



VILLE DE SAINT-MAUR-DES-FOSSÉS

Extrait du registre des délibérations du conseil municipal

Séance du 16 février 2023

N° 11

Rapport d'orientation budgétaire pour l'année 2023.

Membres composant le Conseil Municipal	49
Membres en exercice	49
Membres présents	43
Membres excusés et représentés	5
Membre absent non représenté	1
Pour	48
Contre	0
Abstention	0
Ne prend pas part au vote	0

Télétransmission Préfecture

Nomenclature : 7.1

Numéro :

Date réception :

Le 16 février 2023 à 19h00, les membres du Conseil Municipal se sont réunis publiquement sous la présidence de Monsieur Sylvain BERRIOS, Maire, au nombre de 43, au lieu habituel de leurs séances. Ils avaient été convoqués le 10 février 2023.

Il a été procédé à l'élection d'un secrétaire de séance pris au sein du Conseil pour la présente séance, Carole DRAI, ayant obtenu la majorité des suffrages, a été désigné pour remplir ces fonctions et les a acceptées.

Etaient présents:

M. Sylvain BERRIOS Maire
Mme Carole DRAI, M. Pierre-Michel DELECROIX, Mme Laurence COULON, M. Germain ROESCH, Mme Yasmine CAMARA, Mme Hélène LERAITRE, Mme Dominique SOULIS, M. Philippe CIPRIANO, Mme Agnès CARPENTIER, Maire-Adjoints
M. Jean-Marc BRETON, M. Adrien CAILLEREZ, Mme Jacqueline VISCARDI, M. Pierre GUILLARD, Mme Marion COHEN SKALLI, M. Bruno BISMUTH, Mme Nadia LECUYER, M. Gilles CHERIER, Mme Peggy D'HAHIER, M. Aurélien PREVOT, Mme Marie-Thérèse DEPICKERE, M. Frank PATTI, Mme Achraf ATALLAH, M. Marc COHEN, Mme Anne-France LAVIROTTE, M. Loïc KERMAGORET, Mme Jacqueline LAVAL, M. Bernard VERNEAU, Mme Florentine RAFFARD, M. Claude SOUSSY, Mme Sandra HOSSEINI, M. Pierre FERRERO, Mme Dominique BLÉHAUT, M. Henri PETTENI, Mme Charlotte MARTIN, Mme Céline VERCELLONI, M. Vincent PUIG, M. Téo FAURE, M. Fabrice CAPRANI, Mme Nadia GRONDIN, M. Matthieu FERNANDEZ, Mme Déborah WARGON, M. Frédéric LOURADOUR, Conseillers Municipaux.

Etaient absents excusés et représentés:

M. Julien KOCHER qui a donné pouvoir à Mme Yasmine CAMARA, M. Cédric LAUNAY qui a donné pouvoir à Mme Hélène LERAITRE, Mme Pascale MOORTGAT qui a donné pouvoir à M. Jean-Marc BRETON, Mme Lydia DE LISE qui a donné pouvoir à M. Vincent PUIG, Mme Hélène FEO qui a donné pouvoir à Mme Céline VERCELLONI.

Les pouvoirs ont été délivrés aux membres du conseil municipal présents, conformément à l'article L 2121-20 du Code Général des Collectivités Territoriales, pour leur permettre de voter au nom des conseillers municipaux empêchés. Les mandats ont été remis par le porteur à Monsieur le Président.

Etait absent non représenté :

M. Laurent DUBOIS.

N° 11

OBJET : Rapport d'orientation budgétaire pour l'année 2023.

Le Conseil Municipal,

VU le Code Général des Collectivités Territoriales,

VU la délibération du 25 septembre 2014, adoptant le règlement intérieur et notamment les conditions d'organisation du débat d'orientation budgétaire,

VU l'article 2312-1 du Code Général des Collectivités Territoriales rendant obligatoire le débat sur les orientations générales du budget dans les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale comprenant au moins une commune de plus de 3 500 habitants,

VU la loi NOTRe promulguée le 7 août 2015 et notamment son article 107 impliquant la présentation d'un rapport d'orientation budgétaire,

VU le rapport d'orientation budgétaire ci-joint,

CONSIDERANT l'obligation de la tenue d'un débat d'orientation budgétaire dans les deux mois précédant l'examen du budget primitif 2023,

CONSIDERANT que ce rapport doit donner lieu à un débat,

Sur proposition de Monsieur le Maire,

Après examen et délibéré :

Prend acte de la présentation du rapport sur les orientations budgétaires,

Prend acte de la tenue du débat d'orientation budgétaire 2023 de la Ville de Saint-Maur des Fossés.

Dit que la présente délibération sera transmise à Madame la Préfète du Val-de-Marne.

Fait et délibéré en séance le 16 février 2023, les membres présents ayant signé la liste d'émargement.

N° 11

OBJET : Rapport d'orientation budgétaire pour l'année 2023.

Certification exécutoire

Certifié Exécutoire par le
Maire
Compte tenu de la
réception en Préfecture
le
et de la publication
électronique le
Le Directeur Général des
Services


Frédéric ERZEN

LE MAIRE,




Sylvain BERRIOS

Le Secrétaire de séance


Carole DRAI

La présente délibération peut faire l'objet:

- d'un recours pour excès de pouvoir devant le tribunal administratif de MELUN, 43, rue du Général de Gaulle Case postale n° 8630 - 77008 Melun Cedex - Téléphone : 01 60 56 66 30 - Télécopie : 01 60 56 66 10, ou par Télérecours Citoyen (<https://citoyens.telerecours.fr>), dans un délai maximal de deux mois, à compter de la publication électronique de la présente, conformément aux articles R.421-1 et R421-2 du Code de justice administrative ;
- d'un recours gracieux formulé auprès de Monsieur le Maire – Hôtel de Ville – Place Charles de Gaulle – 94107 Saint-Maur-des-Fossés cedex. Un tel recours gracieux emporte des effets de droits et la suspension du délai de recours contentieux dans des conditions conformes aux règles de la procédure contentieuse administrative.

RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2023

COMMUNE DE SAINT-MAUR DES FOSSES

Afin de présenter un budget à l'assemblée délibérante, celui-ci doit être précédé dans les deux mois avant son adoption par un débat d'orientation budgétaire soutenu par un Rapport qui permet d'ouvrir les débats. Ce dernier, lui-même précédé du Rapport sur le développement durable de la commune, comporte un ensemble d'informations nécessaires afin de garantir la qualité des débats :

- ✓ les orientations budgétaires envisagées portant sur les évolutions prévisionnelles des dépenses et des recettes, en fonctionnement comme en investissement.

- ✓ sont notamment précisées les hypothèses d'évolution retenues pour construire le projet de budget en matière :

- ❖ de concours financiers ;
- ❖ de fiscalité ;
- ❖ de tarification ;
- ❖ de subventions ;

- ✓ ainsi que les principales évolutions relatives aux relations financières entre la commune et l'établissement public de coopération intercommunale à fiscalité propre,

- ✓ l'évolution des dépenses réelles de fonctionnement,

- ✓ la présentation des engagements pluriannuels, notamment les orientations envisagées en matière de programmation d'investissement comportant une prévision des dépenses et des recettes.

Des informations relatives à la structure et la gestion de l'encours de la dette contractée et les perspectives pour le projet de budget. Elles présentent notamment le profil de l'encours de la dette que vise la collectivité pour la fin de l'exercice auquel se rapporte le projet de budget.

Dans les communes de plus de 10 000 habitants, les EPCI de plus de 10 000 habitants et qui comprennent au moins une commune de 3 500 habitants et plus et le département, le rapport est complété avec les éléments suivants :

- ✓ la structure des effectifs ;

- ✓ les dépenses de personnel comportant notamment des éléments sur la rémunération tels

que les traitements indiciaires, les régimes indemnitaires, les nouvelles bonifications indiciaires, les heures supplémentaires rémunérées et les avantages en nature ;

- ✓ la durée effective du travail dans la commune ;
- ✓ il présente en outre l'évolution prévisionnelle de la structure des effectifs et des dépenses de personnel pour l'exercice auquel se rapporte le projet de budget.

Un climat macroéconomique et financier incertain marqué par l'inflation

1 - Une reprise économique qui se fait attendre

a - Une inflation persistante

La crise énergétique et l'inflation, qui atteint des niveaux inédits depuis les années 1980, marquent le contexte macroéconomique et les prévisions. Elles conditionnent par conséquent la loi de finances pour 2023, comme elles l'ont déjà fait en 2022.

Le gouvernement conserve un objectif de croissance de 1% et table sur une inflation ramenée à 4,2%, celle-ci ayant dépassé les 7% en 2022. Les taux d'intérêts connaissent une très forte augmentation depuis le 2ème quadrimestre 2022 passant de 0,14% fin 2021 à 3,5% à ce jour.

b - Un déficit public de l'Etat qui se creuse

En 2023, les prévisions indiquent un déficit public de 5% du PIB et un déficit de l'Etat de 165 milliards d'euros (+7 milliards par rapport au texte initial), bien loin des « critères de Maastricht » qui obligent en théorie les états de l'Union Européenne à maintenir leur déficit sous les 3% du PIB. L'objectif annoncé est de ramener la dette publique de 111,6% du PIB à 111,2% en 2023 (elle devrait avoisiner les 3000 milliards d'euros).

L'Etat ne manquera pas d'associer les collectivités territoriales à l'effort national en matière de contrôle des dépenses mais aussi en matière d'investissement, alors que l'investissement local représente déjà 70 % de l'investissement global national.

Le Ministre de l'économie a d'ailleurs déclaré « vouloir passer au peigne fin les dépenses des collectivités locales pour trouver des pistes d'économies sur les deniers publics », dans une interview donnée au Journal du Dimanche, le 30 janvier 2023.

2 - Une loi de finances qui pourrait menacer à nouveau les collectivités territoriales

a - Des mesures d'aides trop restrictives

La loi de finances 2023 comporte peu de dispositions relatives au bloc communal qui pourraient concerner la ville de Saint-Maur des Fossés, à l'exception notable de la révision des bases locatives.

➤ une enveloppe globale de DGF qui progresse 7 fois moins vite que l'inflation

Ainsi, si la part forfaitaire de la dotation globale de fonctionnement augmente au niveau national de 320M€, cette hausse reste relative. En effet, elle ne représente que 1% de variation par rapport à l'enveloppe globale dévolue à cette dotation au niveau national. Au regard du niveau d'inflation, situé autour des 7%, cette hausse reste de trop faible ampleur et constitue en réalité une baisse. Le gouvernement s'était opposé à l'indexation de la DGF à l'inflation. En tout état de cause, quelle que soit l'enveloppe globale, son calcul ne devrait pas varier pour la ville, ou sinon de manière résiduelle.

➤ un filet de sécurité inexistant pour Saint-Maur

Le gouvernement a mis en place un filet de sécurité en 2022 destiné à protéger les collectivités des conséquences de la crise énergétique. Ce dispositif est reconduit en 2023, à hauteur de deux milliards d'euros, mais ne concerne qu'une partie des collectivités, puisqu'il ne bénéficiera qu'à celles d'entre-elles qui répondront aux 3 critères suivants :

- ✓ une baisse d'épargne brute entre 2022 et 2023 de 15 % ;
- ✓ une augmentation des dépenses en énergie supérieure à 50 % de l'augmentation des recettes réelles de fonctionnement entre 2022 et 2023 ;
- ✓ un potentiel financier par habitant inférieur à 2 fois le potentiel financier par habitant moyen.

Même si la ville connaît effectivement une forte augmentation de ses dépenses d'énergie, l'application qui est par ailleurs mise dans le contrôle de ses dépenses conduit à une augmentation de son épargne brute et l'exclut de ce fait du dispositif mis en place par le gouvernement. L'effort de bonne gestion n'est par conséquent pas récompensé au sein de ce mécanisme, qui exclut de fait les collectivités vertueuses. Plusieurs autres dispositifs dont le fonds d'action écologique, abondé à hauteur de 2 milliards d'euros, devront faire l'objet de précisions pour que la ville puisse apprécier son éligibilité. Elle déposera des dossiers sans garantie de pouvoir en bénéficier.

Bien que les collectivités soient, dans leur ensemble, favorables à la mise en place de financements spécifiques en faveur de la transition écologique, il convient néanmoins de noter qu'une partie du financement de ce fonds vert provient de la compensation de la CVAE, ce qui revient encore une fois à priver les collectivités du libre emploi d'une ressource fiscale et à transférer en investissement une ressource de fonctionnement.

➤ **les contrats de confiance écartés à la dernière minute**

Le gouvernement a finalement renoncé dans le cadre de la loi de finances à la réintroduction des dispositifs de limitation des dépenses ou contrats de confiance. Néanmoins, la question reste pendante en raison des engagements européens et des récentes déclarations du Ministre de l'Economie, qui ont été jugées très intrusives et inquiétantes par l'ensemble des collectivités. L'association des Maires de France dénonce, à ce propos, une « volonté de tutellisation inacceptable des collectivités par l'Etat alors que celles-ci, contrairement à l'Etat, votent leur budget en équilibre et n'empruntent pas pour assumer leur fonctionnement ».

➤ **le coefficient de revalorisation des bases : un effet déjà neutralisé par l'inflation**

Enfin, la loi de finances retient une révision des bases en hausse de + 7,1%, le coefficient de revalorisation des bases locatives étant indexé sur l'inflation (disposition de la Loi de finances). Si ce mode de calcul crée une dynamique des recettes fiscales, même lorsque les communes n'augmentent pas leur taux, il s'agit là de la seule source de recettes nouvelles institutionnelles.

Il est nécessaire de rappeler qu'en dépit de la suppression de la taxe d'habitation, la ville de Saint-Maur n'a procédé à aucune augmentation de ses taux d'imposition depuis 2018 et ne souhaite pas non plus les augmenter en 2023.

b - la suppression de la CVAE : entre menaces et incohérences

La loi de finances 2023 introduit en effet la suppression de la CVAE, impôt de production initialement instauré au profit des collectivités et qui venait abonder, depuis la loi NOTRe de 2015, les budgets des intercommunalités, dont les établissements publics territoriaux (EPT). La CVAE sera compensée par de la TVA mais à l'instar des autres compensations mises en place antérieurement, celle-ci sera calculée sur la moyenne des années 2022-2023 ce qui écarte encore une fois toute dynamique, laquelle sera reversée à un fonds national pour

l'attractivité des territoires. Encore une fois, la compensation sera donc figée et, par essence, partielle. Au niveau national, l'écart s'élèverait en effet à 650 millions d'euros bien loin de la compensation à l'euro près, pourtant promise.

L'Etat fait, une nouvelle fois, preuve d'incohérence : la création d'instances qu'il prive peu à peu de ressources les maintenant dans une relation de dépendance vis à vis de l'instance supérieure, qui redistribue, alors, une allocation privée de sa propre dynamique (une cote part de TVA). Par ailleurs, les différentes mesures successives n'ont fait que complexifier les flux entre la MGP, les EPT et les communes.

En mettant ainsi en péril le financement des intercommunalités, ce que nombre d'acteurs locaux, de parlementaires et l'AMF ont contesté en vain, celles-ci risquent inmanquablement de perdre peu à peu leur autonomie et d'être dans l'obligation de solliciter leurs communes membres, via un fonds de compensation des collectivités territoriales alourdi, afin de pouvoir continuer à assumer leurs missions.

Au-delà de ces craintes, il convient de s'interroger sur la logique qui consiste à créer des entités que l'on déconnecte ensuite de leurs contributeurs pour les maintenir artificiellement sous perfusion budgétaire, sans aucune perspective d'autonomie, ni d'évolution, mettant ainsi une nouvelle fois à mal le principe, pourtant constitutionnel, de libre administration des collectivités. Il est légitime de s'interroger sur ce qu'il reste de substance à cette notion lorsque celle-ci est amputée en grande partie de son financement.

Un contexte saint-maurien atypique

1 - Des caractéristiques géographiques singulières

Saint-Maur-des-Fossés est une commune urbaine parmi les plus étendues d'Ile de France puisqu'elle s'étend sur 11,25 km² pour une densité de population de 6 624 habitants au km². Elle compte 186 kilomètres de voirie, 360 de trottoirs et gère plus de 6 000 points lumineux.

Elle est également l'une des communes les plus arborées d'Ile de France avec 30 600 arbres dont 18 000 d'alignement.

Pensée initialement pour un bassin de population de plus de 80 000 habitants, la ville compte de nombreux équipements dont 25 écoles maternelles et élémentaires, des centres sportifs (dont 2 piscines, plusieurs stades et gymnases), des équipements culturels dont un Conservatoire à rayonnement régional, 2 théâtres, 2 cinémas, une médiathèque, et un maillage dense de « Maisons » accueillant des services publics, comme la Maison des seniors, la Maison du numérique ou encore la Maison des arts et de la culture.

2 - Un héritage financier contraignant

De nombreuses contraintes héritées du passé pèsent toujours sur le budget de la ville. En 2014, la ville a hérité de la gestion d'une dette très importante qui en faisait l'une des villes les plus endettées de France, héritage d'autant plus problématique que cette dette était essentiellement composée d'emprunts toxiques. La dette pèse toujours sur le budget de la ville, à hauteur d'environ 23 millions d'euros par an.

3 - Une modération fiscale lourde de conséquences :

✓ La ville est considérée comme commune aisée par l'Etat, compte tenu de la potentialité fiscale de ses habitants. L'Etat considère en effet que la ville devrait mobiliser davantage le potentiel fiscal de ses habitants, faute de quoi elle se voit contrainte de payer un certain nombre de prélèvements adossés sur cette potentialité fiscale dont le système de péréquation intercommunal (FPIC) à hauteur de 1 763 667€.

✓ Par ailleurs, cette donnée a également un impact à la baisse sur le niveau de dotation globale de fonctionnement (DGF). **Il s'agit donc d'une double peine pour les communes qui font le choix de ne pas faire peser sur leur population une charge d'imposition trop lourde.** Compte tenu de la complexité de ces mécanismes, le contribuable n'a pas toujours conscience des conséquences que cela représente pour une ville d'avoir une politique fiscale modérée.

Dotation globale de fonctionnement : Saint-Maur pénalisée

Villes	€uro / habitant
Cherbourg en Cotentin	372,40
Caen	207,90
Havre	188,80
Angers	180,90
Mulhouse	174,10
Tourcoing	166,90
Poitiers	166,10
Amiens	163,30
Roubaix	157,80
Drancy	151,50
Avignon	150,30
Champigny	146,90
Reims	133,10
Nîmes	116,40
Créteil	115,60
Maisons Alfort	112,30
Saint-Maur-des-Fossés	86,00

*DGCL dotations 2022

✓ La ville contribue par ailleurs chaque année à hauteur de 14,7 millions € au budget de l'Etat **au titre du FNGIR**. Le montant exorbitant de ce prélèvement fait de Saint Maur le 2^{ème} contributeur de France après Paris et constitue à lui seul une spécificité. Ce mécanisme a été mis en place en 2010 pour compenser la réforme de la taxe professionnelle et la surcompensation des villes recevant à la fois toutes les recettes remplaçant la taxe professionnelle (CFE, CVAE, IFRER, TASCOT et taxe additionnelle foncier non bâti) ainsi que la part départementale de la taxe d'habitation. Ce prélèvement est d'autant plus pénalisant et obsolète depuis la réforme de la taxe d'habitation, ce que la ville a dénoncé depuis le 8 avril 2021 par la saisine des services de l'Etat, sans qu'aucune réponse ne lui soit apportée :

- il n'a jamais été révisé même lorsque des entreprises ont quitté le territoire ;
- depuis la création de la Métropole du Grand Paris et des établissements publics territoriaux, la ville ne perçoit plus de fiscalité économique, dont la compensation (ACM) est potentiellement menacée par la crise économique sous-jacente ;
- la réforme de la taxe d'habitation achève le changement de paradigme total à l'origine de la mise en place de ce prélèvement.

✓ **La ville paye en outre 6,7 millions d'euros au titre de la taxe SRU** alors même qu'elle n'est plus en mesure d'agir sur les leviers de production du logement social depuis le début d'année 2021 et la remise en cause unilatérale par l'Etat du Contrat de mixité sociale (CMS) signé avec la Ville. L'arrêté de carence a en effet transféré l'instruction des autorisations d'urbanisme au préfet du Val de Marne, sans effet positif sur la production de logements locatifs sociaux depuis lors. Cette incohérence participe également des nombreuses contraintes qui pèsent sur les finances communales.

Si certains éléments caractérisant cette spécificité Saint-Maurienne ne dépendent pas de la volonté de la ville, d'autres au contraire auraient pu évoluer différemment selon les axes de développement empruntés ou selon les choix opérés. La ville, depuis 2014, a fait des choix qu'elle assume et qu'elle réaffirme pleinement mais qui lui sont reprochés, conduisant pour certains à des sanctions ou des incohérences financières.

Des choix assumés et réaffirmés

1 - Le choix du désendettement

Parce qu'elle a considéré que la clé de voute de l'assainissement de ses finances résidait dans la maîtrise de sa dette, la ville a fait le choix en premier lieu de la détoxification dès 2016 et de l'adhésion au fonds de soutien. Elle s'est aussi engagée dans la voie d'un désendettement progressif, en faisant un principe directeur de ne pas emprunter davantage qu'elle ne peut rembourser chaque année. Il s'agit là d'un choix exigeant puisqu'il conditionne le montant investi chaque année, mais il a néanmoins le mérite de pousser la ville à chercher des alternatives à l'emprunt, à savoir :

- ✓ développer son autofinancement et donc parvenir à contraindre ses dépenses et augmenter ses recettes ;
- ✓ gérer activement son patrimoine y compris au moyen de cessions ;
- ✓ rechercher activement des subventions auprès de toutes les instances potentielles ;

La dette de la ville s'élevait à 263 millions d'euros en 2014, elle est aujourd'hui de 178 millions d'euros, déduction faite du fonds de soutien. Depuis 2020, la ville a porté ses investissements sans aucune levée d'emprunt.

Ce choix du désendettement demeure donc prioritaire et sera reconduit en 2023.

2 - Le choix d'une offre éducative de qualité

La ville depuis 2014 a choisi de développer une offre éducative de qualité la plus large possible qui s'est caractérisée par :

- ✓ des investissements importants dans les écoles pour pouvoir rénover, agrandir lorsque le besoin s'est fait sentir et, dans sa démarche de lutte contre le réchauffement climatique, améliorer la performance énergétique de ses écoles au moyen de changements de chaudières, d'huissieries ou encore de toitures
- ✓ la volonté de développer le nombre de classes à 24 élèves dans les niveaux d'apprentissage des fondamentaux ;

- ✓ doter chaque enfant d'une enveloppe plus importante que la moyenne départementale et nationale : 69 € par enfant ainsi qu'un kit scolaire de rentrée ;
- ✓ améliorer sans cesse l'offre périscolaire :
 - ❖ Par un encadrement de qualité ;
 - ❖ Par de larges amplitudes horaires ;
 - ❖ Par des ateliers soleil diversifiés ;
 - ❖ Des repas à 80 % bio préparés au sein d'une cuisine centrale de proximité.

→ Ces choix ont évidemment un coût, largement supporté par la ville, qui prend à sa charge une majeure partie de la dépense.

→ Dans le contexte inflationniste que nous connaissons depuis plus d'un an, certaines villes ont fait le choix de déprécier leur offre ou de ne plus l'assumer, choix auquel se refuse bien entendu Saint-Maur.

En 2023, la ville décide au contraire de continuer à assumer cette offre de grande qualité en actualisant sa tarification des services scolaires et périscolaires, et en introduisant une tranche supplémentaire afin de renforcer l'équité. Relativement à la hausse du coût réel de ces prestations, la part assumée par la ville reste donc conséquente, de l'ordre des deux tiers.

3 - Le choix d'un service public toujours plus performant

Bien consciente de l'impact budgétaire, la ville s'engage malgré tout depuis plusieurs années à rendre plus accessible, plus large et plus inclusif le périmètre des services rendus à sa population. Les investissements réalisés depuis 2014 ont permis de mettre à disposition du public des équipements supplémentaires telles que la maison de la famille et de la parentalité, la maison du numérique, la maison des seniors, la maison de la nature et prochainement la maison des étudiants et la nouvelle maison des associations. En matière de petite enfance, la ville dispose de 7 structures multi-accueil et réserve par ailleurs des berceaux dans des structures privées. La ville entend confirmer ce choix et même le dépasser puisqu'elle se fixe l'objectif de 1 000 places en crèches en 2026.

4 - Le choix d'une offre culturelle variée

La ville a fait le choix de maintenir une offre culturelle la plus riche possible. Elle est ainsi une des seules villes d'Île-de-France à disposer de deux théâtres, dont un offrant plus de 800

sièges, de deux cinémas, dont un labellisé Art et Essai, d'une Maison des arts et de la culture accueillant une programmation diversifiée et d'une médiathèque d'une grande capacité. La ville rend les pratiques d'un enseignement artistique de grande qualité accessible à la population grâce au Conservatoire à rayonnement régional. Cette offre est complétée par la mise à disposition de locaux communaux qui hébergent des acteurs culturels associatifs, les Ateliers d'art ou l'école de musique de la Pie. Malgré un environnement budgétaire contraint depuis plusieurs années, le service public s'est renouvelé et élargi chaque année comme en atteste la participation de la ville à des événements nationaux comme la nuit de la lecture (2000 participants). En 2023, dans un contexte budgétaire contraint, la Ville souhaite maintenir son soutien à la richesse de la vie culturelle local tout en requestionnant l'équilibre budgétaire de certaines grandes manifestations.

5 - Le choix d'une offre sportive ambitieuse

Il s'agit là d'un axe déterminant de l'action municipale. La plupart de ses actions sont portées par des équipements supportés par le budget municipal ou grâce à son concours. En effet, la ville apporte son soutien à de nombreuses pratiques sportives, à la fois dans le sport de haut-niveau et la pratique amateur. Les subventions aux clubs ou associations sportives s'accompagnent aussi de la mise à disposition d'équipements de qualité.

Ces infrastructures variées (3 stades, deux centres sportifs, deux piscines) permettent l'apprentissage de nombreuses pratiques qu'elles soient individuelles, associatives ou scolaires. La ville a par ailleurs choisi de mettre à disposition du plus grand nombre des équipements sportifs en libre accès (agrès et parcours sportifs sur les Bords de Marne et city stades). Ce soutien de la ville à la pratique du sport pour tous a néanmoins un impact budgétaire, à la fois en fonctionnement et en investissement puisque les infrastructures sont l'objet de travaux qui assurent leur pérennité.

6 - le choix d'une offre récréative innovante

De nombreuses animations rythment la vie municipale, parmi lesquelles certaines de grande envergure telle que le festival du Food-Truck (38 000 personnes), Saint-Maur en Poche (20 000 personnes), Saint Maur médiéval, la Foire aux trouvailles, le village d'été (20 000 personnes), le Big jump, les Ciné villages, la fête de la musique (13 000 personnes), les festivités de Noël avec un marché des artisans et des associations, un village de Noël et selon les années une parade ou des spectacles son et lumière font rayonner la ville au-delà de ses frontières. Les fêtes de fin d'année dans les écoles, les fêtes de voisins ou la journée des

associations (10 200 personnes) ont lieu également grâce au concours des agents et matériels de la ville. La ville anime également ses quartiers commerçants au travers de brocantes et de braderies, illuminations de Noël et concours des vitrines. Une attention particulière est apportée aux seniors comme en témoigne les déjeuners organisés par quartiers tous les ans. Cette attention s'est enrichie grâce à l'inauguration en 2022 de la maison des seniors qui organise désormais de nombreuses activités et ateliers, un grand temps fort : la semaine bleue. Dans une optique d'encouragement à la pratique durable et vertueuse, la ville organise également des journées citoyennes telles que le ramassage de détritrus sur les Bords de Marne, ou de découverte de l'environnement naturel dans l'enceinte de la nouvelle maison de la nature, ou plus spécifiquement à destination des enfants avec le jardin pédagogique ou pendant des évènements plus ponctuels comme la ferme pédagogique. Enfants qu'elle sollicite par ailleurs, puisqu'elle n'hésite pas à associer les écoles dans toutes ses démarches éco-responsables (journée sans voiture, plantation sur les Bords de Marne...).

La ville accorde également une attention particulière à son tissu associatif qui assure, à ses côtés, l'animation de la ville au travers des subventions versées, de la mise à disposition de locaux et de moyens humains et matériels, et de l'organisation de la journée des associations.

Pour 2023, la ville réaffirme sa volonté d'animer son territoire avec autant d'application de nouveaux temps forts programmés comme l'accueil du Monal en mai prochain. Afin de faire face au contexte budgétaire contraint, l'équilibre budgétaire de certaines grandes manifestations devra néanmoins être requestionné.

7- Le choix d'un urbanisme à taille humaine, refusant la densification massive

L'adoption du plan local d'urbanisme (PLU) en 2017 a défini les principes directeurs de l'urbanisme Saint-Maurien, à taille humaine et protecteur des trames vertes, bleue et brune ainsi que des quartiers pavillonnaires. C'est ainsi que l'objectif maximal de 83 000 habitants a été retenu, en posant le principe d'une ville à 85% résidentielle dont 50% de pleine terre doivent être protégés, dans laquelle la construction de collectifs limitée à 4 étages n'est possible que sur les grands axes de la ville. L'adoption du PLU a permis également d'affirmer le choix de protéger le cadre de vie de Saint-Maur, en particulier son patrimoine arboré grâce au classement de ses 18 000 arbres d'alignement. Le choix d'une ville apaisée et à portée de marche a néanmoins un coût : outre la taxe SRU payée chaque année, la ville entretient aussi 180 kilomètres de voirie et 360 kilomètres de trottoirs ou encore 6 000 points lumineux.

Il apparaît clairement que l'entretien d'une ville moins étendue, plus dense, moins arborée et moins animée aurait nettement moins d'incidence budgétaire. La comparaison avec des villes voisines en Val-de-Marne permet de le constater. Ainsi, à titre d'exemple, Vincennes avec une densité de 26 298 habitants pour une superficie de 1,91 km² dispose de plus de 24 millions d'euros pour entretenir un kilomètre carré alors que Saint-Maur ne dispose que de 7 millions d'euros pour entretenir ce même kilomètre carré, soit un rapport de 1 à 4. Si la ville de Saint-Maur était aussi densifiée que Vincennes et appliquait à ses habitants, le même taux de taxe foncière alors elle disposerait non plus de 7 millions au km² mais de 29 millions au km².

Refuser la densification massive est un choix conscient et réaffirmé : Saint-Maur tient à rester une ville à taille humaine, apaisée et au cadre de vie protégé.

Communes	Nombre d'habitants	Densité par km ²	Produits de taxe foncière	Superficie en km ²	Taux de TF 2021	Taxe foncière au km ²
Saint-Maur-des-Fossés	76 214	6 775	79 111 000	11,25	31,29	7 032 089
Maisons Alfort	56 188	10 483	38 951 000	5,36	27,52	7 266 978
Créteil	92 737	8 092	85 710 000	11,46	41,70	7 479 058
Fontenay sous Bois	52 685	9 442	48 757 000	5,58	36,61	8 737 814
Nogent sur Marne	33 146	11 838	31 695 000	2,80	33,47	11 319 643
Vincennes	50 083	26 221	47 102 000	1,91	34,18	24 660 733

Source : dotations DGCL 2021

8 - Le choix d'une ville tournée vers la transition durable

Initiée en février 2017, avec l'adoption de son PLU qui intègre pleinement les enjeux environnementaux, la protection du patrimoine arboré au sein de la trame verte, la protection de la Marne, au sein de la trame bleue, et la protection de la pleine terre, avec la trame brune, la Ville s'est résolument engagée dans une démarche de transition durable. Le développement des mobilités douces et la décarbonation de la ville sont également engagés depuis plusieurs années.

Ainsi, la ville a fait le choix de développer un cadre de vie apaisé, outre l'ouverture des différentes structures déjà évoquées (maison de la nature, jardin pédagogique) :

- ✓ le développement des pistes cyclables en accord avec la commission extra-municipale consultée sur toutes les questions de mobilité douce ;
- ✓ l'interdiction de circulation en transit des camions de plus de 19 tonnes ;
- ✓ le choix de limiter la vitesse à 30 kilomètres/heure sur l'ensemble de la Ville ;
- ✓ l'apaisement des abords des écoles par l'interdiction des voitures aux heures d'entrée et de sortie des classes ;
 - ✓ la maîtrise de sa consommation énergétique, au travers de son marché de performance énergétique et des travaux menés dans ce sens dans les bâtiments communaux depuis 2014 (remplacement des chaudières, huisseries et toitures répondant aux normes HQE) ;
 - ✓ la suppression du recours aux produits phytosanitaires plusieurs années avant les débats nationaux ;
 - ✓ dans son fonctionnement quotidien, la municipalité a engagé la transition de sa flotte vers des véhicules électriques et déployé une navette municipale électrique à destination des seniors et des personnes à mobilité réduite. Elle encourage par ailleurs la promotion et l'acquisition de vélos pour ses agents en ayant mis en place l'indemnité kilométrique vélo ;
 - ✓ la participation à des opérations comme le « Jour de la nuit » ;
 - ✓ la réappropriation de l'espace public avec les permis de planter ;
 - ✓ la valorisation de déchets verts avec des opérations de broyage de végétaux ;
 - ✓ le développement des jardins partagés ;
 - ✓ la reconversion de l'ancienne usine de l'eau programmée ;
 - ✓ la promotion de la baignade en Marne, symbole et aboutissement de la préservation de l'environnement ;
 - ✓ en faveur de la déminéralisation des sols, la ville réaffirme sa volonté à travers ses futurs projets de réhabilitation et de renaturation des grandes places de la ville, ainsi que la piétonnisation des cœurs de quartier.

L'inauguration de l'éco-quartier du Jardin des Facultés viendra illustrer de la meilleure façon qu'il soit cette volonté d'apaisement et de cohabitation harmonieuse de constructions et d'environnement naturel.

La volonté de reconduire l'ensemble de ces choix, conjuguée à celle de maintenir un investissement dynamique dans un contexte économique dégradé, complique un peu plus une équation budgétaire qui se doit d'être posée au regard des résultats encore provisoires de l'exercice 2022.

2023 : un budget pragmatique

Comme la ville avait pu le prévoir lors de l'adoption de son budget 2022, année charnière qu'elle avait abordée avec beaucoup de circonspection, les résultats provisoires démontrent que les équilibres financiers des collectivités, comme ceux de l'Etat, ont été profondément perturbés par la persistance d'une inflation galopante et de mesures imposées par l'Etat qui pèsent lourdement sur les finances locales. Ce contexte économique dégradé appelle donc à mobiliser toute l'énergie municipale pour renouveler les pratiques vertueuses mises en place depuis 2014. Des pratiques pour lutter contre une augmentation quasi-automatique des dépenses de fonctionnement au niveau des charges à caractère général mais également au niveau des charges de personnel. La disparition de la taxe d'habitation pour la ville représente une difficulté à long terme dont les effets, en temps de crise, sont encore plus sévères. En effet, le panier de recettes de la ville tend à se « fragiliser ». La ville a fait en sorte de devenir de plus en plus attractive, ce qui a eu pour effet ces dernières années de dynamiser deux recettes : les droits de mutation et la taxe d'aménagement. Mais celles-ci, contrairement à la fiscalité, sont directement liées au contexte économique. Ainsi, l'augmentation des taux bancaires et le ralentissement notable des délivrances des prêts ont pour conséquence immédiate leur baisses sensibles : - **15% pour les DMTO et - 20% pour la taxe d'aménagement, soit une perte de plus de 3 millions € pour la ville**, ou de plus de 2% de recettes de fonctionnement. L'inscription du montant de ces deux recettes au budget 2023 appelle donc la plus grande prudence. La banque centrale européenne (BCE), pour contrer les effets de l'inflation, relève le niveau des taux directeurs et annonce une nouvelle hausse fin mars. La tendance semble donc persistante. La révision annuelle des bases locatives, quand bien même est-elle indexée sur l'inflation, n'aura pas permis de couvrir à la fois ces pertes et les surcoûts au niveau des achats de la collectivité.

Le résultat provisoire de l'exercice 2022, à savoir le solde entre recettes et dépenses de fonctionnement est meilleur qu'en 2021, ce qui prouve que la ville a su, malgré l'inflation, contraindre ses dépenses. Cependant, les règles comptables imposent le report des résultats antérieurs en fonctionnement comme en investissement.

Libellé	Montant
Résultat provisoire de l'exercice	10 984 757,34
Résultat antérieur reporté	8 919 847,67
Résultat provisoire à affecter	19 903 605,01
Solde provisoire d'exécution d'investissement	-5 824 332,14
Résultat antérieur reporté	-6 114 231,67
Solde provisoire d'exécution d'investissement	-11 938 563,81
Solde des restes à réaliser	-6 964 636,76
Affectation provisoire du résultat	19 903 605,01
Affectation provisoire en section d'investissement	18 903 200,57
Affectation provisoire en fonctionnement	1 000 404,44

Malgré le contexte et les contraintes déjà identifiées, la ville entend conserver des épargnes suffisantes pour garantir un bon autofinancement notamment par la maîtrise de ses dépenses pour continuer à assurer un niveau dynamique d'investissement sans avoir à renoncer à son désendettement.

Libellés	CA 2020	CA 2021	CA provisoire 2022	Prospective 2023
Recettes réelles de fonctionnement	149 824 564	145 768 168	152 230 351	155 819 142
Dépenses réelles de fonctionnement	134 766 779	130 675 989	132 806 751	134 392 463
Epargne de gestion	25 402 224	24 272 539	25 955 919	26 116 403
Epargne brute	15 027 093	14 484 767	16 755 147	17 426 679
Epargne nette	1 280 718	482 943	2 428 156	3 216 934

En fonctionnement

En 2023, le pilotage budgétaire sera nécessairement encore plus minutieux et précis pour permettre à la ville de ne renoncer à aucune de ses ambitions, en particulier des finances saines pour demeurer en capacité d'offrir un service public de qualité, tout en continuant à investir de façon dynamique. **Plus que jamais la Ville doit définir ses priorités. Ainsi, le budget 2023 sera nécessairement un budget pragmatique.**

Les données de l'équation sont donc les suivantes :

1 - Stabilité de la fiscalité

La ville, depuis 2018, s'emploie à épargner la population Saint-Maurienne de toute augmentation d'impôt. **En 2023, les taux resteront inchangés.**

2 - Un niveau de service public de qualité en constante amélioration

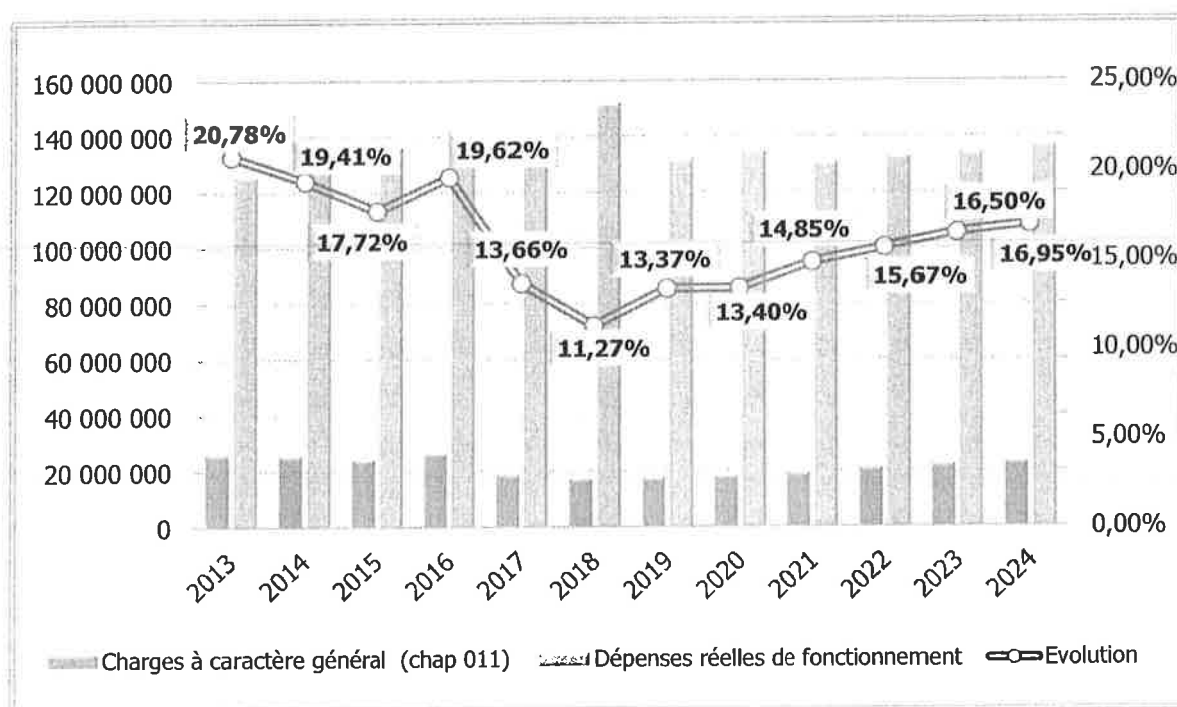
La ville n'entend renoncer à aucun pan d'activité, bien au contraire, puisqu'elle veille à renouveler et à améliorer son offre chaque année. Toutefois le taux de couverture tendant à se dégrader sous l'effet de l'inflation subie, il convient également de réinterroger la tarification s'appliquant aux services rendus. Par ailleurs la Ville doit se mettre en conformité, comme toutes les collectivités, avec les instructions de la Chambre régionale des comptes (CRC) qui exigent un taux de couverture plus important des usagers effectifs du service public.

3 - Garantir un assainissement durable des finances : une priorité reconduite

➤ Par des dépenses de fonctionnement maîtrisées

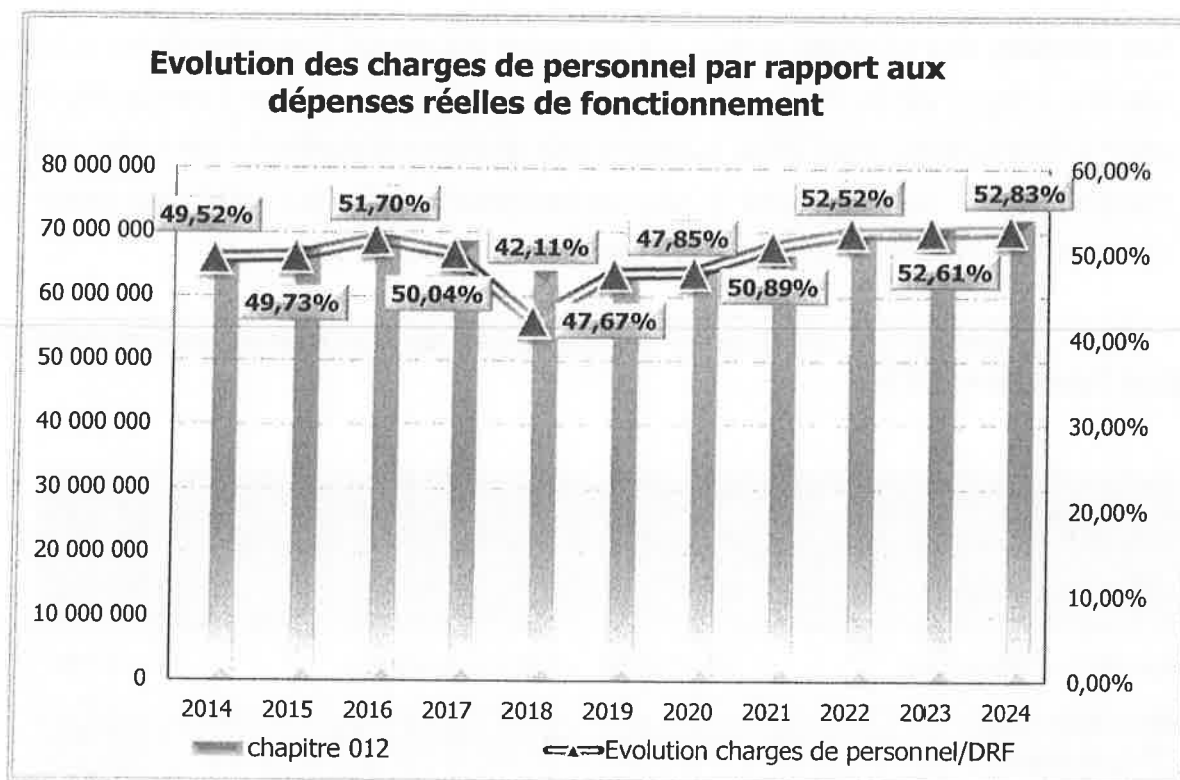
Les charges à caractère général reflètent directement la gestion de la municipalité. Leur maîtrise depuis 2014 a permis à la ville de réinventer un fonctionnement plus efficient et d'élargir son spectre d'action. Le service public est désormais beaucoup plus inclusif.

Pour mémoire en 2014, les charges à caractère général s'élevaient à 25 millions soit 19,41 % de ses dépenses réelles de fonctionnement, en 2020, elles ne représentaient plus que 18 millions soit 13,40% soit un niveau en dessous des villes de même strate. Compte tenu de l'inflation en 2022, le montant a mécaniquement augmenté. Il est cependant conforme aux prévisions autour des 15,67%.



En ce qui concerne **les charges de personnel**, il s'agit d'un poste dont l'évolution subit une évolution naturelle (le Glissement Vieillesse Technicité), qui peut être affecté par des décisions exogènes tel que ça a été le cas en 2022 (dégel du point d'indice, hausse du SMIC, reclassement d'agents), ainsi que par des décisions internes (évolution des régimes indemnitaires ou de remplacement des mobilités/départs en retraite, paiement des heures supplémentaires). Les actions engagées afin de maîtriser les dépenses de personnel constituent une nécessité partagée par toutes les collectivités. Toutefois, cette ambition souffre, à Saint-Maur, d'une limite : ne pas entraver ou dégrader l'offre de service public. L'effort demandé l'est sur l'organisation des services et sur les dynamiques salariales.

La ville a maintenu un cap solide pendant plusieurs années, tout en améliorant les conditions de rémunération des agents. En 2022, elle a été confrontée à un rebond lié à la hausse du point d'indice et aux reclassements. En 2023, elle va devoir affronter la poursuite en année pleine de la hausse du point d'indice (+ 900 000€), de celle du SMIC et plusieurs autres mesures spécifiques qui devraient entraîner une hausse importante des dépenses. Cette hausse s'inscrit dans un contexte de hausse des charges à caractère général et de baisse de nombreuses recettes. **Aussi, des décisions doivent être prises pour limiter l'évolution de la masse salariale en se fixant une inscription budgétaire à 70,2 M€ hors assurances.**



En ce qui concerne **le chapitre 65** (subventions contingents FCCT...), à ce stade de préparation budgétaire, aucune évolution significative ne semble connue. Le budget envisagé devrait demeurer stable. En effet, le fonds de compensation des charges territoriales ne devrait évoluer que de façon marginale sauf transfert de compétence nouvelle.

➤ **Par des recettes de fonctionnement de plus en plus conditionnées par le contexte économique**

Les recettes fiscales sont revues à la hausse du fait de la revalorisation des bases fiscales, puisque celles-ci sont adossées à l'inflation. Mais il s'agit là d'un surplus dont l'effet bénéfique pour le budget 2023 est neutralisé par la baisse notable des droits de mutation, directement impactés par la hausse des taux bancaires. Ceux-ci seront donc évalués avec beaucoup de prudence à 8,5 millions d'euros dans le budget 2023, compte tenu des annonces de réévaluation à la baisse des taux directeurs qui devraient intervenir en Mars 2023. Les droits de mutation pour 2022 représentent 8 800 000 € contre 10 millions inscrits au budget. En période de conjoncture économique difficile, la réforme de la fiscalité avec la suppression de la taxe d'habitation et la compensation partielle de la recette adjacente se fait d'autant plus sentir sévèrement et met les collectivités territoriales à la merci d'évolutions qu'elles ne peuvent pas maîtriser.

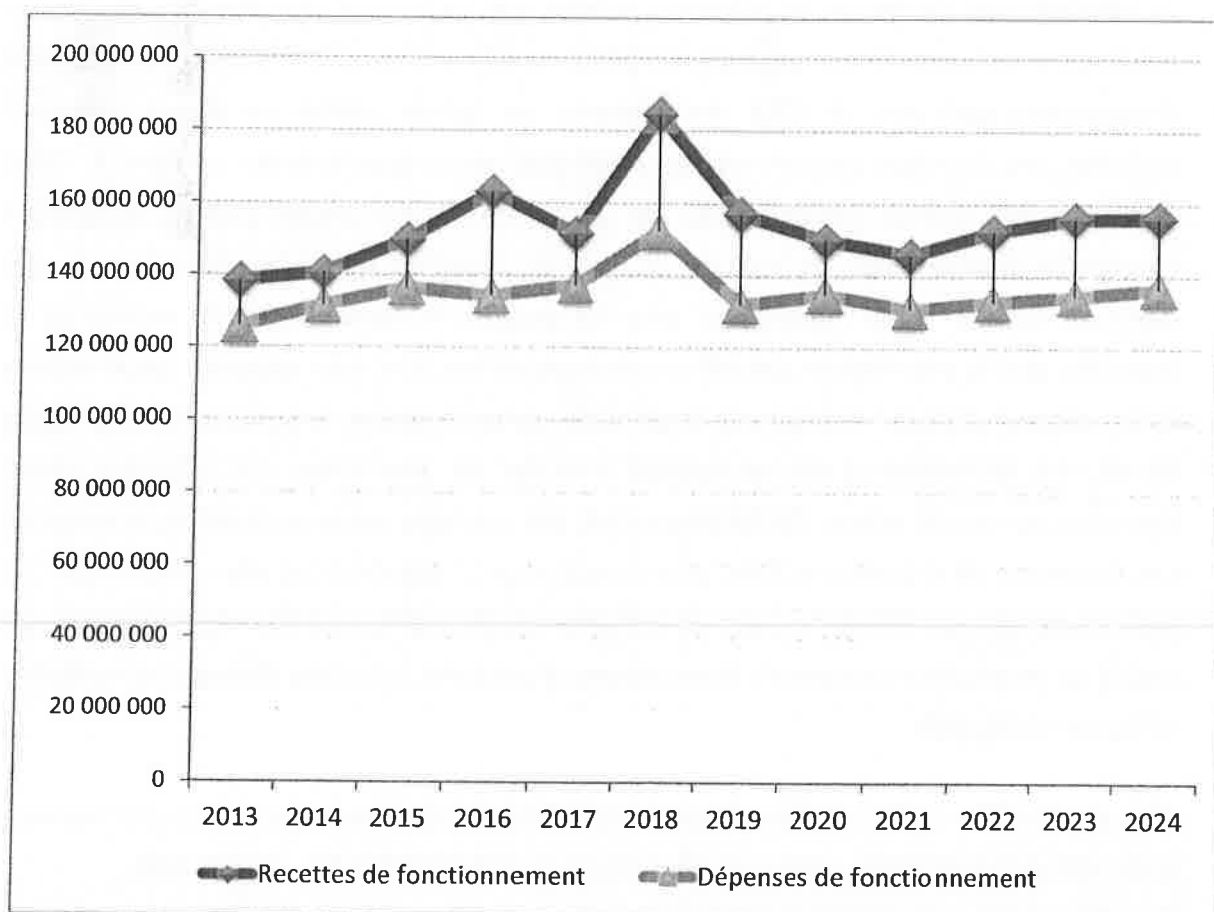
Les produits des services rendus à la population ont évolué favorablement en 2022 et semblent s'aligner sur les résultats de 2019. La fréquentation est similaire à celle qu'elle était avant la crise sanitaire. Pour 2023, puisque la ville procède à l'actualisation des tarifs, suite à l'inflation, et afin de tendre vers le taux de couverture requis, la recette sera inscrite à 13 500 000 € au lieu de 12 844 350 € soit une augmentation de 5,10%.

4 - Synthèse des recettes et des dépenses de fonctionnement projetées pour l'exercice 2023

Recettes	Projet de BP 2023	Dépenses	Projet de BP 2023
Recettes fiscales	90 790 457	Dépenses de personnel	70 700 000
Recettes courantes	24 225 680	Charges courantes	36 243 860
Attribution de compensation	18 038 594	Intérêts de la dette	8 837 500

Recettes	Projet de BP 2023	Dépenses	Projet de BP 2023
Dotations	7 709 296	Prélèvements	21 483 519
Droits de mutation	8 500 000	Autofinancement	15 356 667
Fonds de soutien	2 357 115		
Excédent	1 000 404		
Total	152 621 546	Total	152 621 546

Le graphique ci-dessous démontre que la ville demeure sur une évolution de dépenses et de recettes lui permettant d'éloigner un effet ciseau connu par ailleurs par de nombreuses autres collectivités.



Source: prospective financière avec une projection du compte administratif provisoire 2022

En investissement

1 - Garantir un investissement dynamique

La ville consacre une part importante de ses ressources à des dépenses d'investissement.

Celles-ci sont de deux ordres :

- remboursement du capital de la dette;
- dépenses d'équipement.

Les dépenses d'équipement permettent de couvrir non seulement les besoins de construction, de réhabilitation, d'entretien de bâtiments et ainsi que les besoins d'amélioration de l'espace public pour un cadre de vie optimisé. En 2022, la ville a engagé 22 millions€ de dépenses d'équipement (soit près de 300€ par habitant). Un certain nombre de projets arrivant à maturité, ces dépenses sont en hausse significative et ce jusqu'à la fin du mandat. Cette année, la ville devrait consacrer plus de 24 millions à ses grands projets, auxquels il conviendra d'ajouter, lors du vote du budget, les dépenses courantes d'équipement. Ces dépenses doivent rester compatibles avec les moyens humains, matériels, techniques et financiers dont la ville dispose. Cet effort sera accentué en 2024, pour dépasser les 30 millions €. Les moyens engagés vont garantir la pérennité de la commune, la protection de son cadre de vie, son attractivité et son accessibilité à toutes les générations. Ces dépenses seront financées par un bon niveau d'autofinancement, une politique active de cessions, le recours à des demandes de subventions ainsi, qu'en fonction de la réalisation de ses objectifs par une levée d'emprunt qui restera toujours de manière notable inférieure à son remboursement de capital. Le programme pluriannuel d'investissement présenté ci-dessous témoigne des priorités de l'action municipale.

Une ville plus sûre : cet ensemble regroupe les opérations liées à la voirie en vue d'en assurer la sécurité et l'accessibilité, ainsi que celles liées à la sécurité des biens et personnes ;

Une ville durable : cet ensemble regroupe les dépenses liées à la transition de la commune, sa performance énergétique, sa décarbonation, sa déminéralisation et sa renaturation;

Une ville pionnière : cet ensemble regroupe les projets innovants ou qui permettent d'insérer la commune dans des espaces élargis;

Une ville plus dynamique : cet ensemble regroupe les projets engagés autour des pratiques culturelle, sportive, associative ou récréative des Saint-Mauriens ainsi que ceux destinés à permettre à chacun de s'y épanouir;

Une ville de toutes les générations : cet ensemble concerne les projets engagés concernant toutes les tranches d'âge : de la petite-enfance au grand âge en vue d'accueillir les politiques publiques portées par la ville autour et en faveur des familles et des individus ;

Des services plus performants : cet ensemble concerne des projets qui permettent d'améliorer le service public rendu aux usagers ou d'accroître l'efficacité des services.

	2023	2024	2025
Une Ville plus sûre	5 467 850	3 935 000	5 185 000
Modernisation du système vidéosurveillance/Nouvelles caméras de vidéosurveillance	550 000	150 000	150 000
Achat armoires fortes pour l'armement/radio/divers équipements	37 850		
Politique cyclable - itinéraire gare du Parc/Champignol - Général Leclerc	110 000		
Réhabilitation et aménagement des grands axes - Général Giraud avec piste cyclable en site propre (<i>entre Galilée et Corneilles</i>)		1 100 000	1 900 000
Programme de ralentisseurs et de mise en sécurité	600 000	200 000	350 000
Tranche de voirie (programme V)	1 800 000	1 900 000	1 900 000
Promenade du quai de Bonneuil			750 000
Réhabilitation et aménagement des grands axes - Général Giraud T1 (<i>entre Créteil et Galilée</i>)	425 000		
Réhabilitation et aménagement des grands axes Joffre T3 (<i>entre Rocher et Champigny</i>)	1 110 000		
Locaux ancien commissariat (Démolition, désamiantage et construction modulaire).	500 000		
Réfection de la cour de la caserne des pompiers		450 000	
Divers travaux	335 000	135 000	135 000

	2023	2024	2025
Une Ville pour toutes les générations	4 828 000	6 450 000	6 150 000
Remplacement de 2 ascenseurs au Foyer de la Pie	200 000		
Maison des seniors (divers travaux + honoraires).	100 000		
COURS D'ECOLLES : Travaux de réparation ou de réhabilitation des sols et des jeux	300 000	300 000	300 000
PARC EST MATERNELLE : Travaux de restructuration de l'école Installation d'une classe supplémentaire pour la rentrée de septembre 2023 Fin des travaux de restructuration de l'école (+ 5 classes)	650 000	2 000 000	1 700 000
CAZAUX : Travaux de réhabilitation de l'école y compris et offices et refectoire Travaux pour ouverture d'une classe supplémentaire à la rentrée de septembre 2024. Installation d'une construction modulaire sur le square (environ 150 m2) pour la rentrée 2024		200 000	300 000
JULES FERRY : réfection de la cour (haute) et réparations dans la cour (basse)	400 000		
TILLEULS ELEMENTAIRE : -Travaux pour l'ouverture d'une salle de classe pour la rentrée de septembre 2023 et déplacement de la salle des maitres - Salle de classe supplémentaire pour la rentrée de septembre 2024	200 000	500 000	500 000
MICHELET : -Travaux de réhabilitation des locaux pour l'ouverture de 3 salles de classe pour la rentrée de septembre 2024 et travaux de toiture (suite à la première phase de travaux)		300 000	500 000
PARC EST ELEMENTAIRE : Travaux de restructuration de l'école et d'agrandissement et réhabilitation extérieurs et construction d'un logement pour la gardienne Fin des travaux de restructuration de l'école (+ 6 classes) ouverture de l'extension en septembre 2025	300 000	2 000 000	2 000 000

	2023	2024	2025
AUGUSTE MARIN : Fin des travaux d'assainissement et de réhabilitation de la cour	850 000		
DIDEROT : Création d'une la salle des maitres Réfection des sanitaires coté maternelle. Réhabilitation et mise aux normes des locaux.	30 000	120 000	150 000
Multi-accueil Miss Cavell : Travaux de réhabilitation et appartement transformé en surface pour la crèche	500 000		
Projet du multi-accueil La Parentèle/Maison des Combattants	500 000	750 000	300 000
Multi-accueil Arromanches : Poursuite des travaux de réhabilitation et modification de l'office	200 000	150 000	
Multi-accueil Brossolette : Etude et maitrise d'œuvre pour le projet de modification de la zone office		50 000	200 000
Multi-accueil Villa Papillon : Fin des travaux de réhabilitation de la section des grands divers travaux d'aménagement au rez de chaussée et 1 étage		80 000	150 000
Divers travaux	598 000		50 000

	2023	2024	2025
Une Ville plus durable	5 820 000	4 720 000	5 510 000
Renouvellement du parc automobile par des véhicules plus respectueux de l'environnement	250 000	250 000	300 000
Plantation d'arbres	100 000	100 000	100 000
Avenue Gallieni avec enfouissement (entre Godefroy Cavaignac et Gradé)	1 000 000		
Modernisation du patrimoine ECL/SLT bail/CPE	2 000 000	2 100 000	2 500 000
Remplacement des menuiseries extérieures et des vélux et travaux de toiture de l'Hôtel de Ville	300 000	300 000	500 000
Villa Médicis : Travaux de charpente, toiture, ravalement, menuiseries extérieures et accessibilité	300 000	800 000	

	2023	2024	2025
Piscine Caneton : Réfection de la toiture y compris charpente et infrastructure.		200 000	1 000 000
Eclairage des stades : passage en Led	540 000	120 000	
CSB : Travaux de toiture phase 2 et 3	500 000		
Divers travaux et travaux de toitures : écoles/cuisine centrale/caserne des pompiers	520 000	400 000	100 000
Divers travaux	310 000	450 000	1 010 000

	2023	2024	2025
Une Ville plus dynamique	4 300 000	10 840 000	7 150 000
Renovation des terrains de sport	800 000		800 000
Réfection stade Marin	700 000	750 000	750 000
Aménagement city rue de l'entreprise		500 000	
Aménagement bowl stade F. Sastre	800 000		
Aménagement Parc de l'Abbaye			400 000
Voie piétonne Baratte Cholet (<i>aménagement qualitatif hors DSP</i>)		750 000	
Voie piétonne Saint Hilaire (<i>aménagement qualitatif hors DSP</i>)		1 350 000	
Voie piétonne Charles de Gaulle (<i>aménagement qualitatif hors DSP</i>)			2 000 000
Maison de la Nature (jardins partagés)	400 000		
Eglise Notre Dame du Rosaire : Remise en état des vitraux - Entretien de l'orgue	250 000		
Aménagement des Locaux (3 ERP d'une superficie totale de 1500 m ²) Maréchal Lyautey.		2 500 000	
Aménagement des locaux avenue Louis Blanc (Travaux sur 2 années 2025/2026: montant total 1 600 000 soit 800 000 euros par année)			800 000
Salle verte : Travaux de réhabilitation et d'extension.	300 000	600 000	
Gymnase d'Arsonval : Réhabilitation du gymnase		750 000	1 500 000
Aménagement de la Place des Marronniers (<i>2023 neutralisation circulation centrale/2024 et 2025 aménagement partie centrale</i>)	75 000	1 800 000	900 000
Aménagement de la Place des Rupins		600 000	
Rénovation de la Place de Molènes		1 050 000	
Divers travaux	975 000	190 000	

	2023	2024	2025
Une Ville pionnière	1 738 700	250 000	4 000 000
Démantèlement de l'ex Usine de l'Eau	800 000		
Etudes ex Usine de l'eau (plomb, amiante, diagnostics techniques, etc...)	300 000	250 000	
Travaux d'aménagement Ex Usine de l'eau 1er Tranche			4 000 000
Passerelle de la Pie	638 700		

	2023	2024	2025
Des services plus performants	2 345 000	4 320 000	1 150 000
Informatique/matériel	1 750 000	1 300 000	1 150 000
Guichet unique	95 000	520 000	
Travaux de déménagement CT Bellechasse/CT Barbès	500 000	2 500 000	

Total	24 499 550	30 515 000	29 145 000
--------------	-------------------	-------------------	-------------------

2 - Synthèse des recettes et des dépenses d'investissement projetées pour l'exercice 2023

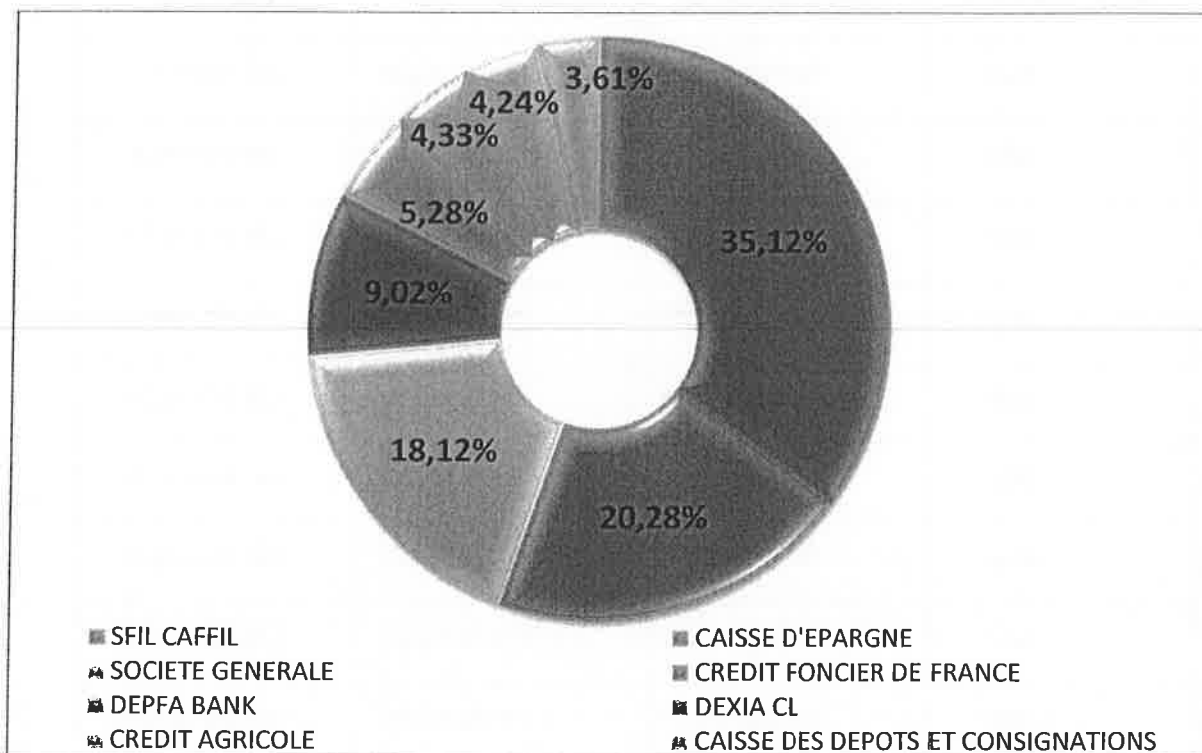
Recettes	Projet de BP 2023	Dépenses	Projet de BP 2023
Recettes	38 398 131	Remboursement du capital de la dette	14 235 000
Emprunts	10 000 000	Travaux et équipements	37 581 234
Autofinancement	15 356 667	Résultat d'investissement reporté	11 938 564
Total	63 754 798	Total	63 754 798

Annexe relative à la gestion de la dette

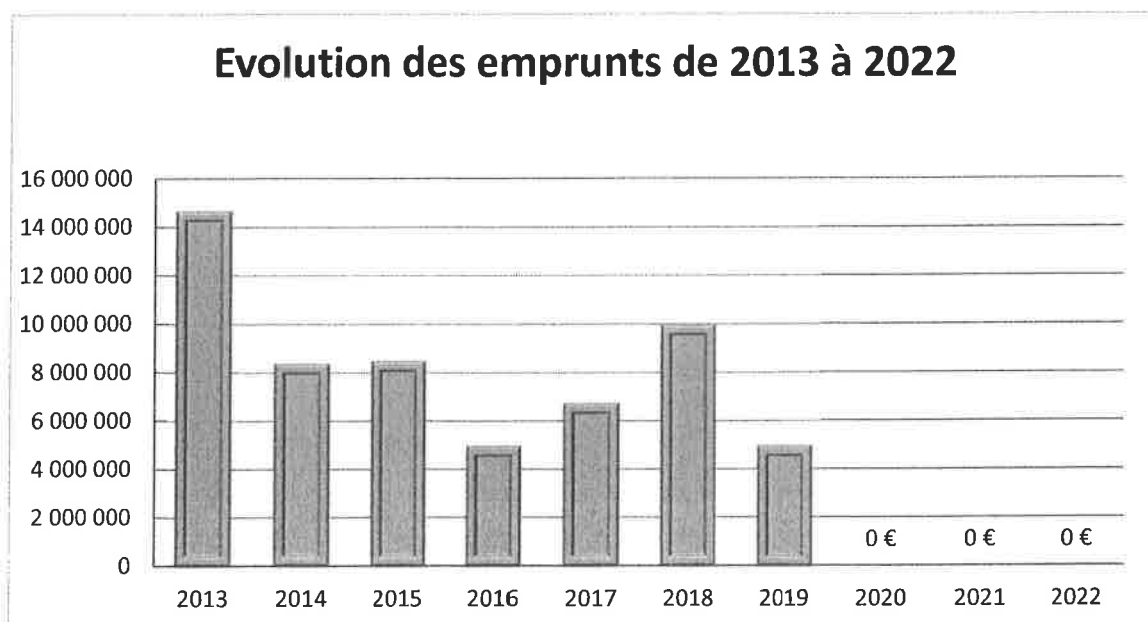
L'article L2312-1 du code général des collectivités territoriales de la loi NOTRe prévoit que les orientations générales du budget doivent s'accompagner d'informations sur la structure et la gestion de la dette pour les collectivités de plus de 10 000 habitants.

Au 1^{er} Janvier 2023, la ville comptabilise 54 emprunts répartis entre différents établissements bancaires comme le démontre le tableau ci-dessous.

Prêteur	CRD	% du CRD
SFIL CAFFIL	72 254 896 €	35,12%
CAISSE D'EPARGNE	41 719 221 €	20,28%
SOCIETE GENERALE	37 279 178 €	18,12%
CREDIT FONCIER DE FRANCE	18 548 952 €	9,02%
Depfa Bank	10 868 615 €	5,28%
DEXIA CL	8 909 164 €	4,33%
CREDIT AGRICOLE	8 719 711 €	4,24%
CAISSE DES DEPOTS ET CONSIGNATIONS	7 424 339 €	3,61%
Ensemble des prêteurs	205 724 076 €	100,00%



La commune a entrepris, depuis 2014, une politique de gestion de sa dette qui repose sur sa sécurisation et sa réduction. Ainsi, elle s'est engagée sur la voie du désendettement en remboursant davantage de capital chaque année qu'elle ne levait d'emprunts nouveaux. Entre 2020 et 2022, elle n'a levé aucun emprunt nouveau.

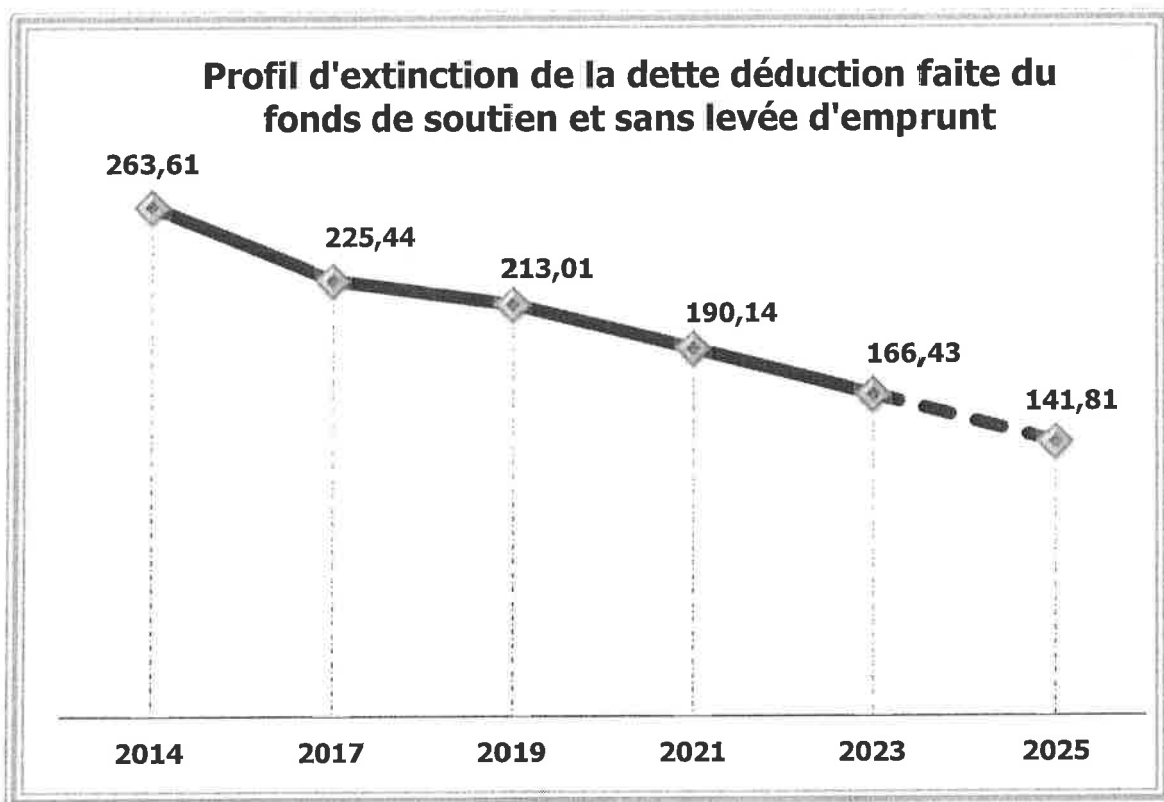


Ainsi, la trajectoire de désendettement peut se résumer de la manière suivante :

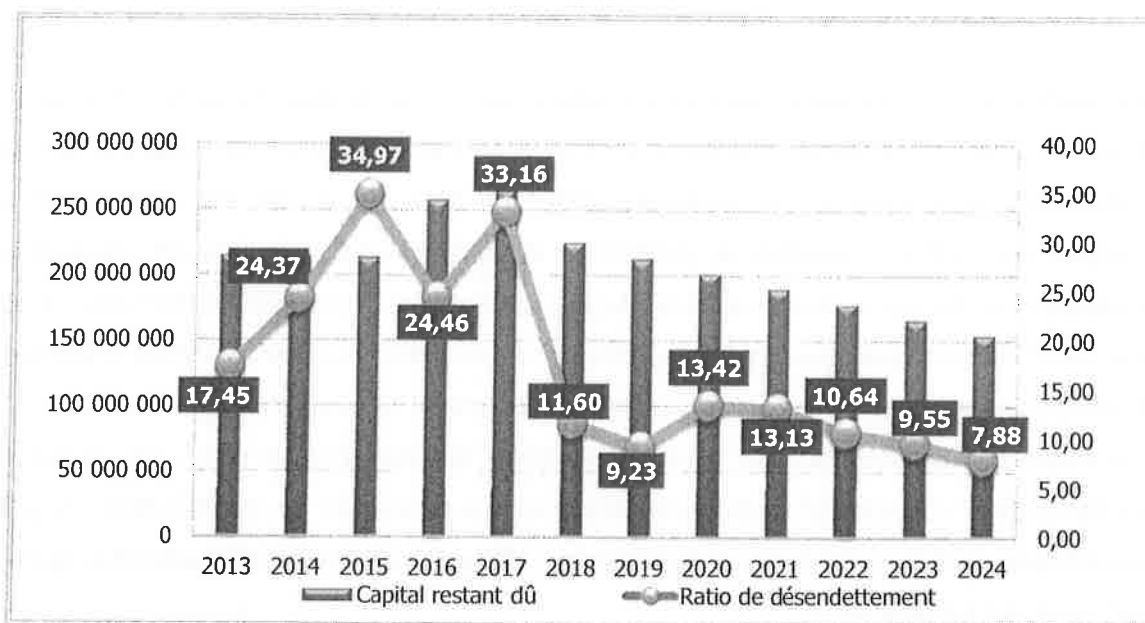
Au 31 Décembre	Capital restant dû	Fonds de soutien	CRD - FDS
2020	234 505 425,09	32 777 223,18	201 728 201,91
2021	220 558 599,01	30 420 108,85	190 138 490,16
2022	206 286 606,01	28 062 994,52	178 232 040,05
2023	192 131 859,82	25 705 880,19	166 425 979,63
2024	177 639 148,41	23 348 765,86	154 290 382,55
2025	162 807 401,80	20 991 651,53	141 815 750,27
2026	147 650 686,97	18 634 537,20	129 016 149,77
2027	132 575 691,26	16 277 422,87	116 298 268,39
2028	118 550 596,09	13 920 308,50	104 630 287,59

Au 31 Décembre	Capital restant dû	Fonds de soutien	CRD - FDS
2029	105 319 444,44	11 805 933,16	93 513 511,28
2030	92 315 890,15	10 016 557,90	91 314 234,25
2031	79 460 937,38	8 227 182,73	71 233 754,65
2032	67 620 769,58	6 555 599,24	61 065 170,34
2033	57 050 120,85	4 884 015,75	56 566 105,10
2034	46 685 072,91	3 212 432,26	43 472 640,65
2035	37 124 992,29	1 540 848,99	35 584 143,30
2036	28 511 975,43	322 149,84	28 189 825,59
2037	21 561 898,45	268 458,18	21 545 040,27
2038	17 329 913,84	214 766,52	17 115 147,32
2039	13 734 035,98	161 074,86	13 572 961,12
2040	11 512 643,95	107 383,20	11 405 260,75
2041	9 256 742,06	53 691,54	9 203 150,56
2042	6 964 591,85	0,00	6 964 591,85
2043	4 953 912,50		
2044	3 798 122,43		
2045	2 884 331,08		
2046	2 082 027,50		
2047	1 440 936,02		
2048	960 766,30		
2049	641 212,53		

Au 31 Décembre	Capital restant dû	Fonds de soutien	CRD - FDS
2050	481 952,52		
2051	315 980,47		
2052	142 939,11		
2053	0,00		



La capacité de désendettement de la ville est illustrée dans le graphique ci-dessous :



La capacité de désendettement vise à mesurer le nombre d'années nécessaires pour désendetter la ville si elle y consacrait toute son épargne. Il est conseillé d'avoir une capacité de désendettement inférieure à 12 ans, seuil que devrait dépasser la ville en 2022 (chiffre provisoire du compte administratif 2022). Il s'agit là d'un indicateur fiable dans l'analyse financière d'une collectivité. Il correspond au ratio entre l'épargne brute et la dette. Il peut être amélioré soit en agissant sur le niveau de l'épargne, c'est-à-dire soit en augmentant les recettes et / ou en baissant les dépenses soit en diminuant le stock de dette. Son amélioration témoigne donc d'une réelle volonté. Selon les années, la ville a agi concomitamment sur le niveau d'épargne et sur le niveau de dette.

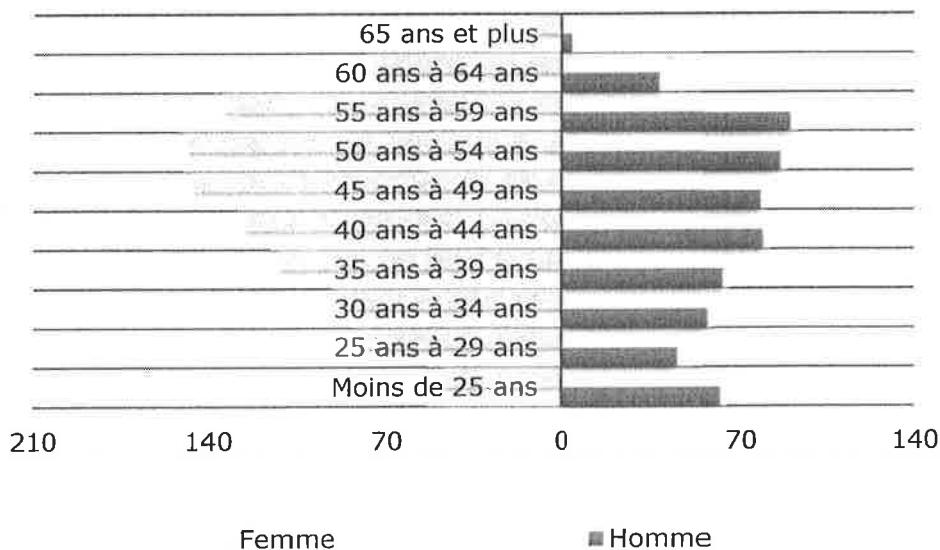
Informations relatives à la gestion des ressources humaines

En déclinaison de nouveaux principes énoncés par la loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) et traduits dans l'article L.2312-1 du Code Général des Collectivités Territoriales et au terme du décret n° 2016-841 du 24 juin 2016 relatif au contenu ainsi qu'aux modalités de publication et de transmission du rapport d'orientation budgétaire, ce dernier contient une présentation rétrospective et prospective de l'évolution des emplois et effectifs ainsi que les crédits afférents. Ce chapitre constitue une étape importante de l'analyse puisque les charges de personnel représentent le premier poste de dépenses de l'ensemble des collectivités. Leur importance résulte des décisions de l'Etat, des modes de gestion (régies, concessions...), des orientations locales en matière de rémunérations (régime indemnitaire, avantages sociaux...), ainsi que des décisions en matière d'organisation qui ont un impact sur les effectifs.

LA SITUATION SAINT-MAURIENNE EN 2022

LA STRUCTURE DES EFFECTIFS

La pyramide des âges



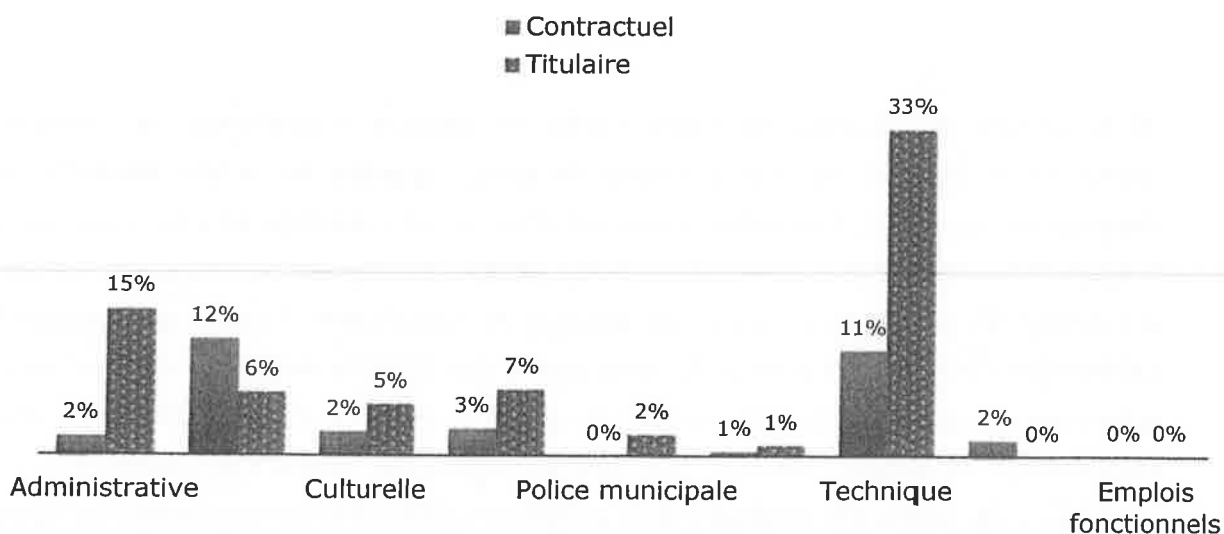
La pyramide des âges témoigne d'un vieillissement du personnel communal. Celui-ci est encore plus marqué dans certaines directions (services techniques), tandis que d'autres, portant des politiques

publiques développées plus récemment ont une structure plus homogène ou plus jeune (périscolaire). Comme dans de nombreuses collectivités, une génération d'agents territoriaux s'approche du terme de son parcours. Le train de départ en retraite devait s'accélérer et dès cette année, près de 98 agents peuvent y prétendre. *Il est à noter que ce droit à départ ne signifie pas un départ car de nombreux agents font le choix de prolonger leur activité au-delà de la date possible de départ pour bénéficier de l'ensemble de leurs trimestres. Néanmoins, le projet de loi sur la réforme des retraites perturbe la gestion prévisionnelle de ces départs et plusieurs agents en anticipent les conséquences. Le vieillissement de la pyramide devrait s'accélérer, ce qui n'est pas toujours compatible avec certains emplois (propreté, voirie, logistique école).* Toujours est-il que l'évolution démographique va questionner l'organisation et le fonctionnement de l'ensemble du service public. Elle constitue également une opportunité pour renforcer la dynamique des politiques publiques qui répondent à des besoins de plus en plus affirmés au sein de la commune. Sur ce point-là, la crise du COVID n'a pas affecté ces tendances.

Au 31 décembre 2022, la collectivité emploie 970 femmes et 602 hommes sur des emplois permanents (fonctionnaires et contractuels sur emplois permanents) soit 1491 ETP.

La répartition hommes/femmes est plus favorable aux femmes sur l'ensemble des catégories.

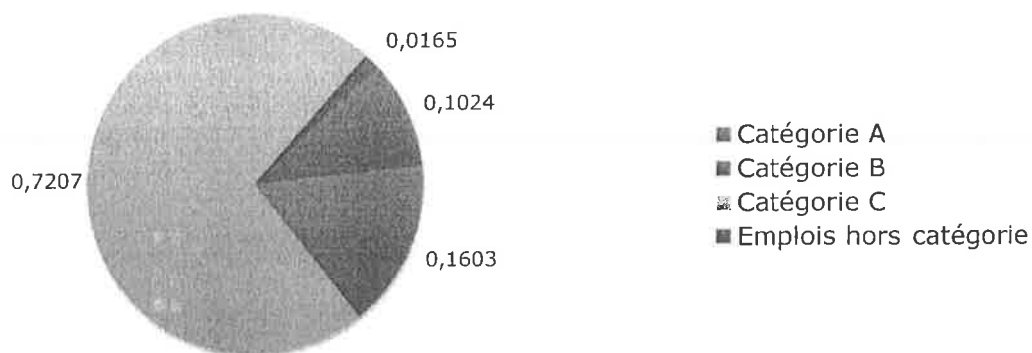
Répartition par filière



La répartition par filière vient constater la place prépondérante des fonctions techniques. Toutefois, ces agents sont ventilés entre ceux de la direction des services techniques et au sein des écoles, avec les équipes de la logistique. En effet, si la filière technique rassemble la plupart des agents des services

techniques (ex : agents de propreté, régie bâtiments), elle concerne aussi les agents de la filière logistique générale (agents d'entretien) et ceux permettant d'armer les écoles (cuisine centrale, APER...). Après la filière technique, nous retrouvons la filière administrative qui regroupe principalement les agents chargés de mener les missions de soutien (ressources humaines, finances, communication, marchés publics, commande publique, assurances, affaires juridiques), les missions déléguées (Etat-civil, élections, urbanisme, hygiène) ainsi que pour des raisons de recrutement des agents évoluant dans et pour certaines politiques publiques (seniors, handicap, politique de la ville). Enfin, il faut noter les poids particuliers à Saint-Maur de la filière médico-sociale qui procède de l'importance des actions en faveur de la petite-enfance, ainsi que des agents chargés de l'enseignement artistique (Conservatoire).

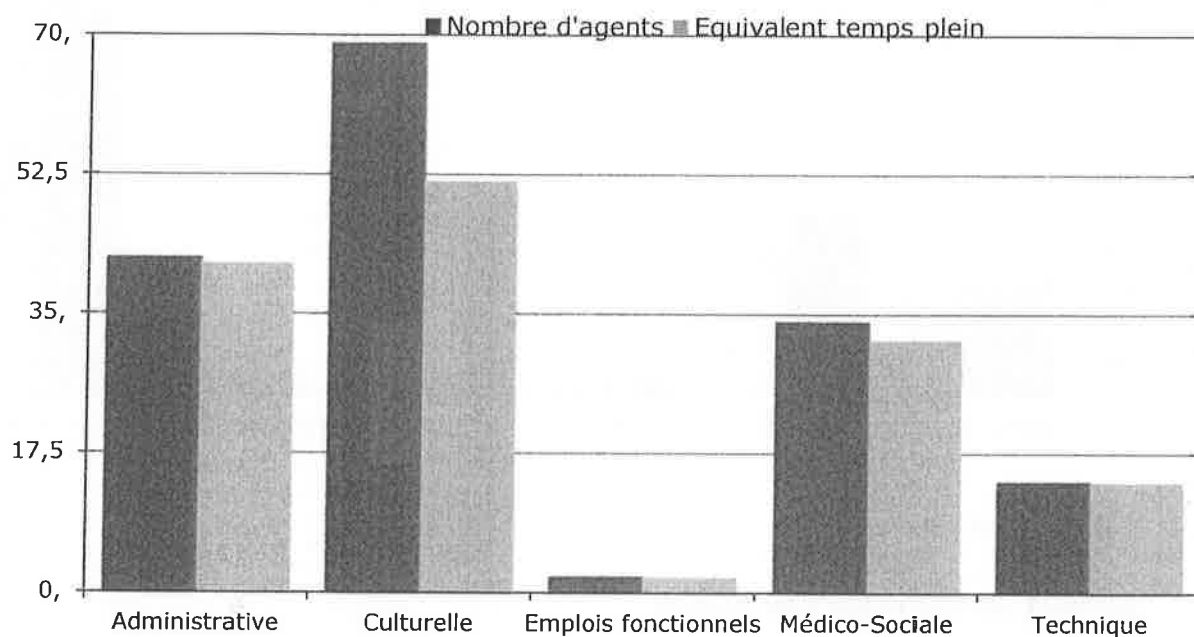
Répartition par catégorie



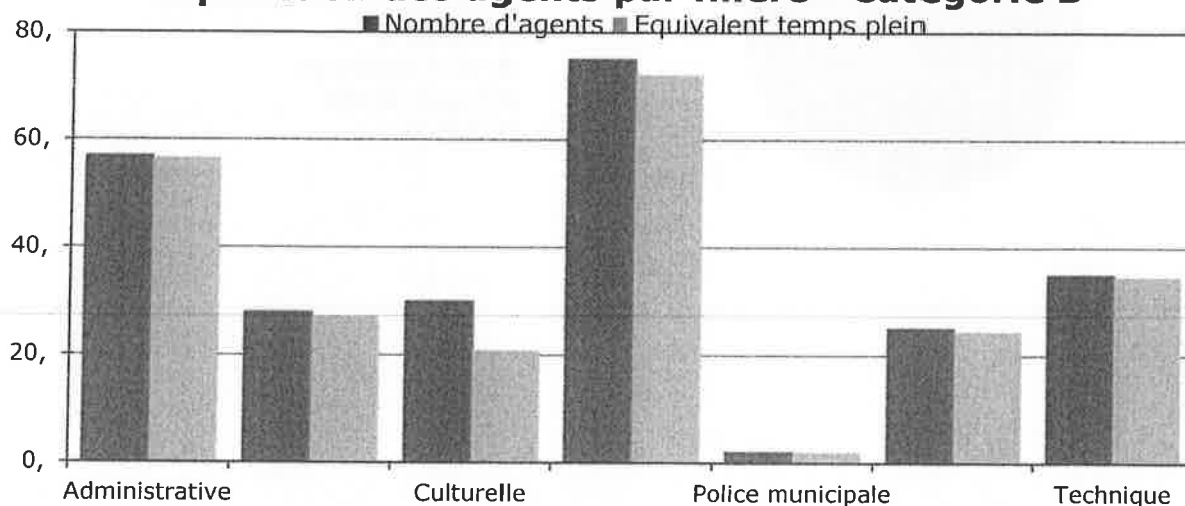
Si la catégorie A, regroupant les agents chargés des fonctions d'encadrement, de conception, d'ingénierie ou exerçant des emplois à haute technicité, s'approche des normes habituelles des communes de même strate, tout en étant légèrement inférieure, cette statistique est assez trompeuse sur la représentation que l'on pourrait se faire de l'action publique. En effet, près de 45% de cette catégorie est composée des professeurs d'enseignement artistique du Conservatoire à rayonnement régional. Il convient également de noter le poids des catégories A dans la filière médico-sociale en raison du reclassement des personnel (la ville exerçant davantage ces missions en régies que dans d'autres communes qui lui préfèrent des DSP, les écarts par rapport aux normes s'accroissent). Une fois retranché le corps professoral, la catégorie A est moins bien représentée au sein du personnel par rapport aux moyennes nationales, et ce malgré des efforts consentis dans plusieurs directions (informatique, pôle aménagement-urbanisme). La catégorie C représente 78% des effectifs, ce qui est conforme aux communes de même strate disposant de services municipaux en régie.

Répartition des agents par catégorie et filière

Répartition des agents par filière - Catégorie A

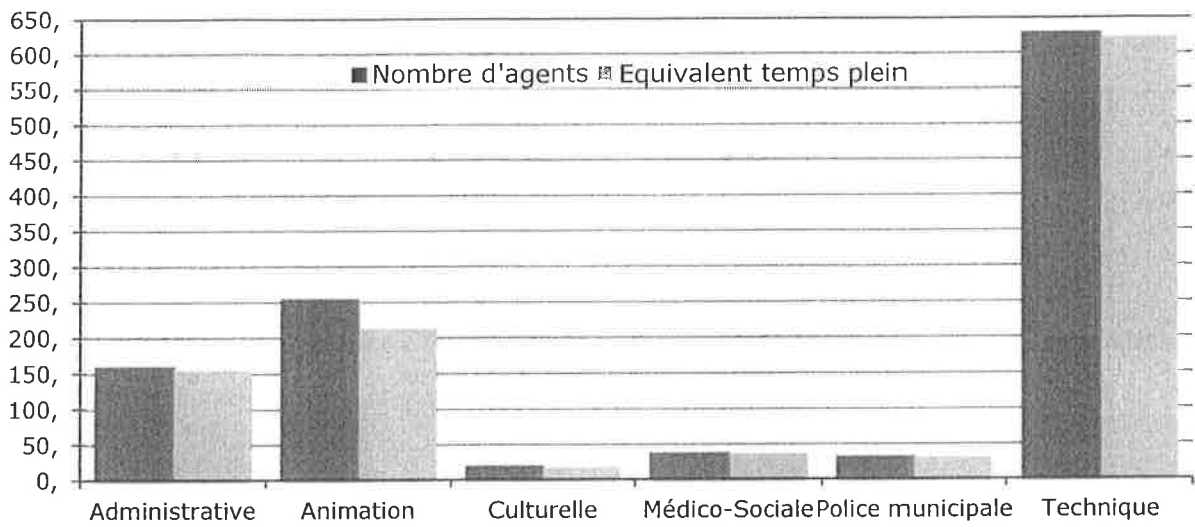


Répartition des agents par filière - Catégorie B



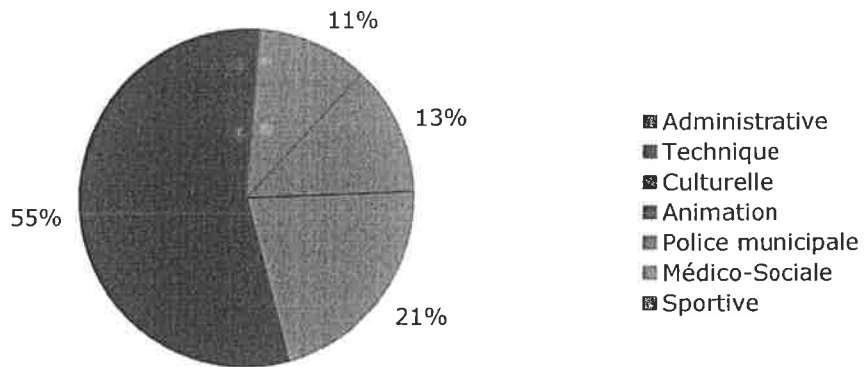
La requalification de la filière médico-sociale (petite-enfance) a entraîné une surreprésentation de celle-ci dans la catégorie B (près de 25%). L'ensemble des éducateurs sportifs (ETAPS) relèvent également de cette catégorie. Enfin, une part importante des techniciens informatique relèvent aussi de cette catégorie d'emploi.

Répartition des agents par filière - Catégorie C

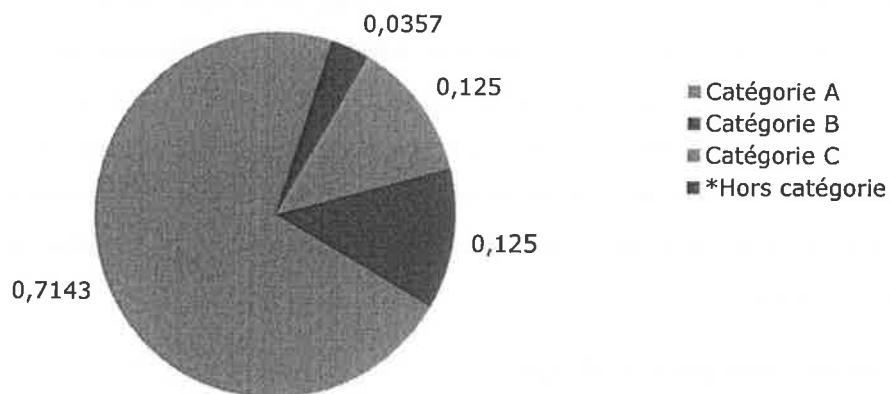


Les départs en retraite en 2022

Départ en retraite par filière



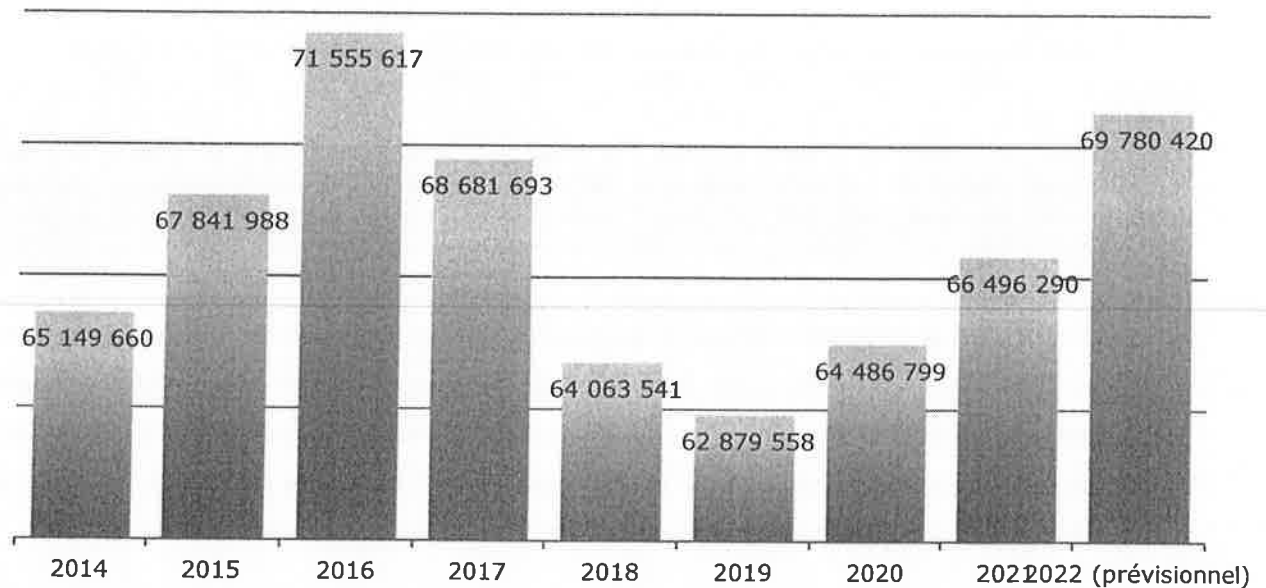
Départ en retraite par catégorie



Les dépenses de personnel

Evolution des dépenses de personnel

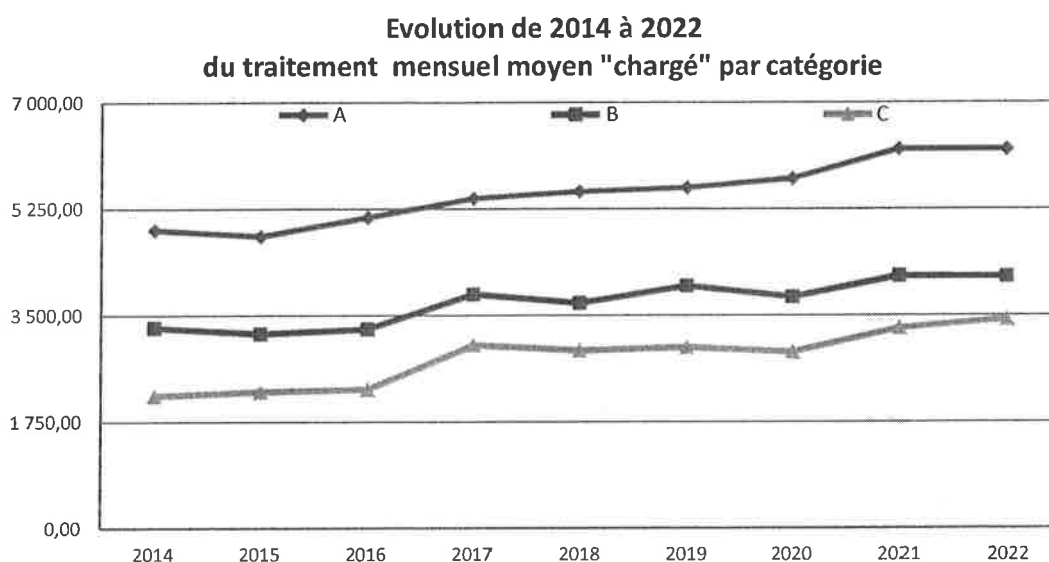
Budget Principal - Variation 012 (en €)



Par comparaison avec des villes de même strate (60/100 000 habitants), la trajectoire empruntée par la ville témoigne des efforts consentis tant par la municipalité avec l'ensemble du personnel afin de garantir la mise en œuvre des politiques publiques, répondre aux attentes des saint-mauriens et des saint-

mauriennes et ce dans un contexte financier toujours contraint. Malgré le Glissement vieillesse technicité, certains facteurs exogènes, la revalorisation des régimes indemnitaires, l'attribution de la prime de service public à l'ensemble des agents contractuels, les promotions et avancements de grades de nombreux agents, la ville a maîtrisé ses dépenses sans pour autant pouvoir les maintenir au niveau antérieur. Cet effort sur soi-même a été obtenu par une action énergique de contrôle des recrutements, de suivi des mobilités, mais aussi par une amélioration de la productivité relevant du lissage du temps de travail ou de la mutualisation de missions. **Néanmoins, cette année, la ville a fait face à des décisions exogènes, coûteuses, sans aucune contrepartie de l'Etat dont la hausse du point d'indice ou la requalification de certaines filières.**

Coût moyen chargé Rémunération moyenne chargée

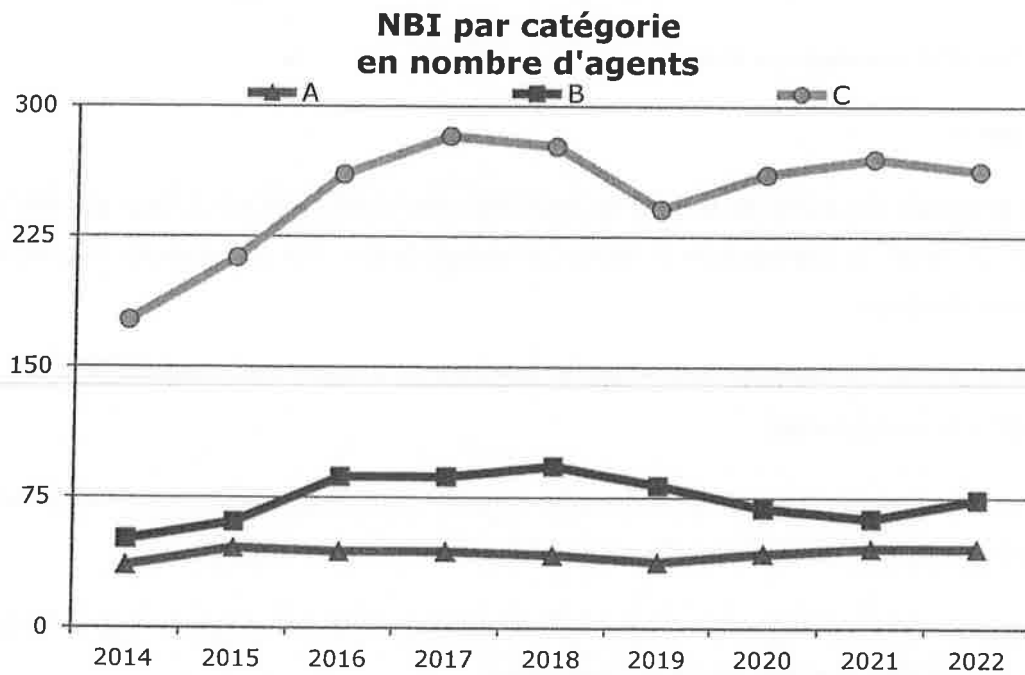
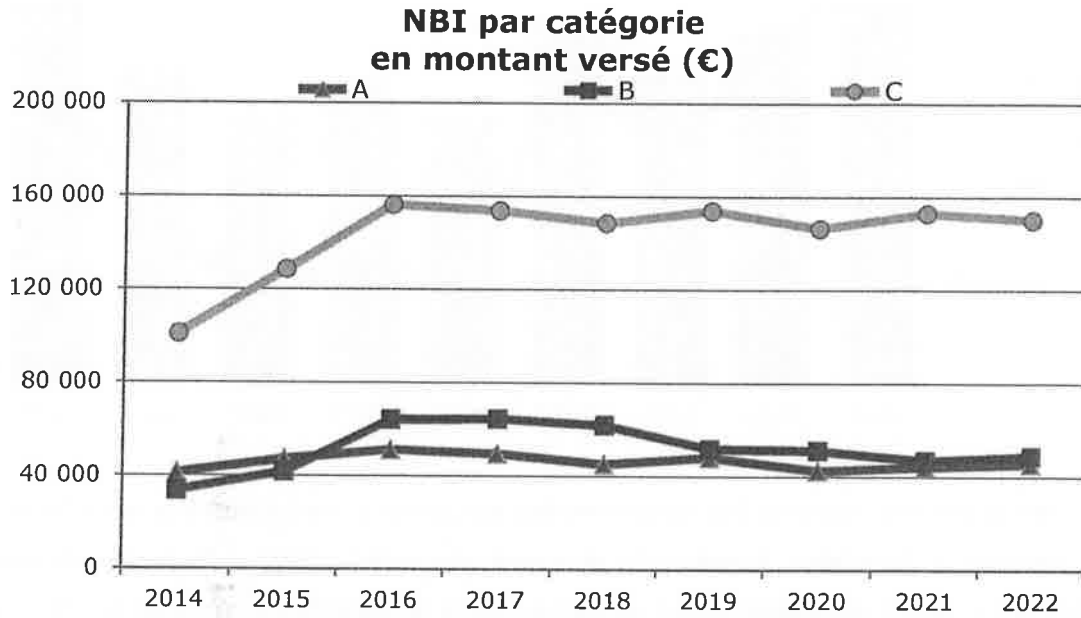


	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%	2020	%	2021	%	2022
A	4 805,42	↓ -2,03%	4 805,80	↑ 6,40%	5 113,22	↑ 6,08%	5 424,27	↑ 2,08%	5 537,16	↑ 1,13%	5 599,51	↑ 2,72%	5 751,60	↑ 8,38%	6 233,54	↓ -0,02%	6 232,44
B	3 298,76	↓ -2,96%	3 200,47	↑ 2,48%	3 279,23	↑ 17,38%	3 849,25	↓ -3,81%	3 702,46	↑ 7,87%	3 986,39	↓ -4,54%	3 805,38	↑ 9,03%	4 149,00	↓ -0,21%	4 140,09
C	2 176,47	↑ 3,24%	2 246,94	↑ 1,71%	2 285,37	↑ 31,78%	3 011,59	↓ -2,89%	2 924,66	↑ 1,82%	2 977,77	↓ -2,64%	2 889,27	↑ 13,62%	3 291,35	↑ 4,41%	3 436,63

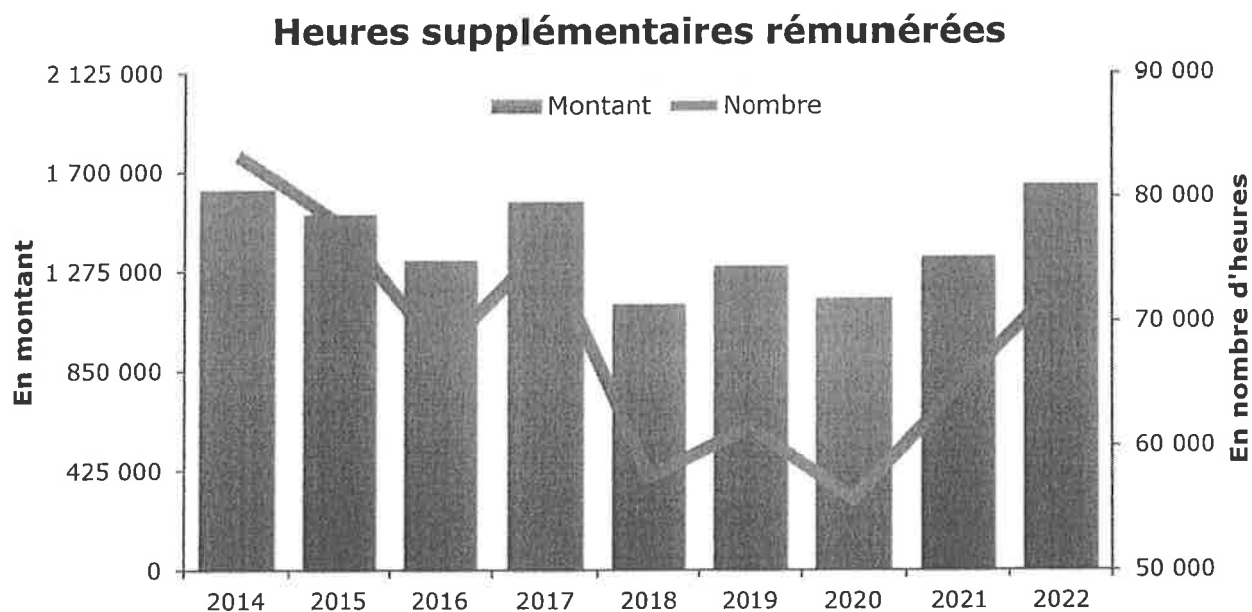
Les variations entre catégories relèvent de facteurs intrinsèques (évolution des régimes indemnitaires, heures supplémentaires pour les agents éligibles...), de décisions extérieures (reclassements indiciaires, changements de statut de certains cadres d'emplois) et de la nature (grades) des recrutements. Ainsi les HS ont bénéficié aux agents de catégorie C, tandis que des recrutements de spécialistes, dont ceux liés au numérique, au sein de la catégorie A ont bougé l'assiette de cette population assez réduite.

NBI

La Nouvelle Bonification Indiciaire est attribuée pour l'exécution de missions d'accueil ou de certaines technicités. Elle est retirée dès lors que l'agent ne remplit plus la mission, en raison d'un changement de poste.



Heures supplémentaires



Les Indemnités horaires pour travaux supplémentaires constituent la contrepartie d'un temps de travail supplémentaire. A Saint-Maur, le rythme des animations, des manifestations et les besoins du service conduisent à y recourir de manière régulière. L'année 2022 a été marquée par un rebond de celles-ci en sortie de crise COVID avec le retour de manifestations.

Temps de travail et avantages en nature

Temps de travail

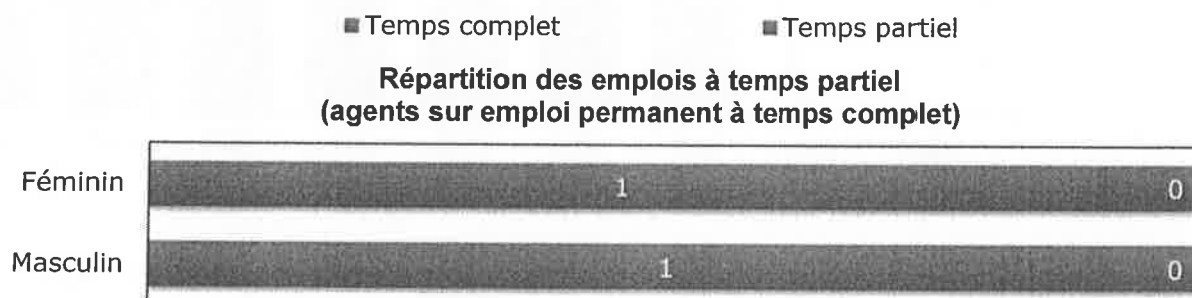
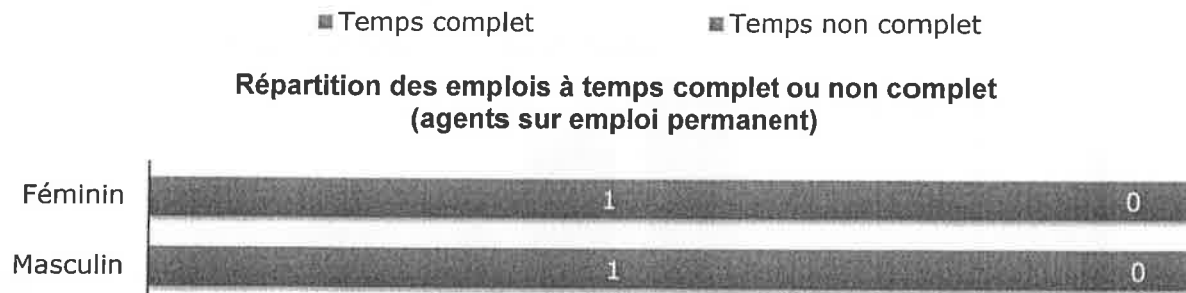
Les cycles de travail des agents de la Ville de Saint-Maur-des-Fossés sont sur la base annuelle de 1607 heures. Ce travail de conformation au droit a été engagé depuis 2014 afin d'assurer l'égalité de traitement entre les agents.

Les services de la Ville fonctionnent sur une base de 39 heures par semaine avec attribution de jours de congés et ARTT de compensation.

Les cycles de travail ont fait l'objet d'un recensement général validé par le Comité Technique Paritaire et sont adaptés aux besoins des services notamment en termes d'accueil des usagers.

En 2022, conformément aux dispositions de la loi Dussopt, les dernières unités de travail qui n'étaient pas sur cette base légale se sont inscrites dans l'épure légale.

Quotités de temps de travail

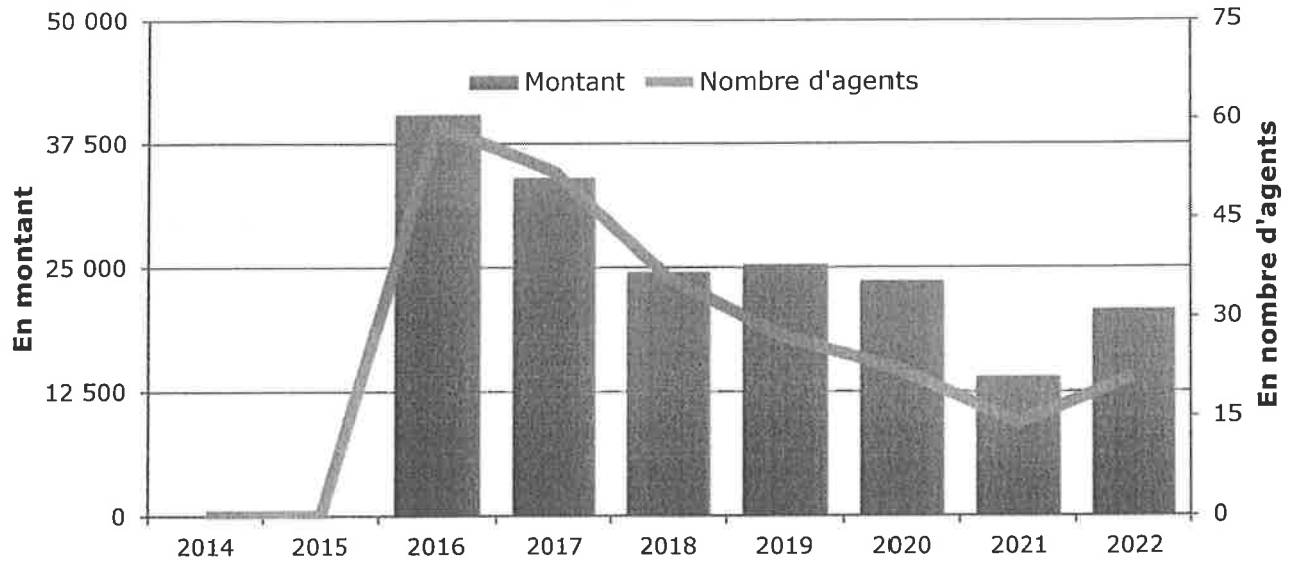


Le recours au temps non-complet couvre quelques catégories d'agents (logistique, animation et enseignement, dont certaines disciplines d'enseignement artistique). Ce recours renvoie à la nature des services offerts aux usagers (dont un Conservatoire à rayonnement régional) ainsi que mode de gestion, en régie, de missions exercées par des entreprises ou associations dans de nombreuses communes (propreté dans certains cas ou périscolaire).

Avantages en nature

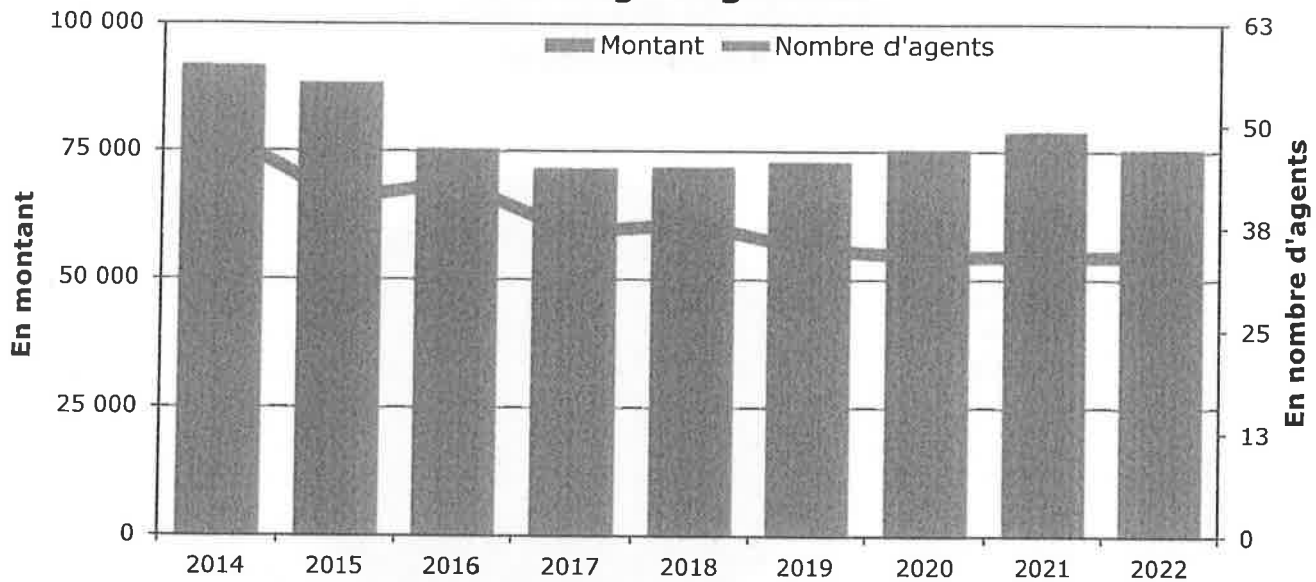
Concernant les avantages en nature, deux types d'avantages sont recensés :

Avantage véhicule



Jusqu'à l'adoption de la première délibération encadrant l'utilisation des véhicules, en 2014, aucune règle n'avait été fixée. Désormais cet avantage est évalué et soumis à des règles assez strictes. Une révision des règles de remisage a permis d'en limiter les bénéficiaires, tout en réduisant la taille de la flotte automobile (de 120 VL à environ 95, dont à peine le tiers en remisage). Le déploiement de vélos en pool, avec l'introduction de vélos électriques, ainsi que la mutualisation d'une partie du parc ont amplifié le mouvement.

Avantage Logement

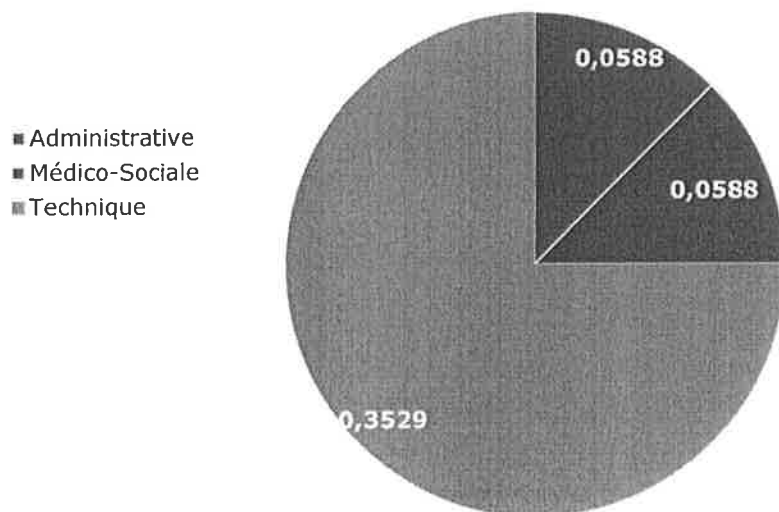


L'avantage logement concerne exclusivement les gardiens des différents sites (écoles, gymnases, équipements culturels ou administratif, cimetières). Aucun logement ne bénéficie plus depuis 2014 à d'autres agents que ceux qui remplissent une mission effective au sein de ces équipements. Cet effort d'attribuer utilement les logements a été intégralement maintenu.

Accompagnement et reclassement

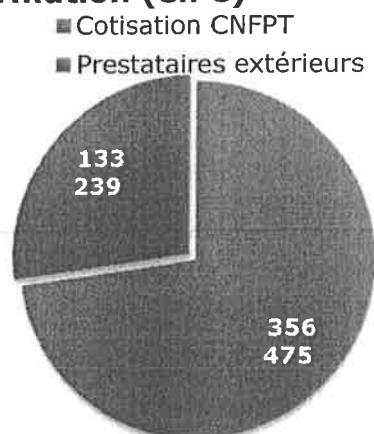
La collectivité accompagne depuis longtemps les agents fragiles physiquement ou psychologiquement, cependant depuis 2019, un dispositif est venu soutenir cet effort en formalisant un parcours complet. Un agent est chargé de suivre individuellement les agents inscrits dans ce parcours. Cet accompagnement permet d'intégrer les agents sur des postes adaptés et leur garantit de pouvoir poursuivre leur carrière au sein de la collectivité. Il s'accompagne souvent de formations individualisées destinées à les faire monter en compétence. C'est dans cet esprit que la ville a mis en place son Académie- interne- du numérique pour favoriser les mobilités des agents et lutter contre l'exclusion numérique.

Accompagnement avec ou sans Période de Préparation au Reclassement

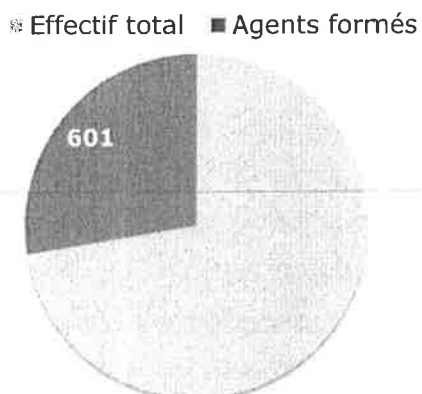


Formation

Dépenses de formation (en €)



Agents ayant suivi une formation (en nb)



La formation constitue un enjeu décisif dans la gestion des emplois et compétences. Elle permet non seulement aux agents d'évoluer professionnellement mais aussi d'améliorer leurs connaissances professionnelles pour travailler plus efficacement. Dans un monde en mutation, elle permet aux agents de faire évoluer leurs pratiques ou de s'approprier de nouveaux outils. En 2022, 402 formations ont été dispensées, générant 2305 jours de formations. 600 agents ont ainsi bénéficié de formations

qualifiantes, sans compter celles organisées en interne au sein des services pour améliorer ses pratiques. La politique volontariste de la commune en la matière conduit à l'inscription automatique des candidats aux formations, dès lors que celles-ci sont en cohérence avec les motivations professionnelles des agents. En dehors des coûts directs (cotisation CNFPT, achats de prestations), l'immobilisation assumée des agents sur ces temps de formation permettent, ainsi que l'engagement de la cellule formation-recrutement, permettent d'évaluer à près de 1,2 millions € l'engagement de la commune en faveur de la formation.

Des sessions ont été organisées par le Centre national de la Fonction publique territoriale dans le cadre de formations collectives (intra), individuelles (inter), mais également pour des formations organisées en union de collectivités proches pour atteindre la taille critique en nombre d'inscrits et permettre leur tenue.

Les thématiques des formations ont été réalisées essentiellement en considération des grands axes définis en amont : lutte contre les violences faites aux femmes et contre les discriminations, égalité femmes-hommes, remise à niveau des compétences en français et mathématiques, inclusion des personnes en situation de handicap, pour un service public de qualité...

Le choix de prestations extérieures a répondu à des besoins de formations spécialisées, ou en complément des offres du CNFPT dont celles tournées vers les questions d'hygiène et de sécurité.

PROSPECTIVE DANS LE DOMAINE DES RESSOURCES HUMAINES POUR L'EXERCICE 2023

Les charges de personnel sont un poste dont l'évolution subit une évolution naturelle (le Glissement Vieillesse Technicité), est affecté par des décisions exogènes (dégel du point d'indice, hausse du SMIC, reclassement d'agents), ainsi que par des décisions internes (évolution des régimes indemnitaires ou de remplacement des mobilités/départs en retraite, paiement des heures supplémentaires). Les actions engagées afin de maîtriser les dépenses de personnel constituent une nécessité partagée par toutes les collectivités. Toutefois, cette ambition souffre, à Saint-Maur, une limite : ne pas entraver ou dégrader l'offre de service public. L'effort demandé l'est sur l'organisation des services et les dynamiques salariales.

La ville a tenu un cap solide pendant plusieurs années, tout en améliorant les conditions de rémunération des agents. En 2022, elle a été confrontée à un rebond lié à la hausse du point, aux reclassements. En 2023, elle va devoir affronter la poursuite en année pleine de la hausse du point d'indice (+ 900 000€), de celle du SMIC et plusieurs autres mesures spécifiques qui devraient entraîner une hausse importante des dépenses. Cette hausse s'inscrit dans un contexte de hausse des charges à caractère général et de baisse de nombreuses recettes. **Aussi, des décisions doivent être prises pour**

limiter l'évolution de la masse salariale en se fixant une inscription budgétaire à 70,2 K€. Pour atteindre cet objectif ambitieux, différents leviers vont être mobilisés :

- **Le contrôle des recrutements va être conforté ;**
- **Les procédures de déclenchement des HS (parfois liées au comportement des usagers) revisité ;**
- **Un comité de suivi des absences mis en place pour traiter les causes de celles-ci afin d'éviter le recours aux HS, aux vacances et aux recrutements sur surcroît d'activité ;**
- **Le remplacement des agents en retraite questionné.**

La gestion des ressources humaines va être marquée en 2023, par :

- La poursuite de la mise en œuvre des dispositions de la loi relative à la transformation publique au rythme de publication des décrets ;
- Le développement de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences ;
- L'élargissement de la gestion informatisée des temps de travail ;
- La sortie du syndicat intercommunal Infocom avec la réappropriation des outils RH.