

RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

COMMUNE DE VILLIERS-LE-BEL

(95)

Exercices 2010 et suivants

Observations définitives
délibérées le 11 mars 2016

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS.....	7
OBSERVATIONS.....	8
1. RAPPEL DE LA PROCÉDURE	8
2. PRÉSENTATION DE LA COMMUNE	8
2.1. La communauté d'agglomération Val de France (CAVF)	8
2.2. La population de Villiers-le-Bel	9
2.3. Les enjeux socio-économiques	10
3. FIABILITÉ COMPTABLE ET FINANCIÈRE.....	11
3.1. Les budgets de la commune	11
3.2. Contrôle hiérarchisé et partenarial des dépenses.....	12
3.3. Qualité de l'information budgétaire.....	12
3.3.1. Les débats d'orientation budgétaire (DOB)	12
3.3.2. La qualité des documents budgétaires.....	12
3.4. Fiabilité des comptes.....	13
3.4.1. Compte 408 – rattachement des charges à l'exercice	13
3.4.2. Compte 5193 - La ligne de trésorerie	13
3.4.3. Les restes à recouvrer sur redevables et débiteurs divers	14
4. SITUATION FINANCIÈRE	14
4.1. Évolution des charges et des produits	15
4.1.1. Charges de gestion	15
4.1.2. Produits de gestion.....	16
4.1.3. Produits flexibles	17
4.1.4. Produits rigides	20
4.2. L'évolution de la capacité d'autofinancement (Caf)	22
4.3. Financement des dépenses d'investissement.....	23
4.3.1. Le financement propre disponible	23
4.3.2. L'endettement communal	24
5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	27
5.1. Les effectifs	27
5.1.1. L'évolution des effectifs au cours de la période 2010-2014	27
5.1.2. Le bloc communal	30
5.1.3. Les perspectives à partir de 2015	32
5.2. Le temps de travail	33
5.2.1. La durée annuelle du travail	33
5.2.2. L'évolution de l'absentéisme	35

5.3. La gestion des ressources humaines.....	37
5.3.1. Le bilan social.....	37
5.3.2. La gestion des carrières.....	37
5.4. Le régime indemnitaire et la NBI.....	39
5.5. L'évolution de la masse salariale.....	40
5.5.1. L'augmentation de la masse salariale.....	40
5.5.2. L'impact des différents facteurs d'évolution des dépenses de personnel.....	40
ANNEXE.....	42
Annexe unique : Les opérations de renouvellement urbain.....	42
GLOSSAIRE DES SIGLES.....	44

SYNTHÈSE

Avec 27 428 habitants, la commune de Villiers-le-Bel est la troisième commune la plus peuplée de la communauté d'agglomération Val de France (CAVF), après Sarcelles et Garges-lès-Gonesse, et intégrera, à compter du 1^{er} janvier 2016, le nouvel ensemble intercommunal comprenant la CAVF, la communauté d'agglomération (CA) Roissy Portes de France et 17 communes du nord-ouest du département de Seine-et-Marne.

Cette population, notamment caractérisée par sa jeunesse, puisque les moins de 29 ans représentent 47 % environ des habitants, présente des traits caractéristiques de fragilité économique et sociale, avec un taux de chômage élevé, atteignant 19,1 %, et même plus de 30 % pour les jeunes de 15 à 24 ans, des revenus moyens limités, avec une médiane du revenu disponible par unité de consommation (UC) de 14 103 €, et l'ensemble de la ville est situé en zone d'éducation prioritaire (ZEP).

Depuis 2009, la commune conduit une ambitieuse politique de renouvellement urbain, dans le cadre de la politique de la ville et des programmes soutenus par l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU). Ces vastes opérations sont destinées tant à la transformation des conditions de vie des habitants qu'au renforcement de la mixité sociale et à l'amélioration de l'attractivité de la collectivité.

L'examen de la fiabilité comptable et financière n'a pas révélé d'irrégularité. La commune se préoccupe de la qualité de l'information budgétaire et comptable, en vue de maîtriser les risques financiers et de donner une image fidèle et sincère du patrimoine.

La capacité d'autofinancement (Caf) brute, qui renseigne sur la capacité de la collectivité à financer par elle-même ses dépenses d'équipement, a nettement diminué depuis l'exercice 2012, ce qui résulte notamment de la hausse des charges financières, pour se situer, en 2014, à 2,86 M€⁽¹⁾, soit 8,2 % des produits de gestion.

La capacité d'autofinancement nette, égale à la Caf brute diminuée du remboursement du capital de la dette, a également baissé depuis 2013, pour s'élever à 1,43 M€, en 2014, et les perspectives, à cet égard, paraissent préoccupantes, dans la mesure où elles intègrent une hausse régulière des remboursements en capital de la dette.

Les charges de gestion, constituées des charges à caractère général et autres charges de gestion, des charges de personnel et des subventions de fonctionnement, ont augmenté de 13,83 %, de 2010 à 2014, passant de 27,14 M€ à 30,90 M€, soit à un rythme quelque peu inférieur à celui des produits de gestion, 14,35 %, qui se sont élevés à 35,17 M€, en 2014, contre 30,75 M€, en 2010.

En ce qui concerne les charges de personnel, de 2010 à 2014, elles sont passées de 17,38 M€ à 20,17 M€, soit une hausse de 16 %. Rapportées aux charges de gestion, elles en représentent une part très significative, avec 65,2 %, en 2014. Ce constat doit toutefois être apprécié au regard des caractéristiques socio-économiques de la commune, qui induisent des besoins spécifiques, dans les domaines social et scolaire tout particulièrement.

⁽¹⁾ M€ : millions d'euros.

Du côté des produits de gestion, la progression des ressources dites flexibles, ressources fiscales et ressources d'exploitation, a été moins importante, relativement, que celle des ressources dites rigides, constituées des dotations et de la fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État.

La progression des ressources fiscales, notamment, demeure limitée, en raison de bases peu dynamiques, voire en diminution du fait des exonérations de taxe foncière sur les propriétés bâties qui concernent les logements reconstruits dans le cadre des opérations de rénovation urbaine et de taux d'imposition inférieurs à la moyenne de la strate démographique à laquelle appartient la commune⁽²⁾.

Ce sont les produits dits rigides qui ont augmenté de manière significative dans la mesure où la commune a bénéficié de la progression des dotations de péréquation destinées à compenser les écarts de richesse et de charges entre les collectivités, la dotation de solidarité urbaine (DSU) et le fonds régional de solidarité des communes de la région Île-de-France (FSRIF), notamment.

Le financement propre disponible de la commune, constitué de la Caf nette et des recettes d'investissement hors emprunt, subventions d'investissement, FCTVA et produit des cessions, a été marqué par une certaine stabilité au cours de la période examinée et s'élevait à environ 8 M€, en 2014. Son niveau annuel, outre le montant de la Caf nette, résulte en grande partie des subventions d'investissement dont bénéficie la commune, dans le cadre des opérations de rénovation urbaine.

En moyenne, le financement propre disponible de la commune, rapporté aux dépenses d'équipement, s'est établi à 76 %, ce qui est représentatif d'une politique d'investissement soutenable. Il n'en demeure pas moins que la collectivité a dû régulièrement recourir à l'emprunt pour compléter le financement de ses dépenses d'équipement et que l'encours de la dette s'est accru, pour atteindre 28,5 M€, au 31 décembre 2014. La capacité de désendettement, rapport entre l'encours de la dette et la Caf brute, est devenue proche de 10 années, en 2014, seuil habituellement considéré comme préoccupant au regard de l'endettement d'une collectivité.

Par ailleurs, la commune a dû accepter de payer un prix élevé, sous la forme d'une indemnité compensatrice incluse dans le capital d'un nouvel emprunt, afin de sécuriser l'encours de sa dette, qui était affecté par la présence d'un emprunt présentant de forts risques de taux, du fait de son indexation sur la parité entre l'euro et le franc suisse (CHF). La collectivité a déposé en conséquence un dossier pour bénéficier du concours financier du Fonds de soutien créé à cette intention par la loi de finances initiale pour 2014.

Au cours des derniers exercices, c'est la montée en puissance des mécanismes de péréquation, et notamment de la DSU et du FSRIF, qui a ainsi permis à la commune de préserver ou à tout le moins de limiter le repli de sa capacité d'autofinancement. Si ces mécanismes ont ainsi répondu à leur objet, à savoir compenser les écarts de richesse entre les collectivités, ils ne doivent pas dispenser cette dernière de poursuivre ses efforts en vue de maîtriser l'évolution de ses charges de fonctionnement.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, et compte tenu de la part des dépenses de personnel au sein des charges, il convient d'évaluer dans quelle mesure la politique de recrutement s'inscrit dans une démarche cohérente, répondant à une analyse anticipée des besoins et est organisée de manière rigoureuse. Le recrutement, en effet, constitue un levier d'action pour la maîtrise de la masse salariale, le développement de la mobilité externe et interne, ainsi que pour l'amélioration de la qualification des agents.

⁽²⁾ Communes dont la population est comprise entre 20 000 et 50 000 habitants.

À cet égard, même si la commune assure le suivi des flux d'entrée et de sortie des agents, elle ne paraît pas disposer d'un document prévisionnel représentatif d'une politique élaborée de recrutement et comportant la définition prospective de ses besoins et des implications en matière de financement. Toutefois, hors flux des vacataires, le taux de remplacement des agents, au cours des derniers exercices, était inférieur à 1, à l'exception de 2013, ce qui peut illustrer la volonté communale de maîtriser la masse salariale. Par ailleurs, la réforme des rythmes scolaires étant désormais entrée dans les faits, le recrutement futur de vacataires devrait demeurer limité et se cantonner à un remplacement poste par poste.

Enfin, le temps annuel de travail, qui se situe quelque peu en dessous de 1 607 heures par an, l'avancement d'échelon des agents à la durée minimum, l'absence de modulation des primes et indemnités et l'absentéisme, qui génère des coûts significatifs, constituent autant de leviers d'amélioration de l'efficacité de la gestion sur lesquels peut agir la commune. Ainsi, la collectivité cherche d'ores et déjà à contenir l'absentéisme par une politique de prévention et de contrôle.

RECOMMANDATIONS

Au terme de ses travaux, la chambre adresse les recommandations suivantes :

FIABILITÉ COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Recommandation n° 1 :page 13

En liaison avec le comptable, distinguer dans le compte de gestion rémunération principale et indemnités et primes.

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandation n° 2 :page 34

Produire une délibération sur le temps de travail, par référence à la durée légale du travail.

*« La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration »
Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen*

OBSERVATIONS

1. RAPPEL DE LA PROCÉDURE

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France, délibérant en sa sixième section, a adopté le présent rapport d'observations définitives relatif à l'examen de la gestion de la commune de Villiers-le-Bel.

Le rapport a été arrêté au vu des observations provisoires communiquées au préalable à M. Jean-Louis Marsac, maire de la commune, dont la réponse a été enregistrée le 22 février 2016 et à l'ancien ordonnateur, M. Didier Vaillant.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 11 mars 2016 et qui a été présidé par M. Genetaud, président de section, Mme Salmon, première conseillère, M. Mircher rapporteur.

Ont été entendus :

- en son rapport, M. Mircher ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, le procureur financier.

Mme Bernier, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait les registres et dossiers.

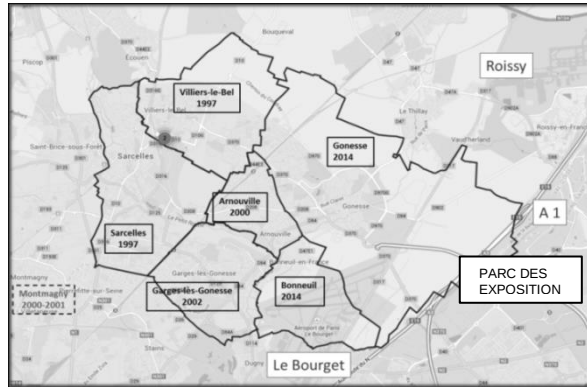
2. PRÉSENTATION DE LA COMMUNE

2.1. La communauté d'agglomération Val de France (CAVF)

Villiers-le-Bel fait partie de la communauté d'agglomération Val de France, qui comprend six communes : Villiers-le-Bel, Sarcelles, Arnouville, Garges-lès-Gonesse, Bonneuil et Gonesse⁽³⁾.

⁽³⁾ Les communes de Gonesse et Bonneuil ont rejoint la CAVF le 1^{er} janvier 2014.

Carte n° 1 : La CAVF

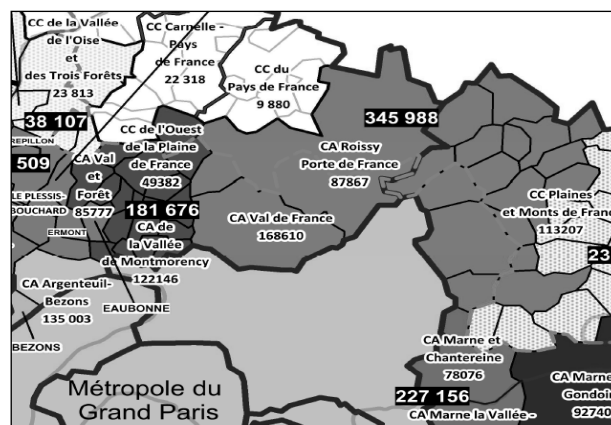


Source : Contrat de développement territorial

Un contrat de développement territorial (CDT) a été signé par la CAVF le 27 février 2014, après approbation des communes-membres. Parmi les principaux enjeux du CDT figure celui qui vise au développement de connexions fortes entre l'est et l'ouest de la communauté et, en particulier, entre Villiers-le-Bel et le parc des expositions de Villepinte, afin de décroiser les communes de la CAVF et tirer parti de l'attractivité économique de la zone aéroportuaire de Roissy.

Par ailleurs, en application de l'article 11 de la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique et d'affirmation des métropoles (MAPTAM), le schéma régional de coopération intercommunale (SRCI) du 4 mars 2015 a prévu, au 1^{er} janvier 2016, le regroupement de la CAVF avec la communauté d'agglomération Roissy Portes de France et avec 17 communes du nord-ouest de la Seine-et-Marne appartenant à la communauté de communes Plaines et Monts de France. La commune doit donc inscrire sa gestion dans un contexte institutionnel rapidement évolutif.

Carte n° 2 : Le schéma régional de coopération intercommunal (SRCI)



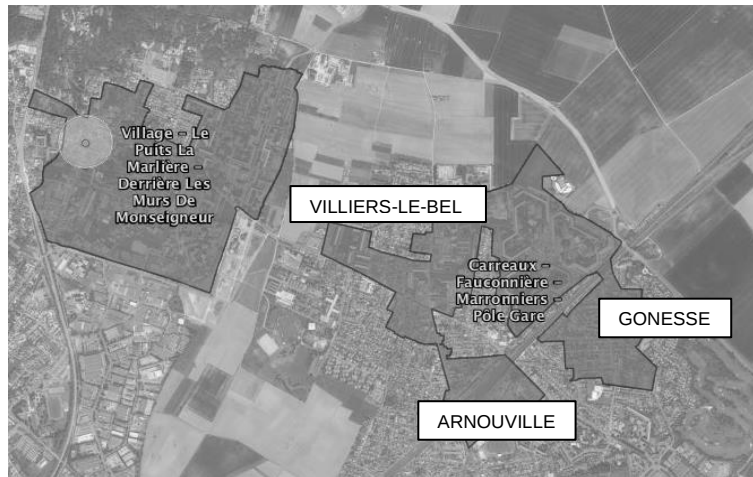
Source : Préfecture de la région d'Île-de-France

2.2. La population de Villiers-le-Bel

Avec 27 428 habitants, Villiers-le-Bel est la troisième commune la plus peuplée de la CAVF, après Sarcelles et Garges-Lès-Gonesse, qui comptent respectivement 58 398 et 39 730 habitants. La population de la commune est notamment caractérisée par sa jeunesse, puisque les moins de 29 ans représentent 47 % environ des beauvillésois.

La population communale est incluse à 80 % dans la nouvelle géographie prioritaire de la politique de la ville⁽⁴⁾ et l'ensemble de la commune se trouve par ailleurs en zone d'éducation prioritaire (ZEP). Après les quartiers des Carreaux et de Derrière-les-Murs (DLM) / Cerisaie, qui ont fait partie du plan national de rénovation urbaine n° 1 (PNRU 1), ce sont les quartiers de Derrière-les-Murs, une nouvelle fois, et du Puits-la-Marlière (PLM) qui bénéficieront du NPNRU⁽⁵⁾. A la demande de la commune, le quartier du Village et une partie de la zone pavillonnaire située à proximité de la gare ont été inclus dans le périmètre du nouveau plan.

Carte n° 3 : Les quartiers prioritaires (QP)



Source : <http://www.geoportail.gouv.fr>

En 2012⁽⁶⁾, le taux d'activité⁽⁷⁾ et le taux d'emploi⁽⁸⁾ s'élevaient respectivement à 68,7 % (12 322 habitants) et à 55,6 % (9 971 habitants), deux ratios en dégradation par rapport à 2007, où ils se situaient à 70,4 % et 57,3 %. Le taux de chômage, quant à lui, atteignait 19,1 %, avec un taux de chômage des jeunes de 15 à 24 ans supérieur à 30 %⁽⁹⁾. Enfin, les revenus moyens des habitants sont peu élevés, avec une médiane du revenu disponible par unité de consommation (UC) de 14 103 €.

2.3. Les enjeux socio-économiques

La commune a été marquée durablement par les troubles urbains de 2007. Aussi, dans le cadre des opérations de renouvellement urbain, la commune a établi quatre enjeux-clés et axes de propositions :

Tableau n° 1 : Enjeux clés et axes de propositions

Enjeux- clés	Propositions
Le déséquilibre emploi / main d'œuvre très élevé	Diversifier le tissu d'activités économiques
La main-d'œuvre peu qualifiée et un décrochage à tous niveaux de formation	Rehausser la qualification de la population
La précarité accentuée d'une large fraction de la population	Développer l'offre d'insertion
Une ville excentrée par rapport aux dynamiques socio-économiques	Améliorer les conditions de la mobilité

Source : Comité de pilotage phase 2

⁽⁴⁾ Cf. annexe unique : les opérations de renouvellement urbain

⁽⁵⁾ Site internet du ministère de la ville – www.ville.gouv.fr.

⁽⁶⁾ Source : Insee.

⁽⁷⁾ Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (actifs occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population correspondante.

⁽⁸⁾ Le taux d'emploi est le rapport entre les actifs occupés et les actifs.

⁽⁹⁾ Source : Insee.

Au total, Villiers-le-Bel est une commune dont une partie importante de la population présente des critères caractéristiques de fragilité socio-économique et qui s'est engagée depuis plusieurs années dans d'importantes opérations de rénovation urbaine, qui visent notamment à promouvoir une plus grande mixité sociale et une plus grande attractivité du territoire.

Le classement de la commune au regard des indices de péréquation, notamment en ce qui concerne la dotation de solidarité urbaine (DSU) et le fonds de soutien des communes de la région Île-de-France (FSRIF), reflète à cet égard cette fragilité, ainsi que l'importance du parc locatif social. Le nombre de logements sociaux, 5 611, constitue en effet 61 % du parc de logements et le nombre d'allocataires de l'aide personnalisée au logement (APL) est également très élevé, 10 941⁽¹⁰⁾.

Tableau n° 2 : Indices de péréquation

Année	DSU	FSRIF
2004	16	1
2010	7	2
2014	3	1

Source : commune. Le rang 1 correspond à l'indice de richesse le plus faible.

3. FIABILITÉ COMPTABLE ET FINANCIÈRE

L'examen de la fiabilité comptable et financière n'a pas révélé d'irrégularité significative. La commune attache une importance certaine à la qualité de l'information budgétaire et comptable en vue de maîtriser les risques financiers et de donner une image fidèle et sincère de son patrimoine⁽¹¹⁾.

3.1. Les budgets de la commune

En 2015, la commune dispose d'un budget principal (BP) de 62 626 971 € et d'un budget annexe (BA) assainissement de 2 951 601,84 €.

Tableau n° 3 : Budgets municipaux 2015

En €	BP
Budget principal	62 626 971
- dont fonctionnement	38 442 484
- dont investissement	24 184 487
Budget annexe assainissement	2 951 601,84
- dont exploitation	824 041,66
- dont investissement	2 127 560,18
Total	65 578 578,84

Source : Budget primitif 2015

⁽¹⁰⁾ Source : Note C2014-08-48 du 5 août 2014 relative aux concours financiers de l'État aux collectivités et établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre (préfecture du Val-d'Oise).

⁽¹¹⁾ Engagement partenarial passé avec le comptable public, en 2011.

3.2. Contrôle hiérarchisé et partenarial des dépenses

La trésorerie de Villiers-le-Bel, la direction départementale des finances publiques (DDFiP) et la commune se sont engagées, en 2011, dans une démarche partenariale en vue de faciliter la gestion de l'ordonnateur, par la dématérialisation, d'améliorer les processus de traitement des dépenses et des recettes et la qualité comptable.

Cette démarche s'est inscrite dans le mouvement national de mise en place d'un contrôle hiérarchisé de la dépense (CHD) consistant à proportionner les contrôles du comptable public aux risques et aux enjeux⁽¹²⁾. Cette démarche doit se poursuivre par la mise en œuvre d'un contrôle allégé en partenariat portant sur trois segments de dépenses à enjeux limités : médecine du travail, fournitures de petit équipement et fournitures scolaires.

3.3. Qualité de l'information budgétaire

3.3.1. Les débats d'orientation budgétaire (DOB)

L'examen des débats d'orientation budgétaire⁽¹³⁾ montre une amélioration de la qualité de l'information délivrée aux élus. La note de présentation du DOB comprend ainsi les principales informations relatives aux investissements projetés, le niveau d'endettement, y compris les emprunts à risque, ainsi que l'évolution des taux de la fiscalité locale.

En revanche, il n'y a pas de référence à un plan pluriannuel d'investissement (PPI) ni d'information relative à l'extinction de la dette, informations de nature à donner une portée stratégique à ce document⁽¹⁴⁾.

Compte tenu d'une politique d'équipement soutenue, la commune envisagerait d'adopter une gestion pluriannuelle en autorisations de programme (AP) et crédits de paiement (CP). Cette disposition, déjà mise en œuvre pour la réalisation d'une crèche de 45 berceaux, permettrait de fiabiliser les perspectives financières et les arbitrages en matière de financement.

3.3.2. La qualité des documents budgétaires

L'examen des documents budgétaires ne révèle pas d'inexactitudes significatives, si ce n'est quelques imprécisions dans les annexes relatives à l'encours de la dette, notamment des écarts entre le compte administratif et le compte de gestion, en 2013 et 2014.

Le taux de réalisation des dépenses et des recettes d'investissement n'appelle pas de remarque particulière, sauf pour 2014, où les restes à réaliser (RAR) en recettes ont doublé par rapport à 2013, en raison d'un retard de l'opération 55 ANRU-Groupe scolaire Gérard Philippe, pour un montant de 5 885 521,65 €⁽¹⁵⁾.

⁽¹²⁾ Article 2 de l'arrêté du 25 juillet 2013 portant application du premier alinéa de l'article 42 du décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique et encadrant le contrôle sélectif de la dépense.

⁽¹³⁾ « Dans les communes de 3 500 habitants et plus, un débat a lieu au conseil municipal sur les orientations générales du budget de l'exercice ainsi que sur les engagements pluriannuels envisagés et sur l'évolution et les caractéristiques de l'endettement de la commune, dans délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci et dans les conditions fixées par le règlement intérieur prévu à l'article L. 2121-8 » (code général des collectivités territoriales, article L. 2312-1).

⁽¹⁴⁾ La loi précitée de modernisation de l'action publique et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014 précise que le débat doit porter sur l'évolution et les caractéristiques de l'endettement de la collectivité. Quant à la loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation de la République (NoTRe), elle prévoit une délibération spécifique à l'occasion de la présentation du rapport sur les orientations budgétaires (ROB).

⁽¹⁵⁾ Compte administratif 2014, page 12.

Il a toutefois été observé que le compte de gestion de la commune, préparé par le comptable public, ne fait pas la distinction entre la rémunération principale des agents titulaires et non titulaires⁽¹⁶⁾ ni entre la rémunération principale et les indemnités et primes⁽¹⁷⁾, ce qui peut nuire à la qualité de l'information.

Recommandation n° 1 :

En liaison avec le comptable, distinguer dans le compte de gestion rémunération principale et indemnités et primes.

La commune a indiqué qu'elle allait se rapprocher de son fournisseur de système d'information et que la distinction entre la rémunération principale et le régime indemnitaire serait effective au titre du budget primitif 2017.

De même, l'annexe C1.1 État du personnel du compte administratif ne correspond pas à la maquette consolidée publiée par le site de la direction générale des collectivités locales (DGCL), en 2014. En particulier, cette annexe prévoit de différencier les emplois permanents à temps complet et les emplois permanents à temps non complet. Elle prévoit aussi que les effectifs pourvus sur les emplois budgétaires soient inscrits en équivalents temps plein travaillés (ETPT)⁽¹⁸⁾. Une telle présentation participe d'une information fiable et précise sur l'un des déterminants majeurs de la masse salariale.

À la suite de la recommandation formulée par la chambre, la commune a indiqué qu'elle allait produire une annexe conforme aux prescriptions réglementaires à l'appui du compte administratif 2015 et du budget primitif 2016.

3.4. Fiabilité des comptes

3.4.1. Compte 408 – rattachement des charges à l'exercice

Le taux de rattachement des charges⁽¹⁹⁾ de la commune, c'est-à-dire le ratio entre le montant des charges rattachées et le total des charges de gestion, est compris entre 4,4 % et 5,4 %⁽²⁰⁾, ce qui est conforme aux ratios habituellement observés.

3.4.2. Compte 5193 - La ligne de trésorerie

Les lignes de trésorerie permettent à une collectivité de faire face à des besoins passagers de liquidités, sans qu'il lui soit nécessaire de mobiliser par avance des emprunts budgétaires à moyen ou long terme. Les crédits procurés par la ligne de trésorerie n'ont pas vocation à financer l'investissement et n'intègrent donc pas l'encours de la dette.

⁽¹⁶⁾ Cf. C/64111 « rémunération principale des titulaires » et C/64131 « rémunération des non titulaires ».

⁽¹⁷⁾ Cf. C/64112 « NBI SFT RESI tit », C/64118 « autres indemnités », C/64136 « indemnités de préavis et licenciement », C/64138 « autres indemnités ».

⁽¹⁸⁾ ETPT = effectifs physiques * quotité de travail * période d'activité dans l'année. Exemple : un agent à temps partiel (80 %) présent six mois sur l'année correspond à 0,4 ETPT (1*0,8*6/12).

⁽¹⁹⁾ Le principe d'annualité budgétaire et d'indépendance des exercices implique de recenser toutes les charges qui se rattachent à un exercice.

⁽²⁰⁾ Source : Anafi, outil financier des juridictions financières.

Tableau n° 4 : La ligne de trésorerie

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Ligne de trésorerie (C/51931)	3 800 000	1 800 000	1 500 000	4 000 000	5 300 000
Charges d'intérêts des autres dettes (C/6618)	29 014,62	20 351,59	47 756,24	50 000	83 400,00

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

L'augmentation substantielle de la ligne de trésorerie résulte entre autres de la difficulté à payer des fournisseurs dans le cadre du programme précité de rénovation ANRU⁽²¹⁾, en raison de retards dans les réalisations et dans le versement à la collectivité des subventions d'investissement.

3.4.3. Les restes à recouvrer sur redevables et débiteurs divers

Dans l'attente de leur recouvrement, les créances sont inscrites en classe 4 (opérations non budgétaires) et présentent des risques plus ou moins élevés quant à l'effectivité de leur recouvrement (débiteurs disparus, insolvable, prescrits, titres émis à tort). Plus les créances sont anciennes, plus les chances d'aboutir à un recouvrement deviennent aléatoires. Même si les créances non recouvrées par la commune n'affectent pas la fiabilité des comptes, leur augmentation sensible, notamment en 2013 et 2014, ainsi que l'absence de constitution de provisions, doivent être prises en compte par la collectivité.

Tableau n° 5 : Les créances non recouvrées

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Redevables et comptes rattachés	946 354	961 627	1 139 965	1 103 727	3 885 533
dont redevables	629 531	506 614	584 386	691 523	907 774

Source : Anafi

Au demeurant, la commune se préoccupe du recouvrement de ces créances, en liaison avec le comptable public. Ce dernier a notamment indiqué que la trésorerie avait passé une convention avec un groupement d'huissiers, ce qui lui permet de mettre en œuvre la phase comminatoire amiable (PCA) et d'améliorer ainsi le recouvrement.

4. SITUATION FINANCIÈRE

L'évolution des charges et des produits de gestion détermine la capacité de la commune à assurer par ses ressources propres le financement des dépenses d'équipement.

Les charges de gestion, constituées des charges à caractère général et autres charges de gestion, des charges de personnel et des subventions de fonctionnement, ont augmenté de 13,83 %, de 2010 à 2014, passant de 27,14 M€ à 30,90 M€, soit à un rythme quelque peu inférieur à celui des produits de gestion, 14,35 %, qui se sont élevés à 35,17 M€, en 2014, contre 30,75 M€, en 2010.

⁽²¹⁾ Agence nationale de rénovation urbaine.

Tableau n° 6 : Capacité d'autofinancement

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Ressources fiscales (nettes de restitution)	9 189 450	9 715 346	9 879 099	9 375 211	9 562 368 ⁽²²⁾	0,8 %
+ Ressources d'exploitation	1 628 561	1 627 741	1 681 307	1 653 753	1 571 551	-0,9 %
= Produits « flexibles »(a)	10 818 010	11 343 087	11 560 406	11 028 964	11 245 511	1,0 %
Part des produits « flexibles »	35 %	36 %	34 %	32 %	3 2 %	
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	18 243 172	17 821 110	18 926 567	19 731 065	19 761 382	2,0 %
+ Fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État	1 696 159	2 085 019	3 333 247	3 592 976	4 165 756	25,2 %
= Produits « rigides »(b)	19 939 331	19 906 129	22 259 814	23 324 041	23 927 139	4,7 %
Part des produits « rigides »	65 %	64 %	66 %	68 %	68 %	
Production immobilisée, travaux en régie (c)	0	0	0	0	0	
Produits de gestion (a+b+c)	30 757 341	31 249 216	33 820 220	34 353 005	35 172 650	3,4 %
Charges à caractère général	7 335 265	7 465 686	7 677 261	8 206 207	8 361 960	3,3 %
+ Charges de personnel	17 384 995	18 516 729	18 916 680	19 420 337	20 169 442	3,8 %
en % des charges de gestion	64,0 %	65,4 %	65,5 %	65,1 %	65,3 %	
+ Subventions de fonctionnement	1 473 875	1 470 315	1 504 433	1 413 517	1 571 811	1,6 %
+ Autres charges de gestion	951 825	858 527	785 913	796 648	798 369	-4,3 %
= Charges de gestion	27 145 960	28 311 257	28 884 287	29 836 710	30 901 582	3,3 %
+/- Résultat financier	-901 605	-861 525	-1 138 385	-1 321 342	-1 398 981	
+/- Autres produits et charges exceptionnelles réels	-67 607	119 358	214 133	263 841	-4 461	-49,3 %
CAF ⁽²³⁾ brute	2 642 168	2 195 792	4 011 681	3 458 793	2 867 626	2,1 %
en % des produits de gestion	8,6 %	7,0 %	11,9 %	10,1 %	8,2 %	

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.1. Évolution des charges et des produits

4.1.1. Charges de gestion

4.1.1.1. Les charges à caractère général

La progression des charges à caractère général, environ 14 % au cours de la période examinée et 3,3 % en variation annuelle moyenne, reflète des évolutions contrastées selon les secteurs. À certaines augmentations substantielles, en particulier en ce qui concerne les charges liées aux temps d'activité périscolaire (TAP), s'opposent des diminutions observées dans d'autres secteurs, tels que les carburants, les prestations de service ou la publicité, ce qui reflète la volonté de maîtriser leur évolution.

⁽²²⁾ En 2014, le montant du compte de gestion est diminué de 111 592 €, somme qui a fait l'objet de deux titres par erreur (cf. paragraphe 3.4.7 Chapitre 73 – Impôts et taxes).

⁽²³⁾ Capacité d'autofinancement.

4.1.1.2. Les charges de personnel

Les charges de personnel, de 2010 à 2014, sont passées de 17,38 M€ à 20,17 M€, soit une hausse de 16 % et une variation moyenne annuelle de 3,8 %. Au-delà de l'évolution des effectifs, des facteurs structurels de hausse viennent inférer sur les charges de personnel, tels que le glissement-vieillesse-technicité (GVT), la revalorisation des cotisations retraite, la nouvelle grille indiciaire des agents de catégorie C, ou bien encore l'impact précité de la réforme des rythmes scolaires.

En euro par habitant (€/hab.), les charges de personnel restent situées à un niveau légèrement inférieur à celui des communes de la strate appartenant à un groupement fiscalisé (728 €, contre 758 €, en 2014)⁽²⁴⁾. Par contre, rapportées aux charges de gestion, elles en constituent une part très significative, avec 65,2 %, en 2014, ce qui contribue à la rigidification des charges de gestion. Ce constat doit toutefois être apprécié au regard des caractéristiques socio-économiques précitées de la commune, qui induisent des besoins spécifiques, dans les domaines social et scolaire tout particulièrement.

Tableau n° 7 : Les charges de personnel

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Charges de personnel	17 384 995	18 516 729	18 916 680	19 420 337	20 169 442
Charges courantes	27 145 960	28 311 257	28 884 287	29 836 710	30 901 582
Charges de personnel / charges courantes	64,0 %	65,4 %	65,5 %	65,1 %	65,2 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.1.1.3. Les subventions

Tableau n° 8 : Subventions versées

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Subventions de fonctionnement	1 473 875	1 470 315	1 504 433	1 413 517	1 571 811	1,6 %
dont subv. aux établissements publics rattachés : CCAS, caisse des écoles, services publics (SPA ou SPIC)	800 000	800 000	880 000	850 000	956 000	4,6 %
dont subv. autres établissements publics	0	0	0	0	0	N.C.
dont subv. aux personnes de droit privé	673 875	670 315	624 433	563 517	615 811	- 2,2 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Les subventions de fonctionnement ont progressé de 6,64 % de 2010 à 2014, et cette hausse modérée a surtout été consacrée aux établissements publics rattachés, comme le centre communal d'action sociale, dont le subventionnement est passé de 0,8 M€, en 2010, à 0,95 M€, en 2014, ou la caisse des écoles.

Quant aux subventions accordées aux personnes de droit privé, c'est-à-dire aux associations, elles ont été contenues et ont même légèrement diminué.

4.1.2. Produits de gestion

Les produits de gestion sont passés de 30,75 M€, en 2010, à 35,17 M€, en 2014, soit une hausse de 14,35 %.

⁽²⁴⁾ www.collectivites-locales-fr.

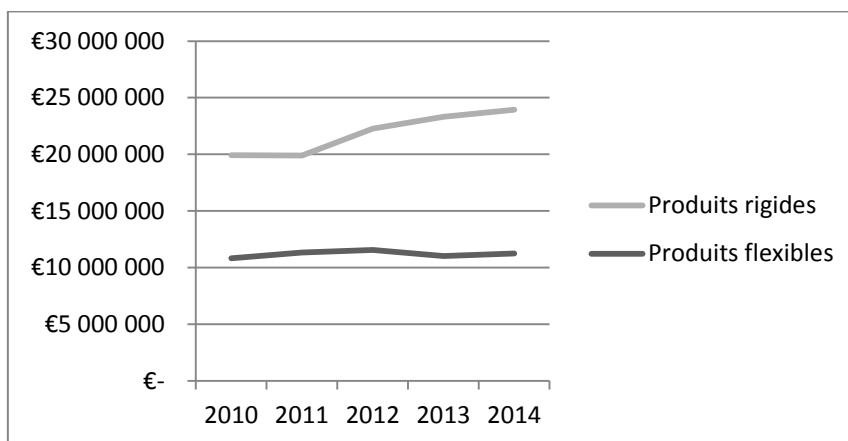
La progression des produits dits flexibles, qui comprennent les ressources fiscales et les ressources d'exploitation, a été moins rapide, 1 %, que celle des produits dits rigides, constitués des dotations et participations, d'une part, et de la fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État, d'autre part, à savoir 4 %.

Produits de gestion

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Produits "flexibles"	10 818 010	11 343 087	11 560 406	11 028 964	11 245 511	1,0 %
Part des produits flexibles	35 %	36 %	34 %	32 %	32 %	
Produits "rigides"	19 939 331	19 906 129	22 259 814	23 324 041	23 927 139	4,7 %
Part des produits rigides	65 %	64 %	66 %	68 %	68 %	
Produits de gestion	30 757 341	31 249 216	33 820 220	34 353 005	35 172 650	3,4 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Graphique n° 1 :



Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.1.3. Produits flexibles

Les produits flexibles

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	9 189 450	9 715 346	9 879 099	9 375 211	9 673 960	0,8 %
+ Ressources d'exploitation	1 628 561	1 627 741	1 681 307	1 653 753	1 571 551	- 0,9 %
Produits "flexibles"	10 818 010	11 343 087	11 560 406	11 028 964	11 245 511	1,0 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Si les ressources fiscales, nettes de restitutions, n'ont progressé que de 0,8 %, c'est en raison d'une faible progression du produit de la fiscalité directe (0,9 %) et de la diminution des autres taxes, dont les droits de mutation à titre onéreux (DMTO), très sensibles à la conjoncture économique et immobilière (- 8,2 %).

Tableau n° 9 : Les ressources fiscales

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Impôts locaux nets des restitutions	8 239 237	8 514 769	8 860 651	8 561 713	8 724 268	0,9 %
+ Taxes sur activités de service et domaine	20 776	20 559	19 981	20 009	18 993	- 2,2 %
+ Taxes sur activités industrielles	328 459	326 758	341 705	376 423	401 717	5,2 %
+ Taxes liées à l'environnement et l'urbanisation	187 299	294 513	263 685	148 917	235 497	5,9 %
+ Autres taxes (dont droits de mutation à titre onéreux, DMT0)	413 678	558 748	393 077	268 148	293 484	- 8,2 %
= Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)	9 189 450	9 715 346	9 879 099	9 375 211	9 673 960	0,8 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.1.3.1. Fiscalité directe**Tableau n° 10 : Le produit de la taxe d'habitation (TH) et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)**

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Produit de la TH	3 893 659	4 081 361	4 241 108	4 271 608	4 347 972	2,2 %
€/habitant	142	150	156	158	157	2,5 %
Moyenne de la strate	217	223	230	239	244	3 %
Produit de la TFPB	4 237 393	4 504 162	4 670 118	4 371 462	4 495 376	1,2 %
en €/habitant	155	165	171	162	162	1,1 %
Moyenne de la strate	283	294	302	309	314	2,6 %

Source : Comptes de gestion et fiches financières d'analyse des équilibres financiers fondamentaux (AEFF).

La fiscalité directe locale, qui comprend les taxes foncières et d'habitation, avec 8,72 M€, ne constitue que 24,8 % des produits de gestion. Comme le montre le tableau ci-dessus, le produit par habitant, en ce qui concerne la taxe d'habitation et, plus encore, la taxe foncière sur les propriétés bâties, est nettement inférieur à la moyenne de la strate.

La commune ne peut ainsi s'appuyer que sur des ressources fiscales limitées, qui résultent notamment de bases fiscales faiblement dynamiques et de taux d'imposition modérés.

Tableau n° 11 : Les bases de la TH et de la TFPB

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Bases nettes de la TH	29 165 131	29 682 985	30 844 817	31 067 703	31 620 430	2 %
en €/habitant	1 066	1 090	1 132	1 150	1 141	1,7 %
Moyenne de la strate	1 203	1 242	1 281	1 330	1 344	2,8 %
Bases nettes de la TFPB	22 012 369	22 712 984	23 550 678	22 044 810	22 670 003	0,7 %
en €/habitant	805	834	864	816	818	0,4 %
Moyenne de la strate	1 181	1 247	1 277	1 324	1 354	2,9 %

Source : Fiches financières d'analyse des équilibres financiers fondamentaux (AEFF).

Les bases nettes de la taxe d'habitation et de la taxe foncière sur les propriétés bâties demeurent très en deçà de la moyenne de la strate et, soit ne progressent que très faiblement, en ce qui concerne la TH, voire même ont régressé au cours des exercices récents, s'agissant de la TFPB. Cette situation est à relier aux opérations de rénovation urbaine qui ont pour conséquence de réduire les bases fiscales, de manière différenciée selon qu'il s'agisse de la TH ou de la TFPB.

En ce qui concerne la TH, le nombre de logements imposés a ainsi diminué de 9 373 en 2012, à 9 297 en 2013, la démolition de logements ayant été numériquement plus élevée que la reconstruction⁽²⁵⁾. Par ailleurs, si la commune n'a pas décidé d'abattement général à la base pour la taxe d'habitation, elle applique une majoration de 20 % pour les personnes de rang 3 et plus en ce qui concerne l'abattement pour charges de famille, soit une réduction du montant des bases évaluée à 467 826 €.

Pour la TFPB, la diminution des bases résulte de l'exonération de cette taxe durant une période allant de 15 à 30 ans, conformément à l'article 1384 A du code général des impôts (CGI)⁽²⁶⁾. La commune, à cet égard, a adressé en juillet 2013 un courrier au centre des impôts fonciers mettant en exergue une perte de TFPB de 0,4 M€, en vue d'obtenir des compensations, prévues par ce même CGI, mais sans résultat à ce jour.

Tableau n° 12 : Les taux de la TH et de la TFPB

	2010	2011	2012	2013	2014
Taux de la TH	13,35 %	13,75 %	13,75 %	13,75 %	13,75 %
Moyenne de la strate	19,25 %	19,83 %	19,83 %	19,83 %	18,16 %
Taux de la TFPB	19,25 %	19,83 %	19,83 %	19,83 %	19,83 %
Moyenne de la strate	22,17 %	23,62 %	23,66 %	23,39 %	23,21 %

Source : *Fiches financières d'analyse des équilibres financiers fondamentaux (AEFF).*

Comme le fait apparaître le tableau ci-dessus, les taux d'imposition, qui sont demeurés inchangés depuis 2011, se situent à un niveau sensiblement inférieurs à la moyenne de la strate, sans pour autant que la collectivité estime disposer de véritables marges de manœuvre en la matière.

En effet, le nombre de ménages fiscaux⁽²⁷⁾, 8 870, est peu élevé, en raison de la présence d'une population jeune et la part des foyers non imposables s'élève à 58,4 %, contre 42,9 % pour la moyenne de la strate et 38,6 % pour la moyenne départementale⁽²⁸⁾. Le revenu fiscal moyen par foyer, de 16 297 €, est nettement inférieur à celui de la strate qui atteint 24 279 €⁽²⁹⁾. De fait, la ville fait valoir qu'un nombre croissant de ses administrés sont exonérés du paiement des impôts locaux, ce qui limite les possibilités d'une augmentation des taux qui pèserait sur un nombre réduit d'administrés.

La faiblesse relative du produit des deux principaux impôts locaux (TH et TFB) ne semble donc pas pouvoir être compensée facilement par une augmentation des bases et des taux, compte tenu des marges réduites pour faire évoluer la valeur locative moyenne (VLM) des logements, des opérations de rénovation urbaine qui limitent ou diminuent temporairement les bases et les produits de la TH et de la TFPB, enfin d'une proportion élevée de ménages non imposables.

⁽²⁵⁾ Démolition des locaux d'habitation dans le cadre de l'opération ANRU du quartier des Carreaux : 3, square Charles Perrault, 14, 16, 28, 30, 32, 34, 36, 38, 40, 42 rue de Goussainville, 11 et 13 rue Michelet.

⁽²⁶⁾ Les constructions neuves affectées à l'habitation principale et financées à concurrence de plus de 50 % au moyen des prêts aidés par l'État, comme prévu aux articles L. 301-1 et suivants du code de la construction et de l'habitation, sont exonérées de la taxe foncière sur les propriétés bâties.

⁽²⁷⁾ Un ménage fiscal est un ménage constitué par le regroupement des foyers fiscaux répertoriés dans un même logement. Le foyer fiscal regroupe l'ensemble des personnes inscrites sur une même déclaration de revenu (Insee).

⁽²⁸⁾ Fiche financière d'analyse des équilibres financiers fondamentaux AEFF 2014.

⁽²⁹⁾ Fiche financière d'analyse des équilibres financiers fondamentaux AEFF 2014.

À cet égard, la commune a également fait état de l'augmentation du nombre de « marchands de sommeil »⁽³⁰⁾ qui aurait pour conséquence de réduire, notamment, les bases de la taxe d'habitation. Dans le cadre d'une convention passée avec l'Agence nationale de l'habitat⁽³¹⁾ pour la rénovation du Vieux Village, elle a mobilisé les dispositifs coercitifs de lutte contre l'habitat dégradé et indigne, tout en encourageant les habitants qui le souhaitent à réhabiliter leur logement.

Elle envisage aussi de faire appel à un prestataire de service pour aider à la mise en œuvre d'un observatoire fiscal et optimiser ses ressources fiscales, sur la base d'une étude approfondie des capacités contributives des administrés.

4.1.3.2. Ressources d'exploitation

En ce qui concerne les ressources d'exploitation, qui s'élevaient à 1,57 M€, en 2014, en diminution de 5 % par rapport à l'exercice précédent, la commune, en 2015, a décidé d'actualiser les tarifs municipaux⁽³²⁾, avec des augmentations supérieures à l'inflation⁽³³⁾, y compris pour les tarifs des cantines scolaires. La plupart de ces tarifs n'avaient pas été actualisés depuis 2007.

Par ailleurs, elle a augmenté un certain nombre de tarifs, et notamment ceux de la salle Erasme, à compter du 1^{er} janvier 2013 et, en 2015, ceux des services funéraires, des dispositifs publicitaires et pré-enseignes avec affichage numérique, et elle a aussi décidé d'augmenter la taxe communale d'électricité et la redevance assainissement.

4.1.4. Produits rigides

Contrairement aux produits flexibles, les produits rigides, c'est-à-dire les ressources institutionnelles, constituées des dotations et des participations et de la fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État, ont augmenté significativement au cours de la période examinée, passant de 19,94 M€ à 23,99 M€, soit une hausse de 4,7 %, et leur part dans les produits de gestion est passée dans le même temps de 65 % en 2010, à 68 % en 2014.

Tableau n° 13 : Ressources institutionnelles, dotations et participations, et fiscalité reversée

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	18 243 172	17 821 110	18 926 567	19 731 065	19 761 382
+ Fiscalité reversée par l'intercommunalité et l'État	1 696 159	2 085 019	3 333 247	3 592 976	4 165 756
= Produits "rigides"	19 939 331	19 906 129	22 259 814	23 324 041	23 927 139
Part des produits rigides	65 %	64 %	66 %	68 %	68 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Dotations et participations

La part de la dotation globale de fonctionnement versée par l'État a sensiblement augmenté au cours de la période 2010-2014, et représente une part importante des produits de gestion, puisqu'elle s'élevait à 45 %, en 2014.

⁽³⁰⁾ Entretien du 27 mai 2015 avec le Maire et du 2 juin 2015 avec la directrice des finances.

⁽³¹⁾ OPAH-RU (opération programmée d'amélioration de l'habitat – renouvellement urbain).

⁽³²⁾ Délibération du 27 mars 2015.

⁽³³⁾ + 0,3 % de juin 2014 à juin 2015 (Insee).

Si la part forfaitaire a diminué modérément, à partir de 2013, la commune a bénéficié de l'augmentation de la dotation d'aménagement et plus particulièrement de la dotation de solidarité urbaine⁽³⁴⁾, qui, comme son nom l'indique, prend en compte les caractéristiques socio-économiques des collectivités défavorisées et a pour objet de venir compenser les charges de gestion qui en résultent. La hausse de la dotation d'aménagement a été particulièrement significative à compter de l'exercice 2013.

Tableau n° 14 : Parts respectives de la DGF⁽³⁵⁾ et des autres dotations

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2010
Dotation globale de fonctionnement	14 170 933	14 649 204	14 953 015	15 631 908	15 944 830	12,5 %
dont dotation forfaitaire	7 213 357	7 201 530	7 205 078	7 175 880	6 991 056	- 3 %
dont dotation d'aménagement	6 957 576	7 447 674	7 747 937	8 456 028	8 953 774	28,7 %
DGF/Produits de gestion	46 %	46,8 %	44,2 %	45,5 %	45,33 %	

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Les autres dotations ont diminué de 34 %, passant de 5 764 598 € à 3 816 552 €, en raison, notamment, de la baisse des attributions de compensation de la taxe professionnelle⁽³⁶⁾.

Tableau n° 15 : Compensation de la taxe professionnelle

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
748313 dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle	0	158 519	178 085	149 422	149 422	- 1,2 %
748314 dotation unique de compensation spéciale de la taxe professionnelle	0	0	24 102	40 333	42 624	12,1 %
74832 attribution de péréquation et de compensation du fonds départemental de la taxe professionnelle	2 069 057	1 042 554	1 867 197	1 563 503	1 539 015	- 5,7 %
Total compensation taxe professionnelle	2 069 057	1 201 073	2 069 384	1 753 258	1 731 061	- 3,5 %

Source : Compte de gestion

Fiscalité reversée par l'État et l'intercommunalité

Tableau n° 16 : Fiscalité reversée par l'État et l'intercommunalité

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Attribution de compensation brute	3 800	0	0	0	0	- 100,0 %
+ Dotation de solidarité communautaire brute	0	0	0	0	0	N.C.
+ Fonds de solidarité (FSRIF)	1 692 359	1 809 940	3 053 634	3 308 800	3 632 362	23,1 %
+ Fonds de péréquation (FPIC)					276 619	100 %
+/- Contribution nette des fonds nationaux de garantie individuelle des ressources (FNGIR) ¹	0	275 079	279 613	284 176	284 176	N.C.
= Fiscalité reversée par l'État et l'intercommunalité (A)	1 696 159	2 085 019	3 333 247	3 592 976	4 165 756	25,2 %
Ressources fiscales propres (B)	9 189 450	9 715 346	9 879 099	9 375 211	9 562 368	
Fiscalité reversée / ressources fiscales propres (A/B)	18 %	21 %	34 %	38 %	44 %	
Produits de gestion (C)	30 757 341	31 249 216	33 820 220	34 353 005	35 172 650	
Fiscalité reversée / produits de gestion (A/C)	6 %	7 %	10 %	10 %	12 %	

Source : Anafi et compte de gestion (2014).

⁽³⁴⁾ Aux termes de l'article L. 2334-15 du code général des collectivités territoriales (CGCT), « la DSU a pour objet de contribuer à l'amélioration des conditions de vie dans les communes urbaines confrontées à une insuffisance de leurs ressources et supportant des charges élevées ».

⁽³⁵⁾ La dotation globale de fonctionnement (DGF) comprend une part forfaitaire et une part non forfaitaire, la constituée de la dotation de solidarité urbaine (DSU) et de la dotation nationale de péréquation (DNP).

⁽³⁶⁾ C/74832 « attribution de péréquation et de compensation du fonds départemental de la taxe professionnelle ».

La fiscalité reversée par l'État et la communauté d'agglomération Val de France (CAVF) a augmenté significativement passant de 1 696 159 € en 2010, à 4 165 756 € en 2014, principalement du fait de l'augmentation sensible du montant en provenance du fonds de solidarité des communes de la région Île-de-France (FSRIF) et, depuis 2014, du fonds de péréquation de l'intercommunalité et des communes (FPIC). Dans ces conditions, la part de la fiscalité reversée est passée de 18 % à 44 % des ressources fiscales propres de la commune et de 6 % à 12 % des produits de gestion.

Par contre, c'est la commune qui procède à un reversement annuel à la communauté d'agglomération Val de France⁽³⁷⁾. Il s'agit, de fait, d'une attribution de compensation (AC) négative représentative d'un produit de taxe professionnelle peu élevé avant la réforme de la taxe professionnelle⁽³⁸⁾, inférieur au montant des charges transférées par la commune à la CAVF.

4.2. L'évolution de la capacité d'autofinancement (Caf)

La capacité d'autofinancement (Caf) brute, ou épargne brute, est constituée de l'excédent brut d'exploitation⁽³⁹⁾, augmenté des produits exceptionnels et financiers et diminué des charges exceptionnelles et financières. Elle renseigne sur la capacité de la collectivité à financer par elle-même ses dépenses d'équipement. Comme le montre le tableau ci-dessous, la Caf brute a nettement diminué depuis l'exercice 2012, ce qui résulte notamment de la hausse des charges financières.

Tableau n° 17 : Caf brute

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Caf Brute	2 642 168	2 195 792	4 011 681	3 458 793	2 867 626
Produits de gestion	30 757 341	31 249 216	33 820 220	34 353 005	35 172 650
Caf Brute / Produits de gestion	8,6 %	7,0 %	11,9 %	10,1 %	8,2 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Rapportée aux produits de gestion, la Caf brute de la commune est demeurée inférieure à la moyenne de la strate et ne représentait, en 2014, que 10,33 % des produits de gestion, ce qui indique une capacité limitée à dégager de l'autofinancement⁽⁴⁰⁾.

Tableau n° 18 : Caf brute – comparaison avec la moyenne de la strate

Caf brute en % des produits de fonctionnement	2010	2011	2012	2013	2014
Villiers-le-Bel	8,27	6,86	11,41	9,8	7,96
Moyenne de la strate	12,45	13,03	12,53	11,66	10,33

Source : www.collectivites-locales.fr

⁽³⁷⁾ Une partie de ce reversement correspond à la compétence vidéo-protection.

⁽³⁸⁾ L'attribution de compensation a pour but de garantir la neutralité budgétaire de l'application du régime de fiscalité professionnel unique (FPU). En application du 2° du V de l'article 1609 *nonies* C du code général des impôts, le montant des attributions est égal à la somme des impositions professionnelles dévolues à l'EPCI, corrigée, le cas échéant, du coût des transferts de charges. Lorsque le montant des charges transférées excède les produits de fiscalité professionnelle dont la perception revient à l'EPCI, l'attribution de compensation est négative et peut donner lieu à un versement de la commune au profit du groupement.

⁽³⁹⁾ L'excédent brut d'exploitation (EBF) est égal à la différence entre les produits et les charges de gestion.

⁽⁴⁰⁾ À titre indicatif, on considère généralement que la Caf brute est insuffisante pour couvrir de façon satisfaisante l'annuité en capital et l'effort d'investissement de la collectivité lorsqu'elle durablement inférieure à 15 % des produits de gestion.

La Caf nette est égale à la Caf brute diminuée du remboursement en capital de la dette. La Caf nette a diminué de manière significative depuis l'exercice 2013, compte tenu de la baisse de la Caf brute et les perspectives paraissent à cet égard préoccupantes, dans la mesure où elles prennent en compte une augmentation des remboursements annuels en capital de la dette.

Tableau n° 19 : Caf nette

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014	Variation annuelle moyenne
Caf brute	2 642 168	2 195 792	4 011 681	3 458 793	2 867 626	2,1 %
- Annuité en capital de la dette	1 477 712	1 526 006	1 643 310	1 773 601	1 437 619	- 0,5 %
Caf nette	1 164 456	669 786	2 368 371	1 685 192	1 430 007	4,2 %

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

4.3. Financement des dépenses d'investissement

4.3.1. Le financement propre disponible

Le financement propre disponible, constitué de la Caf nette et des recettes d'investissement hors emprunt, subventions d'investissement, FCTVA et produit des cessions, a été marqué par une certaine stabilité, puisque, après avoir diminué jusqu'en 2013, où il se situait à 7,22 M€, son montant s'est élevé à 8,03 M€, en 2014. Son niveau annuel, outre le montant de la Caf nette, dépend des subventions d'investissement dont bénéficie la commune dans le cadre des opérations de rénovation urbaine.

Tableau n° 20 : Financement propre disponible

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Caf brute	2 642 168	2 195 792	4 011 681	3 458 793	2 867 626
- Annuité en capital de la dette	1 477 712	1 526 006	1 643 310	1 773 601	1 437 619
= Caf nette ou disponible (C)	1 164 456	669 786	2 368 371	1 685 192	1 430 007
Taxes d'aménagement	129 675	111 339	212 718	0	0
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	1 101 272	1 497 566	1 150 378	1 269 572	1 325 082
+ Subventions d'investissement reçues	5 934 024	4 624 976	2 919 997	3 447 356	4 575 917
+ Produits de cession	951 208	601 736	1 036 374	523 676	680 077
+ Autres recettes	0	0	0	302 563	22 218
= Recettes d'inv. hors emprunt (D)	8 116 180	6 835 617	5 319 467	5 543 167	6 603 294
Financement propre disponible (C+D)	9 280 636	7 505 404	7 687 838	7 228 359	8 033 301

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

En moyenne au cours de la période examinée, le financement propre disponible de la commune, rapporté aux dépenses d'équipement, s'est établi à 76 %, ce qui est représentatif d'une politique d'investissement soutenable, à mettre en relation avec le niveau de subventionnement précité. Il n'en demeure pas moins que la collectivité a dû régulièrement recourir à l'emprunt pour compléter le financement de ses dépenses d'équipement.

Tableau n° 21 : Financement des investissements

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Financement propre disponible	9 280 636	7 505 404	7 687 838	7 228 359	8 033 301
- Dépenses d'équipement	9 801 180	8 706 203	10 413 866	9 839 502	13 843 785
- Participations et inv. financiers nets	413 159	354 464	354 464	354 464	
+/- Variation autres dettes et cautionnements	2 271	1 140	3 687	7 079	3 949
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	- 935 940	- 1 620 967	- 3 084 179	- 2 972 686	- 5 814 433
Nouveaux emprunts de l'année	2 100 000	2 816 000	2 000 000	1 846 225	2 423 298
Mobilisation (-) ou reconstitution du fonds de roulement net global	1 164 060	1 195 033	- 1 084 179	- 1 126 461	- 3 391 135

Source : Anafi outil financier des juridictions financières

4.3.2. L'endettement communal

L'encours de la dette relative au budget principal de la commune a continué à progresser, depuis 2010, pour atteindre 28,51 M€, au 31 décembre 2014.

Tableau n° 22 : Encours de la dette

(en €)	2010	2011	2012	2013	2014
Encours de dettes du BP au 1 ^{er} janvier	25 206 593	25 826 610	27 115 464	27 468 467	27 534 012
- Annuité en capital de la dette (hors remboursement temporaires d'emprunt)	1 477 712	1 526 006	1 643 310	1 773 601	1 437 619
- Var. des autres dettes non financières (hors remboursements temporaires d'emprunts)	2 271	1 140	3 687	7 079	3 949
+ Nouveaux emprunts	2 100 000	2 816 000	2 000 000	1 846 225	2 423 298
= Encours de dette du BP au 31 décembre	25 826 610	27 115 464	27 468 467	27 534 012	28 515 742
Capacité de désendettement, en années Dette du BP/encours du BP	9,8	12,3	6,8	8,0	9,9

Source : Anafi, outil financier des juridictions financières

Une dette trop importante au regard de la Caf brute témoigne d'un déséquilibre des finances de la collectivité. Cette situation s'apprécie en rapportant le montant de la dette à la Caf brute. Ce ratio de désendettement se mesure en nombre d'années théorique de remboursement, en prenant pour double hypothèse que la Caf brute de l'exercice considéré conserve ce même montant au cours des années à venir et qu'elle soit consacrée au remboursement des emprunts en cours, au 31 décembre de l'année.

Au cours de la période examinée, le ratio de désendettement, après avoir atteint 12 années en 2011, a diminué pour s'élever à environ 10 années, en 2014, seuil à partir duquel il est admis que la situation financière d'une collectivité, toutes chose égales par ailleurs, devient préoccupante, au regard de son niveau d'endettement.

Par ailleurs, en 2014, l'encours de la dette communale comprenait des produits dits structurés⁽⁴¹⁾, c'est-à-dire des emprunts présentant des risques de taux, pour des montants significatifs et, tout particulièrement, un emprunt classé F6, pour lequel le capital restant dû (CRD) s'élevait à 3,9 M€, emprunt initialement souscrit auprès de CLF-Dexia.

⁽⁴¹⁾ La charte de bonne conduite (des établissements de crédits) « Gissler » classe les produits structurés en fonction de deux critères : l'indice sous-jacent servant au calcul de la formule pour établir le montant des remboursements, qui varie de 1, risque faible, jusqu'à 5, risque élevé, et la structure de la formule de calcul, qui varie de A, risque faible, à E, risque élevé. La catégorie F6, relative aux montages présentant les plus grands risques, ne fait pas partie des emprunts couverts par la charte, et a été introduite par la circulaire NOR IOCB1015077C du 25 juin 2010 relative aux produits financiers offerts aux collectivités locales.

Tableau n° 23 : Emprunts structurés en 2013

Typologie Gissler et nombre d'emprunts	Capital restant dû en M€	Part / Encours	Intérêts payés
15 (A1)	10,28	39 %	316 698,77
1 (E1)	4,06	15,5 %	386 595,37
1 (E2)	3,96	15 %	
1 (E4)	4,09	15,5 %	
1 (F6)	3,90	15 %	561 689,03

Source : compte administratif 2013

En 2015, avec l'appui d'un cabinet spécialisé, la commune a décidé de sécuriser sa dette et en particulier cet emprunt précité F6, indexé sur le cours du Franc suisse⁽⁴²⁾.

Après avoir initié une procédure contentieuse à l'encontre de Dexia crédit local et de la Caisse française de financement local (CAFFIL), une négociation a été conduite avec ces deux organismes. Par délibération du 18 juin 2015, la commune a décidé de procéder à une transaction avec la société de financement local (SFIL, ex-Dexia crédit local) et a conclu avec la CAFIL un nouveau contrat de prêt permettant une sortie définitive de deux emprunts, dont l'emprunt précité indexé sur la parité Euro CHF. Ce nouvel emprunt, comme le montre le tableau ci-dessous, d'un montant total de 16 828 051,62 €, intègre une indemnité compensatrice (soulte) de 7 580 000 € et 1 800 000 € seulement de nouvel emprunt.

Tableau n° 24 : Emprunt 2015 dont refinancement de deux emprunts

Capital refinancé (en €)	Intérêt courus non échus (en €)	Score Gissler	Indemnité compensatrice (en €)	Nouvel emprunt (en €)	Total
3 842 269,44 (inflation zone Euro)	48 668,74	2E	7 580 000	1 800 000	16 828 051,62
3 605 782,18 (Euro / CHF)		F6 (hors charte)			

La commune a donc dû accepter de payer un prix élevé, sous la forme de cette indemnité compensatrice, pour sécuriser l'encours de sa dette. Toutefois, au titre de l'emprunt précité, la commune est devenue éligible au Fonds de soutien⁽⁴³⁾ et a donc déposé un dossier à cette fin, le 15 avril 2015, conformément aux dispositions du décret n° 2014-444 du 29 avril 2014.

*

Tableau n° 25 : Simulation en liaison avec la commune (scénario 2)

en milliers d'€	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dépenses d'équipement (en milliers €)	13 844	13 966	13 328	16 206	12 707	7 895
Financement propre disponible	8 033	9 883	5 310	7 160	10 597	6 564
Financement propre disponible / dépenses d'équipement	58,0 %	71,5 %	44,5 %	45,5 %	83,8 %	83,6 %
= Besoin (-) ou capacité (+) de financement	- 5 814	- 4 036	- 6 935	- 8 938	- 2 087	- 1 318
Nouveaux emprunts de l'année	2 423	4 036	6 935	8 938	2 087	1 318
Encours de dette	28 516	30 494	35 007	41 074	39 715	37 457
Capacité de désendettement, en années	9,9	7,6	9,4	9,6	7,9	6,0

Source : Anafi, selon les données transmises par la commune

⁽⁴²⁾ Les stipulations de cet emprunt, dont le capital restant dû s'élevait à 3 760 442 €, au 1^{er} janvier 2015, induisaient une forte augmentation des taux d'intérêt acquittables, si le cours Euro / CHF devenait inférieur au égal à 1,445. Or, ce cours est passé en dessous de cette barrière de manière structurelle à compter de 2010, situation qui s'est aggravée lorsque la banque nationale suisse a décidé de ne plus intervenir pour maintenir le cours plancher de 1,20, le 15 janvier 2015.

⁽⁴³⁾ Le fonds de soutien a été créé par la loi de finances initiales pour 2014 et vise à apporter une aide financière aux collectivités et établissements les plus fortement affectés par les emprunts structurés dont ils resteraient porteurs.

Les perspectives à moyen terme de la commune s'inscrivent d'abord dans la poursuite du programme de renouvellement urbain en vue de l'achèvement des deux projets des Carreaux et Derrière les Murs / Cerisaie, ce qui doit permettre tout à la fois d'améliorer le cadre de vie des habitants, de favoriser la mixité sociale et d'accroître l'attractivité de la commune. Le plan pluriannuel d'investissement prévoyait ainsi la poursuite d'un important volume de dépenses d'équipement, de 2015 à 2018, impliquant la mobilisation de financements importants.

La commune a précisé, à cet égard, quelle souhaitait conditionner la réalisation effective des travaux dans le cadre du NPRU à l'obtention d'un taux de subventionnement de 80 %, et a indiqué que la rénovation des logements induisait la mise en place de nouveaux services, à la charge de la commune, qui n'existaient pas lors de la création de ces quartiers, dans les années 1960. Ces nouveaux services, tels que les crèches, sont d'autant plus nécessaires qu'une partie non négligeable de la population travaille en dehors de la commune.

La commune doit faire face à des difficultés structurelles. Face aux charges induites par la présence d'une population jeune et économiquement fragile, en matière d'accueil de la petite enfance, de dépenses scolaires et sociales, la situation de la commune est caractérisée par des recettes d'exploitation et des ressources fiscales faiblement croissantes. Au cours des dernières années, c'est la montée en puissance des mécanismes de péréquation, et notamment de la DSU et du FSRIF, qui a permis à la collectivité de préserver ou, à tout le moins, de limiter le repli de sa capacité d'autofinancement et ces mécanismes ont ainsi répondu à leur objet, à savoir compenser les écarts de richesse et de charges entre les collectivités. Mais ces apports financiers, en tout état de cause, ne doivent pas dispenser la collectivité des efforts à consentir pour maîtriser l'évolution de ces charges.

Enfin, toute réflexion stratégique en vue d'améliorer l'efficacité de la gestion communale doit désormais s'inscrire dans le cadre des actions conduites au niveau de l'intercommunalité, que ce soit en termes de mutualisation des services et d'économies de gestion, par exemple, impératif d'autant plus actuel que le périmètre de l'intercommunalité est appelé à évoluer de manière importante à très brève échéance.

5. GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5.1. Les effectifs

5.1.1. L'évolution des effectifs au cours de la période 2010-2014

5.1.1.1. L'état des emplois au 31 décembre

5.1.1.1.1. Les effectifs budgétaires

Tableau n° 26 : Les effectifs budgétaires

Collaborateur de cabinet	2010		2011		2012		2013		2014	
	Budgétaires	Pourvus	Budgétaires	Pourvus	Budgétaires	Pourvus	Budgétaires	Pourvus	Budgétaires	Pourvus
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Secteur administratif	102	88	98	87	116	101	127	109	135	114
Secteur technique	288	246	287	246	293	267	298	269	305	252
Secteur social	35	29	35	29	33	24	41	23	41	20
Secteur médico-social	26	23	28	23	32	30	36	32	36	29
Secteur sportif	3	3	3	3	3	3	7	6	9	6
Filière culturelle	2	2	2	2	2	2	3	1	3	1
Filière animation	83	77	83	76	103	95	116	88	116	91
Sapeurs-pompiers professionnels	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Police municipale	7	5	7	5	6	5	7	5	9	6
Total	548	475	545	473	590	529	637	535	656	521
Autres emplois d'avenir et CDI	5	5					14	11	14	13

Source : Comptes administratifs

5.1.1.1.2. La répartition selon la catégorie (A, B, C) et le statut (titulaires, non titulaires)

Tableau n° 27 : Répartition des effectifs permanents au 31 décembre selon le statut et la catégorie hiérarchique

Catégories	2010				2011				2012				2013				2014				Évolution			
	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T
Titulaires	25	27	369	421	26	28	354	408	25	30	362	417	29	35	375	439	33	42	365	440	8	15	-4	19
Non titulaires - dont :	22	9	82	113	22	7	95	124	26	12	76	114	22	12	62	96	18	11	64	93	-4	2	-18	-20
- Emplois de direction				0				0				0				0				0	0	0	0	0
- Collaborateurs de cabinet	2			2	2			2	2			2	2			2	2			2	0	0	0	0
Nombre total d'agents	47	36	451	534	48	35	449	532	51	42	438	531	51	47	437	535	51	53	429	533	4	17	-22	-1

Source : Commune

Le nombre d'agents titulaires, de 2010 à 2014, a augmenté de 19, soit 4,51 %, dont 8 pour le personnel de catégorie A et 15 pour celui de catégorie B, mais avec une baisse de 4 de la catégorie C. En revanche, le nombre d'agents non titulaires a diminué de 20, soit 17,70 %. Au total, les effectifs ont légèrement diminué passant de 534, en 2010, à 533, en 2014. En ce qui concerne les titulaires de catégorie A et B, la hausse la plus sensible a eu lieu en 2013 et en 2014.

5.1.1.1.3. La répartition selon le temps de travail

Les emplois se divisent en emplois à temps complet et en emplois à temps non complet. Les emplois à temps complet s'exercent soit à temps plein, soit à temps partiel. Un emploi à temps partiel doit, en effet, être distingué d'un emploi à temps non complet. Le temps partiel est un temps de travail choisi par l'agent, pour une période définie et il s'exprime en pourcentage de temps complet⁽⁴⁴⁾. En revanche, un emploi à temps non complet se caractérise par une durée hebdomadaire d'emploi inférieure à 35 heures, durée fixée par l'organe délibérant lors de la création de cet emploi. Il s'exprime sous la forme de fraction de temps complet, en heures, par exemple : 20/35^{ème}. Les fonctionnaires territoriaux recrutés sur des emplois permanents dont la durée hebdomadaire est inférieure au temps complet relèvent du statut des fonctionnaires à temps non complet régi par le décret n° 91-298 du 20 mars 1991 portant dispositions statutaires applicables aux fonctionnaires territoriaux nommés dans des emplois à temps non complet⁽⁴⁵⁾.

Tableau n° 28 : Répartition des effectifs permanents au 31 décembre selon le temps de travail et la catégorie hiérarchique

Catégories	2010				2011				2012				2013				2014				Évolution			
	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T	A	B	C	T
Temps plein	43	33	394	470	44	34	388	466	46	39	373	458	46	41	373	460	45	44	365	454	2	11	-29	-16
Temps partiel	3	3	21	27	3	1	22	26	3	1	23	27	3	2	26	31	4	4	27	35	1	1	6	8
Temps non complet	1		36	37	1		39	40	2	2	42	46	2	4	38	44	2	5	37	44	1	5	1	7
Nombre total d'agents	47	36	451	534	48	35	449	532	51	42	438	531	51	47	437	535	51	53	429	533	4	17	-22	-1

Source : Commune. T : total toutes catégories.

Durant la période 2010-2014, les emplois à temps plein du personnel de catégorie C ont diminué de 29 agents, alors que le personnel employé à temps non complet a augmenté de 7 agents. De fait, la commune a procédé à des recrutements infra-annuels de personnel vacataire, en augmentation au cours de cette période. Ainsi, l'examen des rapports sur l'état de la collectivité (REC)⁽⁴⁶⁾ fait apparaître une hausse sensible du recrutement de saisonniers sur des emplois non permanents, 22, en 2011, et 106, en 2013.

5.1.1.1.4. La répartition par filière d'emploi

Tableau n° 29 : Répartition des effectifs permanents au 31 décembre par filière d'emplois

Filières d'emplois	2010	2011	2012	2013	2014	Évolutions
Administrative	110	103	102	111	116	6
Technique	283	270	274	267	260	- 23
Culturelle	2	2	2	1	1	- 1
Sportive	3	3	3	6	6	3
Médico-sociale	55	55	56	55	52	- 3
Sociale						0
Police municipale	5	5	5	5	6	1
Incendie et secours						0
Animation	76	94	89	90	92	16
Total	534	532	531	535	533	- 1

Source : Commune

⁽⁴⁴⁾ Par exemple un agent exerce ses fonctions à temps partiel, à hauteur de 80 % du temps de travail fixé dans la délibération, mais l'agent continue à occuper un emploi à temps complet

⁽⁴⁵⁾ L'article 5 du décret précité précise les cadres d'emplois concernés : professeurs d'enseignement artistique, secrétaires de mairie, assistants spécialisés d'enseignement artistique, assistants d'enseignement artistique, adjoints administratifs territoriaux, agents qualifiés du patrimoine, agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles, agents sociaux territoriaux, auxiliaires de puériculture et auxiliaires de soins territoriaux, agents administratifs territoriaux, agents techniques territoriaux, conducteurs territoriaux, agents d'entretien territoriaux, agents de salubrité territoriaux, agents du patrimoine.

⁽⁴⁶⁾ Rapports sur l'état de la collectivité 2011 et 2013.

Le nombre d'agents appartenant à la filière technique a nettement diminué, de 23, tandis que celui des agents appartenant à la filière animation a augmenté de 16, l'augmentation la plus importante ayant eu lieu en 2011. La commune a indiqué qu'elle a alors dû procéder à de nombreux recrutements d'intervenants qualifiés pour encadrer les 220 ateliers culturels, artistiques, sportifs destinés aux presque 4 000 enfants scolarisés en cycle primaire.

5.1.1.2. Les flux annuels d'entrée et de sortie

Les entrées et sorties prises en compte ne concernent que les fonctionnaires stagiaires et titulaires et les agents non titulaires occupant un emploi permanent, recrutés par la collectivité au cours de l'année considérée.

Tableau n° 30 : Évolution des flux d'entrée et de sortie des effectifs permanents de la collectivité

	2011	2012	2013	2014	Évolution
Flux de sortie					
Départ à la retraite	16	10	11	16	0
Mutation	4	7	3	3	- 1
Disponibilité, congé parental	6	5	6	4	- 2
Départ en détachement	0	2	1	1	1
Fin de détachement					0
Démission	4	10	4	4	0
Fin de contrat	10	7	4	8	- 2
Décès		2			0
Licenciement	3	1		3	0
Total sorties	43	44	29	39	- 4
Flux d'entrée					
Concours					0
Recrutement direct ⁴⁷	18	16	11	6	- 12
Recrutement de contractuel	4	12	7	5	1
Mutation	1	3	4	4	3
Réintégration	3	8	4	6	3
Détachement	2	1			- 2
contrats emplois aidés	3	1	11	2	- 1
Apprentissage		1		2	2
Vacataires ETP	18,5	11	15	22	3,5
Total entrées	49,5	53	52	47	- 2,5
Solde entrées – sorties = évolution des effectifs au 31 décembre	6,5	9	23	8	1,5

Source : communer

Les départs à la retraite et les fins de contrat représentent la part la plus importante des sorties. Les recrutements directs et le recrutement de vacataires constituent quant à eux la part prépondérante des entrées, même si les premiers ont nettement diminué en 2014. Le flux d'entrée est demeuré supérieur au flux de sorties et le recrutement significatif de contrats relatifs aux emplois aidés, 11, en 2013, peut être relevé.

⁽⁴⁷⁾ Accès aux premiers grades des corps de la catégorie C sans concours.

5.1.1.3. La politique de recrutement

Compte tenu du poids des dépenses de personnel, 20 169 442 €⁽⁴⁸⁾ en 2014, soit 57,3 % des produits de gestion, l'examen de la politique de recrutement vise à évaluer dans quelle mesure les recrutements s'inscrivent dans une démarche cohérente, répondant à une analyse anticipée des besoins et organisée de manière rigoureuse. Le recrutement, en effet, constitue un levier d'action pour la maîtrise de la masse salariale, le développement de la mobilité externe et interne, ainsi que pour l'amélioration de la qualification des agents.

À cet égard, la commune ne paraît pas disposer d'un document décrivant une politique de recrutement, tel qu'une délibération ou un schéma pluriannuel comportant la définition des besoins et l'évaluation du financement nécessaire. Si la commune est en mesure de communiquer les flux d'entrée et de sortie des agents, rétrospectivement, elle ne s'appuie sur aucun outil de prospective.

5.1.1.4. Le remplacement des départs à la retraite

En prenant en compte les entrées de vacataires, le taux de remplacement est systématiquement supérieur à 1. Hors flux des vacataires, le taux de remplacement est à l'inverse inférieur à 1, à l'exception de 2013, ce qui peut illustrer la volonté de maîtriser la masse salariale. La réforme des rythmes scolaires étant désormais entrée dans les faits, le recrutement futur de vacataires devrait demeurer limité et se cantonner au remplacement poste par poste.

Tableau n° 31 : Taux de remplacement

	2011	2012	2013	2014
Total entrées, y compris vacataires) (d)	49,5	53	52	47
Total sorties autres que départ à la retraite (e)	27 (43-16)	34 (44-10)	18 (29-11)	23 (39-16)
Nombre de départ à la retraite (f)	16	10	11	16
Taux de remplacement= (d-e)/f	1,41	1,90	3,09	1,50

Total entrées, hors vacataires (a)	31 (49,5-18,5)	42 (53-11)	37 (52-15)	25 (47-22)
Total sorties autres que départ à la retraite (b)	27 (43-16)	34 (44-10)	18 (29-11)	23 (39-16)
Nombre de départ à la retraite (c)	16	10	11	16
Taux de remplacement= (a-b)/c	0,25	0,80	1,73	0,13

Source : Commune

Enfin, la commune n'a pas été en mesure de fournir des informations précises sur le nombre d'agents susceptibles de faire valoir leurs droits à la retraite, au-delà de 2016, les dernières réformes rendant difficiles les anticipations dans ce domaine.

5.1.2. Le bloc communal

5.1.2.1. Les mutualisations avec l'intercommunalité

Comme indiqué, la commune fait partie de la communauté d'agglomération Val de France. Indépendamment des transferts de compétences, qui ont pris place avant la période examinée, il n'y a pas eu de mutualisation de services⁽⁴⁹⁾.

⁽⁴⁸⁾ Source : Anafi à partir compte de gestion 2014.

⁽⁴⁹⁾ Les différentes formes de mutualisation sont soit la mise à disposition de services communaux au profit de l'EPCI, dite mutualisation ascendante, soit la mise en commun de services ou de moyens, hors transferts de compétences, dite mutualisation descendante.

En revanche, des groupements de commande (réalisation des diagnostics réglementaires avant les travaux sur les enrobés des voiries, fourniture de mobilier urbain, réparation de l'éclairage public, élagage), le ménage de la maison du droit et de la justice et des prestations de nettoyage et de gardiennage, par exemple des bibliothèques intercommunales, ont permis à la commune de recevoir de la CAVF un montant global de 146 826,87 €, entre 2010 et 2014.

La mise en œuvre du nouveau schéma régional de coopération intercommunale, à compter du 1^{er} janvier 2016, et l'intégration de la commune dans un nouvel ensemble plus vaste, pourraient être mises à profit, le cas échéant, pour prévoir la mutualisation descendante de services, afin d'améliorer l'efficience de la gestion, tant de la commune que de la communauté.

5.1.2.2. L'impact sur les effectifs de la réforme des rythmes scolaires

L'aménagement précité des rythmes scolaires des écoles maternelles et élémentaires a impliqué pour la commune sa participation à l'élaboration d'un plan éducatif territorial (PEDT). Les dispositions réglementaires, en effet, prévoient un taux d'encadrement de 1 animateur pour 10 élèves de moins de 6 ans (dérogation possible de 1 pour 14) et de 1 animateur pour 14 enfants de plus de 6 ans (dérogation possible de 1 pour 18). Elles fixent également le niveau de qualification des intervenants : si l'accueil est déclaré ALSH (accueil de loisirs sans hébergement), 50 % du personnel encadrant doit être fonctionnaire (cadre d'emploi d'animateur, ATSEM, éducateur) ou titulaire d'un diplôme ou titre permettant l'exercice des fonctions d'animateur (BAFA, CAP petite enfance, STAPS). Seuls 20 % au maximum d'intervenants non qualifiés (bénévoles d'associations, parents d'élèves) peuvent être sollicités en sus de l'effectif en place.

Pour assurer cette réforme, plusieurs possibilités s'offraient à la collectivité : utilisation de ressources internes, via la mobilisation d'agents en poste, recrutement de vacataires (animateurs, étudiants, par exemple) et/ou signature de contrats d'avenir, portage par l'intercommunalité, conventionnement avec une ou des associations, voire conclusion d'un marché de prestation de service.

Comme mentionné *supra*, la commune a d'abord procédé à la mobilisation des professionnels municipaux du secteur enfance (ATSEM, adjoints d'animation des accueils de loisirs, adjoints d'animation des maisons de quartiers, éducateurs sportifs et adjoints d'animation du service des sports), puis au recrutement significatif d'intervenants horaires qualifiés (enseignants⁽⁵⁰⁾), pour encadrer les 220 ateliers culturels, artistiques, sportifs menés auprès de presque 4 000 enfants scolarisés en cycle primaire.

Comme le montre le tableau ci-après, selon la commune, la réforme des rythmes scolaires représenterait, au titre de l'exercice 2014, 735 285 € répartis à 40 % pour les coûts directs et à 60 % pour les coûts indirects, soit 180 € environ par élève⁽⁵¹⁾. Il convient de déduire de cette somme les subventions reçues, soit 307 440,47 €⁽⁵²⁾. Le coût net pour la commune s'élèverait donc au final à 427 844,50 €.

⁽⁵⁰⁾ Le décret n° 90-807 du 11 septembre 1990 a institué une indemnité pour activités péri-éducatives en faveur des personnels enseignants des écoles, collèges, lycées et établissements d'éducation spécialisée, le coût de la vacation horaire étant fixé à 23,53 €.

⁽⁵¹⁾ 4 084 élèves en écoles maternelles et primaires en 2014 (source : commune). Coût de 180 € / enfant correspondant à la médiane constatée pour les communes engagées dans la réforme en 2013, à l'occasion du bilan réalisé par la Caisse nationale d'allocations familiales et l'association des maires de France, mais inférieur aux coûts anticipés pour les communes engagées dans la réforme en 2014 (coût annuel brut de 224 € / enfant et médiane à 200 €).

⁽⁵²⁾ 268 896,26 € sur le C/74718 (Etat 2014 du compte 74718 « participation État et autres ») et 141 170 € sur le C/6419 « remboursement sur rémunération de personnel » (source : fichier des mandats et des titres 2014 de la commune).

Tableau n° 32 : Les éléments de coût de la réforme des rythmes scolaires en 2014

	Nombre de postes	Quotité de travail	Temps travaillé (heures)	Masse salariale (€)	Part
Coûts directs					
Agents en poste mobilisés	100	4%	5991,50	79 615	
Poste administratif suivi TAP	1	100%	1607		
Recrutement de non titulaires	115	4%	6868	75 620	
Contrats d'avenir	0	4%		0	
Autres (instituteurs)	103	3%	4807	113109	
Total coûts directs	319	4%	19 273,50	297 191	40 %
Coûts indirects					
Association conventionnée				62 178,5	
Marché de prestation de service				168 898,47	
Coûts d'utilisation de structures communales ou intercommunales					
Formation				20 770	
Achat matériel				73 247	
Ménage supplémentaire				113 000	
Total coûts indirects				438 093,97	60%
Total des coûts				735 284,97	

Source : commune

La réforme des rythmes scolaires a concerné en particulier les ATSEM⁽⁵³⁾, les agents de la filière animation et ceux de la filière APS (activités physiques et sportives).

5.1.3. Les perspectives à partir de 2015

Comme mentionné *supra*, la collectivité ne s'est pas dotée de plan pluriannuel comportant une évolution prévisionnelle des effectifs, au regard des politiques de service public à conduire.

En revanche, la commune cherche à optimiser l'adéquation de ses ressources humaines à ses besoins en compétences. Les comités techniques 2014 et 2015 ont ainsi mis en évidence une réflexion de l'autorité territoriale, de la direction générale et de la DRH relative au fonctionnement des équipes de travail, à la pertinence des organigrammes existants et au nombre de postes autorisés. Pour leur part, la direction générale adjointe (DGA) finances et nouvelles technologie et la DRH pilotent des réunions budgétaires avec les chefs de service, en s'appuyant sur un document mensuel comprenant des indicateurs relatifs à la masse salariale, aux comparaisons entre exercices budgétaires, aux écarts entre prévision et exécution.

En conséquence, ont déjà été décidés des fusions de services, des mutualisations et/ou des suppressions de postes⁽⁵⁴⁾, des départs à la retraite sans remplacement (catégorie C), des réorganisations d'équipe développant la polyvalence des agents (centre technique municipal). D'autre part, la commune cherche à limiter le remplacement d'agents indisponibles, par exemple en arrêt-maladie, en autorisant, par service, un seul remplacement pour deux absents. Elle a aussi développé la mobilité interne pour mieux faire correspondre compétences et besoins.

⁽⁵³⁾ Agent territorial spécialisé des écoles maternelles.

⁽⁵⁴⁾ Par exemple, 1 poste de DGAS, au 30 avril 2015, et 1 autre, au 30 septembre 2015.

Le rapport sur l'état de la collectivité (REC) a été élaboré en 2012 et 2014. Il est surtout exploité dans le cadre du dialogue social pour mettre en valeur les efforts de la commune pour la résorption de l'emploi précaire, la promotion interne et la valorisation de la formation.

Par contre, la répartition des effectifs par situation statutaire (catégorie, grade, filière) n'est pas exploitée en tant qu'outil de la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences (GPEEC) susceptible de préparer et de mettre en œuvre une politique de recrutement et de formation à long terme. Ainsi, l'examen de la pyramide des âges, puisque 50,7 % des agents avaient plus de 50 ans, en 2011, et seulement 38,5 %, en 2013, conjugué avec d'autres indicateurs de gestion, tels que l'évolution de la masse salariale, constitueraient des données utiles à l'élaboration d'une politique de recrutement et de formation à long terme.

Pour autant, la commune utilise divers outils qui peuvent concourir à la GPEEC. Elle a d'abord indiqué qu'elle disposait d'une vision précise des effectifs, sans laquelle toute projection semble, il est vrai, difficile. La commune a ainsi produit le tableau nominatif des effectifs joint au BP 2015, ce qui permet d'avoir une vision prospective à un an sur les départs et les remplacements, et le coût estimé de la masse salariale pour l'année.

Le tableau des emplois fait quant à lui l'objet d'une révision régulière. Lors du comité technique du 30 septembre 2015, la décision a ainsi été prise de diminuer le nombre de postes budgétaires de 65, dont un poste de DGA (administration générale, action sociale et tranquillité publique) et trois postes d'ingénieurs. Quant à l'organigramme prévisionnel au 1^{er} janvier 2016, il a prévu le regroupement dans une même direction des affaires financières et des ressources humaines. Enfin, la politique de recrutement et de formation s'appuie d'avantage sur une logique de métier : quelles compétences au regard des besoins futurs et de l'évolution des métiers et des technologies, plutôt que sur une logique de statut, et un plan de formation pluriannuel a été élaboré en ce sens.

5.2. Le temps de travail

5.2.1. La durée annuelle du travail

Les règles relatives au temps de travail dans la fonction publique territoriale ont été précisées par le décret n° 2000-815 du 25 août 2000 relatif à l'aménagement et à la réduction du temps de travail dans la fonction publique de l'État, rendu applicable aux agents territoriaux par le décret n° 2001-623 du 12 juillet 2001. Les fonctionnaires territoriaux sont censés effectuer une durée de 35 heures par semaine, 151 heures par mois ou 1 600 heures par année, éventuellement en horaire variable annualisé, augmentée de 7 heures depuis 2004, par solidarité avec les personnes âgées, soit une durée légale de 1 607 heures par an.

La commune n'a pu produire de délibération sur le temps de travail, mais seulement une délibération portant sur le temps partiel datée du 12 décembre 1997. Cependant, le règlement intérieur du 23 mars 2012 est venu préciser les dispositions applicables en matière de temps de travail et de congés. La durée du travail hebdomadaire est de 36 heures réparties sur 4,5 jours, avec ½ journée de récupération au terme de la quatrième semaine travaillée.

Tableau n° 33 : Durée de travail

Semaine	S1	S2	S3	S4	Moyenne hebdomadaire
Nombre d'heures travaillées	36	36	36	32	35
Nombre de jours travaillés	4,5	4,5	4,5	4	

Source : règlement intérieur de la collectivité.

Certains agents ont un temps de travail annualisé sur l'année civile, agents en charge de l'animation, agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles, visant, par exemple, à augmenter la présence ces agents durant les plages horaires utilisées par le public (soirée / samedi).

Le nombre de jours de congés est de 5 X 4,5 jours, soit 22,5 jours. Il faut y ajouter une bonification au titre du fractionnement, de 2 jours, un complément pour constituer une semaine d'hiver, de 2,5 jours, ainsi que 2 jours au titre des ponts, soit 29 jours au total. Par ailleurs, il existe des possibilités d'autorisation spéciale d'absence et d'aménagement d'horaires (remise de médailles du travail, examen ou concours, rentrée scolaire, femmes enceintes, aménagements exceptionnels par service).

Sur cette base, la durée de travail annuelle apparaît quelque peu inférieure à la durée légale, ce qui est de nature à engendrer un surcoût budgétaire théorique évalué à 198 000 € par an, sur la base des données présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 34 : Surcoût théorique du temps de travail inférieur à la durée légale

	Régime légal	Régime adopté
Jours calendaires	365	365
Samedis et dimanches	104	104
Jours de congés	25	27
Jours fériés ne tombant ni un samedi ni un dimanche ⁽⁵⁵⁾	8	8
Jours au titre du fractionnement	2	2
Jours travaillés (hors fractionnement)	228	226
Nombre de semaines théoriques travaillées	45,60	45,20
Journée de solidarité (heures)	7	4
Journée de solidarité (jours)	1	0,50
Nombre d'heures théoriques travaillées	1 596	1 582
Arrondi (heures)	4	4
Heures travaillées	1 607	1 590
Écart avec le nombre de jours travaillés du régime légal		2,50
Écart avec le nombre d'heures travaillées du régime légal		17,50
Effectif pris en compte en ETP		513,17 ⁽⁵⁶⁾
Volume d'heures perdues (différence pour l'ensemble de la collectivité en heures)		8 980,51
Sureffectif théorique en ETP		5,63
Coût moyen d'un agent (y compris charges salariales et patronales)		35 200 ⁽⁵⁷⁾
Surcoût budgétaire (en €)		198 066,39

Source : Ordonnateur et fichier paie Xémélios

Recommandation n° 2 :

Produire une délibération sur le temps de travail, par référence à la durée légale du travail.

À cet égard, la commune a précisé que la durée annuelle de travail ferait l'objet d'une délibération lors d'une prochaine séance du conseil municipal.

⁽⁵⁵⁾ Forfait moyen établi au moment de la mise en place de la loi sur la réduction du temps de travail.

⁽⁵⁶⁾ Moyenne des ETP (équivalents temps plein) sur la période. Source : commune.

⁽⁵⁷⁾ Source : commune (entretien téléphonique du 30 octobre). Ce chiffre est inférieur au premier chiffre communiqué par la commune (25 913 €) (question 4.59) qui ne prend pas en compte les charges patronales. Si on applique 28% de charges patronales, ce chiffre s'élève à 33 169 €. Ce dernier chiffre est encore inférieur au résultat obtenu par la chambre (41 823,48 €) qui est obtenu en rapportant les charges totales de personnel aux ETPT (équivalents temps plein travaillées). Ce dernier chiffre doit lui-même être relativisé dans la mesure où le nombre élevé de vacataires en 2013 et 2014 augmente mécaniquement le coût moyen d'un agent de la ville et s'éloigne du coût moyen d'un agent sur emploi permanent (titulaires et non-titulaires).

5.2.2. L'évolution de l'absentéisme

L'absentéisme caractérise toute absence qui aurait pu être évitée par une prévention suffisamment précoce des facteurs de dégradation des conditions de travail entendues au sens large (les ambiances physiques, mais aussi l'organisation du travail, la qualité des relations d'emploi, la conciliation des temps professionnels et privés)⁽⁵⁸⁾. Les absences pour congé de formation, maternité, paternité, événements familiaux, motif syndical, révisions et concours n'entrent donc pas dans le champ de cet examen, même s'ils sont répertoriés ci-dessous.

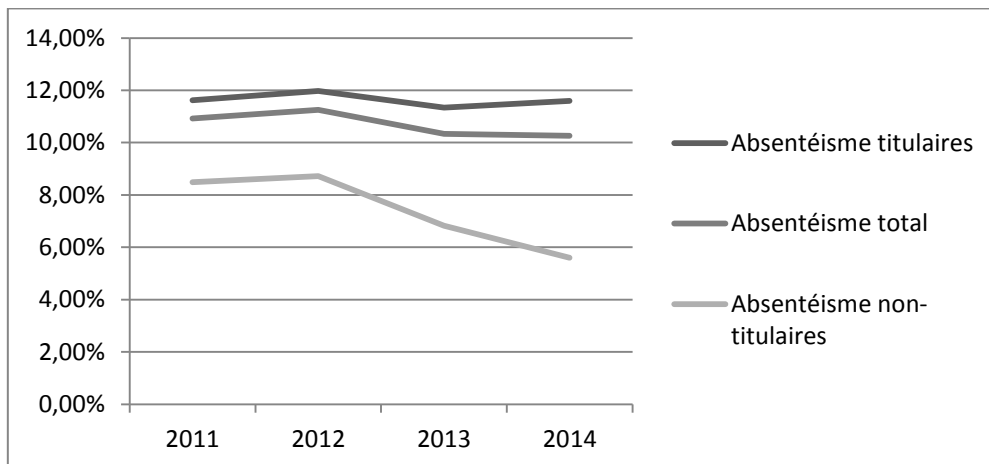
Tableau n° 35 : Répartition des journées d'absence⁽⁵⁹⁾

	2011			2012			2013			2014			Évolution		
	Tit	NT	T	Tit	NT	T	Tit	NT	T	Tit	NT	T	Tit	NT	T
Maladie (A) (jours calendaires)	17 148	3 580	20 728	17 351	3 611	20 962	16 696	2 873	19 569	17 189	2 372	19 561	41	- 1 208	- 1 167
Maladies (jours ouvrés) (5/7*A)	12 249	2 557	14 806	12 394	2 579	14 973	11 926	2 052	13 978	12 278	1 694	13 972			
Dont maladie ordinaire	7 327	1 981	9 308	6 231	2 263	8 494	6 180	2 004	8 184	7 052	1 940	8 992	- 275	- 41	- 316
Dont LM, MLD et grave maladie	5 462	416	5 878	6 666	329	6 995	5 318	0	5 318	5 319	0	5 319	- 143	- 416	- 559
Accident du travail	4 359	1 183	5 542	4 454	1 019	5 473	5 198	869	6 067	4 818	432	5 250	459	- 751	- 292
Maternité, paternité, adoption	2 107	328	2 435	1 498	608	2 106	2 392	296	2 688	1 146	272	1 418	- 961	- 56	- 1 017
Exercice du droit syndical – conflits sociaux	428	92,5	520,5	88	36,5	124,5	156,5	35	191,5	237	35	272	- 191	- 57,5	- 248,5
Formation			1 741			1 610			1 054			1 032	0	0	- 709
Autres formes d'absence (3 mois avant retraite)	899,92	0	899,92	385,68	0	385,68	449,96	0	449,96	321,4	257,12	578,52	- 578,52	257,12	- 321,4
Total jours d'absence (jours calendaires) (B)	20 582	4 000	26 324	19 322	4 255	25 188	19 694	3 204	23 952	18 893	2 936	22 861	- 1 689	- 1 064	- 3 462
Total jours d'absence (jours ouvrés) (5/7*B)	14 702	2 858	18 803	13 802	3 040	17 992	14 067	2 289	17 109	13 495	2 097	16 330			
Total effectif ETP	416,56	119,02	535,58	409,16	116,90	526,06	419,01	119,72	538,73	421,72	120,49	542,21			
Nombres de jours ouvrés	253	253	506	253	253	506	251	251	502	251	251	502			0
Taux d'absentéisme global	13,95 %	9,49 %	13,88%	13,33 %	10,28 %	13,52%	13,38 %	7,62 %	12,65%	12,75 %	6,93 %	12,00%			
Taux d'absentéisme maladie	11,62 %	8,49 %	10,93%	11,97 %	8,72 %	11,25%	11,34 %	6,83 %	10,34%	11,60 %	5,60 %	10,27%			

Source : Ordonnateur. T : total toutes catégories.

⁽⁵⁸⁾ Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ARACT).

⁽⁵⁹⁾ Précision méthodologique : pour avoir l'estimation la plus juste du taux d'absentéisme (nombre de jours d'absence/jours ouvrés), le nombre de jours d'absences communiqué par la commune, c'est-à-dire le nombre de jours calendaires, a été minoré de 5/7 pour les transformer en jours d'absences ouvrés.

Graphique n° 2 : Absentéisme

L'absentéisme pour maladie est demeuré au-delà de 10 % au cours de la période examinée. L'absentéisme du personnel non titulaire, passé de 9 % à moins de 6 %, est moins élevé que celui du personnel titulaire, 11 %. Toutefois, concernant le personnel titulaire, il convient de noter que l'absentéisme pour accident du travail, en forte hausse, masque une baisse du nombre d'absences pour maladie ordinaire et longue maladie, maladie de longue durée et grave maladie.

Le coût de l'absentéisme a été évalué au titre de la période 2011 à 2014. Les rémunérations brutes chargées (avec charges patronales) concernent l'ensemble du personnel titulaire et non titulaire. Le nombre d'agents absents toute l'année est passé de 29, en 2011, à 27, en 2014. Cette situation a constitué un coût d'environ 1 M€ chaque année, l'augmentation du coût moyen par agent compensant la baisse du nombre d'agents absents chaque année.

Tableau n° 36 : Coût de l'absentéisme pour maladie

	2011	2012	2013	2014
Rémunérations brutes titulaires et stagiaires	11 801 239,65	11 970 782,83	11 953 119,41	11 985 440,56
Rémunérations brutes non titulaires	2 258 015,58	2 325 231,84	2 716 279,48	3 264 968,59
Total rémunération brute chargée (brut + 28 %)	17 995 846,69	18 298 898,78	18 776 830,58	19 520 523,71
Rémunération moyenne par agent et par année ⁽⁶⁰⁾	33 600,67	34 784,81	34 853,88	36 001,78
Nombre d'agents absents pour maladie toute l'année ⁽⁶¹⁾	29,26 ⁽⁶²⁾	29,59	27,84	27,83 ⁽⁶³⁾
Coût annuel de l'absentéisme pour maladie	983 165,84	1 029 304,42	970 483,17	1 002 035,81

Source : Fichier paie Xémélios et ordonnateur

Afin de limiter l'absentéisme et son coût, la collectivité ne remplace désormais un agent absent que quand deux agents sont absents dans le même service. D'autre part, elle applique des pénalités pour absence aux primes annuelles versées aux agents au-delà de 30 jours d'absence pour maladie⁽⁶⁴⁾. Par ailleurs, une convention a été passée, à compter du premier trimestre 2015, avec un organisme de contrôle médical⁽⁶⁵⁾.

⁽⁶⁰⁾ Rapport entre le total de la rémunération brute et le nombre d'ETP (fichier paie Xémélios).

⁽⁶¹⁾ Nombre d'ETP X taux d'absentéisme pour maladie.

⁽⁶²⁾ Le rapport sur l'état de la collectivité (REC) 2011 indique 38,8 jours pour les fonctionnaires et 18,5 % pour les agents non titulaires occupant un emploi permanent.

⁽⁶³⁾ Le rapport sur l'état de la collectivité (REC) 2013 indique 34,7 jours pour les fonctionnaires et 37,2 % pour les agents non titulaires occupant un emploi permanent.

⁽⁶⁴⁾ Maladie ordinaire, congé de longue maladie (CLM), congé de longue durée (CLD), sauf CLM et CLD fractionné.

⁽⁶⁵⁾ La journée de carence a été appliquée jusqu'au 1^{er} novembre 2013, le jour de carence pour maladie des agents publics ayant été supprimé depuis le 1^{er} janvier 2014.

L'examen du rapport sur l'état de la collectivité⁽⁶⁶⁾ fait apparaître pour sa part une diminution du nombre d'accidents du travail, notamment de la filière technique, avec 48 en 2011, contre 38 en 2013. Par ailleurs, la collectivité a précisé que les agents régulièrement absents au titre de la maladie ordinaire étaient reçus par la DRH et que les accidents du travail faisaient systématiquement l'objet de préconisations par l'assistant de prévention, voire d'une enquête pour les accidents les plus graves.

5.3. La gestion des ressources humaines

5.3.1. Le bilan social

Par dérogation au principe énoncé à l'article 3 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires et pour répondre à des besoins temporaires, les emplois permanents des collectivités et établissements mentionnés à l'article 2 de la même loi peuvent être occupés par des agents contractuels, afin d'assurer le remplacement temporaire de fonctionnaires ou d'autres agents contractuels.

Le nombre d'agents dans cette situation s'élevait dans la commune à 128 en 2011, dont 30 pour la filière animation et 57 pour la filière technique. En 2013, ces chiffres étaient respectivement de 24 et 31, pour un total de 99.

5.3.2. La gestion des carrières

5.3.2.1. L'avancement de grade

Aux termes de l'article 79 de la loi du 26 janvier 1984, « l'avancement de grade a lieu de façon continue d'un grade au grade immédiatement supérieur. Il peut être dérogé à cette règle dans les cas où l'avancement est subordonné à une sélection professionnelle. Il a lieu suivant l'une ou plusieurs des modalités ci-après : Soit au choix par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement, établi après avis de la commission paritaire, par appréciation de la valeur professionnelle et des acquis de l'expérience professionnelle des agents, soit par voie d'inscription à un tableau annuel d'avancement, établi après avis de la commission administrative paritaire, après une sélection par voie d'examen professionnel, soit par sélection opérée exclusivement par voie de concours professionnel ».

L'article 35 de la loi n° 2007-209 du 19 février 2007 relative à la fonction publique territoriale a modifié l'article 49 de la loi du 26 janvier 1984, en supprimant la règle des quotas et en instaurant celle des ratios pour déterminer le nombre de fonctionnaires promouvables à un grade supérieur, par rapport à l'ensemble des effectifs du grade. La collectivité doit donc, après avis du comité technique paritaire (CTP), fixer les ratios d'avancement pour chacun des grades à l'intérieur d'un même cadre d'emploi. Il n'est pas prévu de ratio minimal ou maximal, mais, sans prévision de ratio, l'avancement n'est pas possible et c'est l'assemblée délibérante qui fixe ce ratio. L'avancement d'échelon (entre deux grades) est maximal de droit et peut être minimal sur décision de l'autorité territoriale, après avis de la CAP. Enfin, la promotion interne permet à un agent de changer de cadre d'emploi pour un cadre d'emploi supérieur sans avoir à passer de concours. Elle s'effectue au choix de l'autorité territoriale, après avis de la CAP.

⁽⁶⁶⁾ Rapport sur l'état de la collectivité (REC) 2011 et 2013.

Dans la commune, le ratio pour l'avancement de grade a été fixé à 100 % pour le personnel de catégorie C et à 75 % pour celui de catégorie B. Quant à l'avancement d'échelon, il s'effectue à la durée minimale, sur décision de l'autorité territoriale, à l'exception des agents ayant fait l'objet d'une procédure disciplinaire ou d'un rapport défavorable de la hiérarchie ou justifiant d'au moins 150 jours d'absence au titre de la maladie ordinaire, de longue maladie et de longue durée. Pour ces derniers, l'avancement d'échelon se fait au temps maximum.

Tableau n° 37 : Avancements et promotions des fonctionnaires

	2011	2013
Grades	32	62
Échelons	176	172
Promotion interne	3	2

Source : Rapport sur l'état de la collectivité (REC) 2011 et 2013

Il est possible d'évaluer le coût de cette politique de l'avancement au minimum. Pour chaque catégorie A, B et C, deux cadres d'emplois représentatifs ont été sélectionnés. À partir du traitement annuel brut de début de carrière et de fin de carrière⁽⁶⁷⁾, le traitement brut annuel moyen a été calculé. Puis, le gain cumulé de l'avancement au minimum sur une carrière d'une durée de 40 ans (en %) a été calculé pour les cadres d'emplois représentatifs. Enfin, ce gain a été multiplié par le traitement annuel brut moyen du cadre d'emploi représentatif, lui-même multiplié par le nombre de personnes de la catégorie considérée (A, B ou C). En 2013, ce coût théorique, destiné à définir un ordre de grandeur, a été évalué à 234 603,61 €.

Tableau n° 38 : Coût de l'avancement au minimum en 2013

Cadre d'emploi	Effectif	Effectif total de la catégorie (A, B, C)	Traitement annuel brut de début de carrière	Traitement annuel brut de fin de carrière	Traitement annuel brut moyen	Gain cumulé de l'avancement minimum sur 40 ans	Surcoût par rapport au traitement annuel moyen (%)	Surcoût par rapport au traitement annuel moyen (€)
Attachés	14	29	19 295,00	35 881,00	27 588,00	5,15 %	4,96 %	39 066,30
Ingénieurs	2		19 295,00	34 222,00	26 758,50	3,61 %		
Coût moyen			19 295,00	35 051,50	27 173,25			
Rédacteurs	7	35	16 420,00	25 598,00	21 009,00	1,70 %	1,67 %	12 434,50
Techniciens	8		17 028,00	26 151,00	21 589,50	1,64 %		
Coût moyen			16 724,00	25 874,50	21 299,25			
Adjoints administratif et adjoints techniques	234	375	16 144,00	19 627,00	17 885,50	2,73 %	2,73 %	183 102,81
Total								234 603,61

Source : Rapport sur l'état de la collectivité (REC) 2013

⁽⁶⁷⁾ Guide des métiers territoriaux édition 2010 du CNFPT et statuts particuliers de chaque grade.

5.4. Le régime indemnitaire et la NBI

L'article 20 de la loi n° 83-634 du 13 juillet 1983 portant droits et obligations des fonctionnaires dispose que les fonctionnaires ont droit, après service fait, à une rémunération comprenant le traitement, l'indemnité de résidence (IR), le supplément familial de traitement (SFT), ainsi que les indemnités instituées par un texte législatif ou réglementaire. En outre, l'article 20 de la loi modifié par la loi n° 2010-751 du 5 juillet 2010 relative à la rénovation du dialogue social prévoit désormais expressément que les indemnités peuvent tenir compte des fonctions et des résultats professionnels des agents, ainsi que de la performance collective des services. Enfin, l'article 88 de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 prévoit que l'assemblée délibérante de chaque collectivité territoriale fixe les régimes indemnitaires dans la limite de ceux dont bénéficient les différents services de l'État. La parité avec l'État connaît toutefois des exceptions, comme pour les policiers municipaux, en l'absence de corps équivalent dans la fonction publique d'État (FPE) ou les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération qui peuvent être maintenus, en application de l'article 111 de la loi du 26 janvier 1984, lorsqu'ils ont été décidés par la collectivité avant l'entrée en vigueur de cette loi.

Les agents de la commune bénéficient notamment de compléments de salaires dits primes annuelles en juin, sous la forme d'un forfait unique, et en octobre, où il représente 1/2 traitement brut pour les titulaires, stagiaires et non titulaires, sous condition d'ancienneté de 6 mois⁽⁶⁸⁾.

Par ailleurs, par délibérations des 9 février et 15 novembre 2007, la commune a modifié les règles d'indemnisation pour tenir compte de l'évolution de la législation, et notamment des textes de janvier 2002 modifiant les règles d'indemnisation des heures et travaux supplémentaires.

Les principales primes et indemnités servies aux agents de la commune sont l'indemnité de mission des préfectures (IEMP), l'indemnité d'administration et de technicité (IAT), l'indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires (IFTS), l'indemnité horaire pour travaux supplémentaires (IHTS) et les primes annuelles⁽⁶⁹⁾.

Le régime indemnitaire mis en place ne repose apparemment pas sur une véritable modulation prenant en compte la manière de servir, d'abord parce que les primes annuelles, non modulables, représentent une part significative du montant indemnitaire des agents (38 % pour le personnel titulaire et 53 % pour le personnel non titulaire), ensuite parce que la plupart des agents bénéficient de droit de l'attribution de la nouvelle bonification indiciaire (NBI)⁽⁷⁰⁾.

Tableau n° 39 : Nouvelle bonification indiciaire

Effectif réel (hors vacataires)	566
Effectif réel titulaire	442
Nombre d'agents bénéficiaires de la NBI	434
% d'agents bénéficiaires / effectif titulaire	98%
Nombre de points attribués en décembre 2014	5 528
Dépense annuelle NBI en 2014, en €	296 502
Rémunération non chargée, sans atténuation de charges	15 191 139
% dépense annuelle NBI rapporté à la masse salariale en 2014	2 %

Source : commune

⁽⁶⁸⁾ Règlement intérieur de la collectivité, titre III, partie 6.

⁽⁶⁹⁾ L'IHTS est destiné aux agents de catégorie C et ceux de catégorie B dont l'indice est inférieur à l'indice brut (IB) 380. L'IFTS est destinée au personnel de catégorie A et au personnel de catégorie B dont l'IB est supérieur à 380. L'IAT est destiné aux agents de catégorie B dont l'indice est inférieur à l'IB 380 et aux agents de catégorie C. Par contre, la prime de fonctions et de résultat (PFR) instituée par l'article 40 de la loi du 5 juillet 2010 n'a pas été instaurée.

⁽⁷⁰⁾ Décret n° 2006-780 du 3 juillet 2006 portant attribution de la nouvelle bonification indiciaire à certains personnels de la fonction publique territoriale exerçant dans des zones à caractère sensible.

À compter de 2016, conformément au décret du 20 mai 2014⁽⁷¹⁾, la commune pourrait mettre en place le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP). Dès lors, le conseil municipal aura notamment à se prononcer sur la part représentative de l'engagement professionnel des agents.

5.5. L'évolution de la masse salariale

5.5.1. L'augmentation de la masse salariale

La masse salariale a augmenté de 14,47 %, de 2010 à 2014, et de 2,74 % en variation moyenne annuelle. La collectivité a indiqué que la maîtrise de sa masse salariale était une préoccupation permanente

Tableau n° 40 : Dépenses de personnel⁽⁷²⁾ (€)

Compte	2010	2011	2012	2013	2014	Évolution	Variation moyenne annuelle
6411 - Personnel titulaire (13)	10 404 644,57	10 489 853,37	10 868 172,16	11 217 742,95	11 909 884,46	14,47 %	2,74 %
6413 - Personnel non titulaire (13)	3 346 216,77	3 540 217,88	3 475 552,93	3 259 317,10	3 053 203,66	- 8,76 %	- 1,82 %
6419 - Remboursements sur rémunérations du personnel	- 2 390 235,65	- 1 680 175,08	- 1 727 812,27	- 1 780 506,00	- 2 113 913,63		
645 - Charges de sécurité sociale et de prévoyance	4 897 909,86	4 884 699,31	5 019 833,11	5 244 161,45	5 500 625,10	12,31 %	2,35 %
647 - Autres charges sociales	180 090,77	243 823,17	230 781,59	258 266,40	314 712,76		
648 - Autres charges de personnel	8 348,81	2 342,28	579,19	1 169,81	14 585,25		
TOTAL	16 516 825,34	17 579 796,59	17 897 325,39	18 312 074,44	18 907 148,58	14,47 %	2,74 %

Source : comptes de gestion.

5.5.2. L'impact des différents facteurs d'évolution des dépenses de personnel

Le tableau ci-après, relatif aux éléments déterminants de l'évolution de la masse salariale a été complexe à réaliser⁽⁷³⁾. Les modalités de calcul des déterminants sont les suivantes :

- impact de la variation des effectifs : coût moyen des entrants (€) x (nombre des entrants – nombre des sortants) ;
- GVT⁽⁷⁴⁾ négatif : nombre de sortants x (coût moyen des entrants – coût moyen des sortants) ;
- GVT positif : mesures individuelles résultant des évolutions de carrière propres à chaque agent (avancement à l'ancienneté ou au choix, acquisition d'une plus grande technicité) ;

⁽⁷¹⁾ Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 modifié par le décret n° 2015-661 du 10 juin 2015 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État.

⁽⁷²⁾ Les comptes de gestion ne permettent pas de distinguer la rémunération principale des primes et indemnités.

⁽⁷³⁾ Ce tableau ne concerne que les agents titulaires, soit 82 % des effectifs de la commune environ.

⁽⁷⁴⁾ Le glissement vieillesse technicité (GVT) comprend le GVT positif, qui mesure l'augmentation de la rémunération individuelle des fonctionnaires résultant de leur avancement (échelon et grade) et le GVT négatif, qui mesure l'impact des départs d'une population dont le salaire est généralement supérieur à celui des remplaçants.

- Impact des mesures générales : variation de l'indice majoré, GIPA⁽⁷⁵⁾ reclassement 2014⁽⁷⁶⁾ ;
- impact des mesures catégorielles : revalorisation indiciaire de la catégorie C ;
- évolution des charges sociales : charges salariales et patronales.

Tableau n° 41 : Évolution de la masse salariale (€)

Montant (en €)	2011	2012	2013	2014
Impact de la variation des effectifs	- 195 577	- 66 782	449 947	37 356
GVT négatif	- 104 235	- 17 420	232 676	20 241
Impact des mesures générales (A)	16 976	76 593	85 748	292 593
Impact des mesures catégorielles (B)	2 764	1 620	2 240	500
GVT positif	74 098	88 710	94 195	73 177
Sous-total : évolution annuelle des dépenses de rémunération	- 205 974	82 721	864 806	423 867
Évolution des charges sociales (C)	- 38 335	66 977	311 843	299 561
Total : évolution de la masse salariale	- 244 309	149 698	1 176 649	723 428
Dont impact des mesures ne relevant pas de la collectivité (A+B+C)	- 18 595	145 190	399 831	592 654

Source : commune.

Tableau n° 42 : Évolution de la masse salariale (%)

	2011	2012	2013	2014	Moyenne
Impact de la variation des effectifs	80,05 %	- 44,61 %	38,24 %	5,16 %	19,71 %
GVT négatif	42,67 %	- 11,64 %	19,77 %	2,80 %	13,40 %
Impact des mesures générales (A)	- 6,95 %	51,17 %	7,29 %	40,45 %	22,99 %
Impact des mesures catégorielles (B)	- 1,13 %	1,08 %	0,19 %	0,07 %	0,05 %
GVT positif	- 30,33 %	59,26 %	8,01 %	10,12 %	11,76 %
Sous-total : évolution annuelle des dépenses de rémunération	84,31 %	55,26 %	73,50 %	58,59 %	67,91 %
Évolution des charges sociales (C)	15,69 %	44,74 %	26,50 %	41,41 %	32,09 %
Total : évolution de la masse salariale	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %	100,00 %
Dont impact des mesures ne relevant pas de la collectivité (A+B+C)	7,61 %	96,99 %	33,98 %	81,92 %	55,13 %

Source : Commune.

En 2013, le GVT, auparavant négatif, est devenu positif et l'impact de la variation d'effectif a été sensible (+ 449 947 €). Cette évolution résulte notamment des mises en stage, dans le cadre de la résorption de l'emploi précaire, d'agents antérieurement contractuels⁽⁷⁷⁾. Au cours des prochaines années, le nombre des départs à la retraite, en augmentation, et la suppression envisagée de postes, devraient avoir un impact non négligeable sur la maîtrise, voire la diminution de la masse salariale, sans qu'il soit possible à ce stade de l'évaluer.

Au total, ces données semblent confirmer les efforts de la commune en vue de limiter l'augmentation de sa masse salariale.

⁽⁷⁵⁾ Garantie individuelle du pouvoir d'achat.

⁽⁷⁶⁾ À partir du 1^{er} janvier 2014, les grilles indiciaires de la catégorie C (échelles 3, 4, 5 et 6), ainsi que certains cadres d'emplois de la catégorie B, ont été revalorisés.

⁽⁷⁷⁾ Loi n° 2012-347 du 12 mars 2012 relative à l'accès à l'emploi titulaire et à l'amélioration des conditions d'emploi des agents contractuels dans la fonction publique, à la lutte contre les discriminations et portant diverses dispositions relatives à la fonction publique.

ANNEXE

Les opérations de renouvellement urbain

80 % de la population de Villiers-le-Bel est incluse dans la nouvelle géographie prioritaire de la politique de la ville. Le Président de la République a lancé, le 16 décembre 2014, le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), doté de 5 milliards d'euros sur 10 ans et qui concerne 200 nouveaux quartiers, dont Villiers-le-Bel⁽⁷⁸⁾. Le nouveau contrat de ville intercommunal (CAVF) a été signé le 20 mai dernier et la nouvelle convention de la ville avec l'ANRU (Agence nationale de rénovation urbaine) devait être signée avant le 31 décembre 2015.

Après les opérations des quartiers des Carreaux et de Derrière-les-Murs (DLM) / Cerisaie déjà programmées et en cours actuellement dans le cadre du plan national de rénovation urbaine 1 (PNRU 1), ce sont ceux de Derrière-les-Murs (DLM) et du Puits-la-Marlière (PLM) qui pourront bénéficier du NPNRU⁽⁷⁹⁾. Le quartier du Village a été inclus dans le périmètre NPNRU à la demande de la ville. Aussi bien le quartier des Carreaux que ceux de la Cerisaie et Derrière Les Murs Monseigneur (DLM) et celui du Puits-La-Marlière (PLM) font l'objet d'une convention cadre Gestion urbaine de proximité (GUP), qui contractualise les engagements de l'État, de la ville, de la CAVF, de l'Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP) (uniquement pour les Carreaux) et des bailleurs sociaux (OSICA, Val-d'Oise Habitat, Valestis, SNI, coopération et famille). Ces conventions marquent une forte implication des élus pour pérenniser les investissements en matière de rénovation urbaine. L'implication des habitants représente un enjeu prioritaire de la rénovation urbaine et fait donc l'objet d'une attention toute particulière.

Les principales orientations identifiées sont l'amélioration de la propreté, du cadre de vie, de la tranquillité publique et la pérennisation des investissements réalisés.

Pour la commune, la rénovation urbaine représente un investissement important en personnel, avec une direction générale dédiée au développement et au renouvellement urbain au sein de laquelle la mission de rénovation urbaine (MRU) a pour mission de mobiliser, via un comité de pilotage (au moins une fois par an) et un comité technique (au moins une fois par trimestre), les parties prenantes et les moyens de droit commun existants.

Pour au moins une opération, on constate une nette augmentation des coûts. Concernant le quartier des Carreaux, une convention de rénovation urbaine a été signée le 25 juillet 2006 par la Ville avec l'ANRU, la communauté d'Agglomération Val de France (CAVF), OSICA (anciennement SCIC Habitat Île-de-France), l'Association foncière logement (AFL), la Caisse des dépôts et consignations (CDC) et l'Office public d'aménagement et de construction (Opac) de l'Oise. La ville a décidé, par délibération du 29 septembre 2006, d'approuver le dossier de création de la zone d'aménagement concertée (Zac) des Carreaux.

⁽⁷⁸⁾ Définis par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014, les périmètres des nouveaux quartiers prioritaires de la politique de la ville viennent se substituer aux zones urbaines sensibles (ZUS) et aux quartiers en contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) depuis le 1^{er} janvier 2015.

⁽⁷⁹⁾ Site internet du ministère de la ville – www.ville.gouv.fr.

Initialement, le projet prévoyait un redécoupage foncier en faveur de la ville, la restructuration du réseau de voirie pour 2,320 km, la construction de 1,380 km de nouvelles voies, la requalification des espaces publics existants, la réhabilitation et la résidentialisation⁽⁸⁰⁾ de 1 175 logements conservés, la démolition de 419 logements (dont 15 logements propriété de la ville), la reconstruction de 446 logements avec diversification des bailleurs sociaux, dont 70 logements par un promoteur privé, la démolition de 2 groupes scolaires éclatés sur 3 sites et leur reconstruction sur 2 sites du quartier, la construction de locaux associatifs⁽⁸¹⁾. Des évolutions sont intervenues, sans remettre en cause l'économie générale du projet.

La commune, compte tenu de la complexité du dossier, après appel d'offres et mise en concurrence, a concédé la réalisation de la Zac à l'Agence foncière et technique de la région parisienne (AFTRP), le 6 août 2007, pour une durée de six ans, durée qui a été prorogée par un avenant n° 1 signé le 13 juillet 2010 et de nouveau prorogée par un avenant n° 2 jusqu'au 6 février 2016, afin que les parties puissent s'accorder sur le coût définitif des travaux en tenant compte notamment des données récentes en matière de commercialisation des derniers lots de l'opération. Cet avenant était nécessaire en raison des nouvelles subventions obtenues grâce au plan de relance de 2009 et en raison du transfert par la ville à l'AFTRP de la maîtrise d'ouvrage d'équipements initialement prévus sous maîtrise d'ouvrage de la ville ou de la CAVF⁽⁸²⁾.

La participation initiale de la ville s'élevait à 3 495 097 € HT. Cette participation a été révisée et augmentée régulièrement en raison de la prolongation du projet. L'avenant n° 12 fixe la participation de la ville à 6 007 175 € HT, soit une augmentation de 71 % environ, pour un montant total de travaux de 53 471 088 € HT (non compris la participation des bailleurs sociaux et privé). La ville explique la prolongation des travaux par, entre autres, « un programme d'opération ambitieux, des opérations [...] dépendantes les unes des autres, un cadre de vie à préserver [...] et un nombre d'acteurs et d'intervenants conséquent »⁽⁸³⁾.

Concernant le projet de rénovation urbaine de DLM / Cerisaie, la ville a signé la convention avec l'ANRU⁽⁸⁴⁾ le 9 avril 2009. 1 200 logements sociaux et 700 logements en copropriété sont intégrés dans ce projet. Contrairement à l'opération du quartier des Carreaux, la ville n'a pas souhaité faire appel à un aménageur, ce qui a permis des économies dans le cadre de cette convention. La commune indique⁽⁸⁵⁾ ainsi que le plan de financement initial fixait le montant total du projet à 34 623 714 € HT (non compris la participation des bailleurs sociaux et privés). La participation de la Ville s'élevait à 2 435 735 € HT et celle de l'ANRU à 15 769 021 € HT. Dans la convention de sortie, le montant total est de 35 553 132 € HT, mais la participation de la ville diminue à 2 250 996 € HT⁽⁸⁶⁾ (- 7,5 %). Il faut noter cependant que des travaux participant de ce programme sont hors convention. C'est le cas notamment de l'espace de loisirs sportifs Zola, pour un montant global prévisionnel de 1 588 575 € HT, dont 265 218 € pour la ville, et de l'école Louis Jouvét, pour un montant de 7 344 532 €, dont 2 107 534 € pour la ville. Au total, au 29 octobre 2014, la ville estimait les dépenses à 7 839 328 € TTC, avec un reste à charge de 4 009 161 € HT.

⁽⁸⁰⁾ La résidentialisation permet de clarifier les différentes aires, de sécuriser le secteur et favorise l'appropriation de nouveaux usages.

⁽⁸¹⁾ Traité de concession d'aménagement (TCA) du 6 août 2006.

⁽⁸²⁾ Avenant n° 1 du TCA du 13 juillet 2010.

⁽⁸³⁾ Courriel du 17 juillet 2015.

⁽⁸⁴⁾ Avec la CDC, la CAVF, OSICA, EFIDIS, la Foncière du logement et l'Atelier d'urbanisme sanitaire.

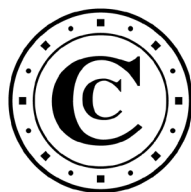
⁽⁸⁵⁾ Courriel du 17 juillet 2015.

⁽⁸⁶⁾ Maquette financière avenant n° 6.

GLOSSAIRE DES SIGLES

AC	Attribution de compensation
AFTRP	Agence foncière et technique de la région parisienne
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine
AFL	Association foncière logement
APL	Aide personnalisée au logement
AP-CP	Autorisations de programme / Crédits de paiement
BA	Budget annexe
BP	Budget principal
CA	Communauté d'agglomération
Caf	Capacité d'autofinancement
CAFFIL	Caisse française de financement local
CAP	Contrôle allégé en partenariat
CAVF	Communauté d'agglomération Val de France
CDC	Caisse des dépôts et consignations
CDT	Contrat de développement territorial
CGCT	Code général des collectivités territoriales
CGI	Code général des impôts
CHD	Contrôle hiérarchisé de la dépense
CRD	Capital restant dû
CTP	Comité technique paritaire
DDFIP	Direction départementale des finances publiques
DGA	Direction générale adjointe
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DLM	Derrière-les-Murs
DMTO	Droits de mutation à titre onéreux
DOB	Débat d'orientation budgétaire
DSU	Dotation de solidarité urbaine
EBF	Excédent brut d'exploitation
ETP	Équivalent temps plein
ETPT	Équivalent temps plein travaillé

FPE	Fonction publique d'État
FPIC	Fonds de péréquation de l'intercommunalité et des communes
FPU	Fiscalité professionnel unique
FSRIF	Fonds régional de solidarité des communes de la région Île-de-France
GPEEC	Gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences
GUP	Gestion urbaine de proximité
GVT	Glissement-vieillesse-technicité
IAT	Indemnité d'administration et de technicité
IEMP	Indemnité de mission des préfectures
IFTS	Indemnité forfaitaire pour travaux supplémentaires
IHTS	Indemnité horaire pour travaux supplémentaires
IR	Indemnité de résidence
MAPTAM	Modernisation de l'action publique et d'affirmation des métropoles
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
PCA	Phase comminatoire amiable
PLM	Puits-la-Marlière
PNRU 1	Plan national de rénovation urbaine 1
PPI	Plan pluriannuel d'investissement
QP	Quartier prioritaire
REC	Rapport sur l'état de la collectivité
RIFSEEP	Régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel
ROB	Rapport sur les orientations budgétaires
SFT	Supplément familial de traitement
SRCI	Schéma régional de coopération intercommunale
TAP	Temps d'activité périscolaire
TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
TH	Taxe d'habitation
UC	Unité de consommation
VLM	Valeur locative moyenne
Zac	Zone d'aménagement concertée
ZEP	Zone d'éducation prioritaire
ZUS	Zone urbaine sensible



« La société a le droit de demander compte
à tout agent public de son administration »

Article 15 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen

L'intégralité de ce rapport d'observations définitives
est disponible sur le site internet
de la chambre régionale des comptes d'Île-de-France :
www.ccomptes.fr/ile-de-france

Chambre régionale des comptes d'Île-de-France

6, Cours des Roches

BP 187 NOISIEL

77315 MARNE-LA-VALLÉE CEDEX 2

Tél. : 01 64 80 88 88

www.ccomptes.fr/ile-de-france