

**RAPPORT A UN AN, EN SUITE DU RAPPORT D'OBSERVATIONS
DE LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES
DATE DU 2 AOÛT 2016**

SOMMAIRE

| | Page |
|--|-----------|
| I. CONTEXTE | 3 |
| • Historique | 3 |
| • Objet du rapport | 3 |
| II. REFORME des STRUCTURES et ORGANISATION des SERVICES | 4 |
| • Organigramme | 4 |
| • Objectifs | 5 |
| • Réalisations | 5 |
| III. GESTION des EFFECTIFS | 8 |
| • 2014 à 2016 | 8 |
| • Prospective (2016 vs 2020) | 9 |
| IV. CONTROLES BUDGETAIRE et de GESTION | 10 |
| • Contrôle budgétaire | 10 |
| • Contrôle de gestion | 11 |
| • Audit des bases fiscales nettes | 12 |
| V. CAPACITE d'AUTOFINANCEMENT (2014 vs 2016) | 13 |
| • Fonctionnement | 13 |
| • Capacité d'autofinancement | 15 |
| • Financement propre réel | 16 |
| VI. PROSPECTIVE (2014 vs 2020) | 17 |
| • Fonctionnement | 17 |
| • Capacité d'autofinancement | 19 |
| • Financement propre réel | 19 |
| VII. INVESTISSEMENTS, SUBVENTIONS et CESSIONS d'ACTIFS | 20 |
| • Dépenses d'investissement (y c. PPP) | 20 |
| • Recettes d'investissement | 20 |
| • Synthèse de la section Investissement | 20 |
| VIII. DETTE et GESTION de la DETTE | 21 |
| • Politique de gestion de dette | 21 |
| • Opérations majeures de 2015 et 2016 | 22 |
| • Encours de dette | 23 |
| • Charges financières et taux moyen | 23 |
| • Répartition par types de taux | 23 |
| • Répartition par types de risques | 24 |
| IX. RATIOS | 24 |
| • Intermédiaires à fin 2016 | 24 |
| • Anticipés à fin 2020 | 25 |
| X. CONCLUSIONS | 25 |
| • Capacité d'Autofinancement | 25 |
| • Plan Pluriannuel d'Investissement | 25 |
| • Gestion de la dette | 25 |

I. CONTEXTE

• Historique

- Le 2 août 2016, la CRC PACA a transmis à la ville de Grasse son rapport d'observations définitives concernant la gestion de la commune pour la période 2009 / 2014 (bornes incluses).

Ce rapport comporte quatre recommandations :

- *Restaurer rapidement la capacité d'autofinancement en mettant en œuvre des actions significatives en matière d'optimisation de l'organisation des services, de réduction de certaines charges de fonctionnement, d'accroissement des recettes d'exploitation et, d'autre part, réduire le volume des investissements.*
 - *Mettre en place une procédure de suivi régulier des emprunts, le cas échéant, avec l'assistance d'un cabinet conseil.*
 - *A défaut de pouvoir, dans des conditions acceptables financièrement, structurer la totalité de l'encours à risque sensible, rechercher les opportunités pour en désensibiliser les montages.*
 - *Elaborer un plan pluriannuel d'investissement en fixant des priorités.*
- En réponse, la commune a précisé ses objectifs 2020 et son programme d'actions en vue de :
 - Restaurer la Capacité d'Autofinancement ;
 - Développer la maîtrise de la gestion financière ;
 - Revoir le programme d'investissement ;
 - Valoriser au mieux les actifs disponibles de la ville ;
 - Optimiser la gestion de la dette (coût et volume).
 - En application des dispositions législatives et réglementaires, la commune doit communiquer à la CRC, dans le délai légal d'un an, après présentation à l'assemblée délibérante (20.09.16), le rapport relatif aux actions qu'elle aura entreprises à la suite des observations de la CRC.

• Objet du rapport :

- Préciser les actions engagées à la suite des observations de la CRC, en analyser les résultats à la date du rapport et construire un bilan intermédiaire ;
- Préciser les actions complémentaires restant éventuellement à engager ;
- Commenter les écarts entre le réalisé et le prévu, précisé dans la réponse de la ville au rapport de la CRC ;
- Tracer les compléments de résultats attendus et anticiper le bilan final attendu.

II. REFORME des STRUCTURES et ORGANISATION des SERVICES

- **Organigramme :**

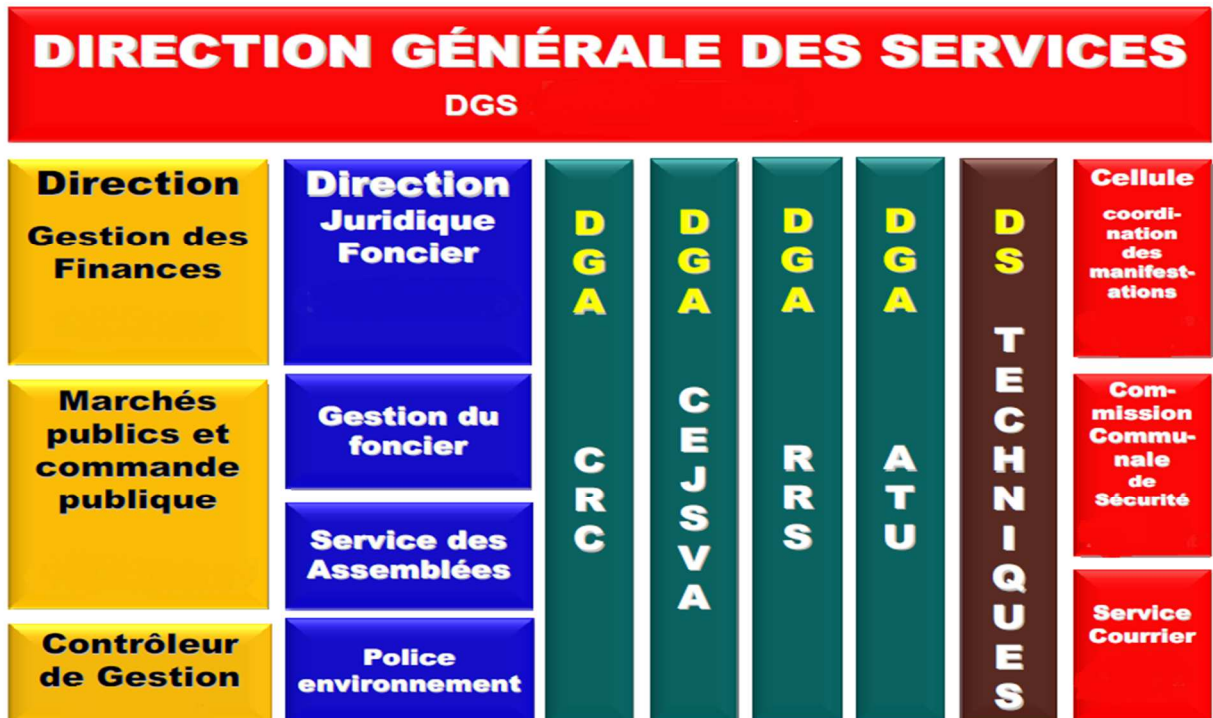
- Organigramme général

L'organigramme a été revu pour se présenter ainsi :



Le DGA « Aménagement du Territoire Urbanisme » est à temps partagé avec la CAPG.

- Plus en détails, l'organisation se décrit ainsi :



A noter que :

- Un économe de flux, rattaché au DGST, a pris ses fonctions le 04.01.16 ;
- Le contrôleur de gestion, rattaché au DGS, a pris ses fonctions le 01.04.16.

- **Objectifs :**

- Pour chaque direction générale : lancer un processus de rationalisation, de modernisation et de professionnalisation ;
- Faciliter les regroupements et mutualisations de services ;
- Rationaliser les échanges.

- **Réalisations :**

- DGST

La Direction Générale des Services Techniques de la Ville est engagée dans un processus global de réorganisation, afin d'atteindre trois objectifs majeurs : la professionnalisation, la rationalisation et la modernisation, dans une perspective d'optimisation des moyens spécifiques dédiés aux services.

- Au titre de la rationalisation des moyens humains, plusieurs ajustements d'organigramme ont été menés au sein de la DGST en 2016 dont notamment :
 - Des regroupements de services :
 - ✓ regroupement des Services « Eclairage public » et « Voiries » en un Service « Voiries et réseaux »,
 - ✓ regroupement des quatre Services de Proximité des secteurs, en deux Services de « Proximité Secteur Est » et « Proximité Secteur Ouest »,
 - ✓ regroupement des Services « Espaces verts » et « Brigades vertes » en un Service « Espaces verts »,
 - ✓ Interviendra en 2017 un dernier regroupement des Services « Voiries et réseaux » et « Gestion du domaine public ».

- Des suppressions de services : suppression du Service « Rénovation urbaine ».

L'objectif de ces mouvements est, bien entendu, d'opérer des mutualisations de personnels, afin d'accompagner un mouvement de réduction de la masse salariale.

- Du point de vue des locaux, une réflexion est actuellement en cours pour rationaliser et optimiser les implantations physiques des services de la DGST. Il est ainsi envisagé de centraliser les fonctions de direction et de gestion sur le site de l'ancien lycée de Croisset, et de regrouper et liaisonner la majeure partie des services opérationnels au Centre technique municipal.
 - Déjà, en 2016, le Service « Eau et assainissement » a été relocalisé au sein du site de Croisset. En 2017, sont menées des études relatives à l'implantation de la direction et des services de gestion afin de rendre possible ce projet de regroupement dès l'année 2018.
 - Parallèlement, les serres municipales, implantées sur le site Bon Marché, et le service « Parc automobile », situé sur le site de Cauvi, font actuellement l'objet de projets de regroupement, afin d'améliorer le fonctionnement des services opérationnels, mais également de réduire les implantations et de fait les coûts.
- Enfin, la DGST s'est engagé dans un projet de modernisation de grande ampleur pour l'ensemble de ses services. Ce projet consiste à développer l'usage de progiciels métiers et à mettre en œuvre une démarche de dématérialisation des procédures de travail.

L'enjeu essentiel est de gagner en productivité et permettre, à terme, des économies d'effectifs.

- En 2016, un premier outil a été acquis par la Ville pour assurer la gestion de l'assainissement non collectif. Cet outil est entré dans une phase opérationnelle au début de l'année 2017.
- En 2017, une consultation a été lancée afin d'acquérir un progiciel métier pour la majeure partie des missions de la DGST. Cet outil permettra en effet de gérer les bâtiments, les voiries, les espaces verts, les interventions réalisées en régie, les magasins municipaux (stocks) et les fêtes (prêts de matériels).

Ce progiciel améliorera ainsi la fiabilité de la connaissance des patrimoines (bâti, voirie, espace vert, matériel,...) et permettra, à travers la mise en place d'indicateurs de gestion/performance, d'améliorer et d'optimiser leur gestion.

Il pourra, enfin, apporter une vision exhaustive des patrimoines communaux et ainsi permettre la mise en œuvre d'une véritable stratégie de rationalisation et de valorisation de ces derniers, notamment pour les sites bâtis.

Ce logiciel de gestion des services techniques sera opérationnel selon le calendrier suivant :

- ✓ En 2017 : installation des modules bâtiments, interventions réalisées en régie et magasins municipaux (stocks) ;
- ✓ En 2018 : installation des modules voiries et espaces verts ;
- ✓ En 2019 : installation du module fêtes (prêts de matériels).

o DAF

▪ Création de cellules comptables dédiées

Dans le but d'optimiser le fonctionnement de la chaîne comptable et, plus spécifiquement, de normaliser et fiabiliser les procédures détaillées par étapes de traitement, une réorganisation de la Direction Financière a été mise en place.

- Création, en 2016, d'un « pool » comptable au sein de la Direction Générale des Services Techniques, pool devenu complètement opérationnel le 1^{er} janvier 2017.

Au sein de ce pool, les agents, focalisés sur les activités de la DGST, assurent la qualité des données et des traitements ainsi que la bonne circulation des informations budgétaires et comptables entre le Directeur Général des Services Techniques, la Direction des Affaires Financières et le Directeur Général.

Ce pool regroupe l'ensemble des agents exerçant des missions contribuant à la gestion financière, budgétaire et comptable des crédits au sein de la DGST.

L'objectif recherché est de centraliser l'exhaustivité des données budgétaires, de créer les modalités d'une gestion uniformisée au travers de procédures de travail, de générer des documents de synthèse et de pilotage (tableaux de bords) et de développer la polyvalence des agents au sein de cette cellule.

Ce pool est un des organes essentiels pour assurer un pilotage fin de l'exécution budgétaire.

- Création, en 2017, d'une « cellule dépenses » chargée de la gestion de l'exécution comptable de l'ensemble des directions opérationnelles (hors DGST).

Cette cellule est une autorité de contrôle budgétaire des directions décentralisées gestionnaires de crédits.

Au sein de ces directions, des correspondants comptables sont en charge de la comptabilité d'engagement et du suivi du service délivré, tandis que la « cellule dépenses » de la Direction Financière contrôle les disponibilités de crédits et procède au mandatement des dépenses.

▪ Contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire, mis en œuvre parallèlement à la création des pools, permet de s'assurer régulièrement du suivi des objectifs grâce à des tableaux de bord.

▪ Contrôle de gestion

Cette fonction, rattachée au DGS, nouvellement introduite, contribue à viser la maîtrise et la réduction des coûts.

▪ Comité de contrôle budgétaire

Un comité de contrôle budgétaire auquel participe la Direction des Affaires Financières est créé : l'objectif est d'optimiser l'utilisation des crédits et d'anticiper la survenance de difficultés éventuelles.

- Comité des investissements

Enfin a été créé un comité de validation des investissements dont le rôle essentiel est d'arbitrer le lancement des opérations en fonction des diverses contraintes : sécurité, technique, financière.

- DRH

Les efforts sont axés sur la maîtrise des effectifs et de la masse salariale.

- Effectifs

Les axes de travail sont les suivants :

- Non remplacement de certains départs à la retraite.
- Modifications de l'organisation fonctionnelle des services :
 - ✓ Fusion des secteurs de la proximité pour rationaliser l'affectation des agents sur le territoire ;
 - ✓ Créations de services communs avec l'intercommunalité comme l'urbanisme ou l'aménagement ;
 - ✓ Mutualisation de certaines Directions Générales Adjointes entre la ville et l'agglomération.
- Optimisation des recettes :
 - ✓ Actualisation des loyers des conciergeries municipales (+65 000 euros par an) et obligation d'interventions de nos concierges pour limiter le recours aux astreintes et aux HS ;
 - ✓ Rationalisation des autorisations de remisage au domicile des véhicules de services ;
 - ✓ Déclaration des avantages en nature pour l'affectation d'un véhicule de service.

- Masse salariale

- Constriction des heures supplémentaires grâce à l'annualisation du temps de travail ;
- Modifications des horaires de travail.

- Productivité

Ce point concerne principalement l'évolution des outils de travail :

- acquisition en cours d'un logiciel de traçabilité des ressources utilisées au sein des services techniques ;
- mise en place depuis un an de la géolocalisation dans le cadre de l'utilisation des véhicules de service ;
- évolutions du logiciel RH pour que les plateformes soient communes entre la ville, le CCAS et l'intercommunalité avec l'objectif de faciliter les voies de mutualisation possibles.

III. GESTION des EFFECTIFS

- 2014 à 2016

- Effectifs

| (en ETP) | 2014 | 2016 | Variations | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | | Montant | % |
| Cadre C | 721.70 | 721.59 | -0.11 | -0.02% |
| Cadre B | 68.00 | 63.00 | -5.00 | -7.35% |
| Cadre A | 61.00 | 59.00 | -2.00 | -3.28% |
| Effectifs employés actifs totaux fin de période (ETP) | 850.70 | 843.59 | -7.11 | -0.84% |
| Effectifs employés actifs totaux moyens (ETP) | 853.55 | 846.42 | -7.13 | -0.84% |

Depuis 2014, plusieurs départs en retraite n'ont pas été remplacés. En revanche, la nécessité d'assurer la continuité du service a imposé des embauches, limitant, de facto, la baisse des effectifs consécutive au non remplacement des départs à la retraite.

- Masse salariale

| Ratios | 2014 | 2016 | Variations | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | Montant | Montant |
| Masse salariale en M€ (hors charges patronales) | 33.741 | 33.247 | -0.494 | -1.46% |
| Variation annuelle moyenne de la masse salariale en % | | -0.73% | | |
| Effectifs moyens actifs (ETP) | 853.55 | 846.42 | -7.13 | -0.84% |
| Salaire moyen par agent actif en € | 39 530 | 39 280 | -250 | -0.63% |
| Variation annuelle du salaire moyen par agent en % | | -0.32% | | |

- Facteurs exogènes

La valeur du point, gelée depuis 2011, a été débloquée en novembre 2016 pour enregistrer une hausse de 0.6 %.

- Facteurs endogènes

- La proportion du nombre de cadres A et B passe de 15.2 % en 2014 à 13.6 % en 2016. Dès lors que le nombre de cadres C est sensiblement constant, il en résulte tant une baisse de la masse salariale qu'une baisse du salaire moyen par agent.

- 3 mesures de reclassements indiciaires au bénéfice des agents de catégories B et C, qui ont généré 435 000 euros d'augmentation annuelle de la masse salariale.

- Constriction des heures supplémentaires :

| (en M€) | 2014 | 2016 | Variations | |
|------------------------|-------|-------|------------|--------|
| | | | Montant | % |
| Heures supplémentaires | 0.316 | 0.314 | -0.002 | -0.63% |

- Modifications des horaires de travail : depuis le 1^{er} janvier 2016, un agent qui travaille à temps complet doit être présent 5 jours par semaine et non plus 4 ou 4.5 comme préalablement. Cette situation permet de retrouver une présence continue des agents durant toute la semaine et ainsi diminue le recours aux heures supplémentaires.

- Productivité - optimisation des recettes :

- Actualisation des loyers des conciergeries municipales (+65 000 euros par an) et obligation d'interventions des concierges pour limiter le recours aux astreintes et aux HS,
 - Rationalisation des autorisations de remisage au domicile des véhicules de service.

- **Prospective (2016 vs 2020)**

- Effectifs

| (en ETP) | 2016 | 2020 | Variations | |
|--|---------------|---------------|--------------|---------------|
| | | | Montant | % |
| Cadre C | 721.59 | 721.59 | 0.00 | - |
| Cadre B | 63.00 | 59.00 | -4.00 | -6.35% |
| Cadre A | 59.00 | 56.00 | -3.00 | -5.08% |
| Effectifs employés actifs totaux fin de période (ETP) | 843.59 | 836.59 | -7.00 | -0.83% |
| Effectifs employés actifs totaux moyens (ETP) | 846.42 | 839.59 | -6.83 | -0.81% |

Les hypothèses de construction sont :

- Départ à la retraite à l'âge légal ;
- Départs et embauches au 01.07 de chaque année ;
- Non remplacement de certains départs à la retraite ;
- Evolution du GVT : 0.61 % par an ; le glissement GVT a été appliqué à l'effectif moyen de chaque année entrant dans la prospective.
- Embauches sur les fonctions à continuer d'assurer.

- Masse salariale

La masse salariale devrait évoluer ainsi :

| | 2016 | 2020 | Variations | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | Montant | % |
| Masse salariale en M€ (hors charges patronales) | 33.247 | 34.150 | +0.903 | +2.72% |
| Variation annuelle moyenne de la masse salariale en % | | +0.67% | | |
| Effectifs moyens actifs (ETP) | 846.42 | 839.59 | -6.83 | -0.81% |
| Salaire moyen par agent actif en € | 39 280 | 40 675 | +1 395 | +3.55% |
| Variation annuelle du salaire moyen par agent en % | | +0.88% | | |

Les calculs sont effectués à réglementation inchangée. Par ailleurs, les points suivants ont été intégrés :

- Facteurs exogènes
Le glissement GVT de 0.61 % par an correspond à 3.09 % sur la période. Ce glissement intègre :
 - Variation de la valeur du point.
Dégel de la valeur du point de la Fonction Publique Territoriale, 0.6% en novembre 2016 et 0.6% en février 2017, soit 225 000 euros d'impact budgétaire ;
 - Variation du SMIC ;
 - Variation des taux de cotisations sociales.
Les variations positives des taux de cotisations URSSAF (+ 0.35 %), IRCANTEC (+ 0.40 %) et CNRAC (+ 0.25 %).

- Facteurs endogènes

Hypothèses de variation des divers facteurs composant la variation de la masse salariale

- Départ non remplacés : environ 25 % des départs à la retraite ne sont pas remplacés ;
- Heures supplémentaires : Poursuite du programme de constriction des heures supplémentaires.
- Embauches

Pour assurer la couverture de ses missions, la ville a procédé à des embauches dans les services présentant des insuffisances d'effectifs.

| | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total |
|---------|------|------|------|------|-------|
| Cadre C | | 12 | 10 | | 22 |
| Cadre B | | | | | |
| Cadre A | | 1 | | | 1 |
| Total | | 13 | 10 | | 23 |

Il apparaît que, malgré la baisse du nombre de cadres A et B et bien que le nombre de cadres C reste constant, la masse salariale augmente sur la période en raison de l'impact des facteurs exogènes.

IV. CONTROLES BUDGETAIRE et de GESTION

• Contrôle budgétaire

○ Tableaux de bord

– Investissements

Plusieurs tableaux de bord ont été élaborés et mis en exploitation à la DGST depuis le 1er janvier 2017. Leurs objectifs sont multiples : il s'agit de connaître, maîtriser, piloter et anticiper l'exécution budgétaire non seulement de l'exercice en cours, mais également des trois exercices à venir.

– Dépenses :

✓ Au titre de la connaissance et de la maîtrise du budget :

Tableau de suivi de l'exécution budgétaire en investissement et en fonctionnement : ce tableau est actualisé quotidiennement pour chaque dépense et mensuellement pour les états intermédiaires.

✓ Au titre du pilotage du budget :

➤ Tableau prévisionnel des dépenses d'investissement envisagées sur l'exercice : ce tableau permet ainsi d'estimer et d'ajuster au fur et à mesure le volume total des dépenses d'investissement. Il est mis à jour tous les mois et sert d'outil d'arbitrage pour les comités de validation des investissements.

➤ Tableau Plan Pluriannuel des Investissements 2017-2020 : ce tableau recense, synthétise et détaille les principales opérations envisagées pour les trois prochaines années en investissement ; il est mis à jour tous les 6 mois et sert à l'élaboration des programmes budgétaires.

– Recettes :

✓ Tableau de suivi des cessions : (hors DGST)

✓ Tableau de suivi des subventions : ce tableau prévoit et planifie ainsi très en amont des opérations, les dossiers de demande de subvention à déposer auprès des partenaires financiers de la Ville intervenant dans le financement des projets communaux ; il permet également le suivi de la procédure aboutissant à l'encaissement des subventions ; il est mis à jour au fur et à mesure des dépôts et des retours.

○ Procédures

– Comité de Validation des Investissements

Dans le but de maîtriser parfaitement l'exécution budgétaire, et au-delà du suivi effectué à partir des tableaux de bord, un comité de validation des investissements a été créé en 2017 : présidé par Monsieur le Maire, il comprend le 1er adjoint également en charge des finances, le Directeur Général des Services, le Directeur Général des Services Techniques et le Directeur des Affaires Financières.

Ce comité se réunit au minimum une fois par mois et, à chaque réunion, fait un bilan sur les recettes tant prévisionnelles qu'entérinées, ainsi que sur les dépenses exécutées. Son rôle est d'arbitrer et d'autoriser ou non le lancement de nouvelles opérations d'investissement. Il est ainsi le gage d'une exécution budgétaire parfaitement maîtrisée et pilotée par la Ville.

Afin d'optimiser l'utilisation des crédits, la gestion des investissements s'articule autour d'un fonctionnement en autorisations de programme et crédits de paiement, mettant ainsi en adéquation les enveloppes budgétaires et le planning opérationnel.

– Comité de Contrôle Budgétaire

Les comités de contrôle budgétaire se réunissent désormais chaque trimestre, avec pour support la remise de tableaux de bord de suivi budgétaire.

Ils se composent des Directeurs opérationnels et gestionnaires de crédits, de la Direction Financière, des correspondants comptables ou des agents du pool comptable de la DGST.

Leurs missions sont :

- Garantir le respect de la comptabilité d'engagement ;
- Suivre la consommation des crédits ;
- Optimiser la répartition des enveloppes budgétaires au niveau des Directions Générales Adjointes.

• Contrôle de gestion

○ Le contrôle de gestion s'est fixé quatre objectifs :

- Fournir aux responsables, à chacun des niveaux hiérarchiques, un instrument :
 - De pilotage de leur action ;
 - De décision ;
 - D'anticipation.
- Doter la collectivité ou le service d'un support à :
 - La communication :
 - ✓ interne, à l'intérieur de l'équipe de travail ;
 - ✓ externe, vis-à-vis des autres services municipaux, des partenaires, mais aussi des élus.
 - La négociation, en particulier la négociation budgétaire pour adapter les moyens aux objectifs.
- Evaluer la performance globale (financière, humaine et technique)
- L'apprentissage.

Dès lors que la démarche est participative, la mise en œuvre d'un contrôle de gestion se traduit toujours pour les agents, par une meilleure connaissance de leurs missions.

○ Les premières actions se déclinent ainsi :

- Maîtrise des coûts d'achat :
 - Fournitures
 - ✓ La mise en place d'une gestion de stock est actuellement en cours dans les services techniques avec pour objectif prioritaire, la centralisation des stocks dans un magasin commun.
- A court terme, cette gestion aboutira à la construction d'un inventaire, afin de permettre un suivi des entrées et de sorties de stocks et ainsi optimiser les achats.
- ✓ Pour la DGST, une nouvelle politique d'achat a été définie en 2016 et mise en œuvre depuis le 1er janvier 2017. Celle-ci a pour objectifs, non seulement de mieux adapter les modes de passation des marchés publics aux besoins réels de la collectivité, mais également d'optimiser les dépenses réalisées.

Les principes retenus sont :

- Mettre le plus possible en concurrence les entreprises et les fournisseurs ;
- Regrouper les achats pour permettre la réalisation d'économies d'échelle ;
- Utiliser des techniques de consultations innovantes (variantes d'entreprise, chantiers masqués, ...) ;
- Ajuster les marchés à bons de commande en y intégrant des rabais, dès lors que les montants de travaux commandés deviennent importants,....

Parallèlement, des processus et procédures internes de travail ont été institués et sont appliqués, et un tableau de bord de suivi des marchés publics est mis à jour au fur et à mesure des lancements de consultation.

– Prestations de services

Le recours aux prestations de services a été limité aux prestations non exécutables avec les moyens de la ville.

La sélection des prestataires répond aux mêmes principes que ceux définis pour les achats de fournitures.

○ PPP

Différentes analyses sont en cours devant aboutir, à l'issue de négociations conduites en 2017, sur une baisse des conditions de refinancement ainsi que sur une amélioration de l'économie globale du contrat.

○ DSP : Restauration scolaire, Eau Potable et Assainissement, Parcs de stationnement.

Les comptes annuels de chaque DSP (précitées ci-dessus) font l'objet d'analyses comparatives (benchmarking, dépenses équivalent temps plein, etc.) mettant la ville en position favorable pour négocier avec les délégataires.

• **Audit des bases fiscales nettes**

○ La proportion de locaux vacants est extrêmement importante, deux à trois fois supérieure aux normes nationales.

La cellule fiscale de la Direction des Affaires Financières a donc en priorité en 2016 puis 2017, orienté ses investigations sur le terrain pour le contrôle de ces locaux. Dans ce cadre, plus de 500 locaux ont été vérifiés à ce jour.

Des réunions périodiques avec les services fiscaux ont été planifiées, afin que les habitations concernées par un changement de destination soient mises à jour dans les meilleurs délais.

○ Par ailleurs, un travail est également en cours sur les anomalies de taxation afin de fiabiliser les bases fiscales. Les thèmes abordés sont les suivants :

- Chauffage et raccordement au réseau d'assainissement dans les immeubles collectifs,
- Electricité, eau pour les locaux ;
- Lavabos ;
- Ascenseur dans les immeubles ;
- Piscines.

Ces opérations de régularisation vont permettre avec des équivalences de surface pondérée en fonction du niveau d'équipement, de revaloriser les bases locatives des locaux concernés.

V. CAPACITE d'AUTOFINANCEMENT (2014 vs 2016)

• Fonctionnement

| (en M€) | 2014 | 2016 | Ecart | |
|--|---------------|---------------|---------------|----------------|
| | | | Montant | % |
| Ressources | | | | |
| Ressources fiscales propres brutes | 49.566 | 50.688 | +1.122 | -2.21% |
| Fiscalité reversée (Agglo et Etat) | -16.046 | -16.897 | -0.851 | -5.30% |
| Ressources fiscales propres nettes des atténuations de produits | 33.520 | 33.791 | +0.271 | +0.81% |
| Ressources d'exploitation | 2.622 | 2.855 | +0.263 | +8.89% |
| Produits flexibles | 36.142 | 36.646 | +0.504 | +1.39% |
| Ressources institutionnelles | 14.022 | 10.706 | -3.316 | -23.65% |
| Fiscalité reversée (Agglo et Etat) | +15.952 | +16.237 | +0.285 | +1.79% |
| Produits rigides | 29.974 | 26.943 | -3.031 | -10.11% |
| Production immobilisée | 0.339 | 0.428 | +0.089 | +26.25% |
| Total des produits de gestion (a) | 66.455 | 64.017 | -2.438 | -3.67% |
| Produits financiers | 0.585 | 0.383 | -0.202 | -34.53% |
| Aide du Fonds de Soutien | | 0.622 | +0.622 | ns |
| Produits financiers et exceptionnels (hors cessions et provisions) | 0.188 | 0.426 | +0.238 | ns |
| Produits de Fonctionnement | 67.228 | 65.448 | -1.780 | -2.65% |

| | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Dépenses | | | | |
| Charges à caractère général brutes | 12.703 | 11.126 | -1.577 | -12.41% |
| Rembt. sur Charges à caractère général | -0.061 | -0.169 | -0.108 | ns |
| Charges à caractère général nettes | 12.642 | 10.957 | -1.685 | -13.33% |
| Charges de personnel brutes | 34.157 | 33.579 | -0.578 | -1.69% |
| Rembt. sur Charges de personnel | -0.416 | -0.332 | +0.084 | +20.19% |
| Charges de personnel nettes | 33.741 | 33.247 | -0.494 | -1.46% |
| Subventions de fonctionnement | 7.486 | 6.625 | -0.861 | -11.50% |
| Autres charges de gestion | 3.693 | 3.791 | +0.098 | +2.65% |
| Charges de gestion (b) | 57.562 | 54.620 | -2.942 | -5.11% |
| Charges d'intérêts et pertes de change brutes | 4.739 | 4.076 | -0.663 | -13.99% |
| Produits financiers hors dette récupérable | -0.429 | -0.251 | +0.178 | +41.49% |
| Charges d'intérêts et pertes de change nettes | 4.310 | 3.825 | -0.485 | -11.25% |
| Charges courantes | 61.872 | 58.445 | -3.427 | -5.54% |

| | | | | |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|
| Excédent brut de fonctionnement (a – b) | 8.893 | 9.397 | +0.504 | +5.57% |
|--|--------------|--------------|---------------|---------------|

| | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|--|
| Ratios | | | | |
| Charges de personnel nettes / Charges courantes (%) | 54.53% | 56.89% | +2.36 | |
| Charges d'intérêts nettes / Charges courantes (%) | 6.97% | 6.54% | -0.43 | |
| Excédent brut de fonctionnement / Produits de gestion (%) | 13.38% | 14.68% | +1.30 | |

Commentaires

○ Recettes

▪ Produits rigides

Les recettes de gestion sont marquées par des mesures qui s'imposent à la ville dans le cadre du plan de redressement des finances publiques. Les conséquences pour la ville sont une baisse des ressources institutionnelles à concurrence de -3.32 M€, soit -23.7 %, la recette la plus impactée étant la Dotation Globale de Fonctionnement.

▪ Produits flexibles

Cette réduction drastique des ressources a pu, néanmoins, être compensée par un travail sur l'optimisation des ressources flexibles :

- Recettes fiscales : en complément des évolutions forfaitaires des bases, l'optimisation desdites bases en a permis une revalorisation de +0.27 M€, soit +0.8 % (essentiellement rôles supplémentaires) ;
- Ressources d'exploitation : en augmentation de près de +0.3 M€, soit +8.9 % en suite du travail important effectué tant sur l'ensemble des redevances que sur les loyers perçus par la Ville et notamment ceux des conciergeries.

Au total, le volume global des recettes de gestion courante enregistre une baisse sensible de -2.4 M€, soit -3.7 %.

Dans les prévisions de recettes de gestion du rapport définitif, les résultats obtenus sont légèrement inférieurs à ceux escomptés. En l'occurrence, l'analyse porte sur **les montants bruts non retraités** :

| (en M€) | Ville | CRC | Ecart |
|-------------|-------|-------|-------|
| Prospective | 65.21 | 64.45 | -0.76 |
| CA 2016 | 64.75 | 64.75 | |
| Ecart | -0.46 | +0.30 | |

Les écarts par rapport aux objectifs résultent, notamment :

- Des nouvelles exonérations liées à la taxe d'habitation : la perte de produit non compensée sur 2016 a représenté plus de 350 K€ ;
- Des remboursements effectués par la Ville à la CAF pour des trop-perçus sur le contrat enfance jeunesse, soit : 400 K€ entre 2015 et 2016.

Les impacts sur ces postes de recettes n'étaient pas mesurables en 2015, les données n'étant connues qu'à fin 2016.

○ Dépenses

De ces tableaux ressortent les points caractéristiques suivants :

- Baisse des charges de personnel nettes : -0.5 M€, soit -1.5 % ;
- Baisse des subventions de fonctionnement : -0.9 M€, soit -11.5 %, dont baisse de -0.5 M€ de subventions aux associations, consécutive à un audit de leurs comptes, engendrant une optimisation des coûts.

Les principales réductions sont :

| | 2014 | 2016 | Evolution | |
|--|--------------|--------------|---------------|----------------|
| | | | Montant | % |
| Subventions aux associations de droit commun | 2.586 | 2.250 | -0.336 | -13.00% |
| Subventions contrats (Enfance-Jeunesse, Urbain-Cohésion Sociale) | 1.561 | 1.413 | -0.148 | -10.47% |
| Total | 4.147 | 3.663 | -0.484 | -13.21% |

- Baisse des « charges à caractère général et autres charges de gestion » : -1.6 M€, soit -9.7 % ;

Les principaux postes de charges de fonctionnement ont évolué ainsi :

| | (en M€) | 2014 | 2016 | Ecart | |
|---|-------------------------------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| | | | | Montants | % |
| 611 | Contrats de prestations de services | 2.040 | 1.541 | -0.499 | -24.46% |
| 60612 | Energie, électricité | 1.822 | 1.808 | -0.014 | -0.77% |
| 61523 | Entretien de voies et réseaux | 0.832 | 0.502 | -0.330 | -39.66% |
| 60632 | Fournitures de petit équipement | 0.738 | 0.890 | +0.152 | 20.69% |
| 6132 | Locations immobilières | 0.649 | 0.669 | +0.020 | 3.08% |
| 61522 | Entretien de bâtiments | 0.520 | 0.392 | -0.128 | -24.62% |
| 60611 | Eau et assainissement | 0.504 | 0.446 | -0.058 | -11.51% |
| 6156 | Maintenance | 0.469 | 0.426 | -0.043 | -9.17% |
| 6232 | Fêtes et cérémonies | 0.436 | 0.295 | -0.141 | -32.33% |
| 63512 | Taxes foncières | 0.403 | 0.459 | +0.056 | 38.95% |
| Fonctionnement des services : Postes majeurs | | 8.413 | 7.428 | -0.985 | -12,41% |

Le travail en régie a été largement privilégié ce qui explique l'augmentation du poste « fournitures » : +0.15 M€ (+ 20.7 %).

En contrepartie, les postes de dépenses liés aux travaux des entreprises ont été largement réduits : -0.96 M€, essentiellement contrats de prestations de services, entretien des voies et réseaux et entretien des bâtiments.

Ces actions se poursuivent sur les prochaines années, avec l'objectif de nouvelles réductions de charges, notamment celles liées aux consommations de fluides.

- Baisse significative des charges financières, essentiellement, grâce à la désensibilisation des emprunts à risque et à la baisse de l'encours de dette.

Ainsi le poids des charges financières a diminué de -0.49 M€, soit -11.3 %.

- En résumé, **baisse des charges courantes de- 3,43 M€, soit -5.5%.**
- Au global, **baisse de volume des dépenses de gestion : -2.9 M€, soit -5.1 %.**

Ces résultats dépassent les objectifs de réduction des charges de gestion, fixés dans la prospective 2015 et celle retenue par la CRC dans le rapport définitif pour l'année 2016. L'analyse porte sur les **montants bruts non retraités** :

| (en M€) | Ville | CRC | Ecart |
|------------------|-------|-------|-------|
| Prospective 2015 | 57.30 | 56.06 | -1.24 |
| CA 2016 | 55.78 | 55.78 | |
| Ecart | -1.52 | -0.28 | |

○ Ratios

Sur la base des Comptes Administratifs, les évolutions suivantes sont observées :

| | (en M€) | 2014 | 2016 | Variation |
|---|---|--------|--------|-----------|
| 1 | Excédent brut de fonctionnement / Produits de gestion (%) | 13.38% | 14.68% | +1.30 |
| 2 | Charges de personnel nettes / Charges courantes (%) | 54.53% | 56.89% | +2.36 |
| 3 | Charges financières nettes / Charges courantes (%) | 6.97% | 6.54% | -0.43 |

Les ratios n° 1 et 3 sont, chacun, en amélioration. En revanche, le ratio n° 2 se dégrade. Au-delà de l'effet résultant de la baisse des charges courantes, son analyse fait l'objet de développements spécifiques (cf. paragraphe III).

● Capacité d'autofinancement

| (en M€) | 2014 | 2016 | Variation | |
|--|--------|--------|-----------|---------|
| | | | Montant | % |
| CAF | | | | |
| Excédent brut de fonctionnement | 8.893 | 9.397 | +0.504 | +5.67% |
| Charges d'intérêts et pertes de change | -4.310 | -3.825 | +0.485 | -11.25% |
| Fonds de Soutien | | +0.622 | +0.622 | ns |
| Autres Produits financiers | +0.156 | +0.132 | -0.024 | -15.38% |
| Subventions exceptionnelles versées (SPIC) | -0.070 | -0.453 | -0.383 | ns |
| Produits et charges exceptionnels nets | -0.206 | +0.163 | +0.369 | ns |
| CAF brute | 4.463 | 6.036 | +1.572 | +35.22% |
| Amortissements financiers de la dette | -7.394 | -7.634 | +0.240 | +3.25% |
| CAF nette ou disponible | -2.931 | -1.598 | +1.333 | -45.45% |

| Ratio | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--|
| CAF brute / Produits de gestion (%) | 6.72% | 9.43% | +2.71 | |

- Il convient, pour une analyse plus précise, de retraiter le poste subventions aux SPIC, qui entre 2014 et 2016 a augmenté de manière exponentielle (plus de 500%).

Une première explication est issue du double versement sur le budget 2016 de la subvention d'équilibre au Cinéma le Studio, celle de 2015 n'ayant été votée qu'en janvier 2016.

Par ailleurs une subvention d'équilibre à la SPL Grasse Développement liée à la concession d'aménagement du centre historique a été versée en 2016, ce qui n'avait pas été le cas en 2014.

- Sur la période, la combinaison de réductions drastiques des dépenses de gestion et d'optimisation des coûts, a engendré des économies conséquentes sur les postes de dépenses de fonctionnement et donc une amélioration du niveau.

Conséquence directe, l'épargne brute a été largement restaurée dans un environnement particulièrement contraint, puisque de 4.5 M€ en 2014, elle a atteint 6.0 M€ en 2016. L'épargne a donc été restaurée à hauteur de +1.6 M€, soit +35.0 %.

Par ailleurs, l'effet combiné de l'augmentation de l'épargne et de la diminution des recettes améliore le ratio épargne brute/produits de gestion de 2.7 points entre 2014 et 2016, son niveau passant de 6.7 % à 9.4 %.

- **Financement propre réel**

| (en M€) | 2014 | 2016 | Variation | |
|---|---------------|---------------|---------------|-----------|
| | | | Montant | % |
| Financement propre réel | | | | |
| CAF nette ou disponible | -2.931 | -1.598 | +1.333 | -45.45% |
| TLE et Taxe d'aménagement | 0.428 | 0.459 | +0.031 | +7.24% |
| FCTVA | 1.192 | 1.347 | +0.155 | +13.00% |
| Subventions reçues | 2.864 | 2.614 | -0.250 | -8.73% |
| Autres recettes (yc dette récupérable) | 0.296 | 0.281 | -0.165 | -37.00% |
| Produits des cessions | | 1.661 | +1.661 | ns |
| Autres recettes hors emprunt | 4.780 | 6.362 | | |
| Financement disponible | 1.849 | 4.764 | +2.915 | ns |
| Dépenses d'équipement | 12.072 | 7.625 | -4.447 | -36.84% |
| Ratios | | | | |
| Financement disponible / Dépenses d'équipement (%) | 15.32% | 62.48% | +47.16 | |
| Capacité de désendettement (ans) | 20.0y | 14.3y | -5.7 | |

- En 2015 et 2016, une politique volontariste de réduction des dépenses d'équipement a été développée. Alors qu'en 2014, les investissements s'élevaient à plus de **12 M€**, ils ont été réduits à **10,4 M€** en 2015 puis **7,6 M€** en 2016.

Dès lors, le besoin de financement de la section d'investissement a diminué.

- Les ressources disponibles pour le financement de ces dépenses enregistrent une augmentation importante en raison de :
 - L'amélioration de l'épargne dégagée par le fonctionnement ;
 - La politique active de cessions d'actifs depuis 2014.

Ainsi sur les **18 M€ de dépenses d'équipement** cumulées **entre 2015 et 2016**, seules **3.7 M€** ont été financées par l'emprunt.

Ces montants sont à comparer aux **12 M€** de dépenses d'équipement de 2014 qui ont été financés par **9.5 M€ de financements bancaires**

VI. PROSPECTIVE (2016 vs 2020)

La prospective, **construite en fonction des dispositions fiscales et réglementaires**, est basée sur des anticipations de comptes administratifs.

Pour construire le budget de fonctionnement, les charges sont signées « - » tandis que les produits sont signés « + ».

• Fonctionnement

| (en M€) | 2016 | 2020 | Ecart | |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | | | Montant | % |
| Ressources | | | | |
| Ressources fiscales brutes | 50.688 | 53.123 | +2.435 | +4.80% |
| Fiscalité reversée (Agglo et Etat) | -16.897 | -17.347 | -0.450 | +2.66% |
| Ressources fiscales propres nettes des atténuations de produits | 33.791 | 35.776 | +1.985 | +5.87% |
| Ressources d'exploitation | 2.855 | 3.180 | +0.325 | +11.38% |
| Produits flexibles | 36.646 | 38.956 | +2.310 | +6.30% |
| Ressources institutionnelles | 10.706 | 9.254 | -1.452 | -13.56% |
| Fiscalité reversée (Agglo et Etat) | 16.237 | 16.462 | +0.225 | +1.39% |
| Produits rigides | 26.943 | 25.716 | -1.227 | -4.55% |
| Production immobilisée | 0.428 | 0.400 | -0.028 | -6.54% |
| Total des produits de gestion (a) | 64.017 | 65.072 | +1.055 | +1.65% |
| Produits financiers | 0.383 | 0.300 | -0.083 | -21.67% |
| Aide du Fonds de Soutien | 0.622 | 0.622 | - | - |
| Produits exceptionnels (hors cessions et provisions) | 0.426 | 0.200 | -0.227 | -53.16% |
| Produits de Fonctionnement | 65.448 | 66.194 | +0.746 | +1.14% |
| Dépenses | | | | |
| Charges à caractère général brutes | 11.126 | 10.700 | -0.426 | -3.83% |
| Remboursement sur Charges à caractère général | -0.169 | -0.150 | -0.019 | -11.24% |
| Charges à caractère général nettes | 10.957 | 10.550 | -0.407 | -3.71% |
| Charges de personnel brutes | 33.579 | 34.400 | +0.821 | +2.44% |
| Remboursements sur Charges de personnel | -0.332 | -0.250 | -0.082 | -24.70% |
| Charges de personnel nettes | 33.247 | 34.150 | +0.903 | +2.72% |
| Subventions de fonctionnement | 6.625 | 6.814 | +0.189 | +2.85% |
| Autres charges de gestion | 3.791 | 3.938 | +0.147 | +3.88% |
| Charges de gestion (b) | 54.620 | 55.452 | +0.832 | +1.52% |
| Charges d'intérêts et pertes de change brutes | 4.076 | 3.579 | -0.497 | -8.78% |
| Produits financiers hors dette récupérable | -0.251 | -0.200 | -0.051 | -20.32% |
| Charges d'intérêts et pertes de change nettes | 3.825 | 3.379 | -0.446 | -11.66% |
| Charges courantes | 58.445 | 58.831 | +0.386 | +0.66% |
| Excédent brut de fonctionnement (a - b) | +9.397 | +9.620 | +0.223 | +2.37% |
| Ratios | | | | |
| Charges de personnel nettes / Charges courantes (%) | 56.89% | 58.05% | +1.16 | |
| Charges d'intérêts nettes / Charges courantes (%) | 6.54% | 5.74% | -0.80 | |
| Excédent brut de fonctionnement / Produits de gestion (%) | 14.68% | 14.78% | +0.10 | |

Commentaires

○ Recettes

▪ Produits rigides

Les recettes de gestion sont marquées par des mesures qui s'imposent à la ville dans le cadre du plan de redressement des finances publiques. Les conséquences pour la ville sont une baisse des ressources institutionnelles :

| (en M€) | 2014 | 2016 | 2020 | 2020 - 2016 | | 2020 - 2014 | |
|------------------------------|------|------|------|-------------|--------|-------------|--------|
| | | | | M€ | % | M€ | % |
| Ressources institutionnelles | 14.0 | 10.7 | 9.3 | -1.4 | -13.1% | -4.7 | -33.6% |

Est ainsi mis en exergue l'effort demandé à la ville : -3.3 M€ entre 2014 et 2016, puis -1.4 M€ entre 2016 et 2020.

- Produits flexibles

La réduction drastique des ressources institutionnelles a pu, néanmoins, être en partie compensée par un travail sur l'optimisation des ressources flexibles et, notamment, sur les ressources fiscales nettes :

| (en M€) | 2014 | 2016 | 2020 | 2020 - 2016 | | 2020 - 2014 | |
|------------------------------------|------|------|------|-------------|-------|-------------|-------|
| | | | | M€ | % | M€ | % |
| Ressources fiscales propres nettes | 33.5 | 33.8 | 35.8 | +2.0 | +5.9% | +2.3 | +6.9% |

L'augmentation principale se concentre sur la période 2016 / 2020.

- Recettes de fonctionnement

| (en M€) | 2014 | 2016 | 2020 | 2020 - 2016 | | 2020 - 2014 | |
|----------------------------|------|------|------|-------------|-------|-------------|--------|
| | | | | M€ | % | M€ | % |
| Recettes de fonctionnement | 67.2 | 65.4 | 66.2 | +0.8 | +1.2% | -1.0 | -1.49% |

Si les recettes de fonctionnement sont en baisse, cela est dû à la période 2014 / 2016 qui enregistre une baisse de -1.8 M€, soit : -2.7 %.

- Dépenses

Des tableaux ressortent les points caractéristiques suivants :

| (en M€) | 2014 | 2016 | 2020 | 2020 - 2016 | | 2020 - 2014 | |
|---|------|------|------|-------------|--------|-------------|--------|
| | | | | M€ | % | M€ | % |
| Charges de personnel nettes | 33.7 | 33.2 | 34.2 | +1.0 | +3.0% | +0.5 | +1.5% |
| Subventions de fonctionnement | 7.5 | 6.6 | 6.8 | +0.2 | +3.0% | -0.7 | -9.3% |
| Charges à caractère général nettes et autres charges de gestion | 16.4 | 14.8 | 14.5 | -0.3 | -2.0% | -1.9 | -11.6% |
| Charges financières nettes | 4.3 | 3.8 | 3.4 | -0.4 | -10.5% | -0.9 | -20.9% |

Apparaissent donc :

- Une hausse des charges de personnel, principalement sur la période 2016 / 2020 (+0.6 % par an) ;
- Une baisse des subventions de fonctionnement, principalement sur la période 2014 / 2016 (- 6.2 % par an) ;
- Une baisse des « charges à caractère général et autres charges de gestion » ;
- Une baisse significative des charges financières nettes, essentiellement, grâce à la désensibilisation des emprunts à risque et à la baisse de l'encours de dette résultant notamment d'un moindre recours aux financements nouveaux.

- Excédent brut de fonctionnement

La synthèse de ces points se traduit dans l'évolution de l'excédent brut de fonctionnement :

| (en M€) | 2014 | 2016 | 2020 | 2020 - 2016 | | 2020 - 2014 | |
|---------------------------------|------|------|------|-------------|-------|-------------|-------|
| | | | | M€ | % | M€ | % |
| Excédent brut de fonctionnement | 8.9 | 9.4 | 9.6 | +0.2 | +2.1% | +0.7 | +7.9% |

En hausse sur la période 2014 / 2020, l'excédent brut de fonctionnement a enregistré la plus grande partie de son amélioration entre 2014 et 2016.

Les raisons principales du ralentissement de l'amélioration sont :

- La baisse des recettes institutionnelles non entièrement compensée par la hausse des produits flexibles ;
- La limitation de la baisse des charges courantes en raison de la hausse des charges de personnel.

○ Ratios

Sur la base des Comptes Administratifs, les évolutions suivantes sont observées :

| | (en M€) | 2016 | 2020 | Variation |
|---|---|--------|--------|-----------|
| 1 | Excédent brut de fonctionnement / Produits de gestion (%) | 14.68% | 14.78% | +0.10 |
| 2 | Charges de personnel / Charges courantes (%) | 56.89% | 58.05% | +1.16 |
| 3 | Charges financières / Charges courantes (%) | 6.54% | 5.74% | -0.80 |

Malgré la dégradation du ratio n° 2, les ratios n° 1 et n° 3 s'améliorent.

• Capacité d'autofinancement

| (en M€) | 2016 | 2020 | Variation | |
|--|--------|--------|-----------|---------|
| | | | Montant | % |
| CAF | | | | |
| Excédent brut de fonctionnement | 9.397 | 9.620 | +0.223 | +1.02% |
| Charges d'intérêts et pertes de change | -3.825 | -3.379 | -0.446 | -11.66% |
| Fonds de Soutien | +0.622 | +0.622 | - | ns |
| Autres Produits financiers | +0.132 | +0.100 | -0.032 | -24.24% |
| Subventions exceptionnelles versées (SPIC) | -0.370 | -0.200 | +0.170 | -45.95% |
| Produits et charges exceptionnels nets | +0.080 | - | -0.080 | ns |
| CAF brute | 6.036 | 6.763 | +0.727 | +12.04% |
| Amortissements financiers de la dette | 7.634 | 7.885 | +0.251 | +3.29% |
| CAF nette ou disponible | -1.598 | -1.122 | +0.476 | +29.79% |
| Ratio | | | | |
| CAF brute / Produits de gestion (%) | 9.43% | 10.39% | +0.96 | |

La stabilité des annuités d'emprunt (amortissements et intérêts) permet de garder l'avantage de l'amélioration de l'excédent brut de fonctionnement.

• Financement propre réel

| (en M€) | 2016 | 2020 | Variation | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|
| | | | Montant | % |
| Financement propre réel | | | | |
| CAF nette ou disponible | -1.598 | -1.122 | +0.476 | +29.79% |
| TLE et Taxe d'aménagement | 0.459 | 0.450 | -0.009 | -1.96% |
| FCTVA | 1.347 | 1.875 | +0.528 | +39.20% |
| Subventions reçues | 2.614 | 1.195 | -1.419 | -54.28% |
| Autres recettes (yc dette récupérable) | 0.281 | 0.320 | +0.039 | +13.88% |
| Produits des cessions | 1.661 | 2.000 | +0.339 | +20.41% |
| Autres recettes hors emprunt | 6.362 | 5.840 | -0.522 | -8.21% |
| Financement disponible | 4.764 | 4.718 | -0.046 | -0.97% |
| Dépenses d'équipement | 7.625 | 7.050 | -0.575 | -7.54% |
| Ratios | | | | |
| Financement disponible / Dépenses d'équipement (%) | 62.48% | 66.92% | +4.44 | |
| Capacité de désendettement (ans) | 14.3 ans | 10.5 ans | -3.8 ans | |

Le financement disponible se dégrade légèrement en raison de la réduction des subventions reçues non compensée par l'augmentation du FCTVA.

VII. INVESTISSEMENT, SUBVENTIONS et CESSIONS d'ACTIFS

Le Plan Pluriannuel d'Investissement évoqué supra se traduit de la façon suivante :

• Dépenses d'investissement (yc. PPP)

| (en M€) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| INVESTISSEMENTS | | | | | |
| Prgm en cours | -4 487 | -6.150 | -3.960 | -3.285 | -0.200 |
| GER | -1 947 | -0.856 | -1.260 | -1.170 | -1.270 |
| Nvx. Invest. | -1 191 | -5.816 | -6.583 | -6.284 | -5.580 |
| Sous-Total PPI | -7 625 | -12.822 | -11.803 | -10.739 | -7.050 |
| AUTRES DEPENSES | | | | | |
| Périls | -0.230 | -0.400 | -0.300 | -0.300 | -0.300 |
| Rembt FCTVA | | -0.450 | -0.450 | | |
| Imprévus | -0.094 | -0.110 | -0.100 | -0.100 | -0.100 |
| Autres Dépenses | -0.324 | -0.960 | -0.850 | -0.400 | -0.400 |
| DETTE | | | | | |
| Amort. dette | -7.634 | -8.062 | -8.399 | -7 717 | -7.885 |
| Rembt anticipés | -1.533 | -1 375 | -1.046 | -1.310 | -1.376 |
| Sous-total Dette | -9.167 | -9.445 | -9.445 | -9.027 | -9.261 |
| TOTAL 1 | -17.116 | -23.227 | -22.098 | -20.166 | -16.711 |

• Recettes d'investissement (hors emprunts nouveaux)

| (en M€) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| CESSIONS | | | | | |
| Cessions foncières | +1.661 | +5.000 | +4.000 | +2.000 | +2.000 |
| Sous-total Cessions | +1.661 | +5.000 | +4.000 | +2.000 | +2.000 |
| AUTRES | | | | | |
| Det. Récup. Pêril créances | +0.511 | +0.720 | +0.620 | +0.620 | +0.620 |
| Sous-total Autres | +0.511 | +0.720 | +0.620 | +0.620 | +0.620 |
| SUBVENTIONS | | | | | |
| PPI | +2.614 | +2.698 | +4.763 | +1.522 | +1.195 |
| Sous-total Subv. | +2.614 | +2.698 | +4.763 | +1.522 | +1.195 |
| TAXES | | | | | |
| FCTVA | +1.347 | +1.072 | +1.200 | +1.788 | +1.875 |
| Taxe Urbanisme | +0.459 | +0.450 | +0.450 | +0.450 | +0.450 |
| Sous-total Taxes | +1 806 | +1.522 | +1.650 | +2.238 | +2.325 |
| TOTAL 2 | +6 592 | +9.940 | +11.033 | +6.380 | +6.140 |

• Synthèse de la section Investissement

| (en M€) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------|----------|---------------------|---------|---------|---------|
| Dépenses | -17.116 | -23.227 | -22.098 | -20.166 | -16.711 |
| Recettes | +6 592 | +9.940 | +11.033 | +6.380 | +6.140 |
| NET INVEST | - 10.524 | -13.287 | -11.065 | -13.786 | -10.571 |
| Fonds de Roulement | +1.402 | +1.719 ¹ | | | |
| Virement du fonctionnement | +5.608 | +5.476 | +6.660 | +9.030 | +6.207 |
| EMPRUNTS NVX | 5.233 | 6.092 | 4.406 | 4.756 | 4.364 |

Commentaires

- La mise en place concomitante d'un plan pluriannuel d'investissement et d'un comité de pilotage des investissements a permis à la collectivité de se doter d'instruments indispensables au pilotage financier dans un environnement mouvant et incertain.

Dans la pratique, ces outils génèrent une fluidité de gestion des finances de la Ville, en déterminant les objectifs poursuivis en termes d'équilibres budgétaires et de niveau d'endettement.

Ils garantissent ainsi aux organes décisionnels le financement pérenne des priorités arbitrées, et permettent également d'anticiper les aléas conjoncturels sur les dépenses et les recettes.

¹ Report de 2016 : 5.233 - (-10.524 + 1.402 + 5.608).

Ces facteurs contribuent grandement à améliorer la lisibilité et l'efficacité des choix politiques, tout en étant adaptables aux changements conjoncturels.

Le plan pluriannuel d'investissement a mis en exergue les contraintes pluriannuelles et annuelles et les enjeux stratégiques importants, dans un contexte budgétaire particulièrement contraint et tendu.

- Une première présentation de cette prospective par opération a été faite lors du rapport d'orientations budgétaires de 2017, néanmoins elle fait sans cesse l'objet de modifications afin d'en améliorer l'efficacité.

Le rapport a permis d'exposer au Conseil Municipal du 28 février 2017 les orientations pluriannuelles de la Ville en termes d'investissement.

Les objectifs affichés ont été notamment, la poursuite des actions engagées contractuellement en termes de renouvellement urbain, la politique mise en place par la Ville en matière de gestion des bâtiments communaux et de modernisation des services.

- La mise en œuvre du Projet de Renouvellement Urbain des quartiers prioritaires est un des axes fondamentaux de la stratégie de la Ville.

Les enjeux sont essentiellement la reconversion durable de ces quartiers en difficulté pour les replacer dans une dynamique de développement, et de recréer une centralité attrayante d'un point de vue économique et touristique.

- En ce qui concerne les bâtiments communaux, leur gestion revêt un enjeu majeur dans le cadre de la rationalisation du parc immobilier communal et l'optimisation de notre politique volontariste de cessions d'actifs.

La modernisation des bâtiments qui est un projet à court et moyen terme, participe à l'amélioration de la performance et à la maîtrise des finances communales. Elle est un des vecteurs principaux pour retrouver des marges de manœuvres financières.

Les objectifs poursuivis sont essentiellement un parc immobilier moins onéreux en termes d'entretien et mieux adapté aux missions de service public, ainsi que l'optimisation des implantations et de l'occupation des sites.

- Enfin, la collectivité souhaite s'investir dans une perspective durable de modernisation de son administration. Les actions prioritaires retenues porteront sur le potentiel de productivité des investissements.

Les actions représentatives de cette orientation sont le renouvellement du parc informatique, le renouvellement d'un parc automobile notamment technique vieillissant et peu adapté, l'acquisition de nouveaux logiciels métiers de professionnalisation.

Pour ces derniers, ils permettront de disposer d'indicateurs de gestion et de performance pour optimiser les processus et moyens de gestion mis au service d'une organisation et obtenir à terme de nouvelles sources d'économie.

VIII. DETTE et GESTION de la DETTE

La ville s'est assurée l'assistance d'un conseil en gestion de dettes.

• Politique de gestion de dette

- Dans sa séance de fin juin 2016, le Conseil Municipal a été appelé à délibérer sur deux documents régissant la gestion de dettes conduite par la commune :
 - Cahier des procédures générales de gestion de la dette :
Ce document présente le cadre de gestion, les objectifs, les politiques, les modes opératoires, les reportings et les contrôles relatifs à la dette y compris structurée (financements et swaps).
 - Définition stratégique de la gestion de la dette – Règles de gestion :
Ce document reprend les points essentiels pour cadrer la gestion en application des principes définis dans le cahier de procédures générales.

Il vient préciser les niveaux des ratios à respecter, les paramètres de gestion ainsi que les orientations de gestion.

Ces documents traitent d'une part, du stock de dette et de son adaptation au cadre ainsi défini et d'autre part, des critères qui s'appliquent aux nouveaux emprunts levés.

- Pour adapter les règles de gestion aux caractéristiques de marché les plus récentes, ces deux documents ont été révisés et seront présentés, pour délibération, au Conseil Municipal de juin 2017.

Ils seront, de fait, présentés chaque année au Conseil Municipal, même s'ils n'enregistrent pas de modification.

- **Opérations majeures de 2015 et 2016** (Ces opérations ne concernent que le budget principal).

- 2015

- Emprunt structuré DEXIA MPH271512EUR

Un accord transactionnel validé lors du Conseil Municipal du 20 juillet 2015 a été passé pour réaménager le CRD de l'emprunt structuré (7.155 M€) en le passant d'un taux indexé sur le cours de change Euro/Franc suisse (supérieur à 20.0% en 2015) à un taux fixe (3.35 %).

L'emprunt structuré a ainsi été réaménagé moyennant une indemnité financée par un nouvel emprunt à taux fixe (16.4 M€), en partie couverte par une aide du fonds de soutien (12.44 M€).

In fine, l'opération de réaménagement se caractérise par un coût de revient de moins de 11% après intervention du Fonds de soutien, ce taux étant à comparer à celui qui aurait été constaté sans changement du financement structuré, soit 21% pour l'échéance du 1er août 2015.

Cette opération libère la Ville d'un risque de marché dont la survenance était insupportable.

- Remboursement de la ligne revolving pour 6.335 M€.

- 2016

- Remboursement anticipé de l'emprunt 331 souscrit auprès de la CECaZ et son refinancement :

Un emprunt de 1.533 M€ souscrit auprès de la CDC au taux de Euribor 3 mois + 2.29

% a été remboursé par anticipation par souscription d'un emprunt nouveau de 1.500 M€ souscrit auprès de la CECaZ.

Malgré une IRA de 0.045 M€ et des frais de dossier de 0.003 M€, l'opération est avantageuse pour la ville puisque le TRI est réduit de -0.57 % (1.894 – 2.464).

- Emprunt Caisse des Dépôts et Consignations pour financer des investissements :

Cet emprunt de 5.000 M€ est souscrit auprès de la CDC pour une durée de 15 ans au taux de 0.98 %. Ce taux est à comparer au taux de marché majoré de la marge de crédit, soit, à la période de souscription, entre 2.10 % et 2.35 %.

Mobilisable en départ décalé, il financera les investissements de 2017.

- Tirage de 3.700 M€ sur la ligne revolving pour financement d'investissements.

Le recours à la ligne revolving a été, essentiellement, motivé par des considérations de coût. En effet, le taux facturé est : Eonia + 0.26 avec un minimum de 0.00%, soit, dans les conditions du 01.06.17 : MAX [0.00 ; (-0.355 + 0.26)].

Ce niveau est à comparer au taux réservé à un emprunt à long terme classique, soit 2.10 % environ. Cette solution d'opportunité sera consolidée au rythme de l'évolution du plafond de la ligne revolving.

• **Encours de dettes – budget principal (yc. PPP)**

| (en M€) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| EnCours DETTE BRUTE au 01.01 | 89.408 | 101.250 | 97.318 | 93.973 | 88.934 | 84.663 |
| + Souscriptions de l'année | 24.927 | 5.233 | 6.092 | 4.406 | 4.756 | 4.364 |
| - Remboursements de l'année | 6.335 | 1.533 | 1.375 | 1.046 | 1.310 | 1.376 |
| - Amortissements de l'année | 6.750 | 7.632 | 8.062 | 8.399 | 7.717 | 7.885 |
| EnCours DETTE BRUTE au 31.12 | 101.250 | 97.318 | 93.973 | 88.934 | 84.663 | 79.766 |
| + FdS Souscriptions de l'année | 12.440 | | | | | |
| - FdS Amortissements de l'année | 0.622 | 0.622 | 0.622 | 0.622 | 0.622 | 0.622 |
| EnCours Fond de Soutien au 31.12 | 11.818 | 11.196 | 10.574 | 9.952 | 9.330 | 8.708 |
| EnCours DETTE NETTE au 01.01 | 89.408 | 89.432 | 86.122 | 83.399 | 78.982 | 75.333 |
| EnCours DETTE NETTE au 31.12 | 89.432 | 86.122 | 83.399 | 78.982 | 75.333 | 71.058 |

| | | | | | | |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Capacité de désendettement (ans) | | 14.3 ans | 14.9 ans | 11,2 ans | 8.0 ans | 10.5 ans |
|---|--|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|-----------------|

Les années 2018 et **notamment 2019** présentent la particularité d'enregistrer l'encaissement en deux fractions **d'un remboursement d'assurance**. Il en résulte des ratios de désendettement améliorés et en dehors de la série. Cela étant, la tendance est à l'amélioration du ratio sur la période analysée.

• **Charges financières et taux moyen budget principal**

| (en M€) | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------------------------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Encours dette brute au 31.12 | 101.250 | 97.318 | 93.973 | 88.934 | 84.663 | 79.766 |
| Encours moy année | | 99.284 | 95.646 | 91.454 | 86.799 | 82.215 |
| Ch. Fin année | | 3.825 | 3.575 | 3.465 | 3.402 | 3.379 |
| Taux moyen année (%) | | 3.85% | 3.74% | 3.79% | 3.92% | 4.11% |

Le calcul des charges financières a été effectué en partant des projections effectuées par Finance Active quant au stock de dettes au 31.12.16 (notamment pour les taux variables ou référencés) et sur la base de taux fixes (taux de marché anticipés + marge) pour les nouveaux emprunts.

Deux facteurs principaux expliquent la remontée du taux moyen :

- La sortie de la ligne revolving au taux de 0.00 % en raison de son amortissement ;
- La souscription de nouveaux emprunts à des taux anticipés supérieurs au taux moyen de la dette ancienne.

• **Répartition par types de taux (après swaps et Aide du Fonds de Soutien)**

| (en M€) | 31.12.14 | | 31.12.16 | | Variation | |
|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | M€ | % | M€ | % | Montant | % |
| Fixe | 48.024 | 52.14% | 61.945 | 62.30% | +13.921 | +29.99% |
| Hors Charte | 18.187 | 19.75% | 9.146 | 9.20% | -9.041 | -49.71% |
| Complexes | 9.605 | 10.43% | 13.714 | 13.79% | +4.109 | +42.78% |
| Variable | 9.130 | 9.91% | 10.214 | 10.27% | +1.084 | +11.87% |
| Livret A | 0.828 | 0.90% | 0.673 | 0.68% | -0.155 | -18.72% |
| Revolving tiré | 6.335 | 6.87% | 3.733 | 3.76% | -2.602 | -41.07% |
| TOTAL | 92.109 | 100.0% | 99.425 | 100.0% | +7.316 | +7.94% |

Il apparait clairement que les actions de gestion ont permis :

- L'accroissement de l'encours à taux fixes dans une période de taux bas (de 48 M€ à 62 M€) ;
- La réduction significative de la dette Hors Charte (de 18 M€ à 9 M€) ;
- Une légère augmentation de l'encours total à taux variables (de 26 M€ à 28 M€). Ce point est analysé en consolidant les emprunts à taux complexes avec les emprunts à taux variables simples (Variable, Livret A, Revolving tiré).

Depuis 2014, aucun financement nouveau Hors Charte ou à taux complexe n'a été souscrit.

• Répartition par types de risques

Selon la classification « Gissler », le portefeuille après swaps au 31.12.16 se répartit ainsi :

| | | ← moins élevé | | Risque | | Plus élevé → | | | |
|------------------------|----|---------------|------|--------|----|--------------|-----|-------|-------|
| | | A | B | C | D | E | HC | Total | |
| Risk | | M€ | M€ | M€ | M€ | M€ | M€ | M€ | % |
| ← + élevé - élevé → | 1 | 76.6 | 5.2 | | | | | 81.8 | 82.3 |
| | 2 | | | | | | | | |
| | 3 | | 6.0 | | | | | 6.0 | 6.0 |
| | 4 | | 2.5 | | | | | 2.5 | 2.5 |
| | 5 | | | | | | | | |
| | HC | | | | | | 9.1 | 9.1 | 9.2 |
| | Σ | 76.6 | 13.7 | | | | 9.1 | 99.4 | 100.0 |
| | % | 77.0 | 13.8 | | | | 9.2 | | |

Cinq produits restent classés en « Hors Charte » Gissler pour 9 M€, soit 9.2 % du portefeuille de dettes. La part « Hors Charte » après swaps a été divisée par 2 entre fin 2014 et fin décembre 2016.

IX. RATIOS

• Intermédiaires à fin 2016

| | Ratios de gestion | 2014 ² | 2016 | Référence CRC | Constat → Interprétation (grille indicative d'alerte) |
|---|---|-------------------|----------|---------------|---|
| 1 | Excédent brut de gestion en % des produits de gestion ³ | 13.4% | 14.7% | 18% | Inférieur à limite → insuffisant |
| 2 | Capacité d'autofinancement en % des produits de gestion | 6.7% | 9.4% | 15% | Inférieur à limite → insuffisant |
| 3 | Charges de personnel ⁴ en % des charges courantes | 54.5% | 56.9% | de 55 à 60% | Dans les limites → soutenable |
| 4 | Intérêts et pertes de change en % des charges courantes ⁵ | 7.0% | 6.5% | 4% | Supérieur à limite → surendettement |
| 5 | Financement propre disponible en % des dépenses d'équipement ⁶ | 13.9% | 62.5% | 45% | Supérieur à limite → niveau d'investissement soutenable |
| 6 | Capacité de désendettement ⁷ | 20.0 ans | 14.3 ans | 12 ans | Supérieur à limite → surendettement avéré, à réduire |

- Hormis le ratio n° 3, chacun des autres ratios s'améliore, se rapprochant ainsi des limites précisées par la CRC.
- Malgré sa dégradation, le ratio n° 3, quant à lui, reste dans la fourchette définie.

Les actions engagées au cours de la période ont donc apporté les résultats attendus.

² Rapport de la CRC du 02.08.16.

³ Ratio de la différence entre les montants des produits et les charges de gestion (alias Epargne de gestion) sur le montant des produits de gestion.

⁴ Ratio de structure du montant des charges de personnel sur le montant des charges courantes (charges de gestion et charges d'intérêts).

⁵ Rapport du montant des intérêts des emprunts et des pertes de change sur le montant des charges courantes (charges de gestion et charges d'intérêts).

⁶ Rapport entre la capacité d'autofinancement nette majorée du montant des recettes d'investissements (hors emprunts) sur le montant des dépenses d'équipement.

⁷ Rapport entre le stock de dette et la capacité d'autofinancement brute.

- **Anticipés à fin 2020**

| | Ratios de gestion | 2016 | 2020 | Référence CRC | Constat → Interprétation (grille indicative d'alerte) |
|---|--|----------|----------|---------------|---|
| 1 | Excédent brut de gestion en % des produits de gestion | 14.7% | 14.8% | 18% | Inférieur à limite → insuffisant |
| 2 | Capacité d'autofinancement en % des produits de gestion | 9.4% | 10.4% | 15% | Inférieur à limite → insuffisant |
| 3 | Charges de personnel en % des charges courantes | 56.9% | 58.1% | de 55 à 60% | Dans les limites → soutenable |
| 4 | Intérêts et pertes de change en % des charges courantes | 6.5% | 5.7% | 4% | Supérieur à limite → surendettement |
| 5 | Financement propre disponible en % des dépenses d'équipement | 62.5% | 66.9% | 45% | Supérieur à limite → niveau d'investissement soutenable |
| 6 | Capacité de désendettement | 14.3 ans | 10.5 ans | 12 ans | Revenu dans limite → pas de surendettement |

- A l'évidence, la dégradation du ratio n° 3, « Charges de personnel en % des charges courantes », pèse sur l'excédent brut d'exploitation, la capacité d'autofinancement et le financement propre disponible qui sont, dès lors, freinés dans leur amélioration.
- Même si le ratio n° 3 reste dans les limites, il importe de poursuivre le travail sur le poste « Charges de personnel » pour accentuer le mouvement d'amélioration de la situation financière de la ville.
Toutefois, la masse salariale est frappée d'une telle inertie que les actions engagées n'enregistrent leurs résultats qu'avec quelques années de décalage.
- Il apparaît que la ville s'apprête à sortir de la zone de surendettement (cf. ratios n° 4 et n° 6) grâce à un contrôle serré de sa politique d'investissements (cf. ratio n° 5) et à une politique de cessions foncières.

X. CONCLUSIONS

Au terme de ce rapport, il apparaît que les recommandations formulées par la CRC ont été largement suivies :

- **Capacité d'autofinancement**

De nombreuses actions ont été diligentées pour compenser l'impact négatif de la réduction de la DGF tant au niveau des recettes flexibles qu'au niveau des dépenses qui sont de plus en plus sous contrôle (contrôle budgétaire et contrôle de gestion).

Des actions spécifiques sont en cours pour maîtriser et réduire la masse salariale.

- **Plan Pluriannuel d'Investissements**

Enfin, le PPI, formalisé et encadré par des comités de suivi, permet un ajustement au plus près des dépenses d'investissements tout en garantissant les nécessaires investissements d'entretien et de sécurité.

- **Gestion de la dette**

Avec l'aide d'un conseil,

- La ville s'est dotée de procédures et règles de gestion dynamiques en ce qu'elles sont revues annuellement ;
- Au-delà des opérations de désensibilisation les plus urgentes, effectuées en 2014 (Depfa) et 2015 (Dexia), en application des règles de gestion, toutes les lignes Hors Charte ou à taux complexes sont sous surveillance.

Pour l'heure, les conditions de marché n'ont pas permis de conclure des désensibilisations à des conditions favorables pour la ville.