

REPONSE du Maire de SERRIS (*)

Conformément à l'article L.243-5, alinéa 4, du code des juridictions financières, m'autorisant une réponse écrite, je vous fais parvenir dans les délais légaux des compléments d'informations afin que ceux-ci soient joints au rapport de la CRC.

Je souhaite tout d'abord rappeler mes réponses à votre rapport d'observations provisoires.

L'ANALYSE FINANCIERE

Il semble nécessaire de préciser l'organisation et les options de gestion qui ont prévalu dans la gestion de ces dernières années.

Tout d'abord, la commune de Serris travaille sur la base de perspectives financières depuis la préparation du Budget Primitif de 2004.

(*) Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.241-11 du Code des juridictions financières.

Dès la préparation du Budget Primitif 2005, les scénarii de perspectives faisaient apparaître une capacité d'autofinancement négative pour les années 2006, 2007 et 2008.

Ne souhaitant pas recourir à l'impôt sur ces trois années, la municipalité a décidé de maintenir et même de renforcer son fond de roulement pour faire face à ces prévisions défavorables.

Elle a donc fait le choix de financer une partie de ses investissements par l'emprunt bien que son fond de roulement permettait de ne pas y recourir. Ce choix a été fait pour 2006 et 2007 où les taux étaient relativement bas.

En 2006 et 2007, la commune s'est retrouvée éligible au Fond de Solidarité de la Région Ile de France et à la Dotation de Solidarité Urbaine ; les deux représentant 597 121 € en 2006 et 737 748 € en 2007.

Ces ressources complémentaires non prévisibles, puisque que nous avons, à chaque fois, été éligibles dans les dernières positions, ont permis d'infirmer les scénarii de déficit en exercice propre pour ces deux années. Mais, au regard de ce qu'elles représentent dans la Capacité d'Autofinancement Nette sur ces deux exercices (59% en 2006 et 75% en 2007), l'effet de ciseau pour les années 2006, 2007 et 2008 reste une tendance forte pour la collectivité.

En outre, au regard des mécanismes d'éligibilité à ces deux dotations, nous avons estimé en 2007 que la Collectivité sortirait dès 2008 de ces deux dispositifs. Cela s'est confirmé en 2008 pour le FSRIF (nous avons perçu 50% de la somme perçue en 2007 conformément aux règles de sortie du dispositif), c'est le cas en 2009 pour la DSU.

Ne pouvant donc compter durablement sur ces ressources, la politique de constitution d'un fond de roulement solide s'est poursuivie.

C'est au Budget Primitif 2009 que le scénario défavorable s'est confirmé. En effet, (copie des 3 pages du BP 2009), le Budget Primitif 2009, voté en mars, a donné lieu à une reprise anticipée des résultats 2008 et a fait apparaître une Capacité d'Autofinancement Nette négative à hauteur de 1 080 380 €. Ainsi, le fond de roulement a permis de voter le budget en équilibre sans recourir à l'impôt sur cette année.

Pour les années futures (2010 ou 2011), nous pouvons légitimement espérer entrer dans les mécanismes de subventions de solidarité mis en place par le SAN pour accompagner la forte croissance démographique que l'Etat attend de la commune de Serris. Dans le cas contraire, nous utiliserons les marges de manœuvre que nous avons constituées et que vous avez bien voulu noter.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, et conformément à l'évolution de la Collectivité, les services municipaux dont certains services sont relativement récents, n'ont pas cessé d'évoluer depuis plus de 10 ans.

Ainsi, entre 1999 et 2005, nous avons créé 9 services afin de permettre une gestion plus rigoureuse des évolutions de la commune :

1999

- Création du service RH (précédemment la gestion du personnel était assurée par le service finances en mission connexe)
- Création du service Administration Générale
- Création du service Enseignement & Sports
- Création du service Animation (Fêtes et Cérémonies)
- Création du service Communication

2001

- Création du service Police Municipale
- Création du service Informatique

2002

- Création du service Social

2005

- Création du service Culturel

L'évolution des effectifs a donc pu se faire par paliers et être directement liée à l'ouverture de nouveaux équipements :

2004

- Ouverture du centre culturel et de la salle de spectacle -Ferme des Communes et salle Alfred de Musset-
- Extension du 1^{er} groupe scolaire Jean de la Fontaine

2005

- Ouverture de la 2^{ième} structure Petite Enfance Carrousel des Bébé (janvier)
- Ouverture du 4^{ième} groupe scolaire Henri Matisse (septembre)

2006

- Ouverture du 2^{ième} centre de loisirs 1 2 3 Soleil (septembre)

2009

- Ouverture de la 3^{ième} crèche, Terre d'Eveil (septembre)

Les ouvertures au public de ces équipements se sont faites avec une évolution pluriannuelle de la capacité d'accueil liée à la population. Toutefois, les charges structurelles ont été supportées dès le démarrage, l'optimisation de ces charges ne se faisant qu'à capacité maximale.

La collectivité sera confrontée dans l'avenir à d'autres paliers avec l'ouverture de la salle des fêtes et du gymnase n°2 (2011), équipements finalisant la phase III de développement du Val d'Europe.

Les nombreuses créations de poste sur la filière technique ne sont pas uniquement liées aux services techniques.

En effet, ces grades se retrouvent dans les crèches (cuisinier, agent d'entretien, aide auxiliaire), la restauration scolaire (tous les emplois de ce service), la police municipale (ASVP), le service des sports (gardien d'équipement), le service enseignement (fonctions d'ATSEM et gardien de groupe scolaire).

Seuls 19 des 45 emplois de la filière technique sont effectivement affectés aux services techniques.

En ce qui concerne les emplois de cette filière à temps non complet, leur justification est liée aux besoins des services.

Ainsi, les agents affectés à la restauration (12 des 17 postes à temps non complet, de 18h30 à 30h) n'exercent leurs fonctions que sur le temps de restauration. Seul un des 4 sites fonctionne toute l'année (temps scolaire et temps périscolaire), les 3 autres sites de restauration ne fonctionnant que sur le temps scolaire, soit 36 semaines. Leur temps de travail ne peut pas être complété par des tâches d'entretien puisque l'entretien des locaux communaux est externalisé.

Il en est de même pour un agent d'entretien exerçant les fonctions d'ATSEM (poste à 31h30) dont le temps de travail est annualisé sur le temps scolaire puisque les missions d'entretien de ce poste sont limitées au nettoyage des ateliers.

Pour deux autres postes, les temps non complets sont un choix volontaire des agents.

Enfin, deux postes à mi-temps sont en cours de modification et devraient aboutir à un temps complet fin 2010 ou début 2011, du fait de l'arrivée du nouvel équipement sportif.

(Le statut de ville nouvelle rend, bien entendu, encore plus stratégique la mise en place d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Dans ce domaine, un certain nombre de dispositifs ou d'actions ont déjà été menées et plus particulièrement sur les différentes phases de diagnostic et de recueil des données :

- état des lieux quantitatifs de la structure actuelle des emplois et/ou métiers,
- scénarii d'évolution des effectifs en fonction du développement de la Collectivité,
- suivi de l'absentéisme, identification des causes et mise en place d'actions correctives,
- mise en place d'une politique de prévention en matière d'hygiène et sécurité pour tenir compte de l'allongement de la durée de vie au travail ciblée sur les métiers présentant des risques (services Techniques) et/ou une pénibilité physique (métiers liés à l'enfance et la petite enfance) : formations spécifiques, changement de matériels, modifications d'organisation de travail, ...
- accompagnement des responsables de service dans l'optimisation des ressources humaines mises à leur disposition notamment sur le plan organisationnel (passage d'une gestion par équipement à une gestion globale du service puis à une globalisation sur l'ensemble de la Collectivité),
- bilan social complété par des indicateurs propres à la structure de la Collectivité (ex : pyramide des âges, ...),
- suivi des actions de formations par type et par service permettant de déterminer les champs d'action à privilégier.

D'autres dispositifs sont en cours de réflexion et verront leurs mises en application avant la fin du mandat.

- élaboration de scénarii d'évolution des métiers tenant compte de l'évolution des technologies, des modes de gestion des services publics, du développement de l'e-administration et identification de marges de manœuvre,
- élaboration d'un plan de formation afin de réduire l'écart entre compétences actuelles et besoins à terme.

En termes budgétaires, des prospectives financières internes à la Collectivité ont été élaborées dès 2003, au moment de la négociation de la phase III de développement de la ville.

Ces prospectives ont consisté en une analyse rétrospective des dépenses et ont été mises en perspective avec l'évolution de la Collectivité (phase III de développement en 2003, phase IV, en négociation à ce jour).

Ces prospectives ont déjà permis d'agir en modifiant les ratios de postes d'ATSEM par classe, ce qui a permis de revoir à la baisse certaines dépenses en matière de personnel. Elles sont réactualisées chaque année pour tenir compte du recalage de développement et de l'arrivée de nouveaux équipements (convention triennale avec le SAN).

Ces prospectives permettent de déterminer les marges de manœuvre ou points de blocage et ainsi d'agir sur les différents leviers en matière de dépenses de personnel : décalage d'arrivées d'équipements, mutualisation de moyens, recherches de financements extérieurs, modification de niveau de prestation, changement d'organisation, ...

LA COMMANDE PUBLIQUE

La commune de Serris ne possédait pas jusqu'en 2004 de service spécifique pour les Marchés Publics.

Consciente des difficultés juridiques que pouvaient entraîner l'absence d'un service spécialement affecté à cette mission, la commune a mis en place un service Marché.

Celui-ci a tout d'abord été intégré au service Finances de 2005 à 2007, ce qui a permis de réduire notablement les commandes « au fil de l'eau ». Puis, en novembre 2007, un service Marchés Publics a été créé afin de répondre aux obligations de la commande publique.

Ce service a été rattaché à la Direction Générale des Services en septembre 2008 et nous avons ainsi pu mettre en œuvre un recueil déterminant les catégories homogènes de services et de fournitures d'une part, et d'autre part, de créer des opérations pour les travaux.

Ainsi, nous sommes passés de 22 marchés conclus pour la période de 2004 à 2005, à 81 marchés pour la période 2006/2007, ceci dans le respect du code des marchés publics.

De plus, nous nous sommes dotés d'un cabinet d'expertise qui nous aide dans la rédaction des documents afin d'avoir des pièces conformes aux CCAG et CCTP et d'établir les besoins le plus précisément possible, ce qui est un gage pour obtenir le meilleur rapport qualité prix et choisir les prestataires les mieux-disant.

L'absence de service spécialement affecté à la commande publique a expliqué également des difficultés de gestion des marchés antérieurement passés, dans leur phase d'exécution.

La cellule commande publique assure désormais le suivi des marchés une fois conclus, ce qui permet aujourd'hui d'appliquer strictement les pénalités de retard aux co-contractants, conformément aux cahiers des charges.

Au regard de votre rapport définitif, nous notons en ressources humaines que la CRC apprécie les efforts accomplis par la commune sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Pour l'analyse financière, je souhaite vous faire part des observations complémentaires suivantes :

Vous considérez que les documents fournis sur le BP 2009 ne démontrent pas que le budget adopté fasse apparaître une Capacité d'Autofinancement Nette prévisionnelle négative. J'attire, cependant, votre attention sur le fait que, sans le Fond de Roulement constitué les années antérieures, représentant près de 2 636 000 €, le BP 2009 ne pouvait pas être voté en équilibre à taux de fiscalité inchangé.

Cette situation est similaire en 2010, ce que montre le tableau suivant :

	BP 2009	BP 2010
Recettes réelles de fonctionnement propres à l'exercice	9 426 400 €	9 876 300 €
Dépenses réelles de fonctionnement propres à l'exercice	9 983 080 €	10 629 195 €
Dépenses pour dotation obligatoire aux amortissements	360 000 €	344 300 €
Capacité d'Autofinancement brute	-916 680 €	-1 097 195 €

Remboursement de la dette en capital	213 700 €	220 000 €
---	-----------	-----------

Capacité d'Autofinancement nette	-1 130 380 €	-1 317 195 €
---	---------------------	---------------------

Vous évoquez également « *la nécessité pour la commune de veiller à mobiliser les emprunts en fonction de ses besoins ou de ses capacités réels de financement...c'est-à-dire au regard des recettes effectivement perçues et non pas à celles prévues dans des documents prospectifs ou au budget de l'année* ».

Sur ce sujet, je tiens à vous préciser qu'un suivi détaillé de nos dépenses et recettes effectives nous a permis à la fois d'avoir un niveau d'emprunt très faible par habitant (à des moments où les taux étaient modérés), tout en assurant une capacité d'autofinancement conséquente, représentant au global 46 % du financement des dépenses d'équipements, ce que montre le tableau ci-après :

	Compte Administratif 2002	Compte Administratif 2003	Compte Administratif 2004	Compte Administratif 2005	Compte Administratif 2006	Compte Administratif 2007	TOTAL PERIODE	
Dépenses d'équipement	1 536 133 €	967 533 €	1 145 038 €	1 144 939 €	1 311 513 €	1 929 178 €	8 034 333 €	
Autofinancement (compte 1068)	313 110 €	500 000 €	100 000 €	1 000 000 €	1 357 000 €	441 000 €	3 711 110 €	46%

En outre, au regard de la forte croissance démographique portée par Serris, et que l'Etat attend de nous, les élus locaux en responsabilité ne peuvent faire l'économie d'une gestion prospective et prudentielle. Cette situation très particulière implique des choix de gestion spécifiques répondant aux aléas de notre développement.

Cette gestion prospective nous a permis, jusqu'à présent de faire face au retrait de l'Etat dans son soutien financier aux communes qui portent le développement démographique (réforme du recensement de la population et de son impact sur les dotations versées aux communes), sans avoir recours à l'augmentation de la pression fiscale sur les ménages.

Cette gestion a également permis de porter des développements complémentaires qui nous ont été demandés dans le cadre d'une « Opération d'Intérêt National ».

Pour conclure, je tiens à nouveau à remercier la Chambre Régionale des Comptes d'Ile de France pour l'ensemble de ses observations et je souhaite, par ce courrier, témoigner de l'importance que nous attachons à accompagner un « Projet d'Intérêt Général » dans une gestion que nous voulons saine et respectueuse des règles.