

Rapport d'Orientations Budgétaires 2018

Ville d'Asnières-sur-Seine



RAPPORT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2018

I.	2016 – 2018 : DES EXERCICES IMPACTES PAR L'EPT « BOUCLE NORD DE SEINE ».....	3
II.	2014 – 2017 : UNE SITUATION FINANCIERE ASSAINIE DANS DES CIRCONSTANCES DIFFICILES.....	5
2.1.	<i>La difficile pérennisation de nos recettes face à la chute des dotations</i>	5
2.1.1.	La poursuite de la chute des dotations et la montée en charge de la contribution au fonds de péréquation.....	6
2.1.2.	Les produits fiscaux : un bilan en demi-teinte	8
2.2.	<i>L'optimisation constante des dépenses de fonctionnement</i>	12
2.3.	<i>La reconstitution de notre épargne</i>	15
2.4.	<i>Une commune en voie de désendettement</i>	17
2.5.	<i>Des ressources propres solides</i>	19
2.6.	<i>La concrétisation de projets d'équipement structurants</i>	20
III.	ENCORE DE LOURDES CONTRAINTES FINANCIERES IMPOSEES PAR L'ETAT POUR LES PROCHAINES ANNEES.....	22
3.1.	<i>2016-2017 : L'amélioration d'ensemble des finances locales par la baisse des dépenses de fonctionnement</i>	22
3.2.	<i>Loi de programmation des finances publiques 2018-2022 : de l'art de l'Etat d'imposer des contraintes qu'il ne s'appliquera pas à lui-même</i>	23
3.2.1.	Le renforcement de la « règle d'or ».....	24
3.2.2.	Le plafonnement des dépenses de fonctionnement.....	25
3.2.3.	La réforme improvisée de la taxe d'habitation	28
3.3.	<i>Loi de finances pour 2018 : les collectivités locales au pain sec</i>	29
IV.	LES PERSPECTIVES BUDGETAIRES POUR 2018 ET AU-DELA : LA PERSEVERANCE DANS NOS EFFORTS POUR FINANCER DES PROJETS D'AVENIR	31
4.1.	<i>Recettes réelles de fonctionnement : une hausse en trompe-l'œil</i>	31
4.1.1.	Les dotations de l'Etat encore en baisse.....	31
4.1.2.	La refonte des tarifs entreprise	31
4.1.4.	Des recettes fiscales peu dynamiques	32
4.2.	<i>La stabilisation des dépenses réelles de fonctionnement pour 2018</i>	32
4.2.1.	Des dépenses de personnel en baisse de budget à budget: le fruit d'un travail conjoint entre la municipalité et les services	33
4.2.2.	Des dépenses de gestion courante stables de budget à budget.....	33
4.3.	<i>L'optimisation des dépenses et la maîtrise des recettes pour assurer l'avenir</i>	34
4.4.	<i>La concrétisation d'un programme d'investissement ambitieux pour Asnières-sur-Seine</i>	35

I. 2016 – 2018 : Des exercices impactés par la création de l'EPT « Boucle Nord de Seine »

En conséquence de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe), la Ville d'Asnières-sur-Seine a été intégrée au sein de la Métropole du Grand Paris (MGP) et de l'Etablissement Public Territorial (EPT) dénommé « Boucle Nord de Seine » depuis le 1^{er} janvier 2016.

Pour rappel, depuis le 1^{er} janvier 2016, l'EPT exerce les compétences suivantes :

- La gestion de l'assainissement et de l'eau ;
- La gestion des déchets ménagers et assimilés ;
- L'élaboration du plan climat air énergie ;
- L'élaboration et la gestion du plan local d'urbanisme ;
- La politique de la ville.

Du 1^{er} janvier 2016 au 31 décembre 2017, l'EPT et les communes ont opté pour un dispositif de mise à disposition de service, qui s'est traduit par la signature de conventions de gestion. Cette solution pragmatique a permis d'assurer une continuité dans l'action, l'EPT n'étant pas en mesure de prendre en charge ses dépenses et recettes. Elle a aussi généré un ensemble de flux croisés entre l'EPT et les communes, gonflant ainsi les masses budgétaires dans des proportions qu'il conviendra d'évaluer précisément lors de l'adoption du compte administratif 2017 pour pouvoir comparer l'évolution du réalisé sur plusieurs exercices.

Par ailleurs, la loi NOTRe a institué un fonds de transfert des charges territoriales (FCCT) approuvé entre l'EPT et les communes par délibérations concordantes. Le montant du FCCT – 6 160 K € pour Asnières en 2017 – est défini dans le cadre des travaux de la Commission Locale d'Evaluation des Charges Territoriales (CLECT).

Flux croisés EPT	FONCTIONNEMENT		INVESTISSEMENT	
	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
En M €				
Réalisé 2016	7,5 M €	7,3 M €	1 M €	1,2 M €
Prévisionnel 2017	7,5 M €	7 M €	0,8 M €	1,3 M €

Outre les changements budgétaires liés directement aux compétences transférées, à compter de 2016, la fiscalité professionnelle a été transférée à la MGP et à l'EPT. La commune reçoit une compensation sous la forme d'une attribution, mais cette compensation n'est pas dynamique puisqu'elle ne prend pas en compte la revalorisation législative ou physique des bases. Les communes intégrées dans la MGP ne reçoivent plus aucun retour direct de leurs efforts pour attirer des entreprises sur leur territoire.

Le système dérogatoire des conventions de gestion pour les compétences assainissement, déchets, politique de la ville, plan climat et PLU expire au 31/12/2017. A compter du 1^{er} janvier 2018, l'EPT devra assumer et exécuter directement son budget pour ces compétences que la Ville ne budgètera plus.

Pour analyser le budget 2018 à périmètre égal par rapport aux budgets antérieurs, il conviendra donc de ne plus prendre en compte les compétences assainissement, déchets, politique de la ville et PLU.

Compétences transférées 2018	FONCTIONNEMENT		INVESTISSEMENT	
	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Assainissement	0,6 M €	1,7 M €	1,3 M €	0 M €
Déchets, politique de la ville, PLU	7,9 M €	11,7 M €	0 M €	0 M €

L'excédent de recettes transférées dû à la TEOM sera compensé par l'EPT via la répartition de la contribution au fonds de péréquation intercommunal et communal.

Parallèlement, la MGP exerce de plein droit depuis le 1^{er} janvier 2017 la compétence aménagement qui se décline comme suit :

- Elaboration du schéma de cohérence territoriale ;
- Définition, création et réalisation d'opérations d'aménagement d'intérêt métropolitain ;
- Elaboration d'un schéma métropolitain d'aménagement numérique.

En 2017, la MGP devait donc se prononcer sur l'intérêt métropolitain des opérations d'aménagement en cours et n'a retenu que la ZAC des Docks de Saint-Ouen. Par conséquent, à compter du 1^{er} janvier 2018, les autres opérations d'aménagement deviennent de la compétence des EPT. C'est le cas des opérations d'aménagement ANRU, NPNRU et ZAC Parc d'Affaires.

Cependant, compte tenu du délai restreint et de l'enjeu de la compétence, il a été décidé de recourir au dispositif dérogatoire de la convention de gestion pour cette seule compétence et pour une durée supplémentaire maximale d'un an.

Flux croisés EPT Aménagement	FONCTIONNEMENT		INVESTISSEMENT	
	Dépenses	Recettes	Dépenses	Recettes
Budget 2018	0,1 M €	0,1 M €	0,2 M €	1,3 M €

En raison de la complexité du dispositif réglementaire, l'exercice précédent d'identification des compétences et des flux s'avère essentiel. Les mécanismes financiers et fiscaux instaurés par la loi NOTRe, contrairement aux mécanismes des précédentes lois relatives à l'intercommunalité (notamment la loi Chevènement de 1999), mettent systématiquement à contribution les communes-membres, sans grande possibilité de reversement des EPT vers les communes.

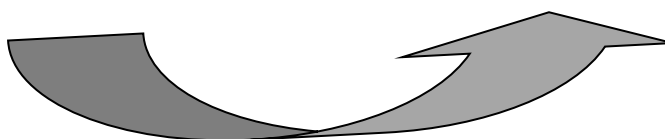
II. 2014 – 2017 : Une situation financière assainie dans des circonstances difficiles

2.1. La difficile pérennisation de nos recettes face à la chute des dotations

Sous réserve du dénouement des dernières écritures intervenant en janvier 2018, les recettes réelles de fonctionnement enregistrent une stagnation de 2014 à 2017 et une baisse de 500 K € de 2016 à 2017.

Recettes réelles de Fonctionnement en M €	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016	<u>Prévisionnel</u> 2017
TOTAL	131,9	135,6	143,7	150,9
TOTAL hors EPT	131,9	135,6	136,4	143,9
TOTAL hors EPT hors produits exceptionnels	131,5	134,6	132,0	131,5

Une stagnation sur 4 ans

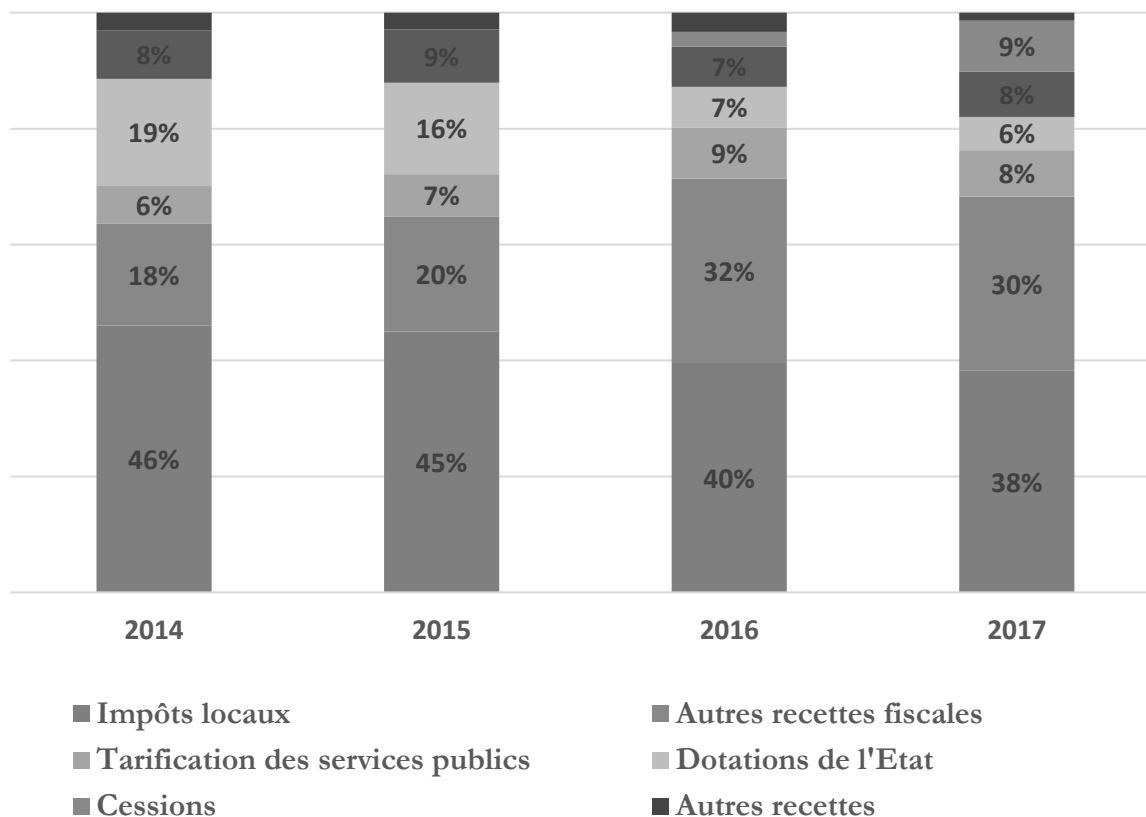


Cette baisse entre 2016 et 2017 s'explique principalement par les facteurs suivants :

- La dernière salve de contribution au redressement des comptes publics qui fait diminuer la dotation globale de fonctionnement (DGF) ;
- La perte progressive de dotation de solidarité urbaine (DSU) ;
- Un ralentissement des produits des services tarifés, dû notamment à de moindres participations dans le domaine de la petite enfance (mais compensées par davantage de subventions à travers la prestation de service unique) ;
- De moindres rôles fiscaux supplémentaires en 2017 par rapport aux exercices antérieurs ;
- Une diminution des produits relatifs à la taxe sur la consommation finale d'électricité.

La mise en place de l'EPT, la chute des dotations et la stratégie financière de la commune face à ces défis ont eu un effet certain sur la répartition des produits de fonctionnement. En effet :

- La Ville ne perçoit plus la fiscalité professionnelle qui est compensée par l'attribution de compensation versée par la MGP, d'où un transfert du poste des impôts locaux vers le poste des autres recettes fiscales. Force est de constater que la part des impôts locaux dans les recettes réelles est en constante diminution depuis 2014, ce qui pose la question de l'autonomie financière des communes dans le cadre des réformes imposées par l'Etat.
- La part de la compensation part salaire (CPS) autrefois incluse dans la DGF est désormais versé via l'attribution de compensation de la MGP, d'où un transfert du poste des dotations vers le poste des autres recettes fiscales.
- La chute drastique des dotations depuis 2014 a réduit d'autant le poste ;
- Le poste des produits tarifés des services publics est stable ;
- 2016 et 2017 voient se concrétiser les efforts de la Ville dans l'entreprise d'une stratégie foncière, d'où l'importance des produits de cessions.



2.1.1. La poursuite de la chute des dotations et la montée en charge de la contribution au fonds de péréquation

L'exercice 2017 a vu se matérialiser le dernier volet de la contribution au redressement des comptes publics qui a généré une baisse drastique de la dotation globale de fonctionnement (DGF), principale dotation de l'Etat, dans le cadre du 3^{ème} pacte de responsabilité adopté au printemps 2014. La chute des dotations se traduit pour Asnières par :

- Une 1^{ère} baisse d'1 M € de la DGF dès 2014
- Une 2^{ème} baisse de 2,3 M € de la DGF en 2015
- Une 3^{ème} baisse de 2,3 M € de la DGF en 2016
- Une 4^{ème} baisse de 1,2 M € de la DGF en 2017

C'est ainsi que la DGF diminue en volume de 24,3% sur 4 ans. Sur la période 2014-2020, ce sont ainsi 47,6 M € de DGF qui vont échapper à la Ville.

La loi de finances pour 2017 avait également réformé la dotation de solidarité urbaine en recentrant son bénéfice sur les 2 premiers tiers des communes, faisant perdre à Asnières-sur-Seine son éligibilité à cette dotation. Un mécanisme de garantie sur trois ans a été instauré. La Ville enregistre donc en 2017 une première baisse de DSU de 71 K €.

Pour pallier son désengagement financier par la baisse de la péréquation verticale, l'Etat a mis en place depuis 2012 un dispositif de péréquation horizontale à travers le fonds de péréquation intercommunal et communal (FPIC). Une fraction des ressources fiscales des collectivités considérées comme « riches » est donc prélevée pour être redistribuée aux collectivités considérées comme « pauvres ». Un dispositif

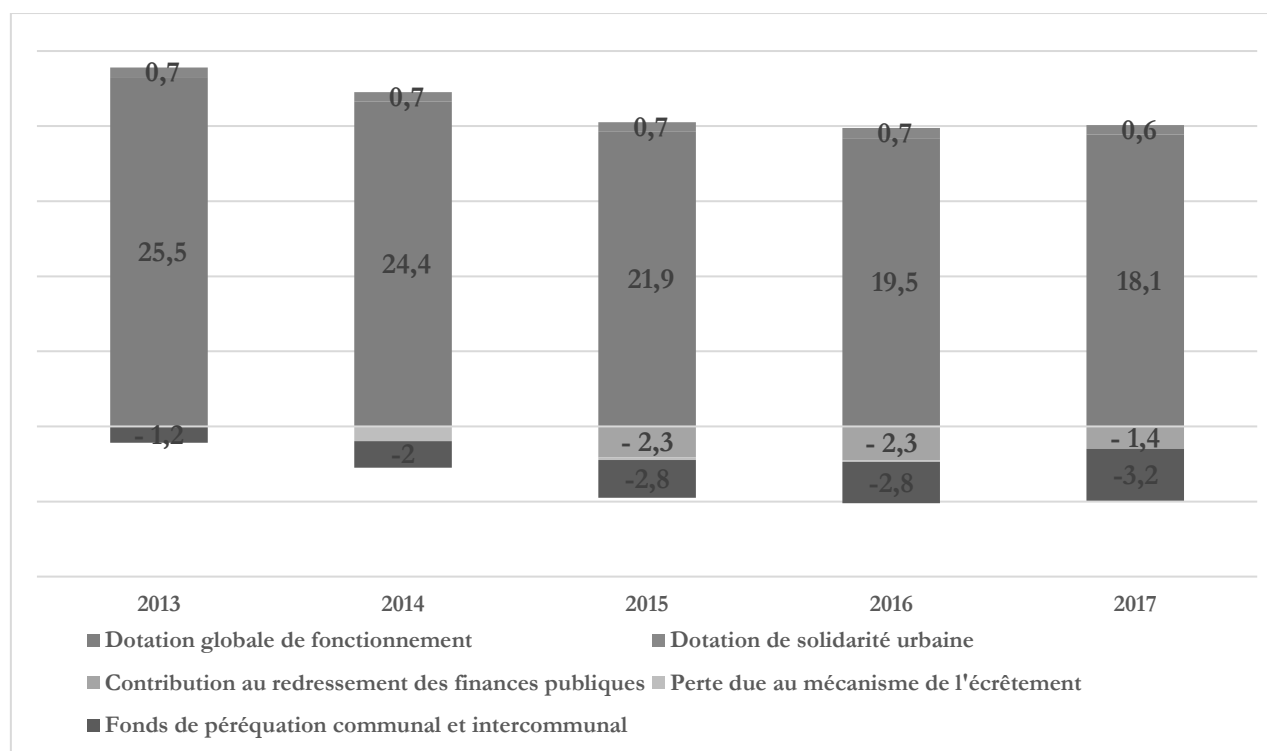
perverti dès le départ par l'obsolescence des valeurs locatives qui fausse la donne : les communes franciliennes sont quasiment systématiquement contributrices.

Ce mécanisme au sein du bloc communal s'est mis en place progressivement à l'échelle nationale : 150 M € en 2012 ; 360 M € en 2013 ; 570 M € en 2014 ; 780 M € en 2015 pour atteindre 1 Md € depuis 2016. Cependant, la mise en place de la MGP et des EPT a bouleversé le dispositif basé sur le potentiel financier des intercommunalités ou, lorsqu'elles ne sont pas regroupées au sein d'un EPCI, des communes. Ceci a engendré en 2017 une contribution plus importante pour l'EPT « Boucle Nord de Seine » qui a dû répartir cette charge entre les communes-membres. Ainsi, Asnières-sur-Seine a donc dû assumer :

- 389 K € de contributions au FPIC en 2012 ;
- 1,2 M € en 2013 ;
- 2 M € en 2014 ;
- 2,8 M € en 2015 ;
- 2,8 M € en 2016 ;
- 3,2 M € en 2017.

Soit une hausse de plus de 700% en 5 ans !

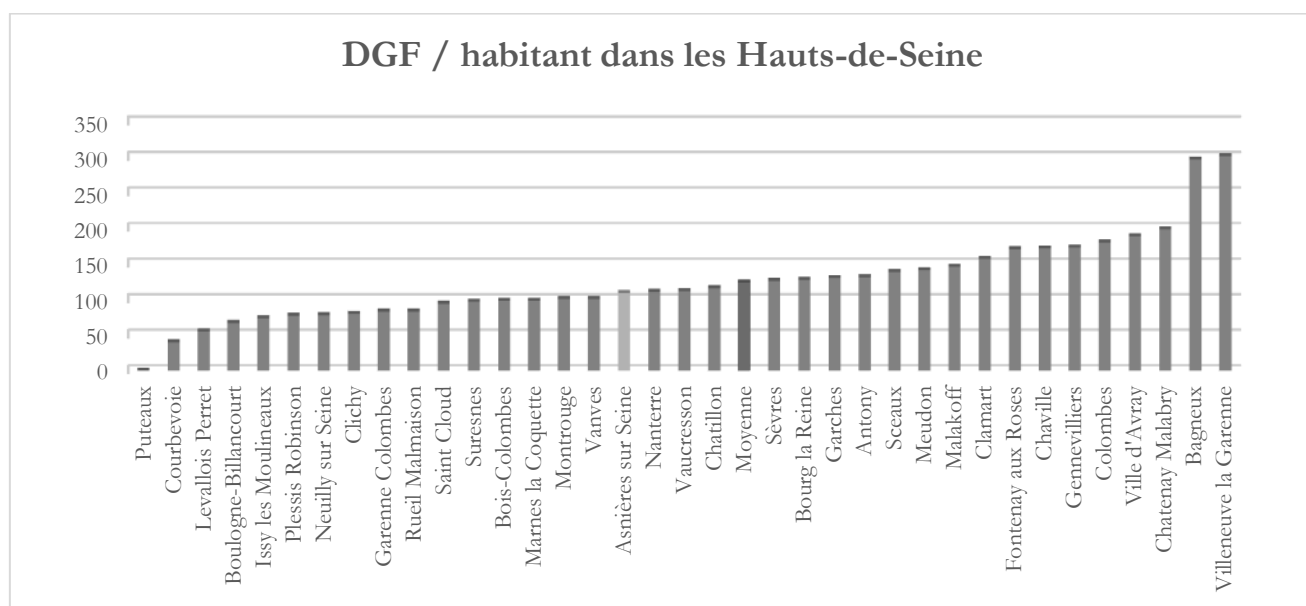
Evolution des dotations et fonds de péréquations depuis 2013



Nota Bene : Les montants de DGF en 2016 et 2017 inscrits dans le graphique réintègrent la CPS versée via l'attribution de compensation.



Une perte de 37,2 % en 5 ans



*Données 2016

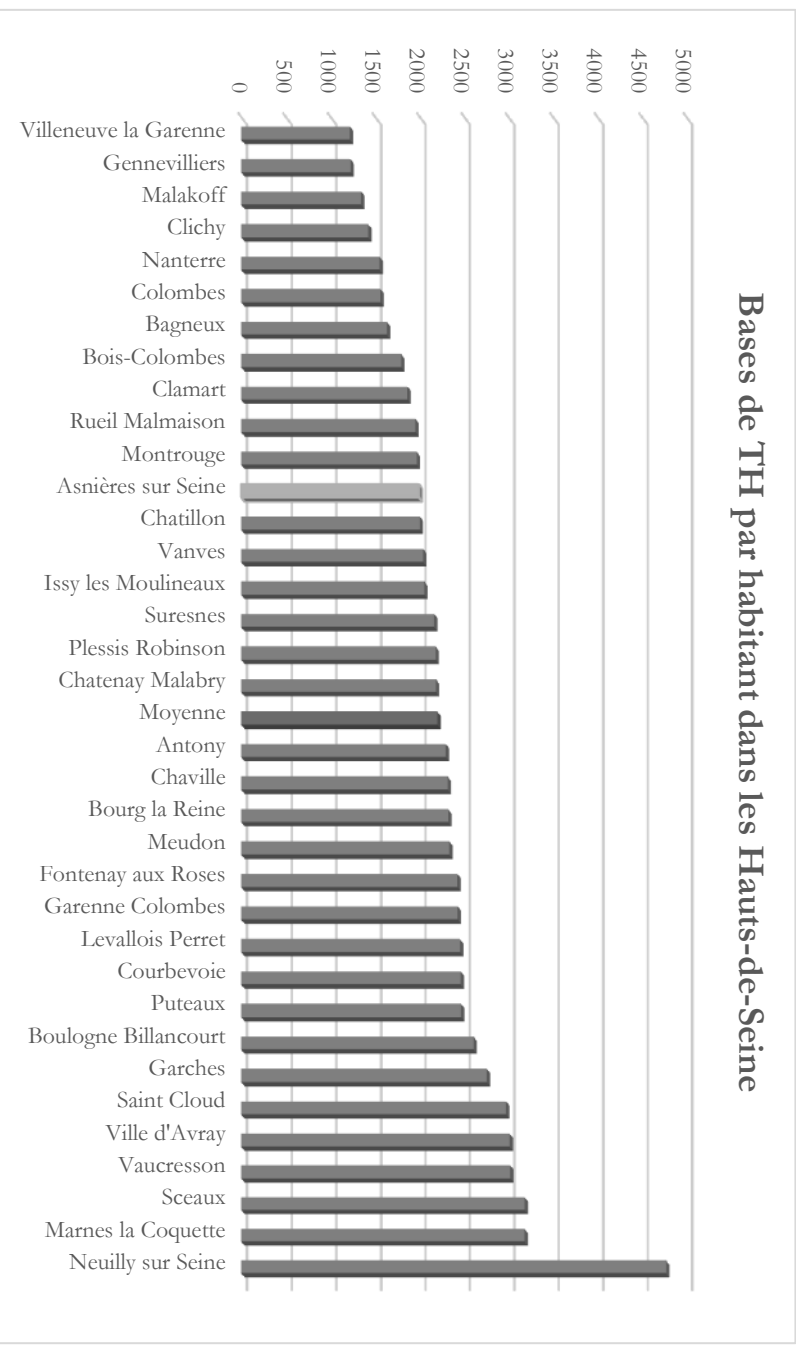
Au sein des Hauts-de-Seine, Asnières-sur-Seine dispose désormais d'une DGF par habitant inférieure à la moyenne, soit 109 € par habitant contre une moyenne de 124 €. En 2017, alors qu'Asnières doit faire face à une nouvelle baisse de sa DGF tout en voyant sa population augmenter, ce constat s'accroît puisque le montant de DGF par Asniérois passe à 93 €.

2.1.2. Les produits fiscaux : un bilan en demi-teinte

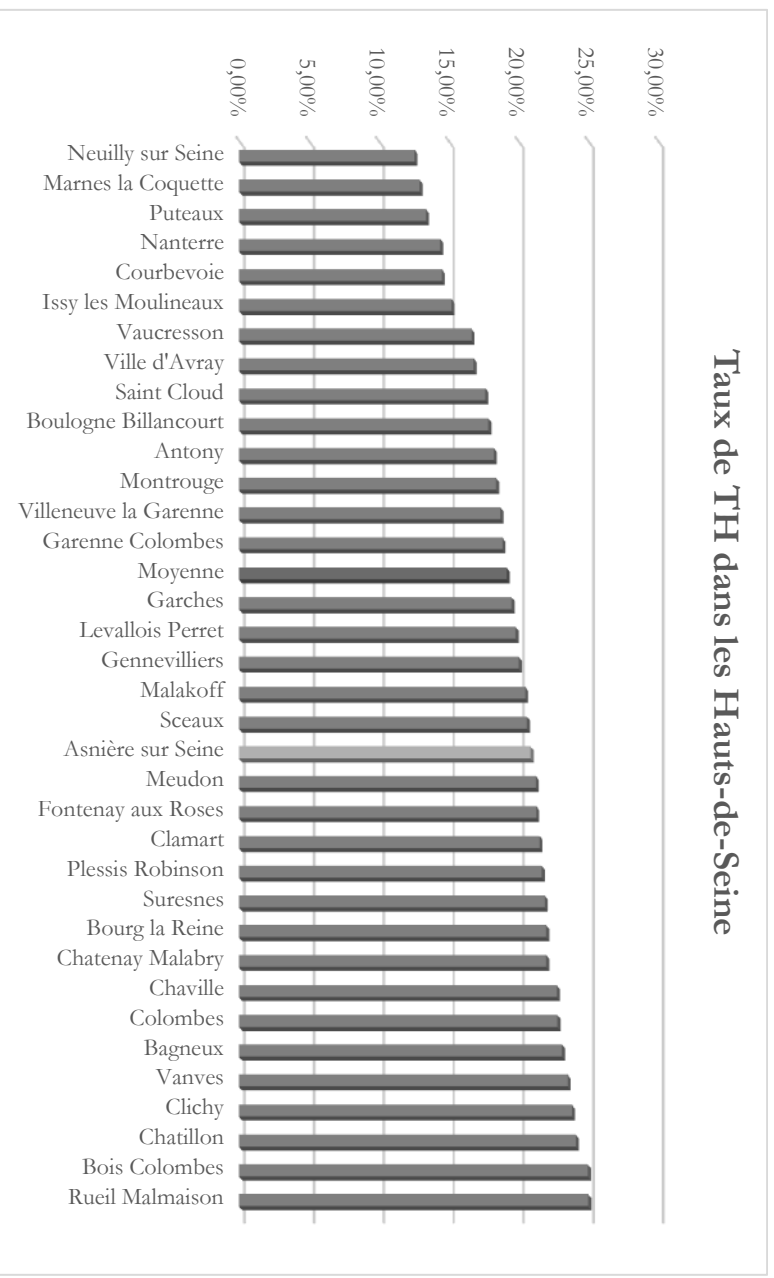
De 2016 à 2017, les produits fiscaux passent de 97,4 M € à 98,3 M €, soit une hausse globale de moins de 1%. Ceci s'explique par une évolution différenciée en fonction des recettes fiscales :

- Les produits de taxe d'habitation (TH) augmentent de 2,2% ;
- Les produits de taxe foncière bâtie (TFB) augmentent de 1,4% ;
- Les rôles supplémentaires diminuent de moitié ;
- L'attribution de compensation (AC) n'augmente que de 43 K € ;
L'AC a vocation à être stable puisque le dynamisme des bases profite à la MGP. La légère hausse en 2017 n'est due qu'au reversement des rôles supplémentaires dont le fait générateur est antérieur au 1^{er} janvier 2016.
- Les produits de taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) sont stables ;
La Ville d'Asnières-sur-Seine n'hésite pas à accorder des exonérations aux entreprises qui ont leurs propres services d'élimination des déchets conformément au Code général des Impôts.
- Les produits de la taxe sur la consommation finale d'électricité (TCFE) observent une tendance à la baisse, en raison peut-être d'un hiver moins rigoureux ;
- Les droits de mutation augmentent de 6%, confirmant ainsi une nouvelle fois la reprise du marché immobilier.

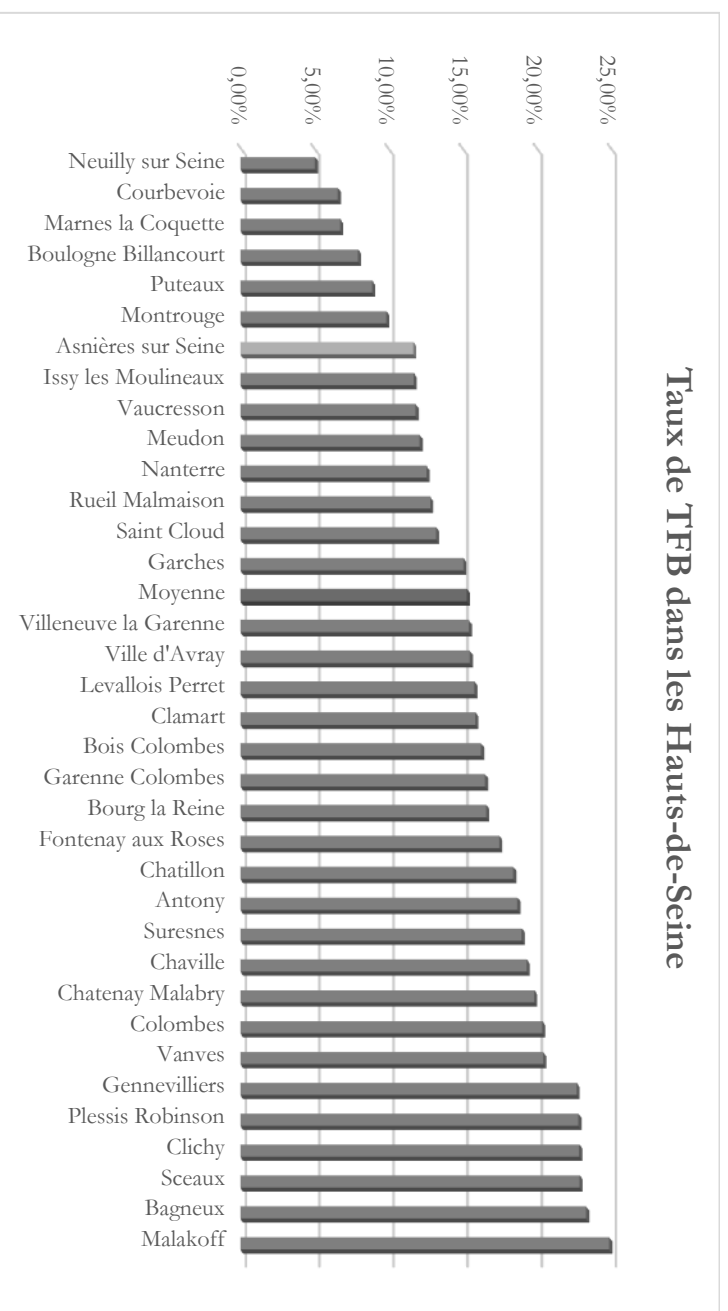
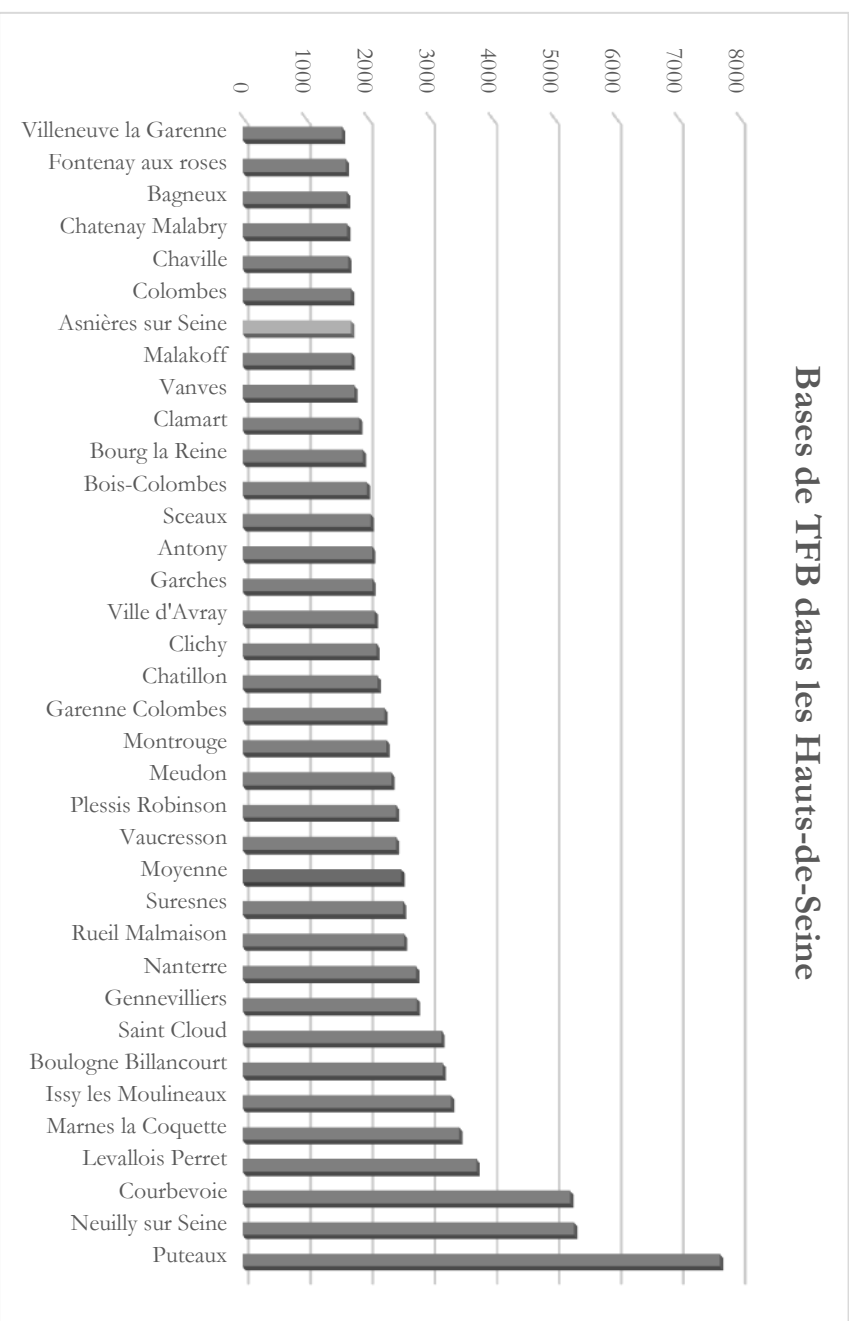
Les bases de TH de la commune sont inférieures à la moyenne départementale : 1988 € par habitant contre 2197 € pour la moyenne départementale.



Les bases de TH de la commune représentent 90% de la moyenne départementale. Le taux de TH d'Asnières-sur-Seine s'élève à 20,90% contre 19,16% pour la moyenne départementale.



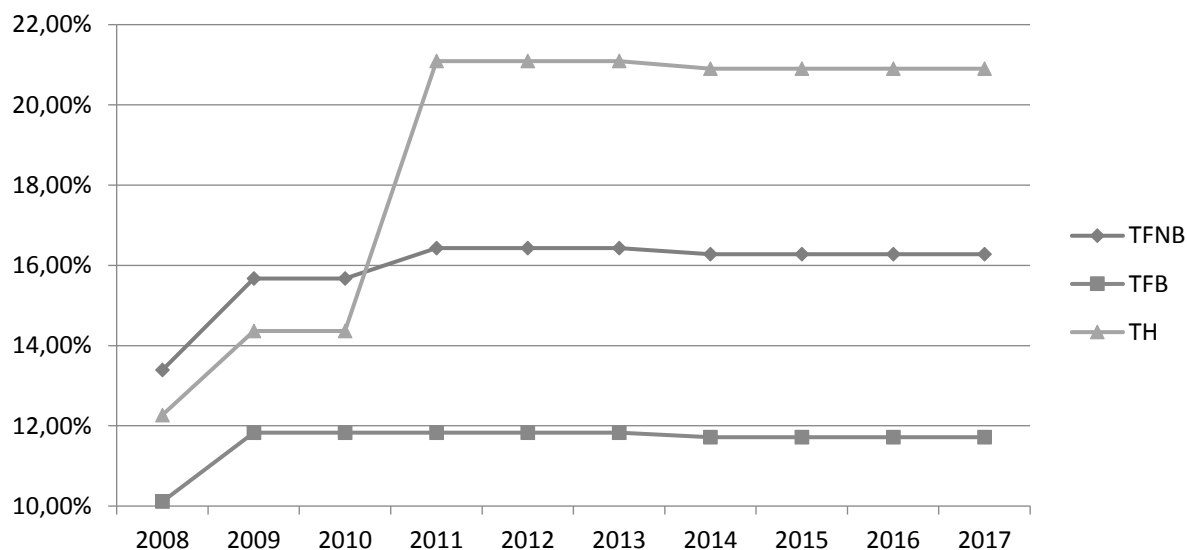
Le déficit de bases est encore plus accentué pour la TFB. En effet, en 2016, les bases communales représentent 68% des bases de la moyenne départementale.



En revanche, le taux de TFB est bien en-deça de la moyenne départementale : 11,72% pour Asnières-sur-Seine contre 15,34% pour la moyenne départementale.

Asnières-sur-Seine s'est surtout efforcée de ne pas augmenter les taux d'imposition. En 2014, la municipalité a même souhaité faire un geste important pour les contribuables en diminuant de 0,9% les taux d'imposition pour neutraliser la revalorisation législative des bases.

En 2009, les trois taxes ménages ont augmenté de 17,1%.



En 2014, les trois taxes ménages ont diminué de 0,9%.

C'est ainsi que les produits de TH et de TFB n'augmentent que sous l'effet de deux facteurs :

- Le coefficient législatif de revalorisation des bases voté par le Parlement en loi de finances ;
- La croissance des bases par la hausse du nombre de logements avec l'accueil d'une population nouvelle.

TH	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Croissance physique des bases	0,3%	1,4%	0,8%	1,8%
Revalorisation législative des bases	0,9%	0,9%	1,0%	0,4%
Effet taux	-0,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Evolution	0,3%	2,3%	1,8%	2,2%

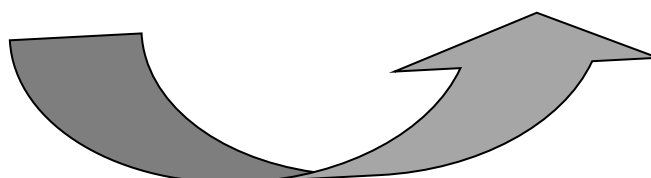
TFB	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Croissance physique des bases	-0,1%	0,9%	-0,1%	1,0%
Revalorisation législative des bases	0,9%	0,9%	1,0%	0,4%
Effet taux	-0,9%	0,0%	0,0%	0,0%
Evolution	-0,1%	1,8%	0,9%	1,4%

2.2. L'optimisation constante des dépenses de fonctionnement

Sous réserve du dénouement des écritures en janvier 2018, les dépenses réelles de fonctionnement enregistrent une hausse de 0,8 M € de 2016 à 2017, mais une baisse de 3,5 M € de 2013 à 2017.

Dépenses réelles de Fonctionnement en M €	Réalisé 2013	Réalisé 2014	Réalisé 2015	Réalisé 2016	Prévisionnel 2017
TOTAL	121,3	123	125,7	124,5	125,3
TOTAL Hors EPT	121,3	123	125,7	117	117,8

Une baisse de 2,9% sur 4 ans



Cette légère hausse de 0,7% entre 2016 et 2017 s'explique par la montée en charge du FPIC qui observe une hausse de 500 K € et par l'organisation des élections d'un coût de 300 K €. Pour le reste, les principaux postes de dépenses n'évoluent guère, illustrant ainsi la volonté municipale de maîtriser les dépenses réelles de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement sont donc stables de 2016 à 2017.

Pourtant, les obstacles endogènes ou exogènes n'ont pas manqué en 2017 :

Sur les charges à caractère général

- La remontée du prix du pétrole ;
- Les augmentations réglementées du coût de l'énergie ;

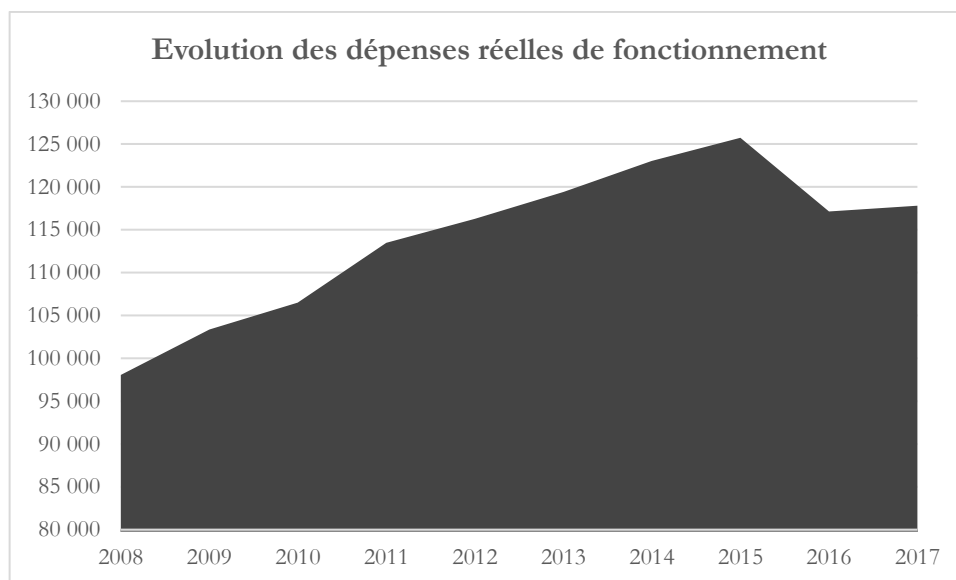
Sur les charges de personnel

- L'évolution nationale du point d'indice ;
- L'impact du GVT (glissement vieillesse technicité) ;
- Les effets de la réforme nationale PPCR ;
- Le coût supplémentaire des élections.

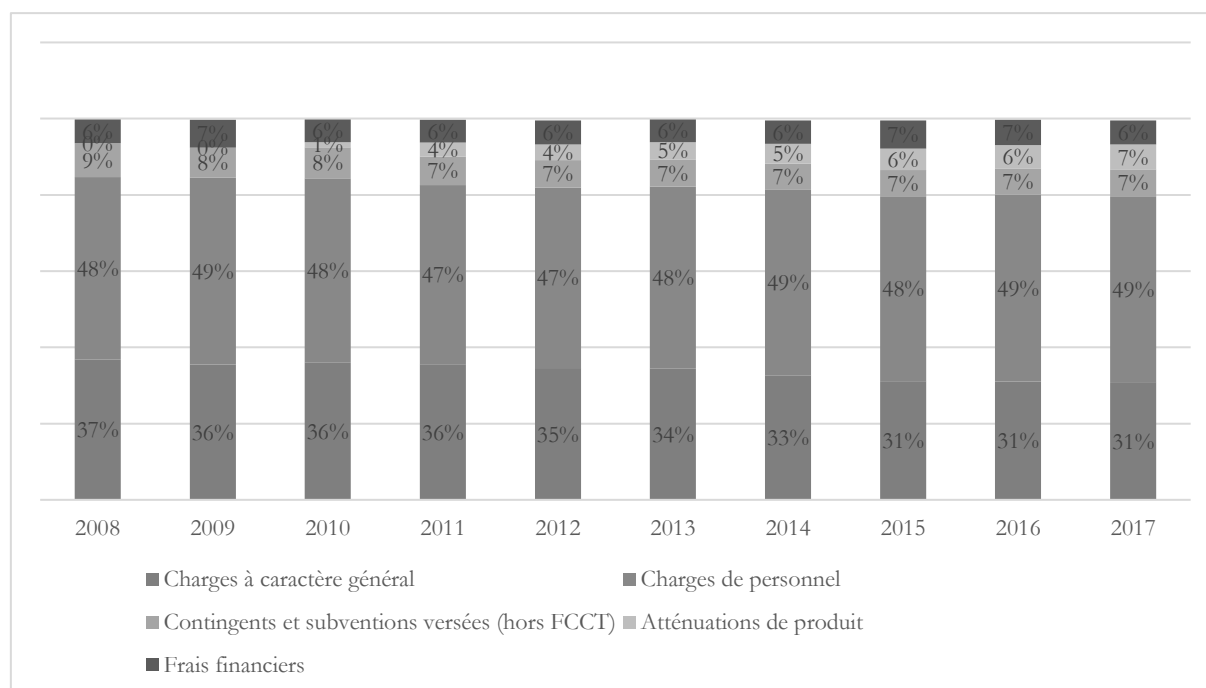
C'est donc avec stratégie que la Ville a entrepris un plan de modernisation pour dégager des économies structurelles et pérennes à partir de 3 axes dont les fruits sont bien visibles depuis 2016 :

- Le souhait de mettre en adéquation les résultats attendus avec les moyens pour y parvenir ;
- La diffusion progressive d'une politique et d'un contrôle assidu sur les achats (sourçage, négociations, mutualisation des contrats de prestation de services, contrôle strict sur les prix) ;
- La mise en place d'une stratégie foncière et immobilière qui, à la fois, vérifie le bien fondé des locations immobilières de la Ville, mais aussi rationalise le patrimoine communal, dont une partie est énergivore et budgétivore.

C'est dans ce cadre que s'inscrivent la baisse et la maîtrise des dépenses de fonctionnement depuis 2016.

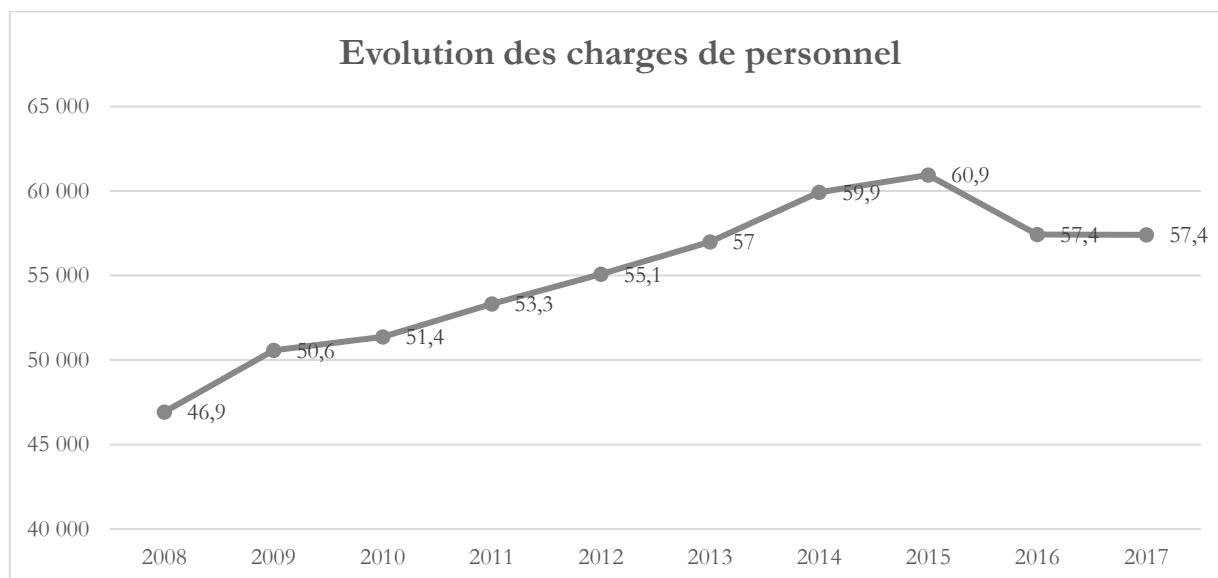


Les efforts d'optimisation des charges à caractère général permettent de faire face à la montée en charge du FPIC. Ainsi, la diminution de la part de l'un dans les dépenses réelles de fonctionnement compense la hausse de l'autre (atténuations de produits). Le poste des contingents obligatoires et des subventions est stable depuis 2011, prouvant notamment l'engagement de la commune dans le soutien aux associations.

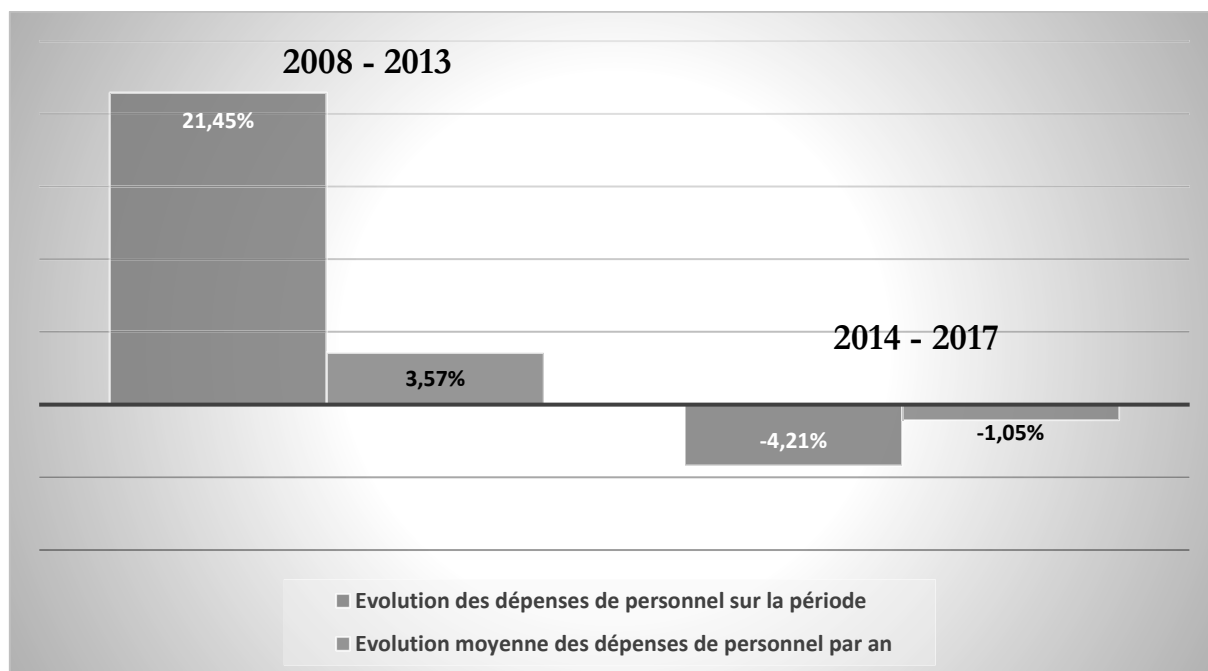


La masse salariale demeure ainsi le premier poste budgétaire. Mais la gestion des dépenses de personnel stratégiquement réfléchi et mise en place depuis 2014 a enrayeré les risques de dérapage budgétaire. La commune a pu donc compter sur sa gestion optimisée des ressources humaines et son automatisme de

privilégier et de développer la qualification et la compétence. La maîtrise des charges de personnel est également consécutive à une réforme organisationnelle lourde faite dans la concertation et qui est entrée pleinement en œuvre en 2017 : la réforme du temps de travail dans l'ensemble des services autour de 3 rythmes. C'est ainsi que les dépenses de personnel diminuent de 5,7% en deux ans pour atteindre 57,4 M € en 2016 et conservent ce niveau en 2017.

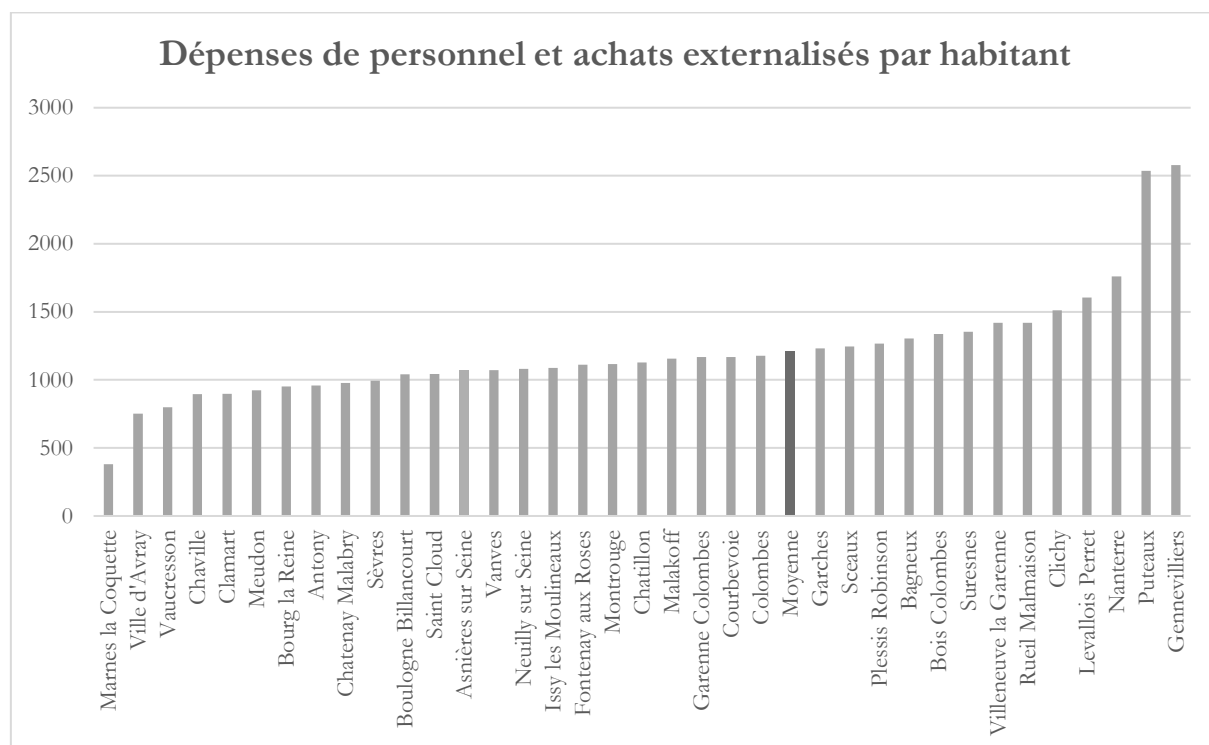


L'effort de la municipalité dans la maîtrise des dépenses de personnel n'est plus à démontrer. Alors que les charges de personnel avaient progressé de 21,45% entre 2008 et 2013, atteignant une moyenne par an de 3,57%, les dépenses de personnel entre 2014 et 2017 diminuent de 4,21%, soit une baisse moyenne de 1,05% par an.



Si l'on compare Asnières-sur-Seine à ses voisines, les dépenses de personnel et achats externalisés par habitant pour la commune sont inférieures à la moyenne départementale : 1071 € pour Asnières contre une

moyenne de 1208 € dans les Hauts-de-Seine. Les dépenses de la commune dans ce domaine ne représentent donc que 88,6% de la moyenne départementale.



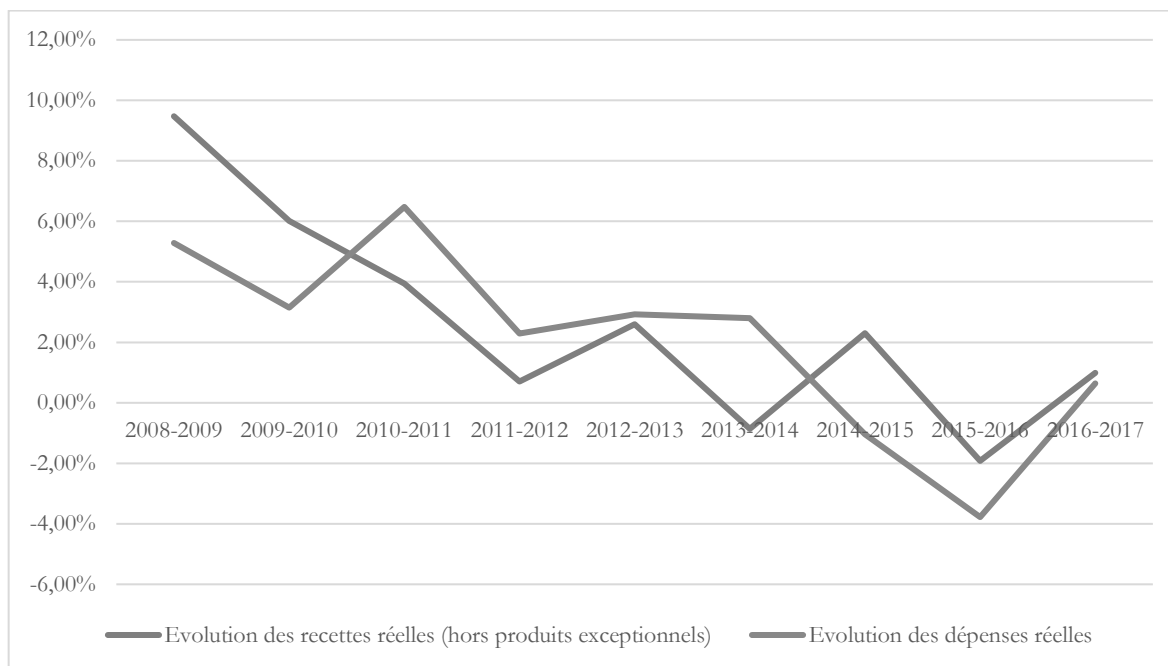
*Données 2016

Cette belle performance est encore plus accentuée si l'on prend uniquement les dépenses de personnel : en atteignant 657 € par habitant seulement, les charges de personnel d'Asnières-sur-Seine ne représentent que 76% de la moyenne des Hauts-de-Seine. Asnières-sur-Seine atteint ainsi la 6^{ème} place parmi les meilleurs élèves.

2.3. La reconstitution de notre épargne

Si l'on compare l'évolution des dépenses réelles avec celle des recettes réelles, force est de constater une différence de gestion certaine entre le mandat actuel et le mandat précédent. Les efforts actuels dans la recherche d'économies sans altérer la qualité du service rendu et dans l'optimisation des recettes malgré la chute des dotations sont largement démontrés.

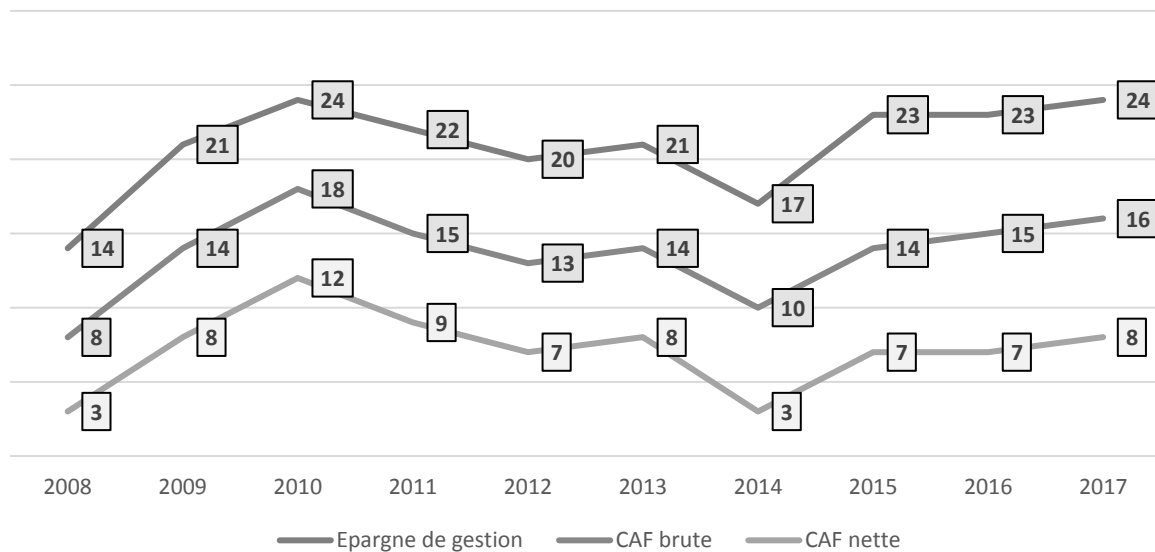
Pour la période 2008-2013, après avoir augmenté les taux d'imposition de 17,1% en 2009, la commune n'a pas réussi à éviter l'effet de ciseau. « L'effet de ciseau » désigne une situation dans laquelle deux phénomènes vont évoluer de manière opposée (un accroissement et une baisse). Si l'on représente ces deux courbes sur un graphique, cela donne l'image d'un ciseau. Ainsi, en 2009, les recettes ont évolué rapidement du fait de la hausse des taux d'imposition, puis la croissance des recettes a perdu en dynamisme chaque année. Parallèlement, à partir de 2010, les dépenses commencent à évoluer plus rapidement que les recettes.



Par un réel travail sur les dépenses de fonctionnement à partir de 2014, les dépenses évoluent à la baisse, leur décroissance est plus rapide que celle des recettes. Une trajectoire inchangée se serait soldée inévitablement par un nouveau coup de bambou fiscal. Alors que la Ville est fortement touchée par la baisse des dotations et la montée en charge des fonds de péréquation, les recettes progressent seulement de 0,33% sur 3 ans : les recettes fiscales n'augmentent en effet que par l'effet de revalorisation législative et par l'effet croissance physique des bases. En revanche, par un effort sans précédent pour optimiser ses dépenses de fonctionnement, celles-ci évoluent à la baisse : - 1,04% en moyenne par an.

Cette stratégie s'avère gagnante, compte tenu de l'évolution des principaux ratios financiers en constante augmentation depuis 2014 :

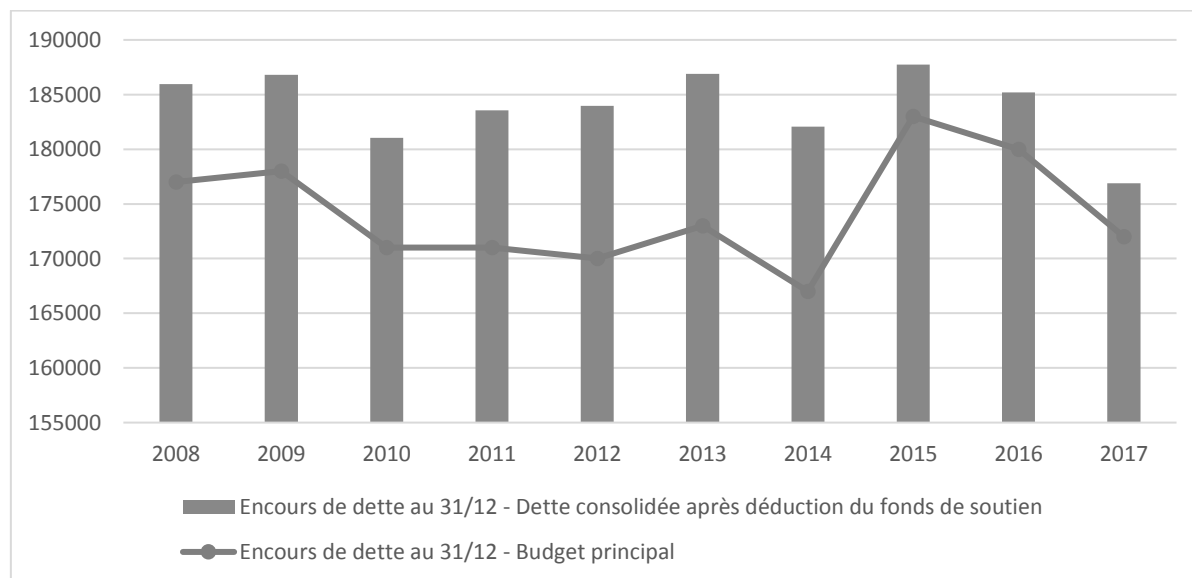
- CAF brute : excédent des recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. L'épargne brute est affectée notamment au remboursement du capital de la dette. Sous réserve du dénouement des dernières écritures en janvier 2018, la CAF brute de 2017 s'élèverait à 16 M € ;
- CAF nette : épargne de gestion diminuée des remboursements de la dette. L'épargne nette mesure l'épargne disponible pour investir. La CAF nette en 2017 s'élèverait à 8 M €.



En M €

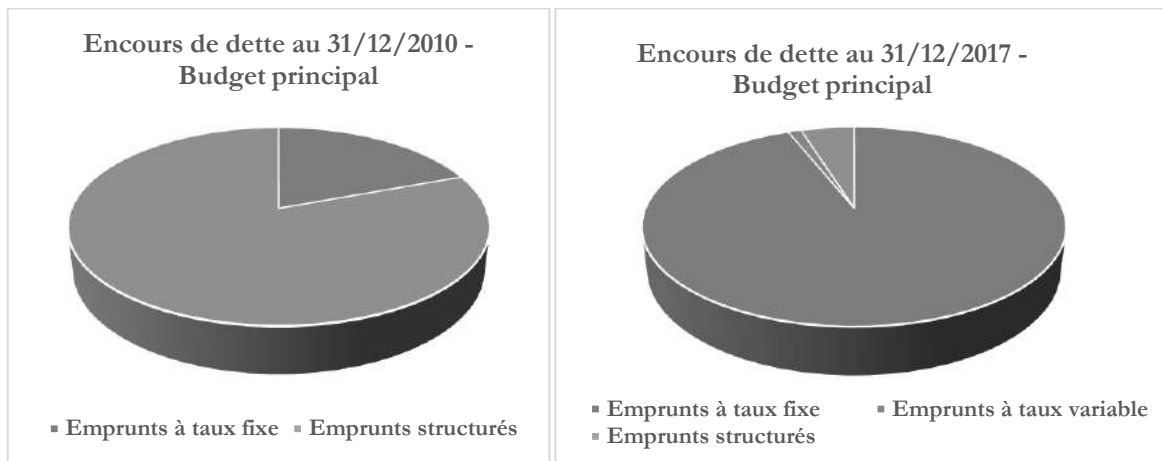
Dans son effort de maintenir les taux d'imposition, Asnières-sur-Seine ne souhaite pas compter sur la fiscalité pour compenser la chute drastique des dotations. Afin de ne pas pénaliser davantage les contribuables – et notamment la classe moyenne –, la Ville ne cesse de travailler sur l'optimisation de ses dépenses de fonctionnement sans négliger le service rendu à ses administrés. Elle a ainsi la possibilité de dégager une épargne nette satisfaisante, qui, couplée avec la mise en œuvre d'une stratégie immobilière (12,1 M € de produits de cessions en 2017), lui permet d'investir dans des projets d'investissement structurants sans emprunt nouveau.

2.4. Une commune en voie de désendettement

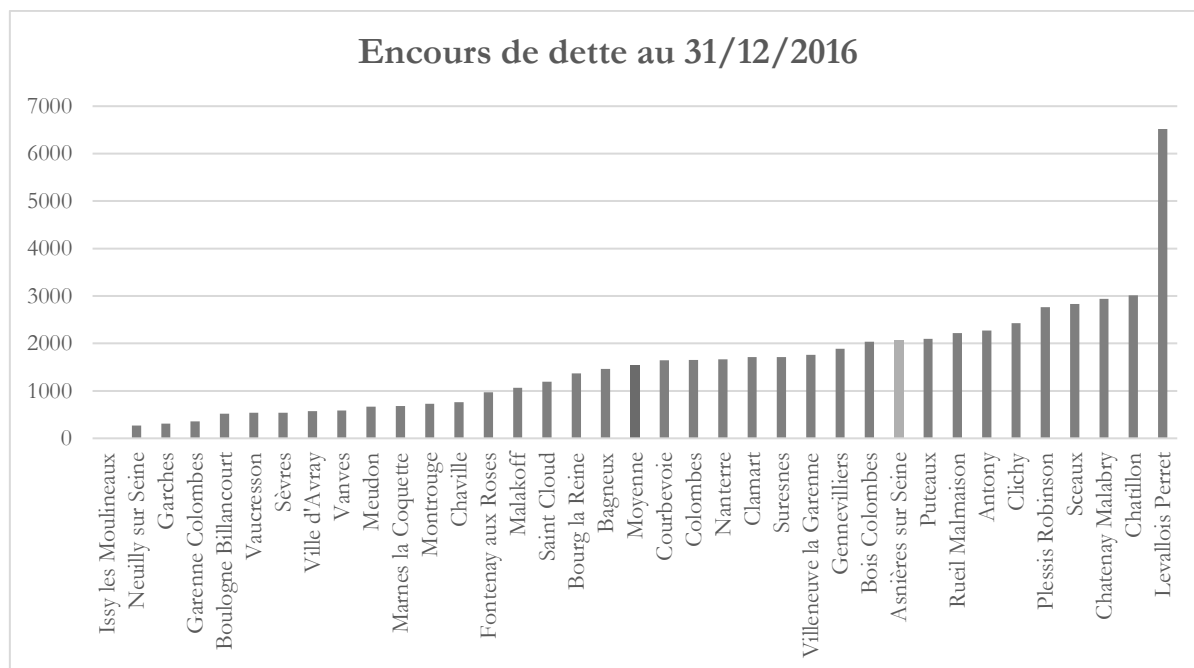


Grâce à la stratégie financière exposée précédemment, en ne mobilisant pas d'emprunt nouveau en 2017, Asnières-sur-Seine s'est désendettée de manière importante. La dette consolidée de la commune après déduction du fonds de soutien (6,7 M €) s'élève à 177 M €, ce qui constitue son niveau le plus bas depuis 2008. La commune se sera ainsi désendettée de 8,7 M € en 2017.

L'effort de désendettement d'Asnières-sur-Seine est d'autant plus louable, qu'après le réaménagement de dette de 2015, l'encours de dette actuel est quasiment 100% sécurisé : 95% des prêts sont classés 1A dans la charte Gissler. En profitant du dispositif du fonds de soutien, la commune a sécurisé le volume d'intérêts dont elle doit s'acquitter.



Cependant, malgré ses efforts, la dette de la commune est toujours supérieure à la moyenne départementale : l'encours de dette par habitant de la commune s'élève à 2072 € contre 1550 € pour la moyenne des communes des Hauts-de-Seine. Nul doute que la position de la commune progressera dès 2017-2018.



Il convient de prendre en compte également la capacité de désendettement qui est en nette amélioration. La capacité de désendettement est un ratio d'analyse financière des collectivités locales qui mesure le rapport entre l'épargne et la dette, la première finançant la seconde. Exprimé en nombre d'années, ce ratio est une mesure de solvabilité financière des collectivités locales. Il permet de déterminer le nombre d'années (théoriques) nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que la collectivité y consacre la totalité de son épargne brute. A encours identiques, plus une collectivité dégage de l'épargne, et plus elle pourrait rembourser rapidement sa dette.

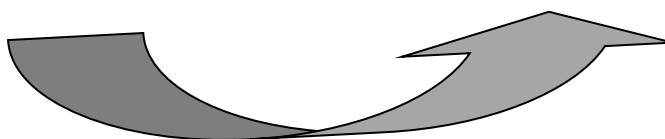
En moyenne, une collectivité emprunte sur des durées de 15 années. Ainsi, une collectivité qui a une capacité de désendettement supérieure ou égale à 15 ans est déjà en situation critique. Mais plus que la valeur de ce seuil, il faut regarder son évolution. Or depuis 2014, la capacité de désendettement de la commune est en nette diminution. En 2017, il faudrait moins de 11 ans d'épargne brute pour que la Ville se désendette totalement. Ceci est le meilleur niveau depuis 2011.

2.5. Des ressources propres solides

Sous réserve du dénouement des dernières écritures, les recettes destinées à financer l'investissement augmentent de 26,8 M € en 3 ans, permettant ainsi la concrétisation de projets structurants pour la Ville d'Asnières-sur-Seine.

Recettes d'investissement en M €	Réalisé 2015	Réalisé 2016	<u>Prévisionnel 2017</u>
Fonds propres et subventions	9,7	13,1	12,9
Cessions	0	3,5	12,1
Virement de la section de fonctionnement à la section d'investissement	5,1	6,6	16,6
TOTAL	14,8	23,2	41,6

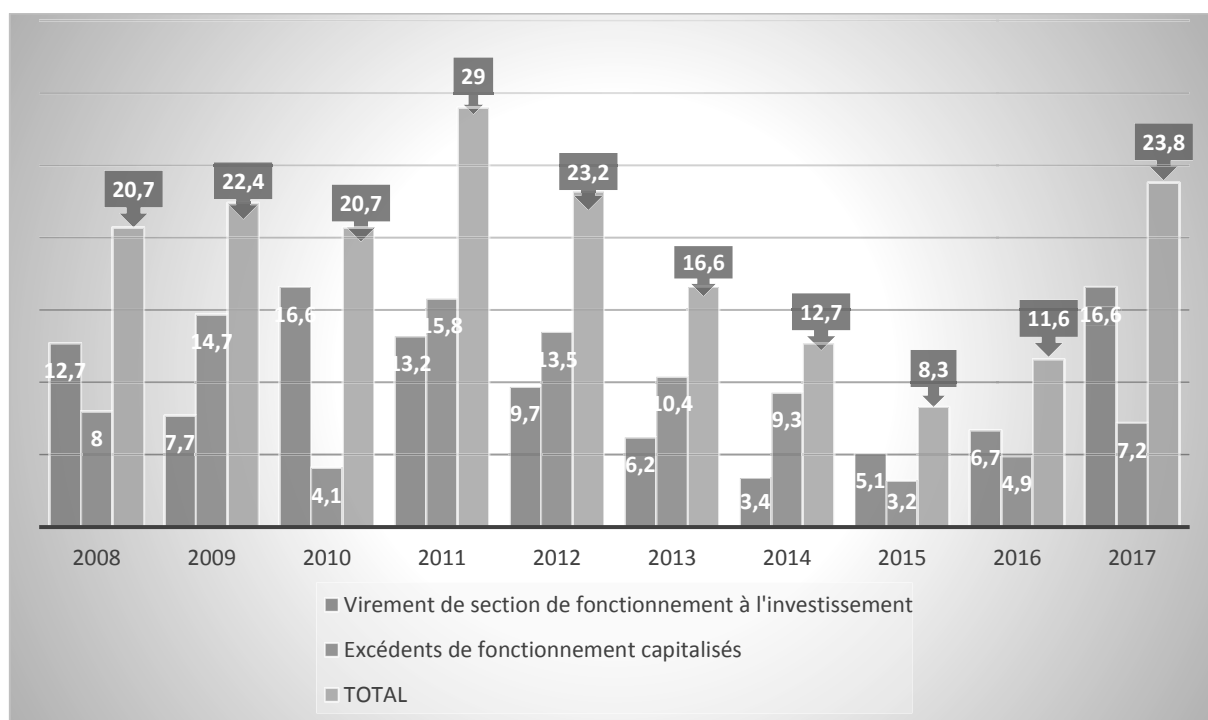
Une hausse de 180% en 3 ans



Nota Bene :

- Les recettes de cessions se réalisent en section de fonctionnement.
- L'autofinancement ne se réalise pas.

Les ressources propres constituées essentiellement des excédents de fonctionnement capitalisés, des recettes issues du fonds de compensation sur la taxe sur la valeur ajoutée (FCTVA) et des subventions d'investissement se maintiennent entre 2016 à 2017. Combinées aux produits de cessions et à l'autofinancement, elles permettent à la Ville d'entreprendre des projets sans emprunt nouveau.



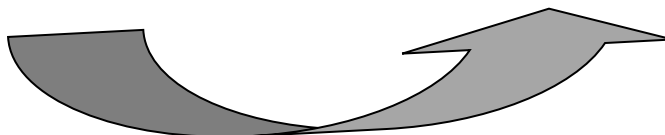
Grâce à l'optimisation de ses dépenses de fonctionnement et à la maîtrise de ses recettes de fonctionnement, Asnières-sur-Seine parvient à dégager 16,6 M € d'autofinancement, qui, couplé avec les excédents de fonctionnement capitalisés, constituent autant de marges de manœuvre pour investir. Il s'agit du meilleur niveau depuis 2012 sans avoir à augmenter les taux d'imposition.

2.6. La concrétisation de projets d'équipement structurants

Sous réserve du dénouement des dernières écritures, les dépenses relatives aux projets d'équipement augmentent de manière substantielle pour atteindre 16 M € en 2017, soit une hausse de 100% par rapport à 2016.

Dépenses d'investissement en M €	Réalisé 2015	Réalisé 2016	Prévisionnel 2017
Projets d'équipement	10,6	8,1	16

Une hausse de 51% en 3 ans



Opération d'équipement « Aménagement urbain » :

- Dans le cadre du programme voirie, plus de 725 K € de rénovations ont été réalisés en 2017 et plus de 1,4 M € sont actuellement engagés, notamment pour le programme de rénovation des trottoirs (1 M €).
- La requalification de la rue des Bourguignons avance à grands pas : 2,4 M € de travaux réalisés et 826 K € encore engagés.
- Les études de maîtrise d'œuvre pour la réhabilitation du marché des Victoires et de la place éponyme s'achèvent (443 K € d'études réalisées), les travaux commenceront en 2018.

- La rénovation de l'éclairage public est bien entamée, avec la réhabilitation des 2 postes d'éclairage Joffre et Louise pour 517 K € et le remplacement des mâts et des lanternes dans de nombreuses rues pour 623 K €.
- 880 K € de travaux d'assainissement ;
- La participation de la Ville dans le cadre de l'ANRU pour 1,6 M € ;
- La réfection du square des impressionnistes pour 1,2 M € ;
- Les travaux d'extension de la vidéo protection ont été également engagés pour 788 K €.

Opération d'équipement « Programme Enfance » :

- Les études de maîtrise d'œuvre pour l'extension du groupe scolaire Badinter s'achèvent (112 K € d'études réalisées) pour que les travaux commencent en 2018.
- Le programme de réhabilitation et d'extension du groupe scolaire Michelet est ficelé. La mise en concurrence relative à la procédure de conception-réalisation sera lancée en 2018.

Opération d'équipement « Programme socio-culturel » :

- Les travaux relatifs au CMSM sont engagés pour 542 K €.

Mais il s'agit aussi des dépenses d'équipement suivantes :

- 2 M € de travaux réalisés dans le cadre des GEGR , qui comportent de nombreuses interventions sur tout le patrimoine de la commune, notamment les écoles ;
- Le paiement du solde pour l'acquisition en VEFA du local situé au-dessous du centre commercial des Mourinoux pour 932 K € ;
- L'acquisition d'une partie du 4^{ème} étage du 5 rue de l'Alma pour 800 K € ;
- L'acquiescement de surcharges foncières pour 928 K € ;
- L'acquisition de matériels informatiques ou de nouveaux progiciels dans le cadre de la modernisation des services pour 676 K €.

A travers la concrétisation de ces dépenses qui continueront de se réaliser sur les prochains exercices, la municipalité peut se satisfaire d'offrir de tels projets d'équipement public sans emprunt nouveau et sans augmentation des taux d'imposition alors même que la santé financière des collectivités locales n'est pas au beau fixe et que l'Etat ne manque pas d'ingéniosité pour leur imposer des contraintes qu'il ne peut s'appliquer à lui-même.

III. Encore de lourdes contraintes financières imposées par l'Etat pour les prochaines années

3.1. 2016-2017 : L'amélioration d'ensemble des finances locales par la baisse des dépenses de fonctionnement

Selon le dernier rapport sur la situation financière et la gestion des collectivités locales 2016 de la Cour des Comptes paru en octobre 2017, les administrations publiques locales en 2016 ont diminué leurs dépenses de 1,1% alors que leurs recettes n'ont progressé que de 0,2%. L'amélioration d'ensemble de leur équilibre financier est largement due au ralentissement de leurs dépenses de fonctionnement, qui est lui-même le résultat des efforts de gestion engagés depuis 2014 pour faire face à la baisse des concours financiers de l'Etat.

2016 a été la troisième année consécutive de réduction de la DGF, passée de 41,5 Mds € en 2013 à 33,3 Mds € en 2016, soit une baisse de 20% en 3 ans. Le durcissement de la contrainte financière est aussi venu des impôts directs locaux. L'augmentation du produit des impôts « ménages » a été faible dans les collectivités du bloc communal, notamment celle de la taxe d'habitation. La croissance des produits de la fiscalité a seulement permis de dégager un surplus de 0,2 Md € si l'on neutralise l'accroissement des contreparties de dégrèvements. La marge de manœuvre des collectivités pour faire face à l'évolution de leurs charges de fonctionnement s'est donc établie à un niveau nettement plus faible qu'en 2015.

D'après l'Observatoire de l'association Villes de France et de l'Assemblée des Communes de France, 60% des communes ont réduit leurs charges de fonctionnement en 2016 et 30% avaient prévu de l'entreprendre dans le cadre de l'exécution du budget 2017. Les collectivités qui ont diminué leurs effectifs (44%) en 2016 sont trois fois plus nombreuses que celles qui les ont augmentés (13%).

La faible hausse de la masse salariale en 2016 laisse entrevoir une baisse des effectifs de la fonction publique territoriale en 2016. La baisse de la DGF impacte donc directement la politique de gestion des ressources humaines et des recrutements de 90% des collectivités interrogées. D'autant plus avec la suppression des contrats aidés. Devant le recul de la DGF, la baisse de certaines charges de fonctionnement et de gestion constitue le principal levier que 90% des collectivités ont actionné en 2016. Les autres leviers les plus mobilisés sont : à 70% la gestion dynamique de la dette ; à 69% une baisse de l'investissement et à 69% une baisse de la masse salariale. La baisse des effectifs passe principalement par le non-remplacement des départs à la retraite : près des 2/3 des collectivités ont choisi cette option en 2016, la plus fréquemment citée devant le non-renouvellement de contrats (22%) et le transfert de personnel dans le cadre d'une mutualisation (8%).

Alors que la fiscalité des collectivités locales s'est accrue en 2015, 55% des collectivités locales en 2016 n'y ont pas eu recours. Cette tendance s'est confirmée en 2017. La diminution des dotations de l'Etat de 5,2% a été partiellement compensée par la revalorisation législative des bases (+0,9% en 2016 et +0,4% en 2017), d'une progression de 4,3% de la CVAE et de 18% des droits de mutation en raison de la reprise économique et immobilière.

L'amélioration d'ensemble des finances locales ne doit pas conduire à négliger des signes inquiétants. Ainsi, les efforts de gestion des communes et de leurs groupements n'ont pas empêché une détérioration sensible de leur capacité d'autofinancement (-6%), préoccupante dans la perspective d'une reprise de leurs dépenses d'investissement.

En 2017, malgré une baisse de la DGF moins importante, l'impact des « normes » nouvelles est plus important qu'en 2016, de l'ordre de 1 Md €, du fait particulièrement des mesures générales prises en matière

de rémunération avec la revalorisation du point d'indice de la fonction publique et l'entrée en application des premières mesures du protocole « Parcours professionnels, carrières et rémunérations » (PPCR). Cependant, des conditions favorables ont été réunies pour une reprise des investissements en 2017.

Asnières-sur-Seine s'inscrit donc dans les tendances décrites et aura fait même davantage: optimisation des dépenses dans le cadre d'un plan de modernisation ambitieux; maîtrise de la fiscalité par une hausse timide des bases fiscales ; reprise de l'investissement par les marges de manœuvre dégagées du fonctionnement.

Enfin, on notera que la Cour des Comptes insiste sur la nécessité de renforcer la concertation sur la trajectoire financière des collectivités et le coût des nouvelles normes conçues par les ministères. Elle considère par ailleurs que la réforme territoriale conduite sous le mandat présidentiel précédent ne simplifie ni l'organisation, ni la répartition des compétences des collectivités territoriales. On ne peut qu'adhérer... La partie I du présent rapport l'aura démontré...

3.2. Loi de programmation des finances publiques 2018-2022 : de l'art de l'Etat d'imposer des contraintes qu'il ne s'appliquera pas à lui-même

La loi de programmation des finances publiques (LFPF) 2018-2022 est organisée autour de trois objectifs :

- Réduction des dépenses publiques de 3 points de PIB ;
- Réduction du déficit public de 2 points de PIB ;
- Réduction de la dette publique de 5 points de PIB ;
- Baisse des prélèvements obligatoires d'1 point de PIB.

Un préalable tout d'abord. L'Etat représentait 81% du déficit public en 2012 et a contribué à 30% à la diminution de celui-ci entre 2012 et 2016. Parallèlement, les administrations publiques locales représentaient 3,5% du déficit public en 2012 et ont contribué à hauteur de 26,5% à la diminution de celui-ci entre 2012 et 2016, si bien qu'elles ont dégagé une situation excédentaire sur leur périmètre en 2016.

ETAT				ADMINISTRATIONS PUBLIQUES LOCALES			
Mds €	Dépenses	Recettes	Déficit	Mds €	Dépenses	Recettes	Déficit
2012	451,1	369,5	-81,6	2012	244,0	240,5	-3,5
2016	478,6	404,5	-74,1	2016	248,2	251,2	3,0

Alors que les APUL dégagent une situation excédentaire globale en 2016, force est de constater que, dans le cadre de la LFPF 2018-2022, l'Etat impose aux APUL de nouveaux efforts tandis que pour lui-même, il ne compte que sur l'hypothétique reprise de croissance pour éventuellement diminuer ses déficits.

En pts de PIB	2018	2019	2020	2021	2022
Déficit Etat	-3,3	-4,0	-2,7	-2,4	-1,9
Déficit APUL	0,1	0,2	0,3	0,6	0,8
Déficit Sécu	0,5	0,8	0,8	0,8	0,8
Déficit public total	-2,60	-3,00	-1,50	-0,90	-0,20

Dans ce cadre, la LPFP 2018-2022 fixe, comme suit, l'enveloppe maximale des concours financiers de l'Etat aux collectivités locales ou APUL :

	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Moyenne
Concours	38,37	38,14	38,12	38,10	38,10		
Ev. nominale	0,0%	-0,6%	-0,1%	-0,1%	0,0%	-0,7%	-0,1%
Inflation	1,00%	1,10%	1,40%	1,75%	1,75%	7,2%	1,4%
Ev. réelle	-1,0%	-1,7%	-1,4%	-1,8%	-1,7%	-7,4%	-1,5%

Cet ensemble est constitué par les prélèvements sur recettes au profit des collectivités locales, à l'exception du FCTVA, et par les crédits du budget de la mission « Relations avec les collectivités territoriales ». Entre 2018 et 2022, le plafonnement des concours financiers revient à ce que, au mieux, ils se stabilisent, en valeur, autour de 38,1 Mds € à compter de 2019. Si l'on s'en tient à l'inflation moyenne donnée par la même LPFP, soit 1,4% par an, les concours financiers de l'Etat diminueraient donc en volume de l'ordre de 1,5% par an.

L'Etat a donc prévu de faire baisser les dépenses de fonctionnement des collectivités sans toucher « de façon unilatérale » à la DGF, laquelle ne subira donc pas de baisse mais sera toujours affectée par le mécanisme de l'écrêtement entre 2018 et 2022. En lieu et place d'une nouvelle baisse des concours financiers, le dispositif se dessine désormais autrement : niveau de baisse des dépenses des APUL décidé unilatéralement par l'Etat et choix des dépenses réduites par les collectivités locales. Ne devrait-on pas alors qualifier ce nouveau système de libre administration sous haute surveillance ?

Les collectivités locales devront donc se soumettre au régime d'amaigrissement imposé :

- le renforcement de l'encadrement du recours à l'emprunt et l'adaptation de la « règle d'or » ;
- le plafonnement des dépenses de fonctionnement ;
- la suppression de la taxe d'habitation pour 80% des ménages ;
- en plus de l'évolution à la baisse des variables d'ajustement dans le cadre de la loi de finances 2018.

3.2.1. Le renforcement de la « règle d'or »

La « règle d'or » qui prévaut actuellement, est celle définie à l'article L.1612-4 du CGCT. Elle permet de contrôler l'équilibre budgétaire annuel des collectivités en vérifiant que la section de fonctionnement est à l'équilibre et que l'emprunt est uniquement destiné à financer les dépenses d'investissement.

Elle se traduit déjà pour les collectivités locales par une triple exigence :

- Chacune des deux sections doit être votée en équilibre réel ;
- Le remboursement annuel de la dette doit être financé par des ressources propres constituées par l'autofinancement dégagé par la section de fonctionnement et des ressources de la section d'investissement ;
- Les dépenses et recettes doivent être estimées de façon sincère.

Par ailleurs, lors de l'exécution budgétaire, l'article L.1612-14 précise les règles applicables en cas de déficit constaté lors de l'arrêt des comptes et la procédure qui doit être mise en œuvre par le Préfet, en lien avec la chambre régionale des comptes lorsque ce déficit est égal ou supérieur à 10 % des recettes de la section de fonctionnement pour les communes de moins de 20 000 habitants et 5 % dans les autres cas.

Rappelons préalablement que :

- Les collectivités locales dégagent une situation excédentaire depuis 2016 ;
- **La dette des collectivités locales ne représente que 9% de la dette publique ;**
- Elles réalisent 70% des investissements publics.

L'article 24 de la LPFP ajoute au CGCT un nouvel article (L.1612-14-1), qui fixe un ratio d'endettement ou une capacité de désendettement à ne pas dépasser :

<i>Article 24 de la LPFP</i>				
Ratio d'endettement ou Capacité de désendettement				
Fourchettes de ratios - Plafonds nationaux de référence à ne pas dépasser				
<i>(en attente de décret)</i>				

Communes de + de 10 000 habitants	entre	11 ans	et	13 ans
EPCI à fiscalité propre de + de 50 000 habitants	entre	11 ans	et	13 ans
Départements et Métropole de Lyon	entre	9 ans	et	11 ans
Régions, Corse, Guyane, Martinique	entre	8 ans	et	10 ans

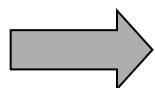
Ce nouveau ratio obligatoire ne concernera (*pour le moment*) que les collectivités de taille significative, à savoir ... :

- les communes de plus de 10.000 habitants ;
- les EPCI de plus de 50.000 habitants ;
- les départements et régions.

A compter du débat d'orientations budgétaires relatif à l'exercice 2019, les collectivités qui demeureront au-dessus de la ligne rouge, devront prendre des mesures d'assainissement. En l'absence d'initiative de leur part, le préfet saisira la Chambre régionale des comptes, qui avancera des propositions. Si une collectivité ne parvient pas à redresser la barre, le préfet prendra en main son budget, en se servant des recommandations de la CRC.

Actuellement seulement 18% environ des communes de plus de 10.000 habitants, afficheraient un ratio (*budget principal + annexes 2016*) supérieur à leur plafond applicable.

L'endettement des collectivités locales n'a pour objet que de financer l'investissement, contrairement à L'Etat qui dispose du droit de s'endetter pour pouvoir financer ses dynamiques dépenses de fonctionnement. Force est de constater que la LPFP impose un nouveau régime de rigueur aux collectivités locales pour pouvoir continuer à ne pas s'interroger sur sa propre capacité de désendettement. Le ministère des Finances a d'ailleurs confirmé que la « règle d'or » était déjà un mécanisme de bonne gestion ayant permis que la situation financière globale des collectivités locales soit saine.



Pour rappel, la capacité de désendettement d'Asnières-sur-Seine peut être estimée à 10,7 ans. Grâce au plan de modernisation mené et à sa stratégie de désendettement, la commune respecterait déjà cette nouvelle contrainte.

3.2.2. Le plafonnement des dépenses de fonctionnement

Si la LPFP n'inscrit pas de nouvelle contribution au redressement des finances publiques pour les collectivités locales, l'Etat escompte bien une amélioration du solde budgétaire global « Etat-APUL », en demandant aux collectivités locales de s'engager sur une réduction de leurs dépenses chiffrée à environ 13 Mds horizon 2022.

Ainsi, à périmètre constant, les dépenses de fonctionnement ne pourront évoluer au-delà de 1,2% par an. Cet objectif a été calculé par la DGFIP à partir des 13 Mds € demandées aux collectivités locales, soit 2,6 milliards € d'économies par an, donc une progression annuelle de 1,2%.

Cependant, si l'on prend en compte l'inflation prévue dans le cadre de la LPFP :

	2018	2019	2020	2021	2022	Total	Moyenne
Inflation	1,00%	1,10%	1,40%	1,75%	1,75%	7,2%	1,4%

Le maintien de l'évolution des dépenses publiques locales à 1,2% par an entraîne donc bien un effort réel de la part des collectivités qui devront en fait diminuer leurs dépenses de 0,2% par an, en prenant en compte l'inflation prévue. Par conséquent, **l'objectif d'évolution de la dépense locale (ODEDEL) 2018-2022 ignore l'effet de la croissance économique et entraîne une double peine financière pour les collectivités territoriales.**

Pour ce faire, un « contrat de confiance » devrait être conclu avec les 319 collectivités les plus importantes, qui portent les deux tiers des dépenses de fonctionnement.

Les 319 grandes collectivités qui ne recourent pas à la contractualisation sur le plafonnement des dépenses de fonctionnement devront se plier à la règle de la limitation de l'évolution de leurs dépenses réelles de fonctionnement à 1,2% sur la période 2018-2022. Si la collectivité atteint sa cible, l'absence de contractualisation n'aura aucune conséquence. Si elle ne l'atteint pas, elle se verra appliquer un malus en 2019. Ces 319 collectivités ont donc intérêt à contractualiser, pour bénéficier du bonus ou pour obtenir la prise en compte de leurs spécificités locales. Le contrat sera signé au plus tard fin du premier semestre 2018, pour les exercices 2018 à 2020.

Seront prises en compte, les dépenses réelles de fonctionnement, à l'exclusion :

- des atténuations de produits (dépenses liées aux contributions de péréquation FSRIDF-FPIC-SRU-FNGIR-Dotation d'équilibre versée par les EPT à la MGP) ;
- Des versements du FCCT par les communes-membres de la MGP.

Le texte de l'article 24 issu du vote du 15/12/2017 (alinéa 33) prévoit que les changements de périmètres, les transferts entre EPCI/communes, et les charges exceptionnelles doivent être pris en compte dans l'appréciation des évolutions de charges d'une année sur l'autre, notamment au moment de la vérification du respect des obligations contractuelles d'évolution des dépenses.

En revanche, l'article 24 est bien sûr muet sur le traitement des charges nouvelles liées au fait que l'Etat impose aux collectivités des normes spécifiques, à l'exemple de :

- L'évolution du point d'indice de la fonction publique ;
- L'évolution du SMIC ;
- La réforme PPCR ;
- Le respect de taux d'encadrement dans les secteurs petite enfance et périscolaire ;
- Le transfert des PACS en mairie
- Et bien d'autres...

Un **dépassement de cette progression pourra être autorisé,** sous réserve que la collectivité remplisse certains critères :

- En cas de hausse de la population entre 2013 et 2018, supérieure à la hausse constatée en moyenne nationale (0,75 point de plus) ;

OU

- En cas de hausse du nombre de logements : si le nombre de permis de construire de logements, octroyé entre 2014 et 2016, représente plus de 2,5% du total des logements constaté au 1^{er} janvier 2014 ;
 - En cas d'un revenu moyen par habitant de la collectivité faible ;
- OU
- En cas d'une part de la population en QPV est supérieure à 25% de la population totale ;
 - En cas de faible évolution des dépenses réelles de fonctionnement d'ores et déjà constatée, entre 2014 et 2016. L'évolution 2014-2016 devra être inférieure de 1,5 point par rapport l'évolution moyenne nationale 2014-2016 des collectivités de même catégorie (communes-EPCI)

A chaque critère rempli, la collectivité bénéficie de +0,15 point de croissance supplémentaire. Les charges de gestion pourraient donc progresser au maximum de +1,55% si la collectivité concernée remplit les 3 critères.

A contrario, le texte de l'article 24 de la loi de la LPPF va réduire le taux d'évolution maximum autorisé dès lors qu'elles rempliront certains critères :

- Les collectivités dont la population a peu progressé entre 2013 et 2018 (à savoir une évolution inférieure de 0,75 à la progression moyenne nationale) ;
- Les collectivités dont le revenu par habitant est élevé (à savoir, supérieur de plus de 15% au revenu moyen national). Ce critère est très pénalisant notamment pour les collectivités d'Île de France, où les revenus sont, certes, généralement plus élevés qu'ailleurs, mais où le coût de la vie est lui aussi beaucoup plus élevé.
- Les collectivités dont les dépenses réelles de fonctionnement ont progressé significativement entre 2014 et 2016 : soit une évolution supérieure d'au moins 1,5 point par rapport l'évolution moyenne nationale 2014-2016 des collectivités de même catégorie (communes-EPCI).

A chaque critère rempli, la collectivité verra son taux de croissance maximum cible, réduit de 0,15 point. Les charges de gestion pourraient donc progresser au maximum de seulement +0,65% % si la collectivité concernée remplit les 3 critères.

Cas n° 1 : collectivité avec +60 millions de dépenses réelles de fonctionnement ayant signé un contrat avec l'Etat

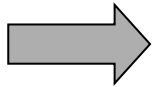
- Dès 2018, seront comparés le montant entre les dépenses réelles de fonctionnement constatées (au CA) et le montant des charges cibles ;
- Si les charges constatées sont inférieures ou égales aux charges cibles, le contrat est respecté. Le Préfet pourra éventuellement accorder un bonus, sous la forme d'une majoration de subvention pour les opérations bénéficiant de la dotation de soutien à l'investissement public local (subvention d'investissement).
- Si les charges constatées sont supérieures aux charges cibles, la sanction consistera en une réduction des douzièmes de fiscalité correspondant à 75 % de l'écart des dépenses constaté. Néanmoins, le prélèvement ne pourra pas excéder 2% des recettes réelles de fonctionnement du budget principal

Cas n°2 : collectivité avec +60 millions de dépenses réelles de fonctionnement ayant refusé de signer un contrat avec l'Etat

- Le Préfet fixe lui-même le niveau des charges cibles (sans négociation préalable avec la collectivité);
- La collectivité ne peut pas bénéficier d'un éventuel bonus sur la DSIL, même si les charges constatées sont inférieures aux charges cibles ;

- Si les charges constatées sont supérieures aux charges cibles, la sanction sera plus dure que pour les collectivités signataires : elle consistera en une réduction des douzièmes de fiscalité correspondant à 100% de l'écart des dépenses constaté.

Selon les règles et modalités de calcul exposées précédemment, sous réserve des valeurs moyennes de référence qui devront être transmises par la DGCL, en raison de la bonne gestion financière mise en place depuis 2014, Asnières-sur-Seine pourrait :



- Bénéficiaire du critère de dépassement sur la hausse de la population ou des logements ;
- Être injustement pénalisée sur le critère de la richesse, comme toute commune francilienne ;
- Bénéficiaire du critère de dépassement en raison de la faible évolution des charges de 2014 à 2016.

Compte tenu de la stabilité des dépenses réelles de fonctionnement de 2016 à 2017 (selon les modalités de calcul du dispositif, -0,1%), la Ville respecte déjà le plafonnement.

3.2.3. La réforme improvisée de la taxe d'habitation

La réforme de la taxe d'habitation débutera, à l'échelle nationale, par une première baisse pour 30% des contribuables en 2018, puis pour 65% d'entre eux en 2019 pour arriver à 80% en 2020. Cette suppression représentera 3 milliards € en 2018, puis 6,6 milliards € et 10,1 milliards € en 2020

Afin de compenser la perte de recettes des communes, l'Etat met en place des dégrèvements. Il se substitue ainsi aux contribuables pour verser aux communes les recettes de TH qu'ils n'acquitteront plus. Tant que le dispositif repose sur la logique des dégrèvements, il n'y aura pas de répercussion sur le rendement fiscal TH prévisionnel des communes. En effet, celles-ci devraient conserver le bénéfice de :

- La croissance physique des bases fiscales de TH,
- Des éventuelles hausses de pression fiscale
 - L'Etat prendra à sa charge la part de cotisation TH que les foyers concernés auraient dû payer à pression fiscale 2017 inchangée (taux et/ou abattements TH) ;
 - Le contribuable dégrèvé acquittera directement à la collectivité la cotisation TH liée à la hausse de pression fiscale constatée depuis 2017.

Dans le cas où la collectivité prendrait une décision favorable au contribuable (réduction du taux d'imposition ou hausse du niveau des abattements), le niveau du dégrèvement pris en charge par l'Etat diminuera : la collectivité supporte les effets des décisions de baisses de pression fiscale TH.

Pour Asnières-sur-Seine, à bases fiscales constantes, la réforme entraînera la situation suivante :



- Compte tenu des dégrèvements existants actuellement, la taxe d'habitation est acquittée par 89% des contribuables qui assument 88% du produit ;
- A l'horizon 2020, la taxe d'habitation ne serait plus acquittée que par 41% des contribuables asniérois qui assumeraient 68% du produit.

RECETTES TH AVANT ET APRES REFORME

ASNIERES-SUR-SEINE

SITUATION ACTUELLE		SIMULATION APRES REFORME	
Selon état 1386-TH de 2016		Horizon 2020 à bases constantes	
TH perçue 36 081 181 €		TH perçue 36 081 181 €	
Versée par l'Etat (dégrèvements)	Acquittée directement par 89% des contribuables locaux	Versée par l'Etat (dégrèvements)	Acquittée directement par 41% des contribuables locaux
4 440 668 €	31 640 513 €	11 595 922 €	24 485 259 €
12%	88%	32%	68%

3.3. Loi de finances pour 2018 : les collectivités locales au pain sec

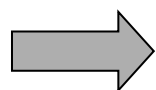
La loi de finances pour 2018 est bâtie sur les hypothèses suivantes:

- Un taux de croissance du PIB de 1,7% ;
- Une inflation de 1% ;
- Des taux d'intérêt longs à 1,10% ;
- Une augmentation soutenue de l'emploi et de la masse salariale privée de 3,1% ;
- Une croissance des exportations de 3,9%, en raison de la progression de la demande mondiale et du retour à la normale des activités touristiques ;
- Une hausse de l'investissement des entreprises de 3,7% en 2018.

Des hypothèses optimistes qui ont été confortées par le Comité des finances locales, bien que l'on puisse penser que le regain prévu des exportations françaises pourrait être affecté par le Brexit, la situation économique fragile des économies émergentes et la politique budgétaire américaine.

La baisse de la DGF par l'effet d'écrêtement

La dotation forfaitaire des communes est « écrêtée » afin de financer la moitié de la progression des dotations de péréquation (dotation de solidarité urbaine et dotation de solidarité rurale notamment). Sont concernées par l'écrêtement de leur DGF forfaitaire, les communes dont le potentiel fiscal par habitant est supérieur à 75% du potentiel fiscal moyen. Le niveau de l'écrêtement est donc variable selon l'importance du potentiel fiscal de la collectivité concernée. Pénalisées par le coût de la vie, les communes franciliennes en font classiquement les frais, ce qui renforce l'obsolescence de la DGF qui ne fait toujours pas l'objet d'une réforme d'ampleur.

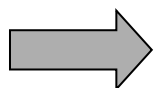


Le potentiel fiscal d'Asnières-sur-Seine est bien supérieur à 75% du potentiel fiscal moyen : 621 € par habitant contre 460 €.

La DGF d'Asnières-sur-Seine diminuerait en 2018 de 214 K €.

La suppression de la DUSTP

Pour financer le coût des mesures en faveur des collectivités percevant une DCRTTP (dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle) à somme nulle pour l'Etat, la LF 2018 prévoit une suppression pure et simple de la DUSTP (dotation unique spécifique de la taxe professionnelle).

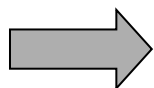


Asnières-sur-Seine ne bénéficie pas de la DCRTP réservée aujourd'hui aux communes éligibles à la DSU en 2018.

Asnières voit sa DUSTP supprimée, **soit une perte de 29 K €** de 2017 à 2018 (à noter que la DUSTP n'a eu de cesse de baisser depuis 2011, elle était de 483 K € en 2011).

Un abondement de la DSU ?

L'Etat a proposé d'augmenter la dotation de solidarité urbaine et de cohésion sociale (DSU) de 110 millions d'euros en 2018. Celle-ci sera donc portée à 2,2 Mds d'euros. Cet abondement est financé par les collectivités elles-mêmes via l'écrêtement de la DGF et la suppression de la DUSTP.



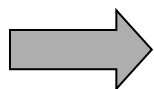
Cet abondement profite aux communes éligibles à la DSU en 2018 Ce qui n'est plus le cas d'Asnières-sur-Seine depuis la réforme de la dotation.

Elle bénéficie en revanche du mécanisme de garantie qui étale la perte totale de la DSU sur 5 ans.

Perte de DSU pour Asnières-sur-Seine en 2018 : 106 K €

La stabilisation du FPIC

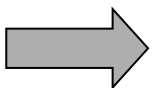
L'enveloppe de FPIC collectée et mise en répartition, sera désormais figée à 1 Md €. L'Etat renonce à adosser l'enveloppe sur 2 % des recettes fiscales des communes et de leurs groupements dotés d'une fiscalité propre. Ainsi, toutes choses égales par ailleurs sur les indices locaux de contributions/attributions, les ensembles intercommunaux devraient décaisser/encaisser un FPIC à peu près équivalent entre 2017 et 2018.



Il est donc à espérer que, sous réserve de l'évolution des indices, le FPIC de l'EPT soit stabilisé et que la contribution d'Asnières-sur-Seine se stabilise à 3,2 M €.

Un abondement du FSRIDF ?

L'Etat a proposé d'augmenter l'enveloppe du fonds de solidarité de la région Île-de-France (FSRIDF) en 2018 à 330 millions au lieu du gel initialement prévu à 310 millions.

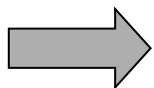


Asnières-sur-Seine n'est ni contributrice ni attributaire du FSRIDF.

La pérennisation du soutien à l'investissement

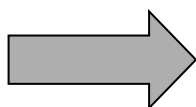
Les subventions de l'Etat dans le cadre du soutien à l'investissement sont pérennisées autour de 1,8 Md €. C'est ainsi que seront pérennisées :

- La dotation d'équipement aux territoires ruraux (DETR) ;
- La dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), abondée des maigres 50 M € au titre du nouveau fonds de modernisation.



Asnières-sur-Seine ne bénéficie évidemment pas de la DETR.

Asnières-sur-Seine pourra bénéficier de la DSIL, qui, répartie par département, est tellement faible que la commune n'a pas pu en bénéficier en 2017 sous l'aveu d'impuissance de la préfecture.



**Coût total minimum de la LF pour Asnières-sur-Seine en 2018 :
349 K €**

IV. Les perspectives budgétaires pour 2018 et au-delà : la persévérance dans nos efforts pour financer des projets d'avenir

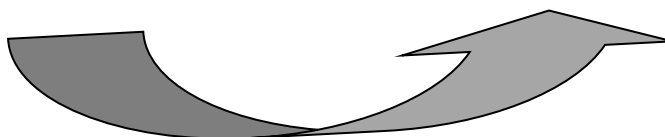
Au préalable, il est précisé que les chiffres donnés pour le budget 2018 doivent être considérés comme une tendance : le BP 2018 est encore à finaliser. Quoi de plus normal au vu de l'instabilité réglementaire et des contraintes financières imposées par l'Etat.

4.1. Recettes réelles de fonctionnement : une hausse en trompe-l'œil de 2017 à 2018

Comme précisé dans la partie I, il convient donc d'analyser l'évolution du budget sur 5 ans en ne tenant compte désormais ni des flux croisés ni des compétences transférées.

Recettes réelles de Fonctionnement en M €	BP 2014	BP 2015	BP 2016	BP 2017	Tendance BP 2018
TOTAL	131,3	130,7	139,8	137,8	120
TOTAL hors EPT	120	118,9	118	116,6	119,5

Une baisse de 0,4% sur 5 ans
Une hausse de 2,5% de 2017 à 2018



Les recettes réelles de fonctionnement observent une tendance à la hausse pour 2018 et se rapprocheraient donc davantage de leur niveau de 2014. Face à la baisse des dotations et au souhait de modération des recettes tarifées des services publics locaux, la Ville tente de pérenniser ses recettes et met en oeuvre toutes pistes pour ne pas imposer davantage les contribuables asniérois.

4.1.1. Les dotations de l'Etat encore en baisse

Inutile d'insister davantage après avoir exposé en détail l'impact de la loi de finances pour 2018... Malgré l'arrêt (ou la pause !) de la contribution au redressement des finances publiques et les contraintes lourdes de l'Etat sur l'évolution des dépenses publiques locales, Asnières-sur-Seine devra une nouvelle fois assumer une diminution des concours financiers de l'Etat :

- La baisse de DGF de 214 K € en raison du mécanisme de l'écrêtement ;
- La perte totale de la DUSTP ;
- La diminution de 106 K € de DSU dans le cadre du mécanisme de garantie.

Il convient donc de ne pas compter sur ce poste pour améliorer notre capacité d'autofinancement et ainsi mener un programme d'investissement plus soutenu.

4.1.2. La refonte des tarifs entreprise

Ce poste ne devrait connaître qu'une seule évolution notable avec la mise en place du forfait post-stationnement (FPS). D'après l'étude menée pour accomplir cette réforme, le produit conjoint du FPS et des amendes pénales de police devrait rapporter 1,6 M €. Mais il convient de ne pas se réjouir trop vite en la matière. L'Etat a beaucoup communiqué sur le potentiel financier que recouvrait le FPS sans préciser toutefois qu'il était à charge pour les communes de reverser au STIF la part du produit des amendes dont il bénéficiait sur la base des recettes perçues en 2016.

Au total, le FPS, qui ne devrait rapporter qu'une recette nette de 700 K €, a constitué pour Asnières-sur-Seine l'opportunité de :

- Revoir la stratégie en matière de tarification du stationnement réglementé ;
- Inciter une meilleure rotation du stationnement.

La mise en place de cette réforme s'accompagne également d'une réflexion sur le renouvellement de la concession des parcs de stationnement d'ici avril 2019.

Pour le reste, les recettes tarifées des services publics locaux ne devraient pas beaucoup évoluer. En effet, la refonte du quotient familial proposé lors du prochain Conseil municipal et des tarifs afférents n'a pas pour but d'augmenter intrinsèquement les recettes dans les secteurs concernés. Comme davantage expliqué dans le rapport de ladite réforme, celle-ci tentera d'améliorer le système existant en l'adaptant à la composition socio-économique asniéroise et à la capacité contributive de chacun, mais aussi de simplifier et de moderniser les procédures.

4.1.3. L'optimisation des subventions de fonctionnement

Les défis financiers imposent à l'équipe municipale, avec l'aide des services, de déceler la moindre piste pour optimiser les subventions de fonctionnement et ainsi diminuer le coût net de l'action publique. C'est ainsi que, dans le cadre du budget 2018, le poste des subventions de fonctionnement observera une tendance à la hausse. En effet, une réflexion menée pour bénéficier davantage des dispositifs de la CAF se concrétisera en 2018 :

- La modulation des horaires des structures de petite enfance et la non-facturation des congés des parents devraient engendrer des subventions supplémentaires de prestation de service unique ;
- La refonte intervenue de la pause méridienne et le réel saut qualitatif dans le contenu proposé devraient générer des recettes de prestation de service ordinaire en plus.

4.1.4. Des recettes fiscales peu dynamiques

Sur le plan fiscal, la Ville ne pourra évidemment pas compter sur une revalorisation de l'attribution de compensation de la fiscalité professionnelle qui reste figée sur le réalisé 2015. Pourtant, il aurait été bienvenu de pouvoir profiter du dynamisme des bases observées en 2017 sur la contribution sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), dynamisme dont bénéficie la Métropole du Grand Paris...

Mi-décembre 2017, le ministère des Finances confirmait qu'il n'était pas encore possible de calculer le coefficient de revalorisation législative des bases pour 2018 suite à sa réforme en loi de finances pour 2017. Rappelons que ce coefficient était communiqué jusque l'an dernier dans la loi de finances et donc courant novembre N pour application en N+1. Ce qui a été vendu aux collectivités comme un progrès permettant d'anticiper plus rapidement le niveau de l'actualisation se traduit dans les faits par une régression de l'information dont les collectivités locales font les frais.

Dans l'attente, le budget 2018 encore en construction retient 2 hypothèses raisonnables sur l'évolution des taxes « ménages » :

- Une revalorisation législative des bases de 0,4%, égale donc à la revalorisation 2017 ;
- Une croissance physique des bases de 1%.

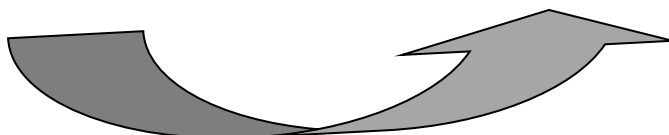
Par ce biais, les recettes fiscales progresseraient de 600 K € en 2018.

4.2. La stabilisation des dépenses réelles de fonctionnement pour 2018

Comme précisé dans la partie I, il convient donc d'analyser l'évolution du budget sur 5 ans en ne tenant compte désormais ni du fonds de compensation des charges transférées ni des compétences transférées.

Dépenses réelles de Fonctionnement en M €	BP 2014	BP 2015	BP 2016	BP 2017	Tendance BP 2018
TOTAL	127,3	128,3	137,2	131,5	115
TOTAL hors EPT/FCCT/FPIC	117,3	118,6	115,9	114,7	114,3

Une baisse de 3,6% sur 4 ans
Une baisse de 0,3% de 2016 à 2017



Les dépenses réelles de fonctionnement observent une tendance à la baisse pour 2018 et continuent donc leur décroissance, illustrant ainsi les efforts de la municipalité dans ce domaine.

4.2.1. Des dépenses de personnel en baisse de budget à budget: le fruit d'un travail conjoint entre la municipalité et les services

Dans le cadre du budget 2018 en construction, les dépenses de personnel avoisineraient cette année 58,5 M €. Il s'agirait de la prévision budgétaire la plus basse depuis 2013. C'est surtout le fruit d'un travail conjoint entre la municipalité et les services.

Pourtant, la Ville devra assumer les contraintes exogènes et endogènes classiques pour une collectivité : l'impact du GVT ; le coût des avancements de grade et d'échelon ; l'évolution du SMIC. Mais, elle bénéficiera surtout des conséquences des réformes structurelles entreprises en 2015 pour amener davantage de cohérence et d'efficacité entre le service rendu aux usagers et les moyens humains alloués, puis adapter les rythmes de travail dans le cadre du nouveau protocole du temps de travail. C'est ainsi que la Ville pourra proposer un budget en baisse dans ce secteur.

D'une manière générale, la commune a su redéfinir sa politique de ressources humaines : ne pas remplacer systématiquement, mais de manière ciblée en fonction des politiques définies ; analyser les situations au cas par cas ; entreprendre une politique RH tournée vers la compétence et la qualification. La réduction des effectifs ne saurait être imaginée sans une approche globale de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et d'organisation nouvelle du travail. Ceci nécessite une réflexion constante de fond sur les missions de chacun, les missions des services concernés et la manière de s'organiser autrement. Les postes ne font plus l'objet d'un remplacement automatique, ce qui implique un temps nécessaire d'analyse pour toute réorganisation éventuelle.

4.2.2. Des dépenses de gestion courante stables de budget à budget

Les charges de gestion courante ne devraient pas beaucoup évoluer et se stabiliser autour de 32,5 M €. Grâce à la diffusion progressive de notre politique d'achat (sourçage, négociations, mutualisation des contrats de prestations de services, contrôle strict sur les prix pratiqués), les efforts sur ce poste ne se relâchent pas. Cependant, la remontée du prix du pétrole et les hausses régulières annoncées sur les postes énergétiques ne faciliteront pas la tâche.

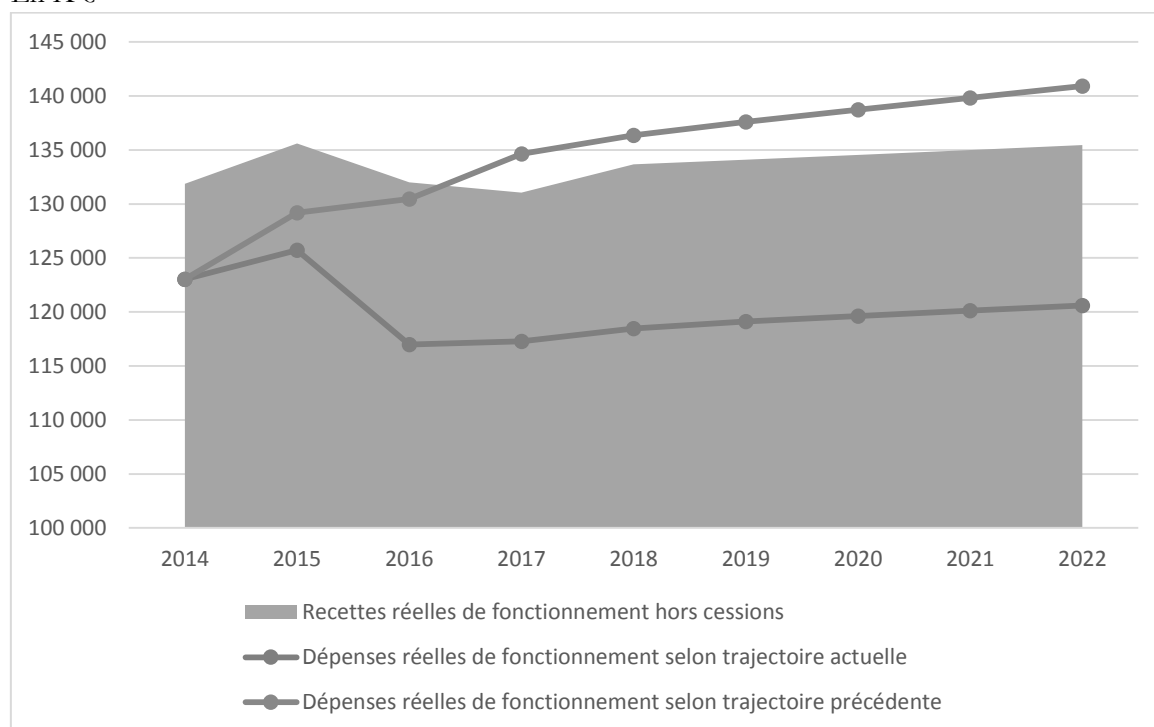
A périmètre constant par rapport aux exercices antérieurs, les dépenses de gestion courante pourraient même diminuer si la Ville ne devait pas prévoir le reversement d'une grande partie du FPS au STIF (900 K €).

Les contingents, participations et autres dépenses obligatoires devraient peu évoluer. Il est à noter que ces dépenses souvent obligatoires sont rigides et peuvent difficilement être revues à la baisse : la contribution communale à la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris, les subventions aux écoles privées dépendant du nombre d'élèves accueillis, la contribution au Fonds national de garantie individuel des ressources et la contribution au FPIC. Par ailleurs, la Ville d'Asnières-sur-Seine revalorisera à la hausse sa participation financière aux écoles privées et continuera de soutenir le fort tissu local associatif essentiel au dynamisme de la vie communale à travers l'octroi de subventions (plus de 2,7 M €).

4.3. L'optimisation des dépenses et la maîtrise des recettes pour assurer l'avenir

L'exercice du débat d'orientations budgétaires impose un minimum de prospective au-delà du budget N.

En K €



Cet exercice, essentiel pourtant pour une bonne gestion financière, est malheureusement de plus en plus complexe en raison de l'environnement institutionnel et réglementaire particulièrement instable. Ainsi, comment se projeter avec précision alors que l'on annonce notamment à court ou moyen terme la refonte de la fiscalité directe locale par la révision des valeurs locatives et par la suppression progressive de la taxe d'habitation ; la réforme de la DGF ou la redéfinition du millefeuille territorial ?

Le tableau ci-dessus essaie de dresser une simulation jusqu'en 2022 afin de comparer l'évolution anticipée des recettes avec l'évolution des dépenses. L'évolution des dépenses est présentée sous forme de 2 scénarios :

- L'un en bleu correspondant au scénario qui reprend la tendance actuelle, suite à la mise en œuvre du plan de modernisation et à la recherche constante de toutes optimisations. Ce scénario est basé sur les hypothèses suivantes :
 - o Il reprend les données réalisées de 2015 à 2017 ;
 - o Il extrapole en 2018 le réalisé en fonction des données présentées précédemment ;
 - o A compter de 2019, une hausse de 0,8% des dépenses de personnel et charges à caractère général ;

- L'autre en rouge correspondant à l'évolution des dépenses lors de la période 2008-2013 qui se base sur les hypothèses suivantes :
 - o De 2014 à 2017, les dépenses de personnel et les charges à caractère général progressent selon la moyenne constatée entre 2008 et 2013, soit +3,57% ;
 - o A partir de 2018, il a été retenu une hausse de 1,2% pour se conformer au plafonnement des dépenses instauré par l'Etat.
- L'évolution des recettes prend en compte à partir de 2018 :
 - o Une hausse des produits fiscaux de 1,4% par an ;
 - o Un écrêtement des dotations de 300 K € par an.

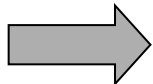
Face à la baisse drastique des dotations dans un premier temps et au plafonnement des dépenses locales dans un second temps, Asnières-sur-Seine a été fortement avisée d'agir sur ses dépenses de fonctionnement dès 2015. Il apparaît en effet que si les dépenses de gestion courante avaient progressé au même rythme que sur la période 2008-2013, les dépenses réelles auraient dès 2017 dépassé le niveau des recettes réelles. Sur la période 2017-2022, la Ville n'aurait eu d'autres choix que d'augmenter ses taux d'imposition.

Selon le scénario bleu, en ayant mis un œuvre le plan de modernisation pour retrouver des marges de manœuvre en fonctionnement, Asnières-sur-Seine a donc contribué à garantir sa soutenabilité, en dégageant une épargne brute moyenne de 15 M € sur la période 2019-2022.

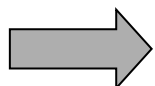
4.4. La concrétisation d'un programme d'investissement ambitieux pour Asnières-sur-Seine

Les exercices 2015 à 2017 ont permis d'assainir les finances, de dégager des marges de manœuvre tout en préparant le lancement d'opérations d'équipement ambitieuses. L'exercice 2018 verra donc se concrétiser de nombreux projets.

Une large part du budget d'investissement sera consacrée à **l'aménagement urbain** :

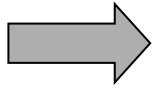


- La requalification de la rue des Bourguignons touchera à sa fin en 2018 et devrait consommer 1,8 M € de crédits ;
- Les travaux liés à l'opération de la requalification de la place et de la halle des Victoires pour plus de 5,2 M € ;
- Dans le cadre d'un dialogue de performance énergétique, la Ville continuera ses efforts dans la rénovation de l'éclairage public : réseaux, mâts, lanternes et lampes pour 1,5 M € ;
- Une grande partie du programme de rénovation de trottoirs engagé sur 2017 est reportée sur 2018, qui rajoutera pour ce secteur 800 K € de crédits nouveaux de travaux ;
- Un grand effort sera fourni sur l'embellissement des espaces verts avec des projets de rénovation pour 692 K €
- Dans le cadre de la convention de gestion avec l'EPT, Asnières-sur-Seine continuera à assumer sa participation ANRU pour 1 M €, mais aussi à conduire des travaux d'aménagement de voirie pour 2,3 M €.
- Le programme de vidéo protection continuera également de se déployer en 2018 pour 660 K €.

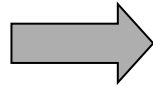


- Le secteur de l'enfance** représentera une large part de l'investissement de la commune :
- 2018 verra débiter les travaux d'extension du groupe scolaire Badinter (2,7 M € en 2018) ;

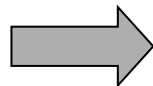
- Les études dans le cadre de la conception-réalisation pourront être entamées pour la réhabilitation du groupe scolaire Michelet ;
- L'aménagement de la nouvelle crèche au sein de la ZAC Parc d'Affaires devrait mobiliser en 2018 700 K € en études de maîtrise d'œuvre et en travaux.



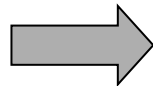
Dans le secteur sportif, sera conduite, en plus de l'achèvement des travaux du gymnase des Courtilles, l'opération d'acquisition d'un terrain au Conseil départemental pour construire un nouveau terrain de proximité, parallèlement à la couverture de 2 terrains de tennis du Ménil. Cette opération pour 2018 s'élève à 4,3 M €.



Dans le domaine social, les travaux du centre médico-social municipal ont été engagés en 2017 et doivent s'achever sur 2018 avec un équipement renouvelé.

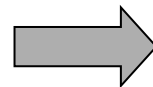


Le secteur culturel ne sera pas en reste. La phase de programmation pour la réhabilitation du Centre administratif et social et de son théâtre pourra être engagée.



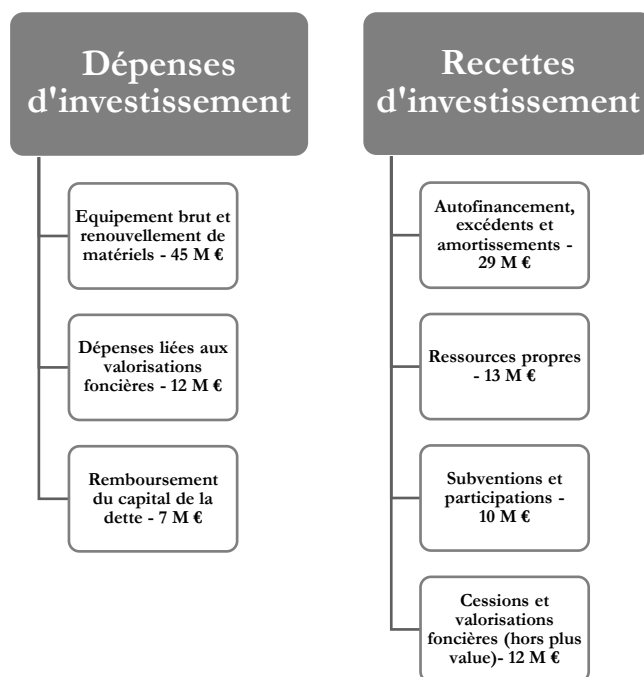
Pour la modernisation du service public offert aux usagers et une amélioration de l'efficacité dans le travail dans des locaux plus adaptés, la location et l'aménagement des bâtiments Actiwest) devraient mobiliser 1 M € en 2018 pour les services techniques.

Il convient également de ne pas oublier non plus :



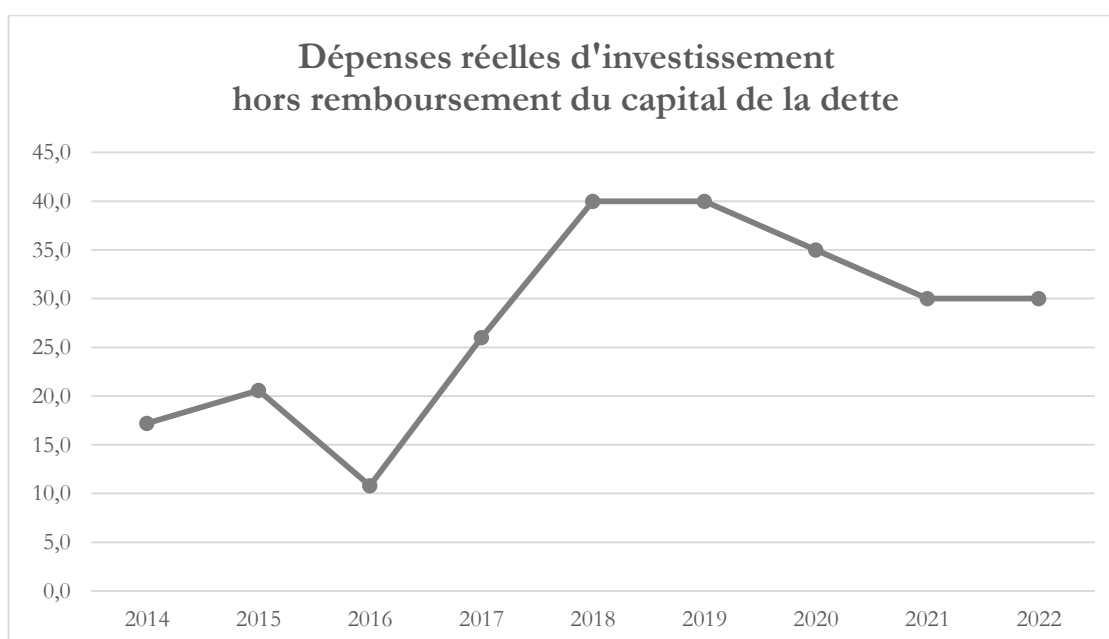
- les crédits réservés au gros entretien/grosses réparations pour 2 M € ;
- les crédits liés à l'accessibilité dans le cadre du plan Ad'Ap pour un montant total approchant 1,5 M € ;
- les crédits liés aux travaux du réseau de chauffage pour 1 M € ;
- les surcharges foncières déductibles des prélèvements SRU pour 650 K € ;
- les crédits affectés à l'amélioration du réseau informatique, à l'achat de progiciels, de matériels informatiques, de mobiliers et de matériels administratifs, scolaire, petite enfance, etc... pour un montant global avoisinant les 3 M €.

Au total, ce seront près de 45 M € qui seront consacrés à l'investissement en 2018 et annonceront un rythme soutenu de projets structurants pour les années à venir. Pour cela, en plus de son épargne brute, la Ville saura mobiliser participations, FCTVA et subventions d'équipement. Sa politique immobilière active lui permettra de dégager des recettes de cessions importantes qui viendront financer un programme d'investissement ambitieux et évitera ainsi à la Ville, autant que possible, de recourir à l'emprunt. La stratégie de financement de l'investissement et ses grands équilibres budgétaires, analysés en détail lors de la présentation du budget 2018, peuvent donc être résumés par le schéma suivant :

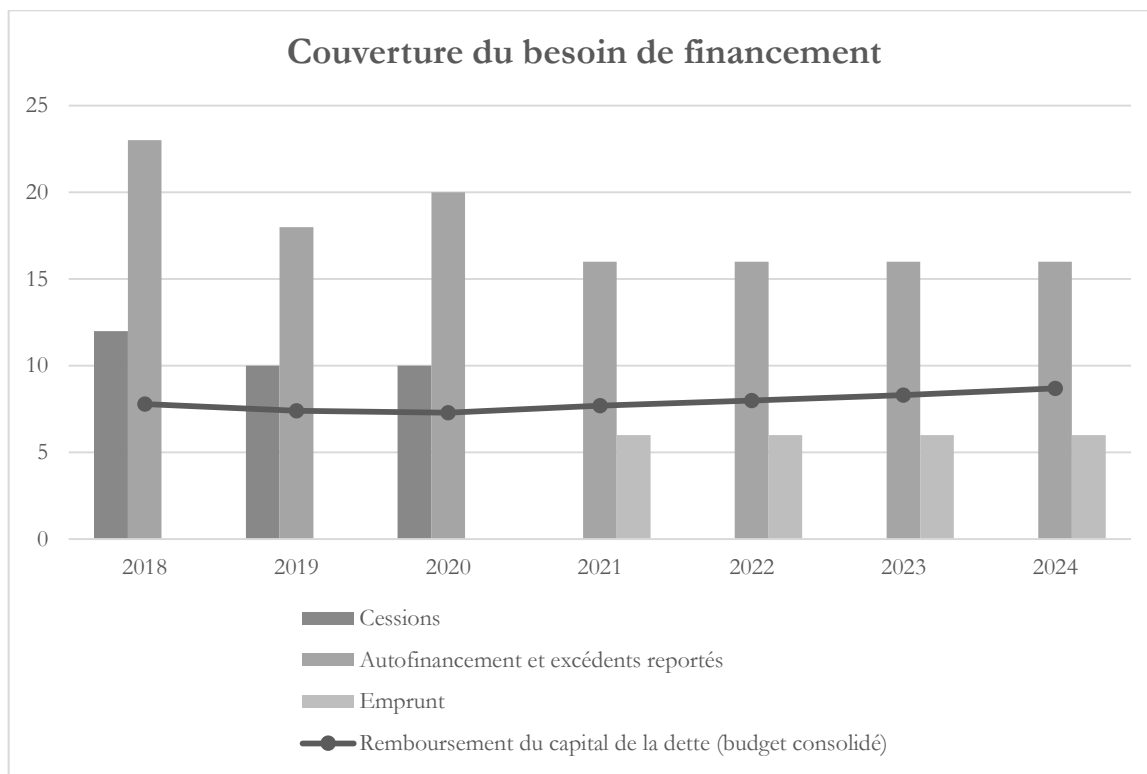


C'est ainsi que le besoin de financement devrait être couvert par l'autofinancement et les excédents reportés. La Ville pourra ainsi entreprendre des dépenses d'équipement structurantes sans aucunement obérer la santé financière des exercices futurs. Pour les années ultérieures (d'ici 2024), les dépenses d'investissement pourront continuer un rythme soutenu afin de réaliser :

- Le programme de requalification de la place des Victoires pour 15 M € ;
- La rénovation de l'éclairage public pour 13,5 M € ;
- Le programme pluriannuel de voirie, le programme de rénovation des trottoirs et des dépenses courantes de voirie et d'espaces verts pour 23 M € ;
- L'engagement dans l'entretien de nos bâtiments 20 M € ;
- L'extension de l'école Badinter pour 4 M € ;
- La réhabilitation de l'école Michelet pour 13 M € ;
- Et d'autres projets structurants à l'étude tels que le nouveau centre technique.



Dans cette continuité vertueuse, le besoin de financement de la Ville sera couvert par l'autofinancement et les recettes de cessions jusqu'en 2020. Après trois années de désendettement important, à partir de 2021, tout en continuant à compter sur son autofinancement, la Ville sera en mesure d'emprunter à nouveau, mais sans toutefois dépasser le capital remboursé, de sorte que la Ville ne se réendette pas et continue même une pente descendante.



Par sa mobilisation dans l'optimisation des dépenses de fonctionnement et la pérennisation de ses recettes de fonctionnement, Asnières-sur-Seine prouve qu'elle n'a pas eu besoin de la pression de l'Etat pour entreprendre des réformes de gestion courageuses et ainsi dégager des marges de manœuvre.

La stratégie financière d'Asnières-sur-Seine repose ainsi sur 3 piliers :

- Optimiser ses dépenses de fonctionnement plutôt que d'augmenter ses taux d'imposition et ainsi pénaliser le contribuable asniérois ;
- Mettre en œuvre une véritable stratégie foncière et diversifier ses recherches de subventions et de financements pour éviter de recourir au maximum à l'emprunt ;
- Mener une politique d'investissement soutenue, une fois des marges de manœuvre et l'épargne brute retrouvées.

ANNEXE

Structure des effectifs municipaux au 31/12/2017

Tableau des effectifs réels par filière :

FILIERES	Poste pourvus au 31/12/2017
EMPLOIS FONCTIONNELS	2
FILIERE ADMINISTRATIVE	186
FILIERE TECHNIQUE	607
FILIERE MEDICO-SOCIALE	186
FILIERE SPORTIVE	16
FILIERE ANIMATION	210
FILIERE CULTURELLE	25
FILIERE SECURITE	51
SOUS-TOTAL des AGENTS DISPOSANT d'un GRADE	1283
Apprentis	1
Collaborateurs de cabinet	3
CUI	2
Médecins sans cadre d'emploi	7
Assistantes maternelles	30
TOTAL EFFECTIFS VILLE	1326

Rémunération du personnel communal au 31/12/2017

Evolution de la masse salariale

En K€	CA 2014	CA 2015	% évolution 2015/2014	CA 2016	% évolution 2016/2015	CA 2017	% évolution 2017/2016
Masse Salariale	59 936	60 951	1,69%	57 423	-5,9%	57 414	-0,02%

Le budget de la Ville 2018 intégrera, en plus de l'effet du GVT et du nouveau plan d'actions, les évolutions suivantes :

- Impact de la revalorisation du point d'indice 2017 sur 2018 (janvier 2017)
- Le report de la mise en œuvre du Protocole d'accord relatif à la modernisation des parcours Professionnels des Carrières et des Rémunérations (PPCR)
- Le retour de la journée de carence
- Augmentation des cotisations retraites (CNRACL)
- L'augmentation du SMIC de 1,21%, SMIC horaire brut à 9,88€ contre 9,76€
- Augmentation du Régime Indemnitaire
- Mensualisations des vacataires
- Avancements de grade, échelon et promotion interne
- Augmentation cotisations pour assurance du personnel
- Hausse de la CSG de 1,7%, compensée intégralement pour le personnel par des baisses de cotisations et le versement d'une indemnité compensatrice, compensation de l'indemnité au niveau de la Ville par une réduction de cotisation patronale.

Ces facteurs exogènes impactent l'évolution de la masse salariale de près d'un million d'euros.

La mise en place du logiciel de gestion de présences CHRONOTIME (temps et congés) a débuté en fin 2017, avec une phase de mise en production sur le 1^{er} semestre 2018 sur certaines directions pilote avant le déploiement dans tous les services de la Ville à partir de la fin de l'année.

L'évolution de la masse salariale pour 2018 se doit d'être contenue pour répondre aux exigences de l'état sur la progression limitée des dépenses de fonctionnement (maximum +1,2%), il est prévu donc un Budget avoisinant les 58,5M€, malgré les facteurs exogènes ci-dessus et une nécessité de recrutement sur des postes vacants stratégiques. (Police municipale, Enfance, Education, Technique...)

Avantages en nature au 31/12/2017

Notre politique des ressources humaines se caractérise par un certain nombre d'avantages en nature et d'avantages sociaux :

- La Ville a adhéré au comité national de l'action sociale pour une contribution de 274 K € en 2017. Le CNAS pour le personnel des collectivités territoriales propose une offre complète de prestations pour améliorer les conditions matérielles et morales des agents.
- La Ville participe au financement de **la couverture mutuelle de ses agents** selon sa catégorie, pour un montant annuel de 73 K €.
- Elle participe à **la prévoyance** modulée par catégorie, représentant 12 K € en 2017.
- S'agissant de **la restauration municipale**, la Ville, à travers son self municipal participe quotidiennement à la prise en charge des repas du personnel municipal.

Le self municipal accueille plusieurs catégories de public pour une restauration « déjeuner » :

- Les agents communaux,
- Les personnes âgées,
- Les agents publics d'Etat (par convention).

Concernant le personnel communal, la Ville compense le coût du repas à hauteur de 60%

En 2018, compte tenu de la spécificité des métiers de la restauration et de l'ampleur croissante

des contraintes sanitaires et réglementaires pesant sur ce secteur d'activités, la Ville confiera la gestion du Self Municipal à une société spécialisée dans le cadre d'un contrat de délégation de service public.

- **Pour le transport**, les montants alloués à la contribution transports sont à hauteur de 110 K€ en 2017

Temps de travail au 01/01/2018

2017 a été l'année de passage aux 3 cycles de travail, 35h, 36h et principalement 37h30.

Le passage de 28 à 15 jours de RTT a permis un temps de présence en jours des agents plus important, permettant une meilleure organisation dans la majorité des services.

La mise en place de ces cycles dans le logiciel CHRONOTIME continuera d'améliorer la situation sur 2018.