- Commune d'Harfleur (76)	p. 8
- Commune d'Igny (91)	p. 10
- Commune de Monteux (84)	p. 12
- Commune de Ploufragan (22)	p. 14
- Commune de Saint-Avé (56)	p.16
- Commune de Saint-Flour (15)	p.19
- Commune de Saint-Maurice (94)	p.21
- Commune de Wittenheim (68)	p. 23



AUTUN (71)

Rémy Rebeyrotte

Maire

Population municipale : 14 124 habitants

Communauté de communes du Grand Autunois Morvan

Budget de fonctionnement en 2015: 18 millions d'euros

Budget d'investissement en 2015 : 6 millions d'euros

Nombre de budget annexe : 4

DES FINANCES SAINES DANS UN CADRE CONTRAIT: DÉFI RELEVÉ

Depuis sept ans, la ville d'Autun a entrepris un renouveau de toute sa gestion. La clé de la réussite des économies et de choix de gestion instaurés repose sur l'échelonnement des mesures et le dialogue avec tous les acteurs locaux. Plusieurs leviers doivent être actionnés car aucune mesure d'économie et de gestion ne peut fonctionner isolément.

Diminution des dépenses de fonctionnement sur le long terme

La diminution des dépenses de fonctionnement porte sur quatre leviers principaux : les dépenses de personnel, la diminution des subventions aux associations, le repositionnement des services et la gestion du patrimoine.

Une diminution contractualisée des subventions dans le secteur associatif

Depuis 7 ans, la commune s'est engagée à diminuer les subventions aux associations (environ -25% sur la période). Cela s'est fait progressivement et parfois sur la base de contrat. La négociation était certes parfois difficile mais ce choix était indispensable car, pour le maire, il n'était pas possible de réduire les dépenses de fonctionnement des services commu-

naux sans établir une politique comparable avec ses autres partenaires. En lissant la baisse des subventions sur 7 ans, les associations ont pu à leur tour procéder à des diminutions progressives de leurs dépenses de fonctionnement ou chercher d'autres ressources. Les contrats établis entre la commune et les principales associations ont permis de déterminer le montant final de la subvention. Cette contractualisation permet de contrôler la dépense sans pour autant mettre en péril le bon fonctionnement des services de ces deux acteurs.

Dépenses de personnel : une diminution maîtrisée mais des agents revalorisés

Depuis 7 ans, la commune a réduit ses dépenses de personnel. Auparavant, ces dépenses représentaient 58% des dépenses de fonctionnement. Aujourd'hui, elles représentent 42% des dépenses. Cette réduction a été permise par d'importantes réorganisations de services à la suite de départs en retraite, la mutualisation et la suppression de tous les doublons, la suppression progressive des postes de vacataire et le développement de la polyvalence des agents. Cependant, pour la ville d'Autun, il ne s'agit pas seulement de réduire le nombre d'agents, il faut aussi mieux préparer leur polyvalence et les évolutions structurelles des services. C'est pourquoi, pour le maire, la maîtrise des dépenses de personnel passe obligatoirement par un renforcement de la formation des fonctionnaires territoriaux. Il précise d'ailleurs que si les dépenses de personnel diminuent, les crédits de formation, eux, ont progressé.

C'est avant tout un investissement utile pour le bon fonctionnement et la productivité des services. De plus, les personnels se trouvent davantage valorisés et responsabilisés dans leurs missions.

Repositionnement des services : relever le défi pour sauver la fonction publique et mieux servir les administrés

Depuis sept ans, la commune ne cesse d'adapter ses services en fonction de la demande des administrés et des évolutions intercommunales. Pour le maire, il faut savoir parfois réduire ou modifier les horaires d'ouverture de certains équipements publics ou certains services et organiser le redéploiement des agents sur d'autres missions. Deux exemples : la ville a fait le choix de fermer son musée pendant deux mois en hiver, faute de fréquentation suffisante. Les agents du musée sont alors mobilisés pour gérer le recensement annuel de la commune. Autre exemple, la commune, en lien avec la communauté de communes, s'est dotée d'une maison de la petite enfance, construction en bois haute qualité environnementale générant des économies de fonctionnement. Cette maison de la petite enfance a permis de regrouper des services et réunir trois sites, ce qui a réduit le coût de fonctionnement des services. De plus, cette maison de la petite enfance a été financé à 60% par plusieurs subventions (communauté de communes, CAF, département, région).

Une gestion patrimoniale dynamique

La commune a toujours recherché l'optimisation de son patrimoine. Cet objectif est atteint depuis 7 ans grâce à la vente ou la mise en location de certains biens, mais aussi grâce à l'investissement dans le développement durable. Chaque bâtiment public (mairie, école, maison de la petite enfance etc) est renouvelé, remis aux normes ou amélioré dans le respect du développement durable afin notamment de trouver des économies substantiels de fonctionnement.

Etablir une politique de désendettement rigoureuse

La ville s'est fixée depuis 7 ans un objectif de désendettement régulier. Pour ce faire, la commune emprunte deux fois moins par an que ce qu'elle doit rembourser annuellement. D'autres choix de gestion sont également mis en œuvre. Lorsque la commune transfère une compétence à la communauté et que celle-ci comprend un reliquat d'emprunt de moins de 10 ans, la commune a fait le choix de transférer la compétence et l'équipement mais de continuer à porter l'emprunt. Ce choix est payant pour la commune à la fin de l'emprunt. En effet, l'allocation de compensation reversée à la commune n'est pas grevée du poids de cet emprunt. C'est un effort important pour la commune mais à terme, les finances communales en sortent gagnantes.

Pas d'augmentation de la fiscalité locale

La fiscalité n'a pas augmenté depuis 7 ans. Ni les taux, ni les politiques d'abattement n'ont été modifiés. Depuis 7 ans, le taux de taxe d'habitation est de 18,38%, le taux de taxe foncière sur les propriétés bâties est de 29,23% et celui de taxe foncière sur les propriétés non bâties est de 60,2%. Ces taux étaient élevés il y a 7 ans mais aujourd'hui, il se situe dans la moyenne de la strate des petites villes. En revanche, les taux et les tarifs des taxes et redevances ont toujours progressé chaque année depuis sept ans au rythme estimé de l'inflation.

Maintien des investissements

Depuis sept ans, la commune ne connaît pas de baisse de ces investissements. Elle utilise très finement les AP/CP et va rechercher le maximum de subventions accessibles. La commune élabore également des plans pluriannuels d'investissement. Certains investissements sont financés notamment par des partenariats public-privé (ex : l'éclairage public) ou certains types de contrat comme le bail emphytéotique administratif (ex : la caserne de gendarmerie).

+ D'INFOS

Hôtel de Ville
Place du Champ de Mars
B.P. 133
71403 AUTUN Cedex
Tél. 03 85 86 80 00





AVRILLE

Marc Laffineur

Maire

Député du Maine-et-Loire

Population totale : 13 368 habitants en 1er janvier 2015

Communauté d'agglomération Angers Loire Métropole

Budget de fonctionnement en 2015 : 15,671 M€

Budget d'investissement en 2015 : 5,608 M€

Nombre de budgets annexes : 2

UNE GESTION Saine MAIS QUI SE TEND

L'effet de ciseaux entre la baisse des dotations et les charges contraintes nécessite de faire des choix budgétaires afin de maintenir l'autofinancement nécessaire à l'investissement.

La Ville d'Avrillé a toujours tenu un discours responsable sur la nécessaire maîtrise des dépenses publiques ; aussi, elle n'en est que plus à l'aise pour dénoncer l'amputation de 30% des dotations qui nécessite que des efforts soient entrepris pour rationaliser, mutualiser et moderniser l'action publique locale. En effet, la collectivité ne peut pas absorber une contraction aussi brutale de ses ressources.

Désormais, la seule alternative est de procéder à des arbitrages affectant les services publics locaux et l'investissement du fait des contraintes qui limitent les leviers d'action (rigidité d'une partie des dépenses, transfert continu de charges de l'Etat, inflation des normes, niveau difficilement supportable pour nos concitoyens de la pression fiscale globale).

Enfin, pour une meilleure lisibilité dans ses actions, la Ville d'Avrillé a mis en place, en annexe à son budget principal, un budget « réserves foncières » et un autre « multiaccueil ». Ces deux budgets annexes sont alimentés, entre autres, par une participation d'équilibre du budget principal.

Les mesures économiques

La ville n'hésite pas à remettre régulièrement en cause les modes de gestion de ses services afin d'opter pour le plus efficient.

Les collectivités territoriales s'administrent librement et peuvent ainsi choisir le choix du mode de gestion qui leur convient pour exploiter leurs services publics. Ont été concernés par ces réflexions, pour la gestion en régie, le multiaccueil de 60 agréments, le balayage mécanique de la voirie; et pour la gestion externalisée, l'entretien des espaces verts et notamment l'ensemble de la tonte des pelouses, les travaux d'embellissement des bâtiments notamment peinture, sol, murs, l'élagage des arbres...

Pour l'amélioration de l'achat public, la ville a mis en place un guide de procédures précis et contraignant,, a adhéré au groupement de commande de la Communauté d'Agglomération et a mutualisé des outils de travail avec une commune proche, notamment une balayeuse de voirie.

Pour le BP 2016, l'orientation budgétaire est de -3% sur les charges courantes, après avoir, pendant plusieurs années, été établi sur la base de 0 %.

Maitrise de la masse salariale

- Suppression du contrat risques statutaires dont les conditions des remboursements étaient devenues

trop contraignantes, après une évaluation du risque (analyse rétrospective et prospective). Economie directe 191 K€ sur le 012.

- Remplacement des départs à la retraite limité, redéploiement des moyens. Chaque départ (retraite, mutation...) fait l'objet d'une évaluation et d'une remise à plat totale du poste et de son environnement, l'objectif étant de profiter de ces départs pour réinterroger l'organisation et optimiser les moyens.

- Délai de carence de 3 jours avant de remplacer les ATSEM et le personnel d'entretien dans les écoles.

- Pour le BP 2016, l'orientation budgétaire est de +0.5% sur les charges de personnel, il est d'ores et déjà prévu de supprimer 10 postes en 2016, le projet d'organisation a été revu en ce sens.

Diminution des subventions aux associations

Cela se fait progressivement et parfois sur la base de contrat. La négociation est difficile, notamment avec les associations employeurs, mais il paraissait difficile de demander à la Ville de réduire ses dépenses communales sans établir une politique comparable avec ses autres partenaires. Pour 2016, pour la deuxième année consécutive les subventions diminuent de 65 000 € par an.

Les mesures de dynamisation des recettes

Impôts

Les taux des trois taxes ménages (taxe foncière sur le bâti, taxe foncière sur le non bâti et taxe d'habitation) restent inchangés depuis 2008 et sont désormais inférieurs à ceux d'il y a 15 ans (2001).

Tarifification au taux d'effort

Depuis plusieurs années, la tarification de la restauration scolaire et des accueils périscolaires et extrascolaires reposait sur des tranches de quotient familial.

L'effort demandé aux familles n'était donc pas proportionnel aux ressources des foyers.

Conscient du manque d'équité sociale de ce système, l'équipe municipale a souhaité modifier ce mode de facturation et mettre en place un nouveau système de calcul plus juste et plus solidaire dès la rentrée scolaire 2015-2016.

Désormais, la tarification par tranche de quotients familiaux est remplacée par le « taux d'effort », coefficient multiplicateur appliqué au quotient familial (QF) CAF de chaque foyer. C'est ce qui permettra de déterminer le tarif de la prestation adapté à chaque ménage, proportionnellement à ses revenus, en fonction de son lieu de résidence et dans la limite d'un plancher et d'un plafond.

Cette tarification plus équitable a permis de réduire les tarifications sur les quotients les plus faibles tout en augmentant cependant le montant total des produits.

Recours aux subventions d'investissement

Pour tous les projets du mandat, la Ville s'engage à rechercher des co-financeurs pour diminuer la charge budgétaire.

Révision de la politique d'emprunt

Les emprunts les plus vieux ont été renégociés en 2015 malgré des taux déjà bas. Les nouveaux emprunts sont désormais établis pour 20 ans et non 15 ans comme précédemment. Les taux fixes actuels étant très bas, 1,15% pour le dernier emprunt réalisé, la ville emprunte désormais exclusivement à taux fixe.

+ D'INFOS

Hôtel de Ville
1 esplanade de l'Hôtel de Ville
49240 AVRILLE
Tél : 02.41.37.41.00
mairie@ville-avrille.fr





HARFLEUR (76)

Christine Morel

Maire

Population municipale : 8 310 habitants

Communauté d'agglomération havraise

Budget de fonctionnement en 2015 : 10,4 millions d'euros

Budget d'investissement en 2015 : 2,5 millions d'euros

Budget annexe : 0

HARFLEUR : UNE PETITE VILLE CONTRAINTE DE RENONCER A UN FESTIVAL

Une contrainte budgétaire qui pèse sur le fonctionnement et la culture

Comme beaucoup de petites villes, la commune d'Harfleur a fait le choix de ne pas augmenter la fiscalité afin de ne pas pénaliser les ménages en difficulté. Cependant, pour pouvoir absorber une baisse des dotations triennale de 600 000 euros, la commune a dû faire d'importantes réductions sur le fonctionnement de ses services et à du momentanément suspendre certaines activités. Il s'agit moins d'un choix que d'une obligation pour pouvoir préserver l'équilibre budgétaire de la commune.

Des coupes budgétaires dans le secteur de la culture

Faute de pouvoir utiliser le levier fiscal, la ville d'Harfleur a dû faire des choix difficiles à la suite de la

baisse des dotations. Comme une centaine de collectivités, la commune a dû renoncer en 2015 à un festival médiéval/burlesque qui était organisé chaque année. D'un point de vue comptable, la commune fait une économie de 100 000 euros par an. Cependant, Christine Morel, Maire d'Harfleur, a conscience que pour les associations de sa commune et pour les artistes qui intervenaient à ce festival, les pertes économiques sont importantes. C'est également un manque important au niveau du lien social. Elle ne renonce pas définitivement à ce festival et elle examinera chaque année la possibilité de le réorganiser. Une étude est aussi en cours sur une réorganisation de ce festival ainsi que sur une augmentation des partenaires afin de minorer le coût pour la ville

Deux autres activités ont été suspendues en 2015 : la sortie annuelle des anciens et le camp de vacances pour les adolescents. Contrairement au festival, ces deux suspensions n'ont pas d'impact économique pour les entreprises et les associations présentes sur le territoire. Les familles concernées par ces activités comprennent bien que cette suspension est le résultat d'une contrainte budgétaire qui pèse fortement sur la gestion de la commune. Mais, comme pour le festival, la maire n'y renonce pas définitivement et leur réintroduction dépendra de la trajectoire des dotations.

Un budget de fonctionnement réduit de -10%

Pour pouvoir absorber une baisse annuelle des dotations de -200 000 euros, la commune a réduit sur cette année son budget de fonctionnement de 10%. Tous les services sont impactés et un effort général est demandé à l'ensemble des agents.

Pour l'instant, les évolutions de carrières sont maintenues mais, comme d'autres communes, chaque départ volontaire d'agent ou les divers congés (maladie, maternité) ne font pas toujours l'objet d'un remplacement. Si cela est possible, la commune préfère réorganiser les missions dans les services et privilégie régulièrement la mutualisation. Les efforts d'économies portent majoritairement sur le fonctionnement interne de la mairie.

La mutualisation concerne à la fois les agents, les services mais également certaines manifestations. A titre d'exemple, il existait deux fêtes annuelles dans la commune, une fête des familles qui avait lieu en juin, et une fête des associations qui avait lieu en septembre. Les deux manifestations ont été réunies à la même date.

Ces différentes décisions et évolutions dans la gestion des services sont bien comprises par les agents et les usagers, mais la maire reconnaît que le fonctionnement de certains services est désormais moins facile qu'auparavant.

De surcroît, si cette réduction de -10% a été possible sur une année, il est fort probable qu'une telle réduction ne soit pas envisageable les années suivantes. La mutualisation des services devrait également se poursuivre et notamment le regroupement sur un seul lieu comme cela est prévu pour l'ensemble des services techniques.

Des investissements communaux préservés grâce à l'intercommunalité

La commune d'Harfleur va pouvoir bénéficier d'une aide exceptionnelle intercommunale de 1,3 millions d'euros pour la période 2015-2020. Ce fonds de concours permet à la commune de maintenir ses investissements. En parallèle, les emprunts ont été renégociés et l'annuité a ainsi été diminuée de -360 000 euros.

+ D'INFO

Hôtel de Ville
55 rue de la République
76700 HARFLEUR
Tél. 02 35 13 30 00





Francisque Vigouroux

Maire

Population municipale | 101 habitants

Communauté d'agglomération du Plateau de Saclay

Budget de fonctionnement en 2015 : 14 millions euros

Budget d'investissement en 2015 : 6 millions euros

Budget annexe : I

IGNY AFFRONTÉ LA BAISSÉ DES DOTATIONS EN RÉDUISANT LES DÉPENSES ET EN MODERNISANT SA GESTION ADMINISTRATIVE.

Face à la baisse pluriannuelle des dotations (-300 k€ annuels), la ville d'Igny s'est fixée comme objectif de réduire de -2.5% ses dépenses de fonctionnement sans diminuer l'offre de services aux habitants et sans utiliser le levier fiscal (taux de taxe d'habitation : 16.71% ; taux de taxe foncière sur les propriétés bâties : 27.37%). Cette diète budgétaire s'applique également aux subventions aux associations. Mais pour le Maire, Francisque Vigouroux, « camper sur une position de colère légitime face au diktat imposé par l'Etat ne suffit pas. Il faut au contraire réagir en étant pro-actif car cette situation inédite est historique pour les communes et doit les conduire à relever un triple défi dans lequel Igny a décidé de s'engager. Il s'agit de :

- redéfinir le contour précis des services proposés par la commune en la situant dans son territoire intercommunal ;
- introduire des procédures et des méthodes de travail innovants avec les agents communaux pour gagner en efficacité et en temps utile d'emploi ;
- améliorer la qualité du service pour montrer que la commune est le bon échelon pour agir utilement en proximité auprès des administrés.

Dépenses de fonctionnement : le chantier des ressources humaines

La masse salariale de la ville représentant le poste le plus important des dépenses de fonctionnement (61%). Dès son élection, en 2014, le Maire a dû intervenir rapidement pour trouver des leviers d'économies sans dégrader le service au public, ni les conditions de travail des agents. Sur le plan de la méthode, le chantier « RH » a été appréhendé tant sur le plan des charges de personnel que sur celui de la réorganisation des services et de leur transversalité. Un lien régulier a été institué avec les représentants de personnel pour marquer l'objectif affiché et la volonté de conduire le changement dans la discussion.

Plusieurs postes de contractuels ont été supprimés ou non renouvelés. Globalement la règle du non remplacement des postes ouverts a été instituée. Parallèlement, la mobilité interne a été encouragée afin de donner du souffle aux carrières des agents titulaires en poste. Enfin, des postes ont été externalisés partiellement (service informatique, prestations de ménages...). Enfin, le management des services a été simplifié avec des fusions de directions.

En 1 an et demi, le poste RH a pu diminuer de près de 200 k€ malgré la hausse du VGT. Ce travail de longue haleine a été possible avec l'adhésion des directeurs, une volonté politique ferme et une compréhension, une écoute des agents (besoins de formation, lieux et conditions de travail, travail sur le régime indemnitaire...).

La culture du changement au banc d'essai.

Les assistants des directeurs sont désormais réunis dans un même pôle (le service des ressources administratives), leur permettant ainsi de poursuivre

leurs missions précédentes tout en mutualisant certains dossiers, ce qui accroît l'efficacité des services. Cet effort de mutualisation est notamment possible grâce à une dématérialisation importante des opérations afin de réduire certaines tâches administratives. L'objectif est de gagner en transversalité et de réduire un risque d'insécurité lorsqu'un seul agent sait effectuer certaines missions obligatoires de la collectivité. Parallèlement, le Maire milite pour un travail de mutualisation de certaines actions fonctionnelles avec l'agglomération ou des communes environnantes ; partant du principe que le métier est le même dans les différentes collectivités. Cela concerne des missions dans des services tels que les ressources humaines, marchés publics, archives, informatique,...

A titre d'exemple, un travail est en cours pour essayer de mutualiser la gestion des payes puisque la mission et les logiciels sont identiques à ceux utilisés dans plusieurs communes voisines. Cette mutualisation pourrait générer une économie de 50 000 euros par an. De plus, certains services, comme le service jeunesse, pourraient également être mutualisés partiellement avec d'autres communes afin de mieux répondre aux besoins et de conforter la politique de la jeunesse. Il s'agit là tout autant de faire des économies que de s'adapter aux évolutions du territoire et au mode de vie des habitants.

Les achats et les fournitures : un autre levier d'économies

La ville a engagé un audit interne pour réduire ses coûts de fonctionnement. Il s'agit de la seconde ligne de dépense qui n'augmente pas mais qui doit être également baissée.

Ces efforts concernent tous les services et toutes les missions (administration, crèche, espace vert, équipement sportif,...). Les fournitures sont de plus en plus globalisées et la ville privilégie désormais les groupements de commande. La ville essaye de réduire autant que possible ces achats de fourniture et, pour ce faire, suit ses consommations en temps réel. Par ailleurs, une attention particulière a été portée sur les consommations de fluide (eau, carburant, électricité et gaz/chauffage). Certaines ont été analysées au tra-

vers de l'état thermique et énergétique des bâtiments. Les installations les plus énergivores font l'objet de plan d'investissement pour améliorer l'isolement ou encore travailler sur la récupération de l'eau de pluie pour l'arrosage d'un terrain de sport. C'est ce type d'investissement qui sera désormais privilégié sur le mandat. Autre exemple : la Ville a décidé d'éteindre l'éclairage public entre 1h30 et 5h pour des raisons écologiques et financières avec un gain escompté de 25/30 k€ annuels.

Cession d'actif : des recettes à ne pas négliger

Sur la période 2015-2016, les cessions d'actifs représentent 4 millions d'euros et, pour les années à venir, elles pourraient s'élever encore à 2 millions d'euros. Il s'agit essentiellement de regrouper certains bureaux et services, et ainsi revendre des bâtiments administratifs, une école désaffectée ou encore une ancienne caserne. Cela signifie de travailler d'une manière rationnelle les surfaces de travail et d'optimiser les sites de stockage du matériel. Par ailleurs, sur le patrimoine foncier de la commune, un suivi pointu doit être opéré afin de limiter les erreurs qui peuvent se produire lors du recouvrement des taxes foncières.

En conclusion, aucune dépense ne doit être négligée. Toutes les économies potentielles doivent être réalisées. Certes, cela implique des changements dans les méthodes de travail. Certaines habitudes peuvent être bousculées. Cependant, pour Francisque Vigouroux, « cette gestion rigoureuse est avant tout l'occasion de repenser l'action communale, quelle qu'en soit la taille. Pour les fonctionnaires municipaux comme pour les élus, c'est un vrai changement de paradigme et de culture qui est en marche. Pour les défenseurs du fait communal, véritable patrimoine démocratique français, c'est l'occasion de montrer que les ressorts de la modernité et de l'efficacité publique se trouvent dans les villages et villes de France. »

+D'INFO

Hôtel de Ville

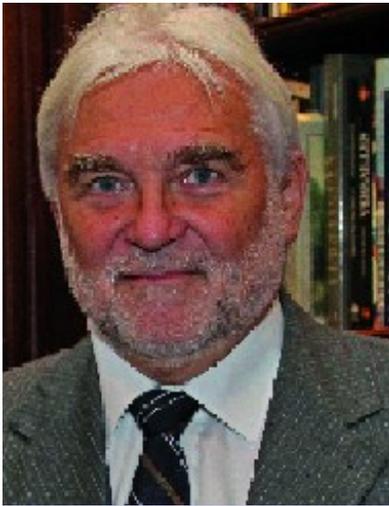
23, avenue de la Division Leclerc

91430 Igny

Tél. 01 69 33 11 19

mairie@igny.fr





MONTEUX (84)

Christian Gros

Maire

Population municipale : 11 631 habitants

Communauté de communes Les Sorgues du Comtat

Budget de fonctionnement en 2015 : 11,7 millions d'euros

Budget d'investissement en 2015 : 3,9 millions d'euros

Budget annexe : 6

VERS UN MANAGEMENT EFFICIENT A MONTEUX

Face à la contrainte budgétaire grandissante et afin de préserver ses différentes politiques locales, la ville de Monteux a décidé de mettre progressivement en place un management efficient du personnel. Le maire a toujours fait le choix de ne pas actionner le levier fiscal et s'est toujours efforcé de garder des taux de fiscalité de 20% en dessous de la moyenne des taux des communes de la même strate de sa région. Le maire ayant même toujours refusé une hausse de la fiscalité préventive, il a décidé de relever le défi de la baisse des dotations en trouvant des économies au niveau des dépenses de personnel. Pour ce faire, deux expériences semblent avoir porté leurs fruits : réduire les heures supplémentaires et faciliter la mise en œuvre des rythmes scolaires grâce aux associations et aux contrats aidés.

La réduction des heures supplémentaires par la responsabilisation des chefs de service et la création d'un tableau de bord

En matière de gestion des ressources humaines, plusieurs actions sont entreprises par la commune pour tenter de diminuer la masse salariale tout en maintenant le même niveau et la même qualité de services publics pour les usagers. Pour cela, le maire a opté

pour trois moyens.

Le premier porte sur le non remplacement automatique des départs en retraite et des congés. Avant de décider du remplacement ou non d'un agent, la commune examine d'abord ses besoins, le poste concerné, l'organisation du service et les missions des autres agents. L'autre moyen concerne la mutualisation entre les services. Cette mutualisation s'organise notamment en contrepartie d'un accès illimité la formation des agents.

Le dernier repose sur la réduction des heures supplémentaires. Le maire n'a pas souhaité fixer d'objectif chiffré contraignant mais a fait le choix de la responsabilisation des chefs de services et de la pédagogie. Le résultat est particulièrement efficace puisqu'en un an, 40 000 euros ont été économisés à service constant.

Plusieurs réunions ont été organisées pour que la mesure soit parfaitement comprise par tous et un tableau de bord des heures supplémentaires a été créé par service et par mois. Ces tableaux n'ont pas été publiés afin d'éviter des mises en concurrence ou des difficultés de management. Chaque chef de service est libre d'organiser la réduction des heures supplémentaires en fonction des missions et des effectifs. Chaque mois, les tableaux sont examinés afin de comprendre et d'analyser les éventuelles variations d'heure de travail effectué. Les heures supplémentaires ne sont pas totalement supprimées mais les agents sont davantage incités par leur chef de service à les rattraper.

En cas de forte hausse inexplicée des heures supplémentaires, le chef de service se voit fixer un objectif chiffré pour le mois suivant afin de corriger le dérapage. Au bout d'un an, les économies réalisées sont plus importantes que celles escomptées, le dispositif convient aux chefs de service qui conservent une certaine autonomie et aux agents qui voient leur temps de travail mieux gérer et mieux réparti.

Le tissu associatif et les contrats aidés : deux leviers pour faciliter à moindre coût la mise en œuvre d'une politique locale

La ville de Monteux a appliqué la réforme des rythmes scolaires dès la rentrée 2013 en proposant des activités périscolaires de qualité et gratuite pour les familles, sans pour autant que cela génère un coût important pour la commune. Ces objectifs ont pu être atteints grâce à un travail étroit avec les associations et aux emplois aidés.

Premier levier : les associations

Un véritable travail de concertation avec les associations et la communauté éducative a été engagé en amont de la réforme afin que les objectifs puissent être compris et partagés. Les parents d'élèves ont pu choisir le scénario d'emploi du temps des élèves et ont opté pour $\frac{3}{4}$ d'heure d'activité par jour.

Dans la mesure où le maire tenait à ce que les activités périscolaires soient gratuites pour les familles et suffisamment diverses pour que cette réforme soit profitable au plus grand nombre, un système d'échange a été mis en place avec les associations. En effet, ces dernières, assez nombreuses à Monteux, craignaient de voir leurs adhérents diminuer. C'est pourquoi, le maire leur a proposé d'intervenir gratuitement en organisant des initiations diverses (escrime, théâtre, cirque, informatique...), et, en contrepartie, la commune s'est engagée à offrir à ces associations des avantages en nature, selon les besoins de l'association (mise à disposition de salle, mise à disposition de bus, aide matériel pour l'organisation de manifestation, ...). Par ces échanges, la commune

a pu mettre en œuvre cette réforme à moindre coût, en préservant la qualité et en garantissant la gratuité aux familles. Les associations, quant à elles, n'ont pas connu de baisse de fréquentation puisque les activités proposées aux élèves n'étaient que des initiations et certaines de ces associations ont même pu se faire mieux connaître des familles et voir leurs adhérents progresser.

Deuxième levier : les contrats aidés

La mise en œuvre de la réforme a également été permise grâce à une trentaine d'emplois d'avenir. L'objectif n'est pas seulement comptable puisque ces emplois s'inscrivent dans une réelle politique d'insertion professionnelle. Pour respecter les normes d'encadrement et sachant que tous ces jeunes ne pourront pas forcément être titularisés par la commune, ils ont pu bénéficier d'une formation qualifiante pour devenir animateur périscolaire. Cette formation, dont le coût est de 46 000 euros, a été intégralement financée par la région. Ainsi, les enfants sont encadrés par des animateurs formés et ces derniers disposent d'une qualification pouvant intéresser des employeurs présents dans la commune. En effet, le maire a fait le choix de cette formation qualifiante sachant que deux parcs d'attraction sont en train de s'ouvrir et que ces jeunes seront directement mis en relation avec ces nouveaux employeurs.

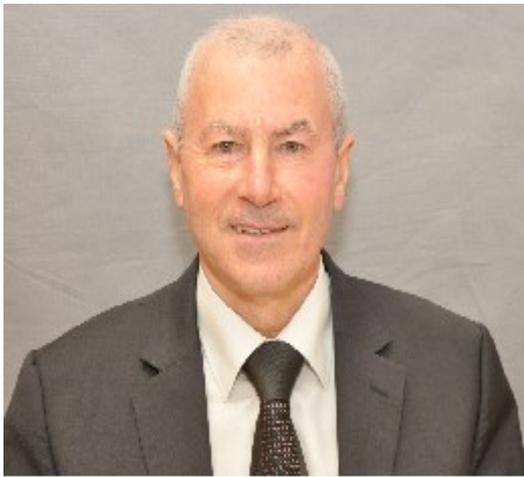
Outre les nouveaux temps d'activités périscolaires, pour réduire les dépenses de personnel, ces emplois d'avenir interviennent également dans les quatre centres de loisirs de la commune. De plus, sur la base du volontariat et de manière ponctuelle, la commune propose aux jeunes animateurs d'intervenir en renfort sur certains équipements (ex : gestion de la plage pendant la saison estivale). Cette mutualisation permet à la fois de respecter la durée légale du temps de travail des emplois d'avenir (35h), tout en réduisant les dépenses de fonctionnement de la commune.

Par ces deux leviers, la commune de Monteux a ainsi pu mettre en œuvre la réforme des rythmes scolaires dans de bonnes conditions, tout en renforçant sa politique d'insertion professionnelle.

+D'INFO

Hôtel de Ville
28, Place des Droits de l'Homme
84170 Monteux
Tél. 04 90 66 97 00
ville.monteux@monteux.fr





PLOUFRAGAN (22)

Rémy Moulin

Maire

Population municipale : 11 775 habitants

Saint-Brieuc Agglomération

Budget de fonctionnement en 2016 : 13,3 millions d'euros

Budget d'investissement en 2016 : 6,7 millions d'euros

Budgets annexes : 3 (CCAS, EHPAD, SAAD)

PLOUFRAGAN S'ENGAGE DANS UNE GESTION RIGOUREUSE TOUT EN PRESERVANT SON ACTION SO- CIALE

Après avoir fait appel à un cabinet de consultant pour connaître sa trajectoire financière sur le mandat 2014-2020, Ploufragan s'est engagée à respecter la feuille de route suivante : réduire le fonctionnement de -5% par an, pendant trois ans et diminuer de 6 millions d'euros ses investissements sur ce mandat. Cela se traduit notamment par une diminution des subventions aux associations de -5%, à l'exception du secteur de l'aide à l'emploi. Pour autant, la ville garde pour priorité de maintenir son action sociale, de conserver une politique dynamique en faveur de la petite enfance, de la jeunesse, des personnes âgées et ne pas augmenter la fiscalité afin de ne pas fragiliser les ménages.

Gestion des ressources humaines : les renouvellements systématiques n'ont plus leur place

Pour le maire de Ploufragan, la gestion des ressources humaines, les évolutions de postes et de services sont génératrices d'inquiétudes pour les agents, mais aussi pour les élus et la population. Il est de ce fait indispensable de multiplier les réunions d'informations pour expliquer les mesures et s'assurer que les changements sont parfaitement compris de tous. La philosophie de sa gestion des ressources humaines est admise par tous ces acteurs mais bien souvent, la mise

en pratique nécessite un effort important de communication. Comme de nombreuses collectivités, la commune de Ploufragan a fait le choix de ne plus renouveler systématiquement les départs en retraite et de ne pas toujours remplacer les congés divers (maladie, maternité). Pour ces congés, le remplacement systématique n'étant plus possible, le choix est analysé selon les postes et la période concernés.

Au préalable, le maire rappelle que les départs en retraite ne sont pas les seules occasions pour une commune de faire le choix d'un non renouvellement de poste. Les agents en détachement peuvent faire le choix de retourner dans leurs postes d'origine. A titre d'exemple, la commune de Ploufragan disposait de trois policiers municipaux dont un policier en détachement. Ce dernier étant retourné dans la police nationale, la commune n'a pas renouvelé son poste. Les autres non renouvellements après départ en retraite concernent bien souvent les services techniques, la commune préférant avoir recours ponctuellement à des entreprises sous-traitantes. En sous-traitant si besoin, la commune réduit considérablement ses dépenses de fonctionnements. En revanche, afin de ne pas pénaliser ces services publics et étant donné les normes d'encadrement, la commune fait le choix de remplacer les départs dans les secteurs de la petite enfance, de la jeunesse et des personnes âgées.

A la suite de certains non renouvellements, des équipements ont été réduits, voire dans un cas, totalement supprimés. A ce titre, deux opérations ont permis à la commune de réaliser d'importantes économies. En matière de transport, la ville disposait de deux chauffeurs et de deux autocars pour assurer les sorties scolaires et certains déplacements de personnes âgées.

Après le départ en retraite d'un des chauffeurs, la commune a non seulement réduit ses dépenses de personnel en ne renouvelant pas le poste, mais a également réduit les dépenses liées à la location de cet autocar et ses frais de carburant.

Afin que sa décision ne pénalise pas les écoles, la commune a préféré leur reverser une aide financière leur permettant de maintenir les sorties scolaires, mais le coût de cette aide reste beaucoup moins élevé que le coût d'un autocar. L'économie réalisée est d'environ 43 000 euros par an.

Un service a été totalement supprimé. La commune a décidé en 2015 de se séparer de sa base nautique, ce qui lui permet de générer une économie de 100 000 euros par an.

Une politique fiscale et tarifaire en faveur des ménages

La commune a fait le choix depuis 2003 de ne pas augmenter la fiscalité locale des ménages et de maintenir les différents abattements et exonérations. Les taux sont les suivants : taxe d'habitation : 22.5% ; taxe foncière sur les propriétés bâties : 23.24% ; taxe foncière sur les propriétés non bâties : 87,72%.

De plus, la commune a fait également le choix de ne pas augmenter les taux et tarifs des taxes et redevances afin de ne pas pénaliser les ménages en difficulté : la part communale de la taxe sur l'électricité demeure à zéro ; les activités périscolaires proposées dans le cadre de la réforme des rythmes scolaires sont gratuites ; certains services publics locaux sont proposés avec des tarifs dégressifs. A titre d'exemple, concernant la restauration scolaire, le coût de revient des repas est de 6.50 euros et la participation des familles s'échelonnent entre 0.49 et 3.45 euros.

Des investissements réduits et un endettement maîtrisé

En cours du mandat précédent (2008-2014) le plan

pluriannuel d'investissement s'élevait à 18 millions d'euros. Pour ce mandat (2014-2020), le plan pluriannuel d'investissement est estimé à 12 millions d'euros. Cette diminution correspond principalement au report de la construction d'une salle de spectacle, décision bien comprise par les habitants. De plus, la commune poursuit ainsi sa politique de maîtrise de l'endettement qui s'élève à 385 euros par habitant alors que la moyenne de la strate se situe à environ 1 000 euros par habitant. Cependant, le maire précise que la commune dispose déjà d'un nombre important d'équipement (équipement sportif, culturel, restauration collective, EPHAD, pôle petite enfance,...). Ainsi, ce choix de réduction des investissements ne pénalise pas trop les habitants de la commune, mais a une incidence négative certaine dans l'économie locale.

La mutualisation : un levier d'économie

Au préalable, le maire souligne que la mutualisation et les évolutions de postes des agents passent nécessairement par de la formation professionnelle, ce qui peut avoir un coût financier initial mais qui est vite rentabilisé.

Entre la commune et le centre communal d'action sociale (CCAS), plusieurs opérations de mutualisation ont été opérées. Tout en maintenant les prestations offertes à la population, les coûts de fonctionnements ont pu être réduits par une forte mutualisation des services de la commune et du CCAS. L'aide financière de la commune au CCAS a été réduite de -3.80% mais son montant demeure à un niveau satisfaisant (970 000 euros).

La mutualisation entre la commune et l'intercommunalité se met en place. Elle devra être source d'économies.

+ D'INFO

Hôtel de Ville
22 rue de la Mairie
B.P. 133
22440 PLOUFRAGAN
Tél. 02 96 78 89 00
contact@ploufragan.fr



SAINT-AVE (56)

Anne Gallo

Maire de Saint-Avé

Vice-présidente de la région
Bretagne.



Population municipale : 14 870 habitants

Vannes Agglo

Budget de fonctionnement en 2015: 10,70 millions
d'euros

Budget d'investissement en 2015 : 5,84 millions d'euros

UN PILOTAGE FIN AU QUOTIDIEN FACE A LA BAISSÉ DES DOTA- TIONS

Comme la quasi-totalité des communes de France, Saint-Avé est impactée par la baisse des dotations de l'Etat. Sur l'ensemble du mandat 2014-2020, ce recul des concours de l'Etat représente 2,7M€, sur un budget d'investissement annuel variant entre 3 et 5M€ selon les années. Avec la hausse des primes d'assurances et la mise en place des nouveaux rythmes scolaires, ce sont 4.4M€ en moins pour le budget communal, sur l'ensemble du mandat.

Au cours du mandat précédent, d'importants investissements ont été réalisés tant pour maintenir notre patrimoine que pour doter la commune de nouveaux équipements. Ces programmes, financièrement significatifs, ont été possibles grâce à une situation financière très saine : un faible endettement, environ 3 fois inférieur à la moyenne nationale (en 2012, l'endettement par habitant était de 250€, puis 372€ en 2013 et 368€ en 2014), des charges de fonctionnement maîtrisées. C'est le fruit d'une gestion raisonnée de plus de 25 ans, alors que la commune connaissait de graves difficultés financières à la fin des années 1980 (plus de 2000€ de dette / habitant, une capacité d'autofinancement négative).

Il convient de noter que les taux d'imposition n'ont pas évolué depuis 2009 et se situent à 1.5 points en dessous de la moyenne de la strate (taxe d'habitation: 14.34%, taxe foncière sur les propriétés bâties: 22.23%, taxe foncière sur les propriétés non bâties: 39.50%).

Pour autant, la commune est toujours en plein développement urbain et accueille chaque année de nouveaux habitants. Les équipements et services doivent continuer à évoluer et à s'adapter pour répondre aux besoins et aux attentes de la population.

Affiner et ajuster, sans cesse, sa vision prospective est notre enjeu majeur. Anticiper les besoins et les moyens, prioriser les actions, évaluer les impacts et les enjeux, c'est tout le projet de la collectivité. La mise en place d'un plan pluriannuel d'investissement, actualisé régulièrement constitue un outil de pilotage stratégique d'autant plus pertinent qu'il intègre les conséquences sur les coûts de fonctionnement.

La maîtrise des charges (et produits) de fonctionnement est sans aucun doute le vecteur essentiel d'une stratégie financière. Voici quelques exemples concrets.

Impulser une culture de l'économie

Comment réduire les charges de fonctionnement tout en garantissant la qualité du service public ?

En 2015, les charges à caractère générale ont reculé de -0.1% et l'objectif fixé pour 2016 est d'atteindre -2%. Mais plutôt que d'imposer des mesures d'économies et une politique du rabot, nous faisons le choix d'associer et impliquer chaque acteur de la collectivité (élus, agents, partenaires...) à la réflexion.

C'est grâce à l'expertise de terrain et d'usage que nous pouvons identifier les pistes d'amélioration les plus pertinentes et faire émerger les propositions les plus efficaces.

Expliquer, concerter, communiquer permettent que chacun s'approprié la démarche, la décline à son échelle. Ainsi, la culture de l'économie est mieux comprise, mieux acceptée, mieux appliquée et de ce fait, beaucoup plus efficace.

Cela passe, bien sûr, par une politique d'achat révisée : groupement de commandes, mises en concurrence, mais aussi par une réflexion et une évolution de notre organisation interne et de nos modes de fonctionnement. En la matière, les petits ruisseaux font les grandes rivières!

A titre d'exemple, la mise en œuvre d'un plan de déplacement entreprise (PDE) nous a amené à rechercher une optimisation de nos divers déplacements. Les 45 actions de ce PDE sont issues de propositions des agents réunis en séminaire et examinées par une équipe projet.

L'installation de dispositifs de télégestion des bâtiments communaux permet un suivi plus rapproché et plus fin des consommations énergétiques.

La mise en œuvre d'une gestion différenciée des espaces verts a constitué une petite « révolution culturelle » de l'équipe technique, mais aussi des élus et des habitants. Pour autant, elle permet d'optimiser les moyens en adaptant des modes de gestion adaptés à la vocation et à la nature des espaces.

C'est grâce à de telles actions participatives, de sensibilisation et de communication que, petit à petit, élus et services intègrent une véritable attitude éco-responsable.

Concernant les dépenses de fonctionnement, le poste le plus important, comme dans de nombreuses collectivités, demeure les dépenses de personnel (environ 59% des dépenses). Une attention soutenue est portée à la gestion des ressources humaines et une réflexion permanente est menée visant à un fonctionnement optimum des services. Maîtriser ce poste budgétaire tout en maintenant à la fois la qualité de service à l'utilisateur et de bonnes conditions de travail aux agents constitue un exercice délicat. Là encore, l'implication des encadrants de la collectivité à tous niveaux est déterminante à la fois pour recher-

cher la meilleure efficacité mais aussi pour impulser une dynamique et maintenir la motivation

La dématérialisation, une modernisation source d'économies

L'Etat impulse un processus de dématérialisation pour bon nombre de procédures : les échanges avec les entreprises pour les marchés publics, avec le Trésor Public et les services de l'Etat...

La collectivité s'est engagée dans un déploiement régulier de la dématérialisation : une gestion électronique de document (GED) permet depuis plusieurs années de traiter le courrier, l'archivage de documents. Plus récemment, des parapheurs électroniques ont été mis en service.

Demain, Saint-Avé envisage la dématérialisation des convocations du conseil municipal, et de doter les élus de tablettes. Cet investissement permettrait, à terme, de générer une économie substantielle d'environ 5600€ par an et un gain de temps significatif de temps aux agents administratifs.

Le portail citoyen mis en service depuis deux ans sur le site internet de la collectivité sera complété, à la rentrée prochaine, d'un portail famille dédié aux activités jeunesse, restauration scolaire.

La mise en œuvre de ce nouvel outil s'accompagnera d'une modification de nos modes de fonctionnement en matière d'inscription aux services ; l'objectif est de mieux ajuster nos moyens aux besoins réels : évaluer au plus juste le nombre de repas confectionnés au restaurant municipal, le nombre d'animateurs pour les diverses activités... De manière générale, ce sont des démarches plus simples et plus transparentes pour les familles, et, à terme, plus d'efficacité pour les services de la Ville.

Une connaissance toujours plus fine de nos budgets

La complexité de la gestion des finances communales va croissante et nécessite un niveau d'expertise et de technicité de plus en plus élevé. Le contrôle de gestion, l'analyse et la prospective financière, la gestion de la dette et de la trésorerie constituent des outils incontournables d'aide à la décision.

La demande citoyenne pour plus de transparence est légitime et suppose aussi des pratiques plus vertueuses.

Nous développons au fil des années des outils visant à plus d'efficacité, et donc, d'économies : développement du contrôle de gestion, analyse et prospective financière, gestion de la dette et de la trésorerie.

Un suivi régulier de l'exécution budgétaire, une politique d'achat efficace et une anticipation de l'évolution des différents postes de fonctionnement alliés à une vision prospective ... les outils et les leviers sont multiples.

Il n'y a pas de recette miracle face à la baisse des dotations. La contribution au redressement des comptes publics impose avant tout une rigueur toujours plus importante dans la gestion de nos équilibres budgétaires, et une attention marquée sur chaque dépense communale. C'est à cette conditions, que nous pourrions garantir le maintien de la qualité du service public et d'un certain niveau d'investissement, utile à l'économie locale et à l'avenir de la commune.

+ D'INFO

Mairie de Saint-Avé

Place de l'Hôtel de Ville, BP40020

56891 SAINT-AVE CEDEX

Tél : 02 97 60 70 10

secretariat.elus@saint-ave.fr





SAINT-FLOUR (15)

Pierre Jarlier

Maire

Population municipale : 7 188 habitants

Communauté de communes du Pays de Saint-Flour Margeride

Budget de fonctionnement en 2015 : 11,4 millions euros

Budget d'investissement en 2015 : 5,8 millions euros

Budget annexe : 7

DE LA RIGUEUR BUDGETAIRE A LA BAISSÉ DES DOTATIONS

La dette de la ville s'élevait à 19,3 millions d'euros au 1^{er} janvier 1992. Fin 2015, elle s'élève à 9,687 millions d'euros, soit une diminution de moitié depuis 1992. C'est un effort constant que l'équipe municipale autour de Pierre Jarlier a mené. Cette politique rigoureuse a permis de passer d'une dette par habitant de 2318 € au 1^{er} janvier 1993 sur la base du recensement de 1990 (8 347 habitants) à une dette de 1 358 € par habitant compte tenu de la population légale en vigueur au 1^{er} janvier 2015 (7 188 habitants). Pour cela, la municipalité a choisi de maintenir le recours à l'emprunt à 50% maximum du capital remboursé annuellement puis plus récemment à moins de 100%.

Ainsi, en 2015, le budget primitif de la commune s'inscrivait dans la continuité des précédents budgets. Les objectifs fixés demeuraient inchangés : poursuivre la maîtrise des dépenses de fonctionnement; maintenir les taux des contributions directes pour la 15^{ème} année consécutive après une baisse des taux de 17,5 %; dégager une épargne brute la plus élevée possible et au moins égale au remboursement du capital de la dette; limiter le recours à l'emprunt à 94,1 % du montant du capital remboursé annuellement, et ainsi désendetter la commune de 83 520 € (dette au 1^{er} Janvier 2016 de 8 337 117 € majorée des 1 350 000 € d'emprunt 2015 soit 9 687 117 €, contre 17,4 M€ en 1993); poursuivre l'effort sur l'investissement pour mettre en état les infrastructures publiques pour un montant de 2 659 527 € compatibles avec notre stratégie de désendettement. Parallèlement, la commune doit faire face à une forte baisse de la DGF compensée pour partie par une nette hausse de la péréquation.

En effet, en deux ans (2013-2015), la ville a vu le montant global versé par l'Etat diminuer de 212 410 €, alors que l'autofinancement net 2015 ne s'élève qu'à 430 188 euros. Aussi, les élus ont décidé de mettre en œuvre différents leviers pour être en mesure de poursuivre le désendettement de la Ville, maintenir des services publics de qualité et remettre à niveau ses équipements.

Maîtriser les dépenses de fonctionnement tout en soutenant le tissu social

Une contraction des dépenses de fonctionnement des services

En 2015, les élus ont fixé l'objectif de diminuer de 5% les dépenses du chapitre 011 de manière identique pour tous les services. Une concertation de tous les chefs de services a permis de construire un budget contraint mais réaliste, tout en préservant le chapitre 022 (dépenses imprévues) à hauteur de 100 000 €.

Des dépenses de personnel sous contrôle

Avec un chapitre 012 en hausse de 1,9%, des efforts sont réalisés pour diminuer les dépenses de personnel qui affichent une baisse de moins de 1% avec le redéploiement d'effectifs en interne, pour répondre aux besoins sans systématiquement renouveler les départs en retraite. L'effort de solidarité est maintenu en direction des publics en difficulté avec le recrutement d'emplois d'avenir et de CUI.

Un état des lieux des moyens et des compétences par service a débuté en 2015 pour mettre en place une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, tendant à développer la mutualisation et la polyvalence des agents.

La nécessité de préserver le lien social

L'équipe municipale a choisi de maintenir les subventions allouées aux associations au même niveau malgré les contraintes budgétaires qui pèsent sur la collectivité. Actrices de la vie locale, les associations sont en effet indispensables au maintien du lien social, dans une ville qui voit le nombre d'adhérents augmenter chaque année. Par ailleurs, le développement du Pôle social avec la mise en œuvre d'un contrat de cohésion sociale 2014-2016, véritable programme opérationnel d'actions, se traduit notamment par le financement d'idées nouvelles et innovantes pour améliorer les services offerts aux personnes les plus fragiles (épicerie sociale ...) tout en mutualisant les moyens des acteurs sociaux.

Une démarche de mutualisation des services en lien avec l'intercommunalité

Pour créer des économies d'échelle et maintenir des services de qualité, la ville et la communauté de communes unissent leurs moyens dans de nombreux domaines : service intercommunal d'entretien de la voirie, service informatique, médiation culturelle... Le transfert de l'exercice de la compétence liée à l'instruction des permis de construire s'est mis en place grâce à un service commun avec mise à disposition du personnel de la ville à l'intercommunalité. La gestion de l'accueil de loisirs extrascolaire est organisée à l'échelle intercommunale depuis le 1^{er} janvier 2016 avec l'appui de l'Office Municipal de la Jeunesse et des Sports par convention avec l'intercommunalité.

Maintenir un niveau important de dépenses d'investissement

Une dynamique d'appel à projet et de conventions d'objectifs pluriannuelles

Dans un contexte de diminution des subventions versées à la ville (fin du contrat de ville avec le conseil départemental en 2014), les services se sont mobilisés pour répondre aux appels à projet permettant de

trouver des financements pour les investissements structurants portés par l'équipe municipale. Lauréate de l'appel à manifestation d'intérêt centre bourg, la ville s'inscrit dans une démarche de conventionnement avec l'Etat sur six ans. Dans le domaine culturel, la signature de conventions pluriannuelles d'objectifs avec le département ou la DRAC tendent à maintenir les niveaux d'aide à l'animation culturelle dans un cadre partenarial et territorial renouvelé.

Des dépenses d'équipement importantes pour soutenir l'économie locale

Ce sont ainsi plus de 2,6 M€ qui ont été investis en 2015 par la ville. En 2015, les agents des services fonctionnels ont été formés à la gestion des AP-CP, afin que désormais la ville gère mieux ses autorisations de programme et donc définisse un plan d'équipement prévisionnel élaboré à l'issue d'une analyse pluriannuelle de leur impact sur le budget de la ville.

La gestion active de la dette, autre levier budgétaire

En 2015, dans un contexte de baisse des taux, la Ville a renégocié sa dette auprès des établissements bancaires partenaires. Trois d'entre eux ont permis à la ville de réaménager 14 prêts dont 10 réaménagés en un seul prêt avec un flux nouveau de 1 350 000 € correspondants à l'emprunt 2015 du budget principal de la commune.

Ce sont près de 100 000 € en moins de remboursement de capital des emprunts qui sont venus en cours d'année s'inscrire en dépenses nouvelles d'équipement.

Fin 2015, après 20 ans d'efforts constants, la ville va voir également l'extinction d'emprunts, qui faisaient l'objet de près de 470 000 € de remboursement de capital en 2015. Cette économie nouvelle est aussi importante que le montant de la capacité d'autofinancement nette actuelle.

Autant d'éléments financiers et budgétaires qui tendent à alléger les contraintes qui pèsent sur la ville de Saint-Flour et qui demain nous permettront de faire face à une nouvelle baisse des dotations de l'Etat tout en valorisant le travail des agents municipaux et en maintenant la qualité des services à la population.

+ D'INFO

Hôtel de Ville
Place d'Armes
15102 SAINT-FLOUR
Tél. 04 71 60 61 20
cabinetmaire@saint-flour.fr





SAINT-MAURICE (94)

Igor Semo

Maire-adjoint en charge des finances,
du personnel et de l'audit municipal

Population municipale : 14 870 habitants

Métropole du Grand Paris

Budget de fonctionnement en 2015: 19,5 millions d'euros

Budget d'investissement en 2015 : 5 millions d'euros

Budget annexe : 1 (suppression du BA en 2016 du fait de la métropole du Grand Paris)

LES FINANCES DE ST-MAURICE : UNE GESTION RIGOREUSE

Malgré sa bonne situation financière, Saint-Maurice est dans l'obligation de faire des choix dans les mois et les années à venir pour faire face à des contraintes budgétaires fortes. Depuis l'annonce de la réduction drastique de la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) par le gouvernement et de la hausse des prélèvements dans le cadre de la péréquation, c'est une baisse de financement cumulée de presque 8 millions d'euros (entre 2012 et 2018) que supporte la Ville. Pour y faire face, l'équipe municipale a fixé des priorités et adopté plusieurs mesures de maîtrise des dépenses et de dynamisation des recettes.

Les mesures d'économies

Optimisation des modes de gestion

- Les collectivités territoriales disposent de la liberté du choix du mode de gestion pour exploiter leurs services publics. Elles peuvent décider de gérer directement le service ou d'en confier la gestion à un tiers par le biais d'une convention de délégation de service public. En déléguant le service à la société Babilou pour la gestion du multi accueil de la Maison

de la Petite Enfance, la Ville a réduit le coût du berceau tout en maintenant les mêmes obligations de service public. **Economie 260 000 € / l'année**

- Déploiement de ce mode de gestion à la halte-garderie courant 2016. **Economie attendue 80 000 € / l'année**

- Fermeture de la restauration municipale. Désormais les agents déjeunent au restaurant inter-entreprises de Montgolfier. Le personnel de service a été réaffecté dans les écoles. **Economie attendue 90 000 € / l'année**

- Suppression de 8 postes en 2016 sur l'ensemble de la mairie, sur un effectif de 350 agents. Hors halte-garderie, la suppression de ces postes permet une économie de 110 000€.

- Remplacement des départs à la retraite en fonction de l'évaluation des besoins.

- Remise en régie du Marché Emile Bertrand. Ce sera désormais la Ville qui gèrera directement la vingtaine de commerçants du marché. **Gain attendu 15 000 € / l'année**

Maîtrise de la masse salariale

- Maîtrise de l'enveloppe des vacataires dans certains secteurs (entretien des locaux, saisonniers...).

Baisse de 5% des dépenses de gestion courante

Une baisse de 5% a été demandée aux services afin de diminuer leurs charges de fonctionnement depuis 2 ans. **Economie attendue 150 000 € à 200 000€ par an**

Optimisation de la commande publique

L'ensemble des contrats et marchés sont revus et renégociés, lorsque c'est possible, afin de réduire les coûts.

Les mesures de dynamisation des recettes

Impôts

Pour la première fois depuis 26 ans, la Ville a dû se résoudre à augmenter les taux d'imposition communaux de 5,5%. Cette augmentation de l'ordre de 440 000 € par an ne couvre qu'un tiers des contraintes budgétaires imposées par l'état (baisse de la DGF, hausse de la péréquation, nouveaux rythmes scolaires...). Taux de la taxe d'habitation en 2015: 21,63%; taux de la taxe foncière sur les propriétés bâties en 2015: 17,45%.

Mise en place de la taxe de séjour

Cette dépense ne concerne que les personnes de passage sur la ville et qui résident temporairement dans les hôtels Mauritiens. Notons que cette taxe a été mise en place en concertation avec les hôteliers pour permettre une perception au plus juste.

Gain 120 000 € / an

Recours aux subventions

Les projets menés en priorité sont ceux ayant fait l'objet d'un cofinancement par les autres personnes publiques (Département, Région, État...). Ces subventions évitent à la Ville de recourir à l'emprunt. Les demandes de subventions sont systématiques pour chaque projet d'investissement. La Ville a perçu 1 million d'euros pour la Maison de la Petite Enfance apporté à 80% par la CAF et 20% par le Département.

Patrimoine

La Ville s'est engagée depuis de nombreuses années dans l'optimisation de son patrimoine foncier. La vente de l'ancienne halte-garderie dorénavant regroupée dans la Maison de la Petite Enfance en est le dernier exemple (estimée à 250 000 €). Cette vente s'inscrit dans un effort de rationalisation du patrimoine et succède à la vente d'une partie des anciens ateliers municipaux en 2014 ou encore de la vente de la parcelle constructible devant la mairie pour la réalisation de logements. Ainsi, la Maison de la Petite Enfance a été réalisée dans le cadre d'un accord passé avec les Hôpitaux de Saint-Maurice pour bénéficier du bâti existant et éviter le coût d'une construction neuve. Elle a été financée quasi exclusivement par des subventions et la vente de la parcelle du 32 rue du Maréchal Leclerc (Canaletto). Par ailleurs, la municipalité a pour projet la vente de l'ancienne gendarmerie située au 85 de la rue du Maréchal Leclerc.

Location de salles

La location des salles municipales sera dynamisée. Une réflexion est en cours sur la refonte des tarifs et des plages horaires pour améliorer l'offre proposée aux Mauritiens.

+ D'INFO

Hôtel de Ville

55 rue du Maréchal Leclerc

94410 SAINT-MAURICE

Tél. 01 45 18 82 10

cabinet.maire@ville-saint-maurice.fr





WITTENHEIM(68)

Antoine Homé

Maire

Conseiller régional

Population municipale : 14 744 habitants
Mulhouse Alsace agglomération
Budget de fonctionnement en 2015: 14.1 millions d'euros
Budget d'investissement en 2015 : 9 millions d'euros
Budget annexe : 3

COMMENT NOUS AVONS AGI FACE A LA BAISSÉ DES DOTATIONS

La baisse de la Dotation Globale de Fonctionnement s'est élevée en 2014 à - 93 966 € sur un montant perçu en 2013 de 2 577 707 €, soit une baisse de 3,6 %. Elle est de - 235 794 € en 2015 pour Wittenheim soit une baisse de 9,5 % et sera du même ordre pour 2016 soit une baisse de 11,8 %. La DGF s'établira *in fine* à 2 007 000 €.

Les rythmes scolaires représentent aussi un reste à charge conséquent. Wittenheim est donc comme beaucoup de collectivités sous le coup « d'un effet de ciseaux ».

La Ville est également bénéficiaire de la DSU (391ème rang en 2015) et de la DNP. Le montant de la DSU était de 466 228 €, elle s'élève en 2015 à 470 424 €. La DNP 2014 est de 89 188 € et de 86 100 € en 2015. L'augmentation totale des dotations de péréquation n'est que de 1 108 €.

Les recettes de fonctionnement

Recettes

La Ville a ramené l'abattement général à la base de la taxe d'habitation de 15 % à 7 % en 2015 et a supprimé totalement l'abattement pour 2016. Le montant

total de cet abattement a été estimé par les services fiscaux à 238 400 €.

Le taux de taxe foncière bâtie a un peu progressé de 18,46 % à 18,83 % en 2015 soit une augmentation de 2 %. Les impositions locales demeurent pour autant très modérées à Wittenheim. En effet, les taux d'imposition des taxes communales 2015 et les taux moyens de la strate en 2014 sont :

	Taux voté à Wittenheim en 2015	Taux moyen de la Strate en 2014
Taxe d'habitation	10,11%	15,87%
Foncier bâti	18,83%	22,65%
Foncier non bâti	49,20%	59,95%

Si les marges fiscales existent en théorie, le contexte économique actuel ne permet pas de solliciter substantiellement le pouvoir d'achat des ménages. Deux raisons essentielles doivent être relevées : l'injustice des bases fiscales et leur obsolescence ainsi que le gain modeste que cela représente réellement en termes de rendement. Pour Wittenheim, 1 % d'augmentation des taux représente seulement 49 000 €

de recettes supplémentaires.

Tarifs : droits et redevances

La ville a augmenté de façon ciblée ses tarifs de droits de place, de concessions de cimetière, de location de salles, de redevances et participations diverses en 2015 de 3 % environ mais certains tarifs n'ont pas évolué comme les droits de place du marché. Les tarifs sont également revalorisés pour 2016 de 3 %, en incluant les tarifs de l'école de musique.

Autres recettes

Le montant de TLPE pour 2014 est de 345 000 €. La proposition conforme au texte en vigueur permettra les « plus-values » prévisionnelles annuelles suivantes :

2015	35 958 €
2016	12 729 €
2017	16 741 €
2018	21 158 €
2019	24 183 €

Les éléments de facturation d'une année à l'autre sont très variables et le contexte « contentieux » de la matière est fréquent du fait d'une réglementation fragile.

Les dépenses de fonctionnement

Les charges à caractère général

Elles ont diminué de 8 % entre les deux années 2014/2015. La baisse la plus importante a été réalisée sur le poste énergie-électricité grâce à la mise en concurrence du fournisseur gaz. De plus, c'est une baisse généralisée des charges de l'ensemble des services qui a été obtenue. La lettre de cadrage demandait au départ à chaque service de présenter une économie de son Budget annuel de l'ordre de 10 % (hors ressources humaines) : le « réalisé final » à -8% est néanmoins tout à fait satisfaisant.

Les frais de personnel

Ils étaient estimés en progression de 3 % au niveau du Budget primitif 2015. Cette augmentation ne sera cependant pas traduite dans les faits et la dépense réellement constatée au compte administratif 2015 devrait être inférieure à la réalisation 2014.

Les explications portent sur plusieurs points : le remplacement des personnels suite aux départs à la retraite ou aux départs de la collectivité ont été pourvus par des emplois d'avenir dans certains cas ou par des personnels ayant un grade inférieur, voire non remplacés.

Les nouveaux postes créés ont également, dans certains cas, été pourvus par des emplois aidés ou des personnes en contrat de mise à disposition par le centre de gestion. Des actions de réorganisation interne des services ont aussi permis de remplacer des agents sans recrutement externe.

Une réorganisation et une révision des temps d'activités périscolaires des nouveaux rythmes scolaires grâce à la maîtrise des effectifs et à la baisse des heures d'intervention et du taux horaire ont permis la réalisation d'économies entre 2014 et 2015.

Les charges de gestion courante

Elles ont baissé de 8 % grâce principalement à la réduction des subventions aux associations de 10% conformément à la lettre de cadrage annuelle.

Les charges d'intérêts de la dette

Elles ont progressé du fait de la contraction d'emprunts importants en 2013 et 2014.

Toutefois, une gestion active de la dette, qui demeure au total faible, a permis d'en réduire la charge cette année et les années à venir. En effet, un refinancement substantiel de l'encours de dette (25 %) a été réalisé permettant ainsi de sécuriser l'encours contracté sur taux variable en le passant à taux fixe et de faire un gain d'environ 123 000 € d'intérêts sur les échéances restantes.

Les réalisations constatées dans le compte administratif devraient donc être inférieures au Budget voté.

Les recettes d'investissement

La poursuite de la recherche de financements extérieurs (Etat, Europe, Conseils départemental et régional) ont permis de compléter le plan de financement des investissements. Les recettes liées au FCTVA et à la taxe d'aménagement ont progressé en raison des investissements passés et de la réalisation d'équipements économiques et de projets urbanistiques sur la commune. Enfin, des cessions d'immobilisations ont été réalisées.

Les dépenses d'investissement

Le montant du Budget d'investissement pour Wittenheim est resté assez conséquent en 2015 car la Ville a clôturé cette année les gros programmes d'investissement lancés sous la dernière mandature.

A compter de 2016, le budget d'investissement devrait nettement ralentir pour se concentrer sur les travaux de mise en accessibilité des bâtiments, les travaux de rénovation des bâtiments et de la voirie et l'acquisition des matériels et outillages pour les services.

Au total, ces mesures ont permis de préserver les finances de Wittenheim dans un contexte budgétaire extrêmement contraignant.

+ D'INFO

Hôtel de Ville

Place des Malgré-Nous, B.P. 29

68272 WITTENHEIM cedex

Tél. 03 89 52 85 10

mairie@wittenheim.fr

