

DÉPARTEMENT
DES
YVELINES

EXTRAIT DU REGISTRE
DES DÉLIBÉRATIONS DU CONSEIL MUNICIPAL
DE LA VILLE DE SAINT-GERMAIN-EN-LAYE

ARRONDISSEMENT
DE
SAINT-GERMAIN-EN-LAYE

SÉANCE DU

25 JUIN 2015

Le nombre de Conseillers
en exercice est de 43

OBJET

**Présentation du rapport
de la Chambre Régionale
des Comptes d'Ile-de-
France**

En vertu de l'article L.2131-1
du C.G.C.T.
Le Maire de Saint-Germain-en-Laye
atteste que le présent document
a été publié le 29 juin 2015
par voie d'affichages
notifié le
transmis en sous-préfecture
le 26 juin 2015
et qu'il est donc exécutoire.

Le 29 juin 2015

Pour le Maire,
Par délégation,
Le Directeur Général Adjoint
des Services


Aline RIDET

L'an deux mille quinze, le 25 juin à 21 heures, le Conseil Municipal de Saint-Germain-en-Laye, dûment convoqué par Monsieur le Maire le 18 juin deux mille quinze, s'est réuni à l'Hôtel de Ville, lieu ordinaire de ses séances, sous la Présidence de Monsieur Emmanuel LAMY, Maire.

Etaient présents :

Madame de CIDRAC, Monsieur SOLIGNAC, Monsieur PIVERT, Madame RICHARD, Monsieur AUDURIER, Madame HABERT-DUPUIS, Monsieur PERICARD, Madame PEUGNET, Monsieur ROUSSEAU, Monsieur PRIOUX, Monsieur BATTISTELLI, Monsieur JOLY, Monsieur PETROVIC*, Madame ADAM, Madame MACE, Monsieur COMBALAT**, Monsieur MIRABELLI, Monsieur MIGEON, Madame PEYRESAUBES, Monsieur JOUSSE, Madame TÉA, Madame LIBESKIND***, Madame CLECH, Monsieur LEGUAY, Madame VANTHOURNOUT, Monsieur VILLEFAILLEAU, Madame ANDRÉ, Madame DUMONT, Monsieur LAZARD, Monsieur DEGEORGE, Monsieur CAMASSES, Monsieur LEVEQUE, Madame ROULY, Monsieur ROUXEL

*Monsieur PETROVIC (sauf pour les dossiers 15 D 00 et 15 D 01)

**Monsieur COMBALAT (présent pour les dossiers 15 D 00, 15 D 01, 15 D 02a, 15 D 02b, 15 D 02c et 15 D 02d)

***Madame LIBESKIND (sauf pour les dossiers 15 D 00 et 15 D 01)

Avaient donné procuration :

Madame BOUTIN à Monsieur LAMY
Madame CERIGHELLI à Monsieur SOLIGNAC
Monsieur LEBRAY à Madame PEUGNET
Monsieur PETROVIC à Monsieur ROUSSEAU
Monsieur COMBALAT à Monsieur AUDURIER
Madame AGUINET à Monsieur PIVERT
Madame LIBESKIND à Madame PEYRESAUBES
Madame NASRI à Monsieur PERICARD
Madame LANGE à Madame VANTHOURNOUT
Madame GOMMIER à Monsieur LAZARD
Madame SILLY à Monsieur LEVEQUE

Secrétaire de séance :

Madame TÉA

N° DE DOSSIER : 15 D 06

OBJET : PRÉSENTATION DU RAPPORT DE LA CHAMBRE RÉGIONALE DES
COMPTES D'ÎLE-DE-FRANCE

RAPPORTEUR : Monsieur le Maire

Mesdames, Messieurs,

Par lettre du 2 avril 2014, le Président de la Chambre Régionale des Comptes d'Île-de-France a informé la Ville de l'engagement de la procédure d'examen des comptes pour la période 2008 à la période la plus récente.

Le précédent contrôle avait eu lieu en 2001 et portait initialement sur la période 1995 à 1999 puis a été prolongé à l'exercice 2000.

Cette analyse de la qualité de gestion s'inscrit dans le cadre de l'article L.211-8 du Code des juridictions financières. Elle porte sur :

- ✓ La régularité des actes de gestion
- ✓ L'économie des moyens mis en œuvre
- ✓ L'évaluation des résultats atteints par rapport aux objectifs fixés par l'assemblée délibérante

Le Premier Conseiller à la Chambre a été chargé de l'instruction. Le contrôle s'est effectué essentiellement au sein de la Municipalité du mois de septembre au mois de novembre 2014 après des premiers échanges intervenus en avril et juillet.

L'examen de la gestion de la Ville de Saint-Germain-en-Laye a porté sur :

- ✓ La fiabilité des comptes
- ✓ La situation financière
- ✓ Les opérations d'aménagements
- ✓ Le pilotage
- ✓ L'intercommunalité

L'entretien préalable prévu à l'article L.243-1 du Code des juridictions financières étant intervenu le 25 novembre 2014, la Chambre a procédé à l'examen du rapport que lui a présenté le conseiller chargé de l'instruction lors de sa séance du 23 janvier 2015. Après en avoir délibéré, le rapport d'observations provisoires a été transmis à Monsieur le Maire le 11 février 2015.

La Ville a apporté des éléments de réponses et d'informations sur ce rapport au Président de la Chambre le 7 avril 2015.

Lors de sa séance du 17 avril 2015 la Chambre a arrêté le rapport d'observations définitif qui a été transmis à Monsieur le Maire le 21 avril 2015. La Ville n'a pas souhaité apporter de remarques complémentaires.

Conformément à l'article L.243-1 du Code des juridictions financières, le rapport d'observations définitives a été notifié à Monsieur le Maire le 27 mai 2015. Ce document a été communiqué au Conseil Municipal en annexe de sa convocation et a fait l'objet d'un débat lors de la présente séance.

Il est demandé au Conseil Municipal de prendre acte de la communication du rapport d'observations définitives.

DÉLIBÉRATION

LE CONSEIL MUNICIPAL,

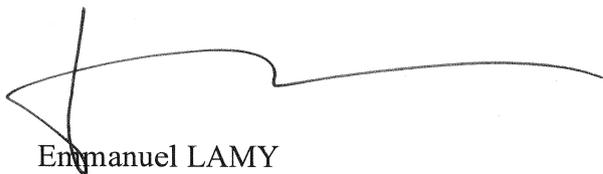
Après avoir entendu les explications qui précèdent et en avoir délibéré,

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales,

CONSTATE que le rapport d'observations définitives a été communiqué à chacun des membres du Conseil Municipal. Qu'il a fait l'objet d'une présentation en séance publique le jeudi 25 juin 2015 et qu'il est désormais communicable aux tiers,

PREND ACTE du rapport d'observations définitives de la Chambre Régionale des Comptes d'Île-de-France du 17 avril 2015.

POUR EXTRAIT CONFORME,
AU REGISTRE DES DÉLIBÉRATIONS,

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, sweeping loop that starts on the left, goes up and over, and then extends to the right with a long tail.

Emmanuel LAMY
Maire de Saint-Germain-en-Laye



RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET
SA RÉPONSE

COMMUNE DE
SAINT-GERMAIN-EN-LAYE
(78)

Exercices 2008 et suivants

Observations définitives
délibérées le 17 avril 2015

SOMMAIRE

SYNTHÈSE	4
RECOMMANDATIONS.....	6
OBSERVATIONS	7
1. INTRODUCTION.....	7
1.1. Rappel de la procédure.....	7
1.2. Suite du précédent examen de la gestion.....	7
1.3. Présentation générale de la commune	8
1.3.1. Situation	8
1.3.2. Coopération intercommunale	8
1.3.3. Organisation des services	8
2. FIABILITÉ DES COMPTES.....	9
2.1. Le cadre budgétaire	9
2.1.1. La présentation budgétaire	9
2.1.2. La tenue des annexes.....	11
2.1.3. Le processus d'élaboration budgétaire	12
2.1.4. L'exécution budgétaire.....	13
2.2. Le cadre comptable	15
2.2.1. Les immobilisations financières.....	15
2.2.2. L'amortissement des immobilisations.....	15
2.2.3. Les provisions	16
3. SITUATION FINANCIÈRE	17
3.1. Périmètre de l'analyse financière	17
3.1.1. Une approche consolidée	17
3.1.2. Données comparatives	18
3.2. Évolution des produits et des charges	18
3.2.1. Les produits.....	18
3.2.2. Les charges.....	24
3.3. Des investissements dynamiques	28
3.3.1. Un effort soutenu sur la période 2008-2014.....	29
3.3.2. Le financement de projets portés par des tiers	29
3.3.3. La planification des investissements	29
3.3.4. Les déterminants de l'investissement.....	29
3.4. Le financement des investissements.....	33
3.4.1. La capacité d'autofinancement.....	33
3.4.2. Le recours limité à l'emprunt	33
3.4.3. Les ressources propres hors autofinancement	34
3.4.4. La gestion de la trésorerie	35
3.4.5. Perspectives.....	36

4. OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT	36
4.1. Avancement de la liquidation de la société d'économie mixte d'aménagement de Saint-Germain	36
4.1.1. Présentation de la Semager	36
4.1.2. État d'avancement des opérations préalables à la liquidation	37
4.2. Aménagement d'un éco-quartier Lisière Pereire	38
4.2.1. Présentation du projet	38
4.2.2. Pilotage du projet d'aménagement	41
4.2.3. Le suivi sous forme d'un budget annexe	42
4.2.4. Commande publique	45
4.3. Reconversion du site de l'hôpital	49
4.3.1. Présentation	49
4.3.2. Phase pré-opérationnelle	49
4.3.3. Processus opérationnel	50
5. PILOTAGE.....	50
5.1. Le contrôle interne	50
5.1.1. Définition	50
5.1.2. Le suivi des actifs immobilisés	50
5.1.3. Parc d'ordinateurs portables, de téléphones mobiles et de tablettes numériques	51
5.1.4. Véhicules de service et cartes de carburant	51
5.2. Le contrôle de gestion	51
5.2.1. Une mise en place récente	51
5.2.2. Un périmètre à étendre	52
5.2.3. Dialogue de gestion.....	52
6. INTERCOMMUNALITE	53
6.1. Intercommunalité fédérative à fiscalité propre.....	53
6.1.1. Création de la communauté de communes	53
6.1.2. Fonctionnement de la communauté de communes.....	53
6.1.3. Avenir à court terme.....	54
6.2. Intercommunalité associative.....	54
6.2.1. Un paysage complexe	54
6.2.2. L'évolution des contributions au SIA et au SIDRU	55
6.2.3. Une simplification à envisager	55
ANNEXES	56
Annexe n° 1 : Exécution budgétaire de la section de fonctionnement	56
Annexe n° 2 : Exécution budgétaire de la section d'investissement	57
Annexe n° 3 : Données financières 2008-2013 – Commune de Saint-Germain-en-Laye	58
Annexe n° 4 : Étude RCS <i>per capita</i>	60
Annexe n° 5 : Montants détaillés des dépenses d'équipement (y compris opérations individualisées)	65
Annexe n° 6 : Aménagement de la Lisière Pereire – suivi budgétaire 2013 2014	66
GLOSSAIRE DES SIGLES	67

SYNTHÈSE

Commune des Yvelines de 42 000 habitants, dotée d'un budget annuel global d'environ 100 M€ et employant près de 735 agents, en équivalent temps plein, Saint-Germain-en-Laye s'étend sur une vaste superficie, mais dispose de possibilités foncières relativement limitées. Chef-lieu d'arrondissement, elle jouit d'une indéniable attractivité territoriale qui résulte de son patrimoine historique et tout particulièrement du château, de son cadre de vie, des services publics offerts à la population, ainsi qu'en atteste l'accueil de nombreux sièges sociaux d'entreprises.

Un mode de gestion équilibré

Reposant sur une fiscalité modérée, des recettes d'exploitation conséquentes et une maîtrise des dépenses, notamment de la masse salariale, le mode de gestion retenu a généré, au cours de la période 2008-2013, un autofinancement substantiel qui a permis de financer la politique d'investissement et de limiter le recours à l'endettement. Des recettes exceptionnelles non négligeables, liées à des cessions foncières et immobilières, y ont également contribué.

Ce mode de gestion est aujourd'hui soumis à des tensions du fait de l'impact croissant des mécanismes de péréquation entre collectivités, de la diminution sensible de la dotation globale de fonctionnement versée par l'État, et de l'apparition de nouvelles charges, par exemple dans le cadre de la mise en œuvre des nouveaux rythmes scolaires, à compter de septembre 2014.

Ces tensions devaient se traduire, dès 2015, par la compression de l'autofinancement et par l'assouplissement du rythme des investissements pour la période 2015-2017.

La recherche d'une gestion plus performante

Ces contraintes ont suscité une réflexion stratégique dont les premiers résultats, en termes de gestion, sont attendus à la fin de 2015, pour une mise en œuvre en 2016. Elle aurait pour objet, notamment, d'améliorer la performance de l'action communale, tant au niveau des dépenses que des recettes de fonctionnement.

À cette fin, les outils de pilotage créés récemment, par la mise en place d'un contrôle de gestion et la présentation, encore partielle, du budget principal en mode « LOLF » (déclinaison par missions/programmes et actions), devraient participer à la mise en place d'un suivi budgétaire et financier efficace, propice à l'instauration d'un dialogue de gestion avec les services. Le développement de ces outils devrait également contribuer à promouvoir une approche de l'investissement en coût complet, calculé sur la durée de vie estimée de l'équipement à réaliser.

Par ailleurs, dans le cadre d'une gestion maîtrisée, des améliorations sont à apporter afin de garantir une bonne connaissance du patrimoine mobilier, immobilier et foncier de la collectivité.

Une intercommunalité à construire

Commune-centre de la communauté de communes Saint-Germain Seine et Forêts, constituée le 1^{er} janvier 2014, puis de la communauté d'agglomération éponyme, au 1^{er} janvier 2015, la nature des relations à établir entre la commune et le futur établissement public de coopération intercommunale (EPCI), dont la population s'élève à environ 86 000 habitants, restait à définir précisément.

Si des premiers effets devaient être perceptibles, dès 2014, au travers de l'amortissement du coût financier de la contribution de la commune aux mécanismes de péréquation entre les collectivités, un effort apparaissait d'ores et déjà nécessaire pour rationaliser les nombreuses structures syndicales gestionnaires d'équipements dont la commune est membre.

Cette action, selon toute vraisemblance, sera à conduire dans le cadre du futur EPCI qui verra le jour au 1^{er} janvier 2016, en application de la loi de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014. Au regard des dispositions de la loi, la population de la nouvelle intercommunalité à laquelle appartiendra la commune, en effet, devrait s'élever à 339 000 habitants.

Une action d'aménagement dynamique

La commune s'emploie aujourd'hui à mener à bien les opérations de liquidation de la société d'économie mixte locale SEMAGER, dont elle était l'actionnaire principal. Les négociations en vue de la résiliation des deux derniers baux emphytéotiques, avec les actuels bénéficiaires, permettent d'escompter un dénouement proche.

Engagée, depuis 2011, dans la création d'un éco-quartier sur le site de l'ancienne friche industrielle de la Lisière Pereire, la collectivité a décidé de réaliser cette importante opération d'aménagement en régie. Cette opération devrait s'achever en 2018, dans le cadre de l'arrivée du tram-train de la tangentielle ouest. Aux termes du bilan économique prévisionnel établi en mai 2014, la collectivité table sur un excédent de 3 M€, pour un chiffre d'affaires d'environ 40 M€.

Corollaire d'un pilotage en régie, le suivi budgétaire de cette opération est effectué sous la forme d'un budget annexe, créé en juillet 2013, en conformité avec la réglementation budgétaire et financière. Contrairement aux prévisions initiales, ce budget, d'un montant total de 16 M€, en 2013, a affiché un résultat d'exécution négatif de 11,2 M€ au titre de cet exercice, du fait d'un retard dans la perception des recettes attendues de la vente de terrains. Ce déficit, qui a fortement déséquilibré le budget communal, constitué du budget principal et des budgets annexes, en 2013, présente cependant un caractère conjoncturel, lié au décalage entre coûts d'aménagement et commercialisation des terrains.

Enfin, la commune a conclu, en 2013, un accord de portage foncier avec l'établissement public foncier des Yvelines (EPFY), en vue de l'acquisition d'une partie des terrains appartenant au centre hospitalier intercommunal de Poissy-Saint-Germain-en-Laye (CHIPS), dans le cadre de la restructuration de cet établissement, implanté en centre-ville.

RECOMMANDATIONS

2. Fiabilité des comptes

2.1.2. La tenue des annexes

Recommandation n° 1 :page 11

Veiller à une présentation budgétaire complète des opérations d'équipement, afin de disposer d'un outil de suivi adéquat.

5. Pilotage

5.2.3. Dialogue de gestion

Recommandation n° 2 :page 52

Achever l'extension du périmètre du contrôle de gestion aux domaines de la gestion budgétaire et des ressources humaines.

« 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. INTRODUCTION

1.1. Rappel de la procédure

La chambre régionale des comptes d'Île-de-France a inscrit à son programme l'examen de la gestion de la commune de Saint-Germain-en-Laye, conformément aux dispositions de l'article L. 211-8 du code des juridictions financières (CJF).

Cet examen a été engagé par lettre du 2 avril 2014, adressée au maire, M. Emmanuel Lamy. L'entretien prévu par l'article L. 243-1 du CJF a eu lieu le 25 novembre 2014.

La chambre, délibérant en sa sixième section, a adopté le présent rapport d'observations définitives. Ce rapport a été arrêté au vue des observations provisoires communiquées au préalable à l'ordonnateur ainsi que des réponses adressées en retour à la chambre et enregistrées au greffe le 8 avril 2015.

Ont participé au délibéré, qui s'est tenu le 17 avril 2015 et qui a été présidé par M. Geneteaud, président de section, Mmes Gandon, Lannon, Salmon, premières conseillères, et M. Gillet, premier conseiller.

Ont été entendus :

- en son rapport, M. Gillet, premier conseiller, assisté de Mme Cortot, assistante de vérification ;
- en ses conclusions, sans avoir pris part au délibéré, M. le procureur financier.
- Mme Bernier, auxiliaire de greffe, assurait la préparation de la séance de délibéré et tenait les registres et dossiers.

1.2. Suite du précédent examen de la gestion

Le précédent examen de gestion, relatif aux exercices 1995 à 1999, avait principalement porté sur la situation financière de la commune, la gestion du personnel et les relations avec les associations subventionnées.

Les observations alors formulées ont été prises en compte par la collectivité. Toutefois, en dépit de nouvelles recherches, aucune délibération fondant le principe du versement de la prime attribuée aux agents dont les enfants ont moins de 16 ans n'a été retrouvée. Ainsi, en l'absence d'une telle pièce justificative antérieure à l'entrée en vigueur de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984, la collectivité n'est pas en mesure de justifier d'un avantage collectivement acquis, sur le fondement de l'article 111 de cette loi.

Selon les données chiffrées de décembre 2012, extraites de l'application *Xémélios*, le montant total de cette prime représentait 23 522,30 €, soit 427 primes versées à 262 agents, selon le nombre d'enfants de moins de 16 ans.

1.3. Présentation générale de la commune

1.3.1. Situation

Saint-Germain-en-Laye, située à 25 kilomètres à l'ouest de Paris, est la commune la plus vaste des Yvelines, avec une superficie de 48 km². Chef-lieu d'arrondissement, sa population s'élevait à 42 232 habitants⁽¹⁾, au 1^{er} janvier 2014.

L'activité économique sur le territoire communal est notamment marquée par la présence des sièges sociaux d'entreprises internationales et par celle de l'hôpital de Poissy-Saint-Germain. La commune dispose également d'un patrimoine historique important, dont le château est représentatif. Elle accueille également des établissements scolaires et sportifs réputés, tels que le lycée international d'enseignement et, depuis septembre 2014, le dernier institut d'études politiques créé, ainsi que le centre de formation du club de football de Paris-Saint-Germain (PSG).

1.3.2. Coopération intercommunale

Demeurée isolée, jusqu'au 1^{er} janvier 2014, Saint-Germain-en-Laye a rejoint la communauté de communes Saint-Germain Seine et Forêts (CCSGSF), créée à cette même date et devenue communauté d'agglomération, depuis le 1^{er} janvier 2015.

1.3.3. Organisation des services

1.3.3.1. Des services regroupés en trois pôles

Les effectifs budgétaires, à la date du 31 décembre 2013, s'élevaient à 700, pour un effectif pourvu de 649,96, en équivalent temps plein⁽²⁾ (ETP). Tous budgets confondus, hors centre communal d'action sociale (CCAS), la commune employait 734,66 ETP, selon le résultat de l'étude de coût des rémunérations et des charges sociales (RCS) *per capita*, conduite avec la direction des ressources humaines.

Dirigés par le directeur général des services (DGS), assisté de 2 directeurs généraux adjoints (DGA), les services municipaux sont regroupés en 3 pôles : ressources, cadre de vie et services aux publics. Ces pôles comprennent au total 16 directions, et l'organigramme du personnel fait également état de la présence d'un chef de projet pour l'intercommunalité et de 2 chargés de mission, respectivement responsables des services publics et des transports, pour le premier, du développement économique et du commerce, pour le second.

La coordination de l'action des services est assurée lors de réunions hebdomadaires qui se tiennent à plusieurs niveaux (maire, direction générale, pôles, directions). Le cas échéant, lorsque la complexité d'un dossier l'exige, une approche en mode projet est privilégiée, par exemple pour l'opération d'aménagement de la Lisière Pereire.

1.3.3.2. Gestion des ressources humaines

Un effort particulier a été consenti pour améliorer et fiabiliser les procédures de gestion des ressources humaines et de la paie, à compter de la fin de 2011. Pour ce faire, la commune a bénéficié de l'aide du centre de gestion et a eu recours, pour la gestion de la paie, à un prestataire informatique.

La direction des ressources humaines (DRH), qui avait connu des difficultés liées à la perte d'effectifs, a alors reçu l'apport de nouveaux agents.

⁽¹⁾ Source : Institut national de la statistique et des études économiques (Insee). Population légale 2011, selon la méthode de recensement entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

⁽²⁾ Source : Compte Administratif 2013 du budget principal - annexe IV C1.

1.3.3.3. Les fonctions budgétaires et comptables

La collectivité a indiqué qu'une réflexion était en cours en vue d'améliorer le suivi budgétaire et comptable de la gestion.

Cette réflexion aurait contribué, à compter de 2015, au respect du délai global de paiement des fournisseurs règlementairement fixé à 30 jours⁽³⁾, à savoir 20 jours pour le mandatement et 10 jours pour le paiement par le comptable public. À la fin de mars 2015, le délai était de 28 jours⁽⁴⁾ dont 15 pour le mandatement, alors que les délais observés de 55 jours, en 2013, dont 35 jours pour le mandatement et de 41 jours, en 2014, dont environ 22 pour ce même mandatement⁽⁵⁾, demeuraient excessifs.

Selon la collectivité, cette amélioration s'explique à la fois par une optimisation de son outil de suivi de paiements, la mise en œuvre de mesures correctrices et un gain de temps lié à la dématérialisation de la chaîne de traitement avec les services du comptable.

2. FIABILITÉ DES COMPTES

2.1. Le cadre budgétaire

Le système d'information budgétaire et comptable utilisé par la commune dispose des fonctionnalités nécessaires à la préparation et au suivi du budget, y compris la réalisation des documents afférents et leurs annexes⁽⁶⁾, ainsi qu'à la tenue de la chaîne budgétaire et comptable (cycles de dépenses et de recettes, opérations de fin d'exercice).

Il existe des interfaces avec les applications d'enregistrement des factures, de la gestion de la paye et de la régie centralisée. La gestion des emprunts est assurée via le logiciel du conseil choisi par la commune, sans interface avec l'application principale.

Le suivi de l'inventaire comptable est réalisé en utilisant le module *Immobilisations* du progiciel budgétaire et comptable. La collectivité ne dispose pas actuellement d'une application de suivi physique des inventaires, bien qu'elle envisage, à cet effet, d'acquérir un module complémentaire de son système d'information.

2.1.1. La présentation budgétaire

2.1.1.1. Structure budgétaire

Le budget de la commune se compose d'un budget principal (101 M€ au budget primitif 2014) et de trois budgets annexes :

- service de l'assainissement, de nature industrielle et commerciale, qui relève de l'instruction budgétaire et comptable M49 (0,9 M€) ;
- service de soins infirmiers à domicile (SSIAD⁽⁷⁾), soumis à l'instruction budgétaire et comptable M22 relative aux services publics sociaux et médico-sociaux (0,4 M€) ;
- aménagement de la Lisière Pereire (6,4 M€), service public à caractère administratif, géré, comme le budget principal, selon les règles de l'instruction M14, créé le 30 mai 2013, pour assurer le suivi d'une importante opération destinée à créer 500 logements, dont 150 à caractère social, avec assujettissement à la taxe sur la valeur ajoutée (TVA).

⁽³⁾ Article 33 du décret n° 2008-1355 du 19 décembre 2008 de mise en œuvre du plan de relance économique dans les marchés publics.

⁽⁴⁾ Source : collectivité.

⁽⁵⁾ Source : contrôle de gestion de la collectivité. Aucune convention de service, par ailleurs, n'a été conclue avec le comptable public pour améliorer ce délai global de paiement.

⁽⁶⁾ À l'exception, notamment, des annexes relatives aux états du personnel, subventions, patrimoine et dette.

⁽⁷⁾ Ce budget concerne essentiellement des dépenses de personnel correspondant à l'emploi d'une infirmière à temps plein, d'une seconde infirmière à mi-temps, de sept aides-soignantes, d'un agent administratif à mi-temps et à l'intervention ponctuelle d'une psychologue. Il est supervisé par l'agence régionale de santé.

Par délibération du 13 novembre 2014, la commune a créé un second budget annexe relevant de la M49 et assujetti à la TVA, *Eau potable*, afin de suivre les travaux à réaliser pour la mise en conformité d'un forage.

2.1.1.2. Vote du budget

Le budget primitif, voté par chapitre et par nature, est adopté en décembre de l'année précédant l'exercice de gestion. Ce calendrier a été maintenu, en dépit des tensions relatives aux concours financiers de l'État.

Le budget principal comporte en section d'investissement des chapitres « opérations d'équipement », conformément aux dispositions combinées de l'article L. 2312-2 du code général des collectivités territoriales (CGCT) et de l'instruction budgétaire et comptable M14 (le budget 2014 en comprend huit). Ils servent à identifier spécifiquement les projets d'envergure qui font l'objet d'un suivi dans la prévision pluriannuelle des investissements (PPI) de la collectivité.

La commune n'a pas opté pour la gestion en autorisations de programme et crédits de paiement (AP/CP), mais souligne que le taux d'exécution de ses dépenses d'équipement est satisfaisant, avec 82 %, en 2012, et 78 %, en 2013.

2.1.1.3. Présentation fonctionnelle

Cette présentation par nature est assortie de la présentation fonctionnelle des dépenses et des recettes de fonctionnement et d'investissement, en application de l'article L. 2312-3 du CGCT.

L'examen des budgets primitifs, pour les exercices 2013 et 2014, fait apparaître une imputation quasi intégrale des charges de personnel et frais assimilés (chapitre 012) à la rubrique fonctionnelle « 020 - administration générale de la collectivité », respectivement 28 M€ et 29 M€⁽⁸⁾. Pourtant, dans le compte administratif 2013, cet agrégat est réparti entre les différentes fonctions, car seulement 8,3 M€ sont affectés à la fonction 0 « Services généraux », sur un total de 27,9 M€.

La commune a précisé que cette présentation, au niveau du budget primitif (BP), résultait d'un choix lié à une contrainte technique du progiciel de gestion des ressources humaines, dont la lecture, toutefois, donnerait lieu, en interne, à une décomposition analytique. Pour autant, cette argumentation n'explique pas que la ventilation des dépenses de personnel ne soit réalisable qu'au niveau du compte administratif.

Au demeurant, dans le compte administratif, la présentation fonctionnelle s'apparente davantage à une restitution formelle qu'à une aide véritable à la gestion budgétaire.

2.1.1.4. Une approche LOLF

La commune a mis en place, à partir de 2011, une approche « LOLF »⁽⁹⁾ en adoptant une classification en missions, programmes et actions. Elle ne concerne, pour l'instant, que les dépenses et les recettes directes de fonctionnement du budget principal, réparties en 11 missions ou politiques publiques, regroupant 34 programmes et 124 actions.

⁽⁸⁾ Selon la commune, la répartition des charges de personnel figure dans la note de présentation du budget primitif.

⁽⁹⁾ LOLF : loi organique du 1^{er} août 2001 relative aux lois de finances.

Tableau n° 1 : Missions budgétaires

Missions	Dépenses de fonctionnement	Recettes de fonctionnement	Solde	remarque CRC
Services partagés	6,64 M€	0,45 M€	-6,19 M€	
Péréquations, compensations et délégation de l'Etat	8,74 M€	0,13 M€	-8,61 M€	(FPIC et FNGIR essentiellement)
Achats et gestion du patrimoine	6,54 M€	1,38 M€	-5,16 M€	
Aménagement du territoire	1,70 M€	14,90 M€	13,20 M€	(cession de 12,6 M€ dont 9,4 M€ de foncier au Ban AMLP)
Espaces publics	7,31 M€	0,69 M€	-6,62 M€	
Collecte et traitement des ordures ménagères	4,94 M€	4,95 M€	0,006 M€	
Education	8,95 M€	3,07 M€	-5,88 M€	
Petite enfance	5,08 M€	3,61 M€	-1,47 M€	
Culture et animation	6,13 M€	2,15 M€	-3,98 M€	
Jeunesse et sports	2,46 M€	0,34 M€	-2,12 M€	
Solidarité directe	3,70 M€	0,32 M€	-3,38 M€	
Total	62,19 M€	31,99 M€	-30,20 M€	

Source : rapport de présentation du CA 2013

Bien qu'incomplète, en l'absence de répartition des dépenses et des recettes d'investissement du budget principal et de prise en compte des budgets annexes, cette démarche demeure innovante, pour promouvoir une culture budgétaire de la dépense fondée sur la justification au premier euro et non plus sur la reconduction des dépenses antérieures, hors mesures nouvelles.

Cette approche pourrait encore évoluer, dans le cadre de la réflexion qui devrait être lancée, en 2015, en vue de la mise en place d'un dialogue de gestion avec les services.

2.1.2. La tenue des annexes

L'analyse des maquettes budgétaires (budgets primitifs et comptes administratifs) a fait ressortir la bonne tenue des annexes, par exemple de celle qui retrace l'encours de la dette en fonction de l'exposition au risque, conformément à la circulaire du 25 juin 2010 relative aux produits financiers offerts aux collectivités locales et leurs groupements.

L'examen des budgets les plus récents (CA 2013 et BP 2014) fait toutefois apparaître certaines lacunes, comme l'absence de l'état relatif aux décisions en matière de taux des contributions directes (CA 2012 et 2013), ou l'absence de la liste des organismes dans lesquels la commune a pris un engagement financier (BP 2014). De même, le défaut de renseignement des réalisations cumulées ne permet pas de disposer d'un outil de suivi adéquat des opérations d'équipement⁽¹⁰⁾.

La collectivité a précisé que ces états seraient prochainement mis à jour.

Recommandation n° 1 :

Veiller à une présentation budgétaire complète des opérations d'équipement, afin de disposer d'un outil de suivi adéquat.

⁽¹⁰⁾ Défaut de renseignement des réalisations cumulées au 1^{er} janvier/N III - B3 – « Opérations d'équipement - Détail des chapitres et articles ».

2.1.3. Le processus d'élaboration budgétaire

2.1.3.1. La formalisation des procédures budgétaires et comptables

La commune de Saint-Germain-en-Laye ne dispose pas d'un recueil de l'ensemble de ses procédures financières.

Les fiches de procédure existantes concernent essentiellement le processus de la dépense. Sous la forme de diagramme de flux ou d'une présentation plus littérale, ces fiches portent notamment sur la continuité de l'activité comptable en matière d'enregistrement des factures, de mandatement, de transmission aux services de la trésorerie et de respect du délai global de paiement.

Chaque clôture de gestion donne lieu à une note relative aux opérations de fin d'exercice, adressée aux services, précisant les modalités de rattachement de charges et de produits de fonctionnement à l'exercice et de report des restes à réaliser, en section d'investissement. À compter de 2012, le seuil de rattachement de charges a été fixé à 1 000 €. Par contre, cette note ne comporte aucune disposition en vue de la mise à jour des inventaires, indispensable pour procéder au calcul des amortissements.

La commune a indiqué qu'elle procédait actuellement à la constitution d'un inventaire physique ce qui permettrait de mettre à jour l'inventaire comptable.

Ces documents pourraient servir de socle à la constitution d'un recueil de procédure, dans le cadre de la mise en place d'un contrôle interne, afin de garantir la qualité des informations comptables et budgétaires et d'améliorer encore l'efficacité des processus de gestion. Certains processus, en effet, demeurent perfectibles, comme le délai global de paiement de 30 jours précité.

2.1.3.2. Les lettres de cadrage et les débats d'orientation budgétaire (DOB)

Les modalités de préparation du budget sont détaillées chaque année dans une note de cadrage adressée par le maire aux services, au mois de juin.

Pour la tenue du DOB⁽¹¹⁾, en novembre, qui précède le vote du budget, en décembre, les services sont invités à remettre leurs projets, en vue des réunions avec les élus de secteurs, puis des réunions d'arbitrage avec le maire.

L'analyse des lettres de cadrage et des DOB, de 2008 à 2014, met en exergue les axes prioritaires de la gestion :

- un niveau soutenu d'investissement, concernant la mise à niveau d'infrastructures⁽¹²⁾, les opérations d'équipement⁽¹³⁾ et la construction/réhabilitation de bâtiments⁽¹⁴⁾ ;
- une programmation pluriannuelle des investissements (PPI), portant sur deux exercices ;
- une fiscalité directe à taux constants, depuis 2003, à l'exception de l'exercice 2011⁽¹⁵⁾, assortie d'une politique d'abattement des bases de la taxe d'habitation favorable aux contribuables ;

⁽¹¹⁾ Dans les deux mois précédant le vote du budget primitif, les communes de 3 500 habitants et plus doivent tenir un débat sur les « orientations générales du budget de l'exercice, ainsi que sur les engagements pluriannuels envisagés » (article L. 2312-1 du CGCT).

⁽¹²⁾ Voirie, éclairage public.

⁽¹³⁾ Réaménagement place des Coteaux du Bel Air, plan de déplacement urbain (PDU), création éco-quartier Lisière Pereire, aménagement du pôle de recherche et d'enseignement supérieur, rue d'Alsace.

⁽¹⁴⁾ Construction gymnase des Lavandières, restructuration école des Écuyers, crèche des Comtes d'Auvergne, construction du nouveau centre technique municipal et de la nouvelle déchetterie intercommunale.

⁽¹⁵⁾ Hausse de 4,5 % destinée à compenser la perte de taxe foncière du syndicat Interdépartemental d'assainissement de l'agglomération parisienne (SIAAP), au titre de l'usine Seine-aval (860 000 €), à la suite de l'exonération consentie par l'État.

- des évolutions tarifaires des services destinées à couvrir le plus largement possible le coût de revient des prestations ;
- une maîtrise des charges incluant la modération de la masse salariale, limitée aux progressions de carrière et aux évolutions réglementaires ;
- une implication certaine en matière de développement durable.

2.1.3.3. La programmation pluriannuelle des investissements

La PPI concerne la réalisation des principales opérations d'équipement, réparties sur trois, puis deux exercices. Ainsi, le DOB 2013 prévoyait un montant d'investissement cumulé de 35,7 M€, sur deux exercices, soit 16,6 M€, en 2013, et 19,1 M€, en 2014, sans comporter, toutefois, l'historique des opérations ni leur plan de financement.

Dans les faits, la PPI s'appuie sur un outil interne de pilotage de l'investissement, qui recense, sur une période de cinq ans, l'ensemble des projets suivis en mode *opération*, mais aussi les investissements courants. Cet outil prospectif a ainsi estimé les dépenses et les recettes correspondantes (subventions notifiées, Fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée (FCTVA), produits de cessions ayant fait l'objet d'une décision de vente), au titre de la période 2014-2018.

La PPI est actualisée périodiquement, pour tenir compte des aléas inhérents à toute programmation (ralentissement ou accélération de chantiers, par exemple) et procéder aux ajustements nécessaires. La commune a indiqué que cet outil de gestion améliore la lisibilité des comptes et contribue à améliorer le taux d'exécution des crédits d'investissement.

2.1.4. L'exécution budgétaire

2.1.4.1. La tenue de la comptabilité d'engagement

La comptabilité des engagements est tenue par la direction des finances qui effectue chaque mois un point des dépenses engagées. Ce suivi, au demeurant satisfaisant, permet en fin d'année de procéder aux rattachements de charges et de produits de la section de fonctionnement et d'identifier les restes à réaliser en section d'investissement, usuellement appelés « reports ».

2.1.4.2. Les rattachements de charges et de produits

En fin de gestion, le service du budget recense les justificatifs (bons de livraison, d'intervention, procès-verbaux de réception de travaux), attestant du service fait, afin d'identifier les engagements à rattacher.

Les charges rattachées, de 0,9 M€ à 2,4 M€, ont représenté entre 1 et 4 % des crédits ouverts sur la période 2008-2013 (cf. annexe n° 1). Comme indiqué *supra*, conformément aux dispositions de l'instruction M14⁽¹⁶⁾, la collectivité a défini un seuil de rattachement des dépenses de 1 000 €.

Toutefois, l'examen de la liste des engagements rattachés pour 2013 a permis de constater que des montants inférieurs au seuil de 1 000 € ont été rattachés. La commune a fait état de l'existence d'une tolérance, pour des montants inférieurs, pour des dépenses particulières, telles que les fluides.

⁽¹⁶⁾ Tome 2, titre 1, chapitre 4, 1.3.1.2. Le rattachement des produits et des charges à l'exercice.

Tableau n° 2 : Analyse du seuil de rattachement

Rattachements de charges 2013	En €	Nombre d'engagements
Total	1 371 514	608
< 1 000 €	85 346	434
en % du total	6,2 %	71,4 %

Source : synthèse de l'état 2013 des rattachements de charges transmis par la commune

2.1.4.3. La sincérité des restes à réaliser en investissement**2.1.4.3.1. En dépenses**

Les taux d'exécution des dépenses d'investissement, oscillant entre 70 et 88 % sur la période 2008-2013 (cf. annexe 2), sont satisfaisants.

Le montant des restes à réaliser (RAR) a fortement varié, avec un point bas, en 2012, de 1,5 M€ (4 % des crédits ouverts) et un maximum, en 2013, de 10,3 M€ (27 % des crédits ouverts)⁽¹⁷⁾.

2.1.4.3.2. En recettes

L'examen des inscriptions des recettes d'investissement, en restes à réaliser, n'a pas fait apparaître de montants injustifiés.

2.1.4.4. L'affectation des résultats

Les résultats d'exécution budgétaire figurant dans les comptes administratifs sont concordants avec les totaux des comptes de gestion.

L'examen de l'affectation de ces résultats ne fait apparaître aucune anomalie pour le budget principal. Les délibérations d'affectation sont produites dans les conditions prévues par l'instruction M14. La reprise intervient dans le cadre du budget supplémentaire. La couverture du besoin de financement de la section d'investissement a été vérifiée.

Concernant les budgets annexes assainissement et SSIAD, les délibérations n'ont pas fait apparaître d'anomalie, à l'exception toutefois du budget annexe d'assainissement, s'agissant de l'affectation des résultats de 2013. En effet, le résultat de clôture (80 625,30 €) a fait l'objet d'une affectation partielle en section d'exploitation (60 114,70 €), mais d'aucune dotation en réserve pour couvrir le besoin de financement⁽¹⁸⁾ de la section d'investissement, qui s'élevait à 79 404,87 €, après prise en compte du solde négatif de 73 123,11 € des restes à réaliser 2013.

⁽¹⁷⁾ Selon la commune, le montant des RAR 2013 comportait une inscription de 4,7 M€ au chapitre 16 « Emprunts et dettes assimilées », correspondant à un remboursement anticipé d'emprunt n'ayant pu intervenir avant la clôture de l'exercice 2013.

⁽¹⁸⁾ L'instruction M4 (Titre 3 – Chapitre 5 – 4) prévoit que l'affectation des résultats est destinée à couvrir prioritairement le besoin de financement d'investissement constaté, après prise en compte des restes à réaliser.

2.1.4.5. Le déficit du compte administratif 2013

L'agrégation des résultats d'exécution de 2013 du budget principal et des trois budgets annexes fait apparaître un déficit de 10,4 M€, représentant 12 % des recettes réelles de fonctionnement, soit un niveau sensiblement supérieur au seuil de 5 % défini par l'article L. 1612-14 du CGCT.

Tableau n° 3 : Déficit CA 2013

Résultats agrégés 2013 en euros		RRF CA 2013	Solde fonct	Solde inv	Solde ràr	Cumul
budget principal		83 613 344,64	7 606 258,55	2 855 065,74	-9 743 206,51	718 117,78
budgets annexes	assainissement	596 068,84	80 625,30	-6 281,76	-73 123,11	1 220,43
	soins à domicile	328 500,00	94 205,58	36 007,17	0,00	130 212,75
	aménagement lisière pereire	0,00	-11 233 375,03	0,00	0,00	-11 233 375,03
Total tous budgets		84 537 913,48	-3 452 285,60	2 884 791,15	-9 816 329,62	-10 383 824,07
en % RRF au sens du L.1612-14 du CGCT : 5%		4 226 895,67				12%

sources : comptes administratifs 2013 votés le 19 juin 2014

Pour autant, cette situation, en lien avec la création du budget annexe « Aménagement de la Lisière Pereire », en 2013, apparaît transitoire. La commune a précisé que ce déficit temporaire résultait d'un retard des ventes de terrains et que la situation a été régularisée en 2014. Les premières ventes, prévues pour la fin de 2013, ont en effet été conclues en 2014.

2.2. Le cadre comptable

2.2.1. Les immobilisations financières

À l'issue d'un recensement de ses actifs financiers, la collectivité a procédé fin 2014⁽¹⁹⁾ à la mise à jour de ses participations (comptes 26) et à l'apurement des autres comptes d'immobilisations financières (27).

2.2.2. L'amortissement des immobilisations

2.2.2.1. Budget principal

Conformément aux dispositions des articles L. 2321-2 27° et R. 2321-1 du CGCT, la commune a déterminé, par délibération du 17 décembre 1998, les durées d'amortissement applicables aux immobilisations du budget principal pour lesquelles l'amortissement est obligatoire (de 2 ans pour les logiciels, jusqu'à 20 ans pour les instruments de musique).

Cette délibération fixait également un seuil de 4 000 francs TTC (actualisé à 600 € par délibération du 8 novembre 2001) pour l'amortissement sur un an des immobilisations de faible valeur.

Toutefois, il n'a pas été possible de rapprocher l'état d'inventaire de l'ordonnateur (état des immobilisations) avec l'état de l'actif, au 31 décembre 2012. Cet exercice n'a pu être réalisé qu'entre la balance du compte de gestion et l'état de l'actif, et a révélé un écart de 1,4 M€, représentant 0,4 % du total des comptes d'actifs immobilisés. La collectivité a indiqué qu'elle procéderait à la régularisation de cet écart.

⁽¹⁹⁾ Cf. décision modificative du 18 décembre 2014.

2.2.2.2. Budget d'assainissement

Les durées d'amortissement du budget d'assainissement, définies par la délibération du 3 octobre 2002, s'échelonnent entre 5 et 100 ans.

Les actifs les plus courants (matériel informatique, mobilier, agencements, bâtiments légers) sont amortis entre 5 et 15 ans, tandis que les équipements lourds⁽²⁰⁾ ont des durées comprises entre 25 et 50 ans (réseaux d'assainissement et stations d'épuration), voire entre 30 et 100 ans pour les bâtiments durables.

Le mode d'amortissement pratiqué n'est cependant pas conforme, car il débute l'année suivant celle de l'acquisition, conformément aux prescriptions de l'instruction M14. Or, s'agissant d'un services publics industriels et commerciaux (SPIC) relevant de l'instruction M49, l'amortissement répond à la règle du *prorata temporis*, dès l'année de mise en service⁽²¹⁾. L'impact est certes mineur, mais il conviendrait d'appliquer la réglementation prévue pour les futures acquisitions, voire de régulariser les écritures des actifs plus anciens.

La collectivité a précisé qu'elle ne procéderait pas à la régularisation des anciens amortissements du fait de la complexité de la reprise des écritures antérieures, au regard de son faible impact. Elle a ajouté qu'elle appliquait la règle de l'amortissement *prorata temporis* pour les immobilisations relevant du budget Eau potable, créé à la fin de 2014.

2.2.3. Les provisions

Au cours de la période 2008-2013, la commune n'a constitué aucune provision pour litige, l'un des trois cas où, aux termes de l'article L. 2321-2, alinéa 29 du CGCT, la constitution d'une provision est requise.

« S'agissant de la provision pour litige, « (...) une provision doit être constituée par délibération de l'assemblée délibérante dans les cas suivants :

1° Dès l'ouverture d'un contentieux en première instance contre la commune, une provision⁽²²⁾ est constituée à hauteur du montant estimé par la commune de la charge qui pourrait en résulter en fonction du risque financier encouru ; (...)

En dehors de ces cas, la commune peut décider de constituer des provisions dès l'apparition d'un risque avéré.

Pour l'ensemble des provisions prévues aux alinéas précédents, la commune peut décider de constituer la provision sur plusieurs exercices précédant la réalisation du risque.

La provision est ajustée annuellement en fonction de l'évolution du risque. Elle donne lieu à reprise en cas de réalisation du risque ou lorsque ce risque n'est plus susceptible de se réaliser.

Le montant de la provision, ainsi que son évolution et son emploi sont retracés sur l'état des provisions joint au budget et au compte administratif. »

La constatation d'une provision pour litige est ainsi subordonnée à la mise en évidence d'une charge future résultant du risque financier encouru. C'est donc une opération répondant au principe de prudence, qui ne constitue pas une reconnaissance de dette et ne préjuge pas de l'issue d'un contentieux, mais il sert à prévenir les conséquences financières d'un risque.

⁽²⁰⁾ Les états d'inventaires 2012 et 2013 de la commune ne font apparaître aucune durée d'amortissement supérieure à 50 ans.

⁽²¹⁾ Cf. Instruction M4 - Tome 2 - Le cadre comptable - Comptes 28.

⁽²²⁾ Rappel in Instruction M14 – Tome 2 - titre 3 – chapitre 4 – Opérations de fin d'exercice - 3.2.1. Provisions obligatoires.

2.2.3.1. L'existence d'un outil de suivi

Depuis la fin de l'année 2012, la commune dispose d'un tableau synthétique de suivi des demandes d'indemnisation, mis à jour lors de la préparation du budget primitif. Il retrace les enjeux financiers, en cas de contentieux, et évalue, le cas échéant, le montant des provisions à constituer.

Ce tableau comprend une colonne intitulée « Provision R. 2321-2 (compte 6718) » qui, apparemment, révèle une confusion quant à la compréhension du provisionnement budgétaire des risques. Le compte qui est mentionné est en effet utilisé pour enregistrer les charges exceptionnelles et non les dotations aux provisions.

En l'état, le tableau recensait 12 demandes d'indemnisation, au titre desquelles la commune constatait l'absence de besoin de constituer des provisions.

2.2.3.2. Contentieux lié à la réalisation de travaux

Une entreprise a saisi le tribunal administratif (TA) de Versailles de demandes d'indemnisation, s'agissant des pénalités appliquées par la commune lors de l'exécution de travaux de menuiserie et d'agencement. Le montant de l'indemnisation sollicitée s'élève à 161 454,10 €, hors intérêts.

La collectivité a finalement décidé d'inscrire une somme de 33 000 € à l'article 6718 – autres charges exceptionnelles sur opérations de gestion, en prévision d'un litige avec cette entreprise, par demande modificative du 25 septembre 2014.

Ces constats corroborent la confusion évoquée *supra*. En effet, une provision a vocation à être ajustée, en fonction de l'évolution du risque, et peut faire l'objet d'une reprise en cas de risque survenu ou de disparition de ce risque. En l'espèce, conformément à l'instruction M14, il conviendrait d'inscrire au budget une charge au compte 6815 – dotations aux provisions pour risques et charges de fonctionnement courant (provision semi-budgétaire).

3. SITUATION FINANCIÈRE

3.1. Périmètre de l'analyse financière

3.1.1. Une approche consolidée

L'analyse du budget principal a été complétée par une approche consolidée de l'ensemble des budgets. La consolidation s'est avérée plus particulièrement pertinente, à compter de 2013, année de création du budget annexe d'aménagement de la Lisière Pereire (M14), dont les montants précités, notamment en dépenses, sont importants. Les deux autres budgets annexes, service de l'assainissement et services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) (M22) présentent des montants nettement moins conséquents.

En effet, l'exécution du budget annexe de l'aménagement de la Lisière Pereire (M14), créé au cours de l'année 2013 et auquel, par ailleurs, ont été transférées des dépenses financées lors des exercices 2011 et 2012, a été marquée par un déficit de 11,3 M€. Dans ces conditions, la restriction du champ de l'analyse au seul budget principal ne permettait pas d'avoir une vision exhaustive et satisfaisante de la situation financière de la commune. L'approche consolidée a été réalisée à l'aide de l'outil d'analyse financière dont dispose la chambre (*Anafi*), alimenté par les données des comptes de gestion.

3.1.2. Données comparatives

Les données financières relatives au budget principal, qui figurent en annexe n° 3, sont issues des fiches de la direction générale des finances publiques (DGFIP)⁽²³⁾. Les agrégats retenus par la DGFIP sont simplifiés et comportent quelques retraitements, par rapport aux données des comptes administratifs (cf. données explicatives de l'annexe 3).

Les ratios de comparaison avec les moyennes de la strate démographique d'appartenance, les communes de 20 000 à 50 000 habitants n'appartenant à aucun groupement à fiscalité propre, sont également issus de ces fiches.

Au regard de ces ratios, la situation de la commune apparaît enviable. Ils sont nettement inférieurs à la moyenne de la strate en matière de dépenses, en particulier pour les charges de personnel, et aussi en ce qui concerne la pression fiscale et l'endettement, mais supérieurs à la moyenne en termes de recettes.

3.2. Évolution des produits et des charges

La commune a dégagé un résultat d'exécution conséquent, de 2008 à 2013, en ce qui concerne le budget principal, puisque ce résultat, à l'exception de 2009, est resté proche de 7 M€

Tableau n° 4 : Budget principal et budget consolidé

en €	2008	2009	2010	2011	2012	2013	% 12/08	Tx evol moy	% 13/08	Tx evol moy
Budget principal M14										
Produits (c/7)	58 716 770	65 462 244	62 341 738	62 217 267	72 161 203	75 986 006	22,9%	4,21%	29,4%	4,39%
Charges (c/6)	51 630 982	61 353 740	55 382 954	55 193 374	63 334 752	69 059 148	22,7%	4,17%	33,8%	4,97%
Résultat de l'exercice (c/7-c/6)	7 085 787	4 108 504	6 958 784	7 023 893	8 826 451	6 926 858	24,6%	4,49%	-2,2%	-0,38%
Consolidation budgets M14										
Résultat consolidé de l'exercice M14	ND	4 108 504	6 958 784	7 023 893	8 826 451	-4 306 517				
résultat consolidé tous budgets (M14,M49 et M22)										
Résultat consolidé tous budgets	ND	5 373 871	8 380 105	8 203 361	9 830 686	-3 365 943				

Source : DGFIP et ANAFI à partir données comptes de gestion

Par contre, les comptes consolidés des quatre budgets affichent, en 2013, un résultat déficitaire de 4,3 M€ (budgets M14) ou de 3,3 M€ (tous budgets), situation qui résulte du déficit du budget de l'opération d'aménagement Lisière Pereire. Comme il a été dit, le report en 2014 des ventes de terrains prévues a privé la commune des ressources escomptées pour cet exercice, en contrepartie des charges transférées à ce budget (coût des terrains à aménager, frais d'étude et de personnel).

3.2.1. Les produits

La décomposition des ressources fait ressortir les particularités de la gestion de la commune, au cours de la période 2012-2013.

⁽²³⁾ Accessibles via www.collectivites-locales.gouv.fr

Tableau n° 5 : Décomposition des produits

Composition des recettes	2008		2009		2010		2011		2012		2013		Var 13/08	% var	% Ev moy
Total rec. fonct. (K€)	58 717	100%	65 462	100%	62 342	100%	62 217	100%	72 161	100%	75 986	100%	17 269	29%	4,4%
total impôts et taxes (net de FNGIR & FPIC)	30 566	52%	29 293	45%	31 717	51%	32 645	52%	31 799	44%	32 852	43%	2 286	7%	1,2%
dont impôts	23 724	40%	22 671	35%	23 410	38%	23 883	38%	23 785	33%	25 593	34%	1 869	8%	1,3%
dont autres taxes	6 842	12%	6 622	10%	8 308	13%	8 763	14%	8 014	11%	7 258	10%	416	6%	1,0%
total dotations, participations, subv	16 364	28%	16 909	26%	16 814	27%	16 962	27%	16 756	23%	16 634	22%	270	2%	0,3%
dont DGF	12 575	21%	12 906	20%	12 869	21%	12 763	21%	12 508	17%	12 225	16%	-350	-3%	-0,5%
% DGF / total dotations	77%		76%		77%		75%		75%		73%				
total pdts des serv et du domaine	8 662	15%	8 392	13%	9 400	15%	8 893	14%	9 463	13%	9 529	13%	867	10%	1,6%
total pdts de gestion	1 549	3%	1 550	2%	1 762	3%	1 932	3%	2 648	4%	3 939	5%	2 390	154%	16,8%
total pdts exceptionnels	1 572	3%	9 318	14%	2 647	4%	1 778	3%	11 488	16%	13 024	17%	11 452	729%	42,3%

source : données DGFIP et ANAFI, extraites des comptes de gestion

En 2013, le total des produits s'est élevé à 76 M€, répartis entre les produits fiscaux directs et indirects (43 %), les dotations (22 %), les produits des services et du domaine, de gestion (18 %) et exceptionnels (17 %).

La part des produits fiscaux, directs et indirects, est inférieure à 50 % du total, et la part des dotations tend à diminuer, même si les montants sont restés stables, à l'exception de la dotation globale de fonctionnement (DGF) qui a diminué à partir de 2012. Par ailleurs, la part des prestations de service et des revenus du domaine est notable.

3.2.1.1. La fiscalité

Le produit fiscal est constitué à 75 %, en 2013, des impôts directs locaux, part constante depuis 2008. Les autres produits fiscaux comprennent, pour l'essentiel, la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM), 10 %, et les taxes additionnelles aux droits de mutation, 9 %.

Tableau n° 6 : Produits fiscaux (chapitre 73 net du 014)

en milliers d'euros		2008	2009	2010	2011	2012	2013	Var. 13/08	Tx moy d'evol
73	chapitre 73 - impôts et taxes	30 566	29 293	31 717	39 187	38 698	40 411	32%	4,8%
7311	contributions directes (jusqu'en 2011)	23 724	22 671	17 436	30 381	30 346	32 216	36%	5,2%
73111	contributions directes TF et TH					27 173	28 132		
73112	contributions directes CVAE					2 846	3 755		
73113	contributions directes TASCOT					265	260		
73114	contributions directes IFER					63	68		
7318	autres impôts et taxes (dont compensation relais en 2010)			5 974	44	51	15		
7328	autres reversements de fiscalité		21						
7331	taxe d'enlèvement des ordures ménagères	2 923	3 044	3 133	3 258	3 326	3 353	15%	2%
7333	taxes funéraires	19	20	14	27	22	22	17%	3%
7337	droits de stationnement	584	516	666	736	801	895	53%	7%
7343	taxes sur les pylones électriques	15	15	16	17	18	19	27%	4%
7351	taxe sur l'électricité	685	746	745	744	795	810	18%	3%
7381	taxe additionnelle aux droits de mutation	2 524	2 169	3 635	3 870	3 211	2 969	18%	3%
7388	autres taxes diverses	93	92	98	111	128	112	21%	3%
014	chapitre 014 - atténuations de produits	0	0	0	6 542	6 898	7 559		
73923	versement sur FNGIR (au 739116 en 2011 et 2012)				6 542	6 611	6 637		
7398	versement sur FPIC (au 7398 en 2012)					287	922		
(73-014)	impôts et taxes "nets" des atténuations	30 566	29 293	31 717	32 645	31 800	32 852	7%	1,2%
	dont part de la fiscalité directe	78%	77%	74%	73%	74%	75%		

Source : comptes administratifs et outil Anafi de la CRC IDF pour 2013 (données extraites du compte de gestion)

3.2.1.1.1. Les contributions directes

Même si la commune a intégré la CCSGSF, au 1^{er} janvier 2014, elle a continué à percevoir le produit de la fiscalité économique. En effet, la CCSGSF a opté pour le régime de la fiscalité additionnelle⁽²⁴⁾, et pour des taux nuls, au titre de l'exercice 2014, par délibération du 10 avril 2014.

Pour la commune, le produit des contributions directes⁽²⁵⁾ représente environ un tiers des recettes de fonctionnement (34 % en 2013, soit 25 593 K€⁽²⁶⁾), alors que ce ratio est de l'ordre de 48 % en moyenne pour la strate.

Cette situation résulte à titre principal des choix de la commune, en ce qui concerne la modération et la stabilité des taux d'imposition et la politique d'abattement des bases fiscales, mais aussi de la contribution de la collectivité aux dispositifs précités de péréquation.

3.2.1.1.1.1. Taux d'imposition

Les taux d'imposition, de 2008 à 2014, sont demeurés stables, à l'exception, en 2011, des modifications consécutives à la suppression de la taxe professionnelle et à l'instauration de la contribution foncière des entreprises (CFE).

En effet, une augmentation de 4,5 %⁽²⁷⁾ des taux des taxes directes a alors été décidée, après prise en compte, au niveau des taux de la taxe d'habitation (TH) et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), de l'impact de la réforme fiscale. Par comparaison à la moyenne de la strate, les taux de la commune demeurent nettement inférieurs, particulièrement s'agissant de la TFPB.

La hausse sensible du taux de la taxe d'habitation est à relier à la réforme de la fiscalité directe locale intervenue en loi de finances pour 2010, qui a permis à la commune de récupérer la part départementale de cette taxe. La commune a également récupéré, en 2011, la part régionale de la taxe foncière sur les propriétés non bâties (TFPNB), dont l'impact financier n'est toutefois pas significatif.

Tableau n° 7 : Évolution des taux de fiscalité directe

Taux des taxes en %	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
taxe d'habitation	11,68%	11,68%	11,68%	18,57%	18,57%	18,57%	18,57%
<i>Moy. nationale de la strate</i>	14,9%	14,9%	14,9%	23,1%	23,2%	23,2%	nc
taxe sur le foncier bâti	9,54%	9,54%	9,54%	9,97%	9,97%	9,97%	9,97%
<i>Moy. nationale de la strate</i>	17,2%	17,2%	16,4%	17,5%	17,6%	18,0%	nc
taxe sur le foncier non bâti	37,44%	37,44%	37,44%	41,03%	41,03%	41,03%	41,03%
<i>Moy. nationale de la strate</i>	50,9%	49,5%	49,5%	48,8%	48,1%	44,6%	nc
CFE à partir de 2010 (Taxe professionnelle en 2008 et 2009)	10,35%	10,35%	16,82%	17,58%	17,58%	17,58%	17,58%
<i>Moy. nationale de la strate</i>	14,9%	15,9%	23,2%	25,1%	25,0%	24,5%	nc

Sources : fiches DGFIP et états 1259 COM pour 2014

⁽²⁴⁾ Cf. DOB 2014 de la CCSGSF et article 14 des statuts.

⁽²⁵⁾ Pour 2010, ce produit tient compte de la compensation relais de la taxe professionnelle. À compter de 2011, le produit est net du reversement au titre du fonds national de garantie individuelle des ressources (FNGIR), créé par l'article 78 de la loi de finances pour 2010.

⁽²⁶⁾ Contributions directes au sens de la DGFIP = (731-73923).

⁽²⁷⁾ Cf. tableau impact de la réforme fiscale sur site de la commune (<http://www.saintgermainenlaye.fr/la-mairie/budget-communal/budget-2011>).

3.2.1.1.1.2. Les bases fiscales

En ce qui concerne les bases d'imposition, celles de la TH et de la TFPB, ramenées en €/habitant, sont nettement plus élevées que la moyenne de la strate, avec, en 2013, un montant respectif de 2 126 € et 1 867 €, contre 1 549 € et 1 555 €

Par ailleurs, comme le montre le tableau ci-dessous, les bases des taxes foncière et d'habitation ont progressé à un rythme plus élevé que celui de la revalorisation forfaitaire adoptée chaque année en loi de finances initiale. La commune bénéficie, ainsi, de l'évolution dynamique de ses bases fiscales.

Malgré tout, les bases de foncier bâti ont enregistré, en 2011, une nette diminution, à la suite de la perte de la contribution de l'usine du SIAPP, ce qui correspondait pour la commune à un produit annuel de 860 K€⁽²⁸⁾.

Tableau n° 8 : Évolution des bases fiscales

Bases d'imposition en K€ (prévisionnelles pour 2014)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
revalorisation forfaitaire en LFI	1,60%	2,50%	1,20%	2,00%	1,80%	1,80%	0,90%
taxe d'habitation	74 805	76 749	78 763	82 764	86 340	89 328	91 621
n/n-1		2,60%	2,62%	5,08%	4,32%	3,46%	2,57%
taxe foncière bâti	69 604	80 172	81 394	74 814	76 573	78 420	79 205
n/n-1		15,18%	1,52%	-8,08%	2,35%	2,41%	1,00%
taxe foncière non bâti	193	210	230	244	239	215	221
n/n-1		8,94%	9,63%	5,96%	-2,25%	-10,07%	2,76%
CFE à partir de 2010	54 112	55 019	15 705	15 896	16 783	17 426	14 919
n/n-1		1,68%	sans objet	1,22%	5,58%	3,83%	-14,39%

sources : états 1259 et 1288

Selon la commune, la réduction de 14 % des bases de la cotisation foncière des entreprises (CFE), constatée en 2014, serait due à :

- la refonte des seuils de base minimum, en fonction du montant du chiffre d'affaires ou des recettes hors taxes au cours de la période de référence (article 1647 D du code général des impôts dans sa rédaction au 1^{er} janvier 2014). La perte a ainsi été estimée à 1,8 M€ par les services de la DDFiP ;
- les variations physiques des bases : la perte liée au solde création/fermeture d'entreprises est estimée à 0,9 M€ par les mêmes services.

3.2.1.1.1.3. Abattements des bases de taxe d'habitation

La politique d'abattement des bases de la taxe d'habitation, comme le montre le tableau ci-après, est favorable aux contribuables puisque l'abattement général à la base et les abattements pour charges de famille ont été portés au maximum légal.

⁽²⁸⁾ K€ : milliers d'euros.

Tableau n° 9 : Abattements de taxe d'habitation

Taxe d'habitation	article 1411 du CGI		état 1386 Bis TH K 2013 Saint-Germain-en-Laye			Coût des abattements
	Obligatoire	Facultatif	Voté	Nb d'articles	Bases abattues	taux de TH 2013
1) général à la base		1 à 15%	15%	16 287	14 764 807 €	2 741 825 €
2) pour charge de famille						
1ère et 2ème personne	10%	jusqu'à 20 %	20%	9 816	9 991 642 €	1 855 448 €
3ème personne et suivantes	15%	jusqu'à 25 %	25%	1 953	2 791 560 €	518 393 €
3) spécial à la base		1 à 15%	non voté	1 198		0 €
4) spécial handicapé		1 à 15%	non voté	1		0 €
Totaux					27 548 009 €	5 115 665 €

Source : commune

3.2.1.1.4. Les mécanismes de péréquation

La mise en place d'un nouveau « panier de recettes » (CET : CVAE et CFE, IFER, TASCOM) a généré pour certaines collectivités un surcroît de recettes, qui a fait l'objet d'une péréquation au titre du fonds national de garantie individuelle des ressources (FNGIR). La commune, depuis 2011, est contributrice de ce fonds, sa contribution s'étant élevée à 6 637 000 €, en 2013⁽²⁹⁾.

Par ailleurs, avec la mise en place du fonds national de péréquation des recettes fiscales intercommunales et communales (FPIC), à compter de 2012, la commune a dû faire face à une charge qui connaît une augmentation rapide, puisqu'elle est passée de 0,28 M€ à 0,92 M€, en 2013, et devait s'élever à 1,30 M€, en 2014.

En ce qui concerne la répartition de la contribution au FPIC à l'échelle intercommunale, par délibération du 10 mars 2013, la CCSGSF a opté pour une clef de répartition dérogatoire à celle instituée par la loi, en prévoyant que la charge serait intégralement supportée par les communes-membres, en fonction de leur population et de leur potentiel financier.

Dans ces conditions, le montant du FPIC à la charge de la commune a été évalué, en 2014, à 1,28 M€, au lieu de 0,86 M€⁽³⁰⁾. Le dispositif a été affiné par la délibération du conseil communautaire du 8 juillet 2014, qui a fixé le montant définitif du FPIC à la charge de la commune à 1,30 M€, dont 0,41 M€ au titre de la prise en charge de la part de l'intercommunalité.

Les prélèvements sur ressources ne font pas état d'un prélèvement pour insuffisance de logements sociaux (article 55 de la loi SRU)⁽³¹⁾, bien que la commune ait confirmé être concernée, le taux de logements sociaux s'élevant à 18,86 %, lors du dernier inventaire contradictoire avec l'État. L'absence de prélèvement est justifiée par la commune par la réalisation de dépenses déductibles du prélèvement annuel, telles que les versements pour dépassement de charge foncière. Selon la commune, le taux s'élevait à 19,52 %, au 1^{er} janvier 2014.

⁽²⁹⁾ La commune a contesté le montant auquel elle a dû faire face, considérant qu'il aurait été majoré par la prise en compte dans les modalités de calcul d'une recette exceptionnelle de CVAE. Ainsi qu'il est indiqué dans le rapport de présentation du compte administratif 2013, la demande contentieuse en cours porte sur un montant de 1,6 M€ par an.

⁽³⁰⁾ Cf. débat d'orientation budgétaire 2014 de la CCSGSF.

⁽³¹⁾ Aux termes de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, les communes de plus de 3 500 habitants (1 500 en Île-de-France) situées dans les agglomérations de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants doivent disposer d'au moins 20 % de logements locatifs sociaux par rapport à leur parc de résidences principales ; à défaut elles sont soumises à un prélèvement sur leurs ressources fiscales (20 % du potentiel fiscal par habitant, par logement manquant) destiné à soutenir les acquisitions foncières et immobilières nécessaires à la production de ces logements.

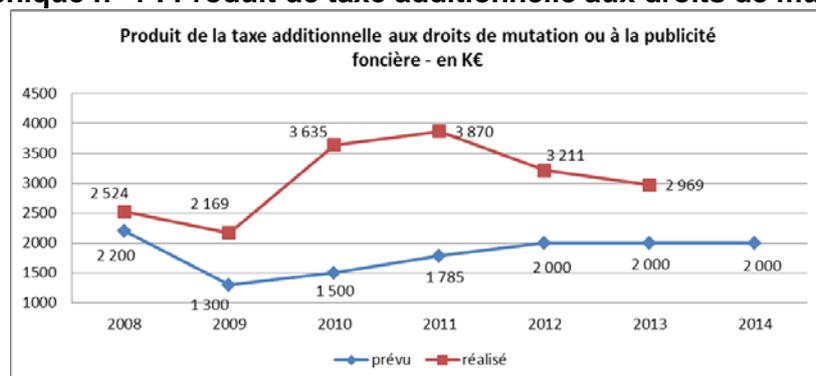
Le taux de logements sociaux a été porté à 25 % par la loi n° 2013-61 du 18 janvier 2013 relative à la mobilisation du foncier public en faveur du logement et au renforcement des obligations de production de logement social, et ses décrets d'application n° 2013-670 et n° 2013-671 du 24 juillet 2013.

3.2.1.1.2. Autres produits fiscaux

Les autres produits fiscaux se sont élevés, en 2013, à 8 195 K€. Ils sont principalement constitués de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) et de la taxe additionnelle aux droits de mutation ou à la taxe de publicité foncière (DMTO).

Cette dernière qui représentait, en 2013, 4 % des produits de fonctionnement, est étroitement liée au marché immobilier (prix de vente et nombre de transactions). Comme le montre le graphique ci-dessous, la commune retient une prévision budgétaire prudente, quant au produit attendu de cette ressource.

Graphique n° 1 : Produit de taxe additionnelle aux droits de mutation



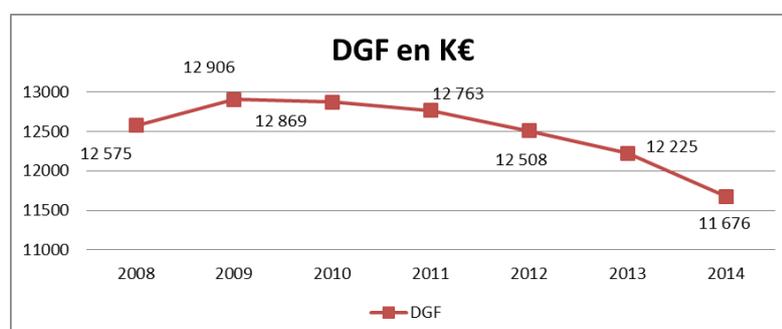
Source : comptes administratifs et budget primitif 2014

3.2.1.2. Les dotations et participations

Le montant des dotations et des participations, compris entre 16,4 et 17 M€, a été relativement stable, entre 2008 et 2013, mais s'il a eu tendance à diminuer, à partir de 2011. À cet égard, l'augmentation de certaines participations, en provenance notamment de la caisse d'allocations familiales, dont le montant a atteint 2,1 M€, en 2013, au lieu de 1,5 M€, en 2009, a pu masquer la décroissance marquée de la DGF versée par l'État.

Comme le montre le graphique ci-après, la baisse de la DGF, relativement limitée jusqu'à l'exercice 2013, est devenue plus nette, en 2014, avec une diminution d'environ 0,5 M€. La DGF par habitant, en 2013, 291 €, était sensiblement inférieure à la moyenne de la strate, 340 €.

Graphique n° 2 : Évolution de la DGF



Source : comptes administratifs et budget primitif 2014

3.2.1.3. Les autres produits

Tableau n° 10 : Évolution des produits non fiscaux, hors DGF

en K€		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2008/2013
70	produits des services et du domaine	8 662	8 392	9 400	8 893	9 463	9 529	10%
74	dotations et participations (hors 7411 DGF)	3 789	4 003	3 945	4 200	4 248	4 409	16%
75	autres produits de gestion courante	1 549	1 550	1 762	1 916	2 631	3 923	153%
76	produits financiers	3	1	1	7	7	7	115%
77	produits exceptionnels	1 449	9 310	2 350	1 650	11 488	13 010	798%
042	opérations d'ordre entre sections	123	8	297	144	16	30	-75%
	total autres produits	15 575	23 263	17 755	16 809	27 853	30 910	98%
	total autres produits hors fraction 74	11 786	19 260	13 810	12 609	23 606	26 500	125%

source : comptes administratifs

Les produits de gestion courante, en progression sensible au cours de la période 2008-2013, proviennent notamment des services culturels, de la restauration scolaire et des recettes périscolaires, ainsi que des revenus du stationnement de surface et souterrain.

Les cessions immobilières et foncières, enregistrées en produits exceptionnels, constituent une autre source importante de produits, avec trois exercices particulièrement concernés : 2009 (9,2 M€), 2012 (8,7 M€) et 2013 (12,6 M€). Toutefois, ces montants, par exemple ceux qui ont été constatés, en 2012 et 2013, sont à relativiser, car ils correspondent à des transactions ayant donné lieu à un décaissement similaire (opération achat et revente de 6,3 M€⁽³²⁾), ou bien une vente comptable, mais non économiquement réalisée dans le cas de l'opération d'aménagement de la Lisière Pereire (9,2 M€ en 2013).

3.2.2. Les charges

Les charges de fonctionnement sont passées de 51,6 M€ à 69,1 M€, entre 2008 et 2013, soit une augmentation de 33,8 %, entre ces deux dates, et une variation moyenne annuelle de 5 % (cf. annexe 3). Cette variation annuelle élevée a été entretenue, toutefois, par le dynamisme des charges exceptionnelles liées aux cessions et aux opérations d'ordre correspondantes intervenues au cours des derniers exercices de la période examinée, reflétant la démarche de la commune d'optimiser la gestion de son patrimoine.

En effet, les autres postes de dépenses ont connu une augmentation plus mesurée, autour de 2 %, entre 2008 et 2013. Les frais financiers, par ailleurs, qui ont oscillé entre 0,5 et 0,9 M€, sont demeurés peu élevés, ne représentant environ que 1,25 % des dépenses de fonctionnement, contre 2,48 % en moyenne pour la strate.

3.2.2.1. Les charges à caractère général

Les charges générales, passées de 17,5 M€, en 2008, à 19,6 M€, en 2013, soit une hausse de 12,2 %, constituent environ 30 % du total des charges de fonctionnement.

⁽³²⁾ Vente du 98 rue Léon Desoyer.

3.2.2.1.1. La carte achat

La collectivité a mis en place, à compter d'octobre 2007, un programme d'achat par cartes, pour les petits achats, afin de simplifier le processus de la commande et du paiement et rationaliser les coûts de gestion induits. La réduction escomptée du coût de traitement d'un achat (commande et facture) était estimée à 60 %, sur la base d'une étude réalisée par l'association des professionnels européens de la carte d'achat (APECA).

Selon la collectivité, la carte achats, dans la mesure où elle permet de réduire les délais de paiement, peut constituer une source d'économies auprès de ses fournisseurs. Elle indique qu'elle a ainsi pu obtenir des remises supplémentaires, lors des négociations portant sur les achats de fournitures de bureau ou les consommables.

Le dispositif mis en place repose sur 40 cartes d'achat et le concours d'un établissement bancaire. L'établissement bancaire a mis à disposition du responsable du programme une plateforme permettant la gestion administrative du programme (commande et suppression de carte, suivi des habilitations et du paramétrage), et la restitution d'information (analyses de dépenses, synthèse des autorisations).

En volume, les achats réalisés avec cet outil ont représenté 0,45 M€, en 2012, et 0,48 M€, en 2013. Si la carte achats présente donc d'incontestables avantages, en termes de gestion courante, il est sans doute difficile de quantifier précisément les économies de gestion ainsi réalisées.

3.2.2.2. Les charges de personnel

3.2.2.2.1. Une masse salariale encadrée

Au cours de la période examinée, les charges de personnel nettes des atténuations (remboursements d'indemnités journalières), ont augmenté de 1,9 %, en moyenne annuelle, pour atteindre 27,8 M€, en 2013, contre 24,8 M€, en 2008.

Elles ont constitué, en 2013, 40 % des charges de fonctionnement et 661 €/habitant, contre 50 % et 791 €/habitant pour la moyenne de la strate. Ces ordres de grandeur sont d'autant plus significatifs que la commune dispose d'un taux d'encadrement, mesuré par le nombre d'ETP de catégorie A par rapport aux effectifs ETP totaux, de 13 %, c'est-à-dire relativement élevé. Ce taux, en effet, reflète l'effort de la collectivité pour se doter des compétences nécessaires, par exemple pour la réalisation d'opérations d'aménagement complexes.

L'évaluation des rémunérations et des charges salariales moyennes (RCS) per capita et par catégorie d'agents, de 2011 à 2013, effectuée avec la participation de la commune, a montré que la progression de la masse salariale (+ 1,7 % en moyenne annuelle), tous budgets confondus, résulte essentiellement du coût agent ou, dit autrement, de l'effet prix (*cf.* annexe 4).

En effet, les effectifs, calculés en équivalent temps plein, sont demeurés stables, variant de 730 à 734, ce qui correspond à une hausse moyenne annuelle de 0,2 %, alors que le coût par agent s'est apprécié, toujours en moyenne annuelle, de 1,4 %.

Selon ces évaluations, le coût global par agent s'élevait à 35 888 €, en 2011, pour atteindre 37 467 €, en 2013. Le tableau ci-dessous, par ailleurs, montre que l'effet prix ne serait pas dû à la part indemnitaire, ou marginalement, mais au montant des rémunérations principales. En effet, le ratio des indemnités versées est demeuré stable, autour de 15 % du total des rémunérations et des indemnités, au cours de la période 2009-2013.

Tableau n° 11 : Total rémunération et indemnités

Données hors Charges sociales									
Source : balance des comptes des comptes de gestion via ANAFI									
	2009	2010	2011	2012	2013	% Var 13/09	tx evol moy13/09	% Var 13/11	tx evol moy13/11
64111 - Rémunération principale (<i>titulaires</i>)	10 380 215 €	10 298 800 €	10 649 406 €	10 573 028 €	10 643 632 €	2,54%	0,50%	-0,05%	-0,02%
64131 - Rémunérations (<i>non titulaires</i>)	5 098 148 €	5 832 776 €	5 259 627 €	5 858 101 €	5 864 140 €	15,02%	2,84%	11,49%	3,69%
Total Rémunération principale A	15 478 363 €	16 131 576 €	15 909 033 €	16 431 130 €	16 507 772 €	6,65%	1,30%	3,76%	1,24%
64112 - NBI, supplément familial de traitement et indemnité de résidence	607 655 €	642 914 €	597 060 €	566 256 €	571 561 €	-5,94%	-1,22%	-4,27%	-1,44%
64118 - Autres indemnités.	2 238 414 €	2 274 138 €	2 347 769 €	2 376 010 €	2 351 154 €	5,04%	0,99%	0,14%	0,05%
Total Indemnitare B	2 846 069 €	2 917 052 €	2 944 829 €	2 942 266 €	2 922 715 €	2,69%	0,53%	-0,75%	-0,25%
Total rémunération + indemnitare C=A+B	18 324 432 €	19 048 628 €	18 853 862 €	19 373 395 €	19 430 487 €	6,04%	1,18%	3,06%	1,01%
Ratio indemnitare/total D=B/C	15,5%	15,3%	15,6%	15,2%	15,0%				

NB : la commune n'a pas ouvert le c/64138 Autres indemnités pour les agents non titulaires jusqu'à présent.

3.2.2.2. Avancement et départs

En matière d'avancement, la collectivité a fait preuve de mesure. Le bilan des commissions administratives paritaires (CAP) de mars et novembre 2013, ou de février 2014, fait apparaître que le coût des différentes mesures d'avancement (échelons, grades et promotions internes) s'est élevé à 107 263 €, en 2013⁽³³⁾, et à 91 302 €, en 2014.

Au titre de 2013, le coût de ces mesures se décompose à hauteur de 83 122 €, pour les avancements d'échelon, de 20 042 € pour les avancements de grade et de 4 099 € pour les promotions internes.

À cet égard, l'analyse des avancements de grade et des promotions internes, au titre de 2013 et 2014, reflète l'existence d'une sélectivité certaine de la gestion.

Tableau n° 12 : Avancement de grade et promotion interne

CAP 28 mars 2013					CAP 13 février 2014				
447 agents titulaires notés					450 agents titulaires notés				
Avancement de grade					Avancement de grade				
catégorie	promouvables	inscrits	%		catégorie	promouvables	inscrits	%	
C	116	19	16%		C	126	17	13%	
B	13	3	23%		B	23	6	26%	
A	18	2	11%		A	18	2	11%	
Total	147	24	16%		Total	167	25	15%	
Promotion interne					Promotion interne				
catégorie	promouvables	inscrits	%		catégorie	promouvables	inscrits	%	
C	15	1	7%		C	20	3	15%	
B	28	0	0%		B	30	2	7%	
A	58	2	3%		A	56	1	2%	
Total	101	3	3%		Total	106	6	6%	

Source : bilan des CAP

En ce qui concerne les départs, une tendance à l'allongement de la durée d'activité des agents a été observée. La collectivité a ainsi constaté qu'un certain nombre d'agents demeuraient en activité, alors qu'ils avaient acquis le droit de prendre leur retraite à taux plein. Elle a dénombré 20 agents qui auraient pu partir en retraite, mais ont préféré demeurer en activité.

⁽³³⁾ Le bilan de la CAP de novembre 2013 fait état d'un glissement vieillesse technicité (GVT) de 0,39 %, pour 2013, au regard d'un GVT prévisionnel de 0,45 %, au budget primitif 2013.

3.2.2.2.3. Les heures supplémentaires

Le montant des indemnités horaires pour travaux supplémentaires (IHTS) est passé de 0,36 M€, en 2008, à 0,57 M€, en 2013, tout en connaissant une certaine stabilisation, depuis 2011. Dans le même temps, le nombre de bénéficiaires est passé de 249 à 264 agents.

3.2.2.3. Les nouveaux rythmes scolaires

3.2.2.3.1. Les modalités de mise en œuvre

À la rentrée de septembre 2014, la collectivité a notamment choisi d'organiser des ateliers péri-éducatifs deux fois par semaine dans les écoles maternelles et élémentaires, de 15h00 à 16h30. Environ 3 600 élèves, accueillis par 19 établissements, sont concernés.

La mise en place de ce dispositif a été préparée pendant plus d'un an avec les équipes pédagogiques et les parents d'élèves. La concertation a porté sur les horaires et le contenu des ateliers, et le tissu associatif local a été pris en compte.

La mise en place des nouveaux rythmes scolaires a eu une incidence en interne, avec une modification de l'organigramme de la direction de l'enfance, au sein du pôle services au public, mais la commune a précisé que ce changement a été effectué à effectif constant.

3.2.2.3.2. Le coût estimé pour 2014

De septembre à décembre 2014, la commune a évalué le coût à 268 524 €, tout en escomptant une dotation de l'État de 149 760 €, ce qui devrait laisser à sa charge un coût net de 118 764 €.

Elle a précisé, toutefois, que cette évaluation ne comprenait pas la charge de travail liée à la mise en place des rythmes scolaires, qui a mobilisé le personnel de la direction de l'enfance, de la direction générale des services au public, ainsi que les directions sollicitées pour la création d'ateliers (jeunesse et sport, vie culturelle).

3.2.2.4. Les subventions de fonctionnement

Au cours de la période examinée, les subventions versées aux associations et personnes de droit privé ont augmenté de 19 %, pour atteindre 3,4 M€, en 2013, contre 3 M€, en 2008.

Pour les associations bénéficiaires de subventions d'un montant supérieur à 23 000 € (13 associations concernées), en application de l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations et de l'article 1^{er} du décret d'application n° 2001-495 du 6 juin 2001, une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens est conclue. La commune a indiqué qu'un bilan annuel de suivi des objectifs est réalisé par les directions compétentes, le contrôle financier étant assuré par la direction des finances⁽³⁴⁾.

⁽³⁴⁾ En application du décret n° 2006-887 du 17 juillet 2006 relatif à la publication par voie électronique des subventions versées aux associations de droit français et aux fondations reconnues d'utilité publique, l'information du public sur l'attribution de subventions est garantie par la mise en ligne des délibérations afférentes sur le site internet de la commune, ainsi que par les annexes aux budgets et comptes administratifs.

Trois associations, *la Clef*, *la Soucoupe* et *l'Agasec*, ont perçu des subventions d'un montant supérieur à 200 000 €, respectivement 480 000 €, 450 000 € et 323 000 €, en 2012.

3.2.2.5. Autres charges de fonctionnement

Le montant de ces charges, qui ont varié de 13,6 M€, en 2008, à 17,2 M€, en 2013, est principalement constitué des dépenses d'ordre, correspondant à la sortie d'inventaire d'actifs pour leur valeur nette comptable et aux écritures de contrepartie du transfert des plus-values à la section d'investissement, auxquelles il convient d'ajouter les dotations aux amortissements des immobilisations. Ces mouvements comptables sont le corollaire des écritures de produits de cession, évoquées précédemment.

Tableau n° 13 : Autres charges

Autres charges en K€		2009	2010	2011	2012	2013
chap	Libellé					
011	Charges générales (reliquat)	74	329	362	368	409
65	Autres charges de gestion courante (hors 6558, 657362, 657364, 6574)	464	274	265	310	1 360
67	Charges exceptionnelles	1 462	1 190	1 266	831	956
042	Dép. d'ordre de transfert entre sections	11 629	4 335	3 454	10 735	14 514
	675 - Valeurs comptables des immobilisations cédées	3 046	2 214	829	6 369	7 722
	676 - Différences sur réalisations (positives) transférées en investissement	6 162	24	590	2 371	4 914
	6811 - Dotations aux amortissements des immobilisations	2 421	2 097	2 036	1 995	1 878
	Total général	13 629	6 127	5 347	12 243	17 239

source : comptes de gestion et comptes administratifs

3.3. Des investissements dynamiques

Tableau n° 14 : Dépenses d'investissement

Budget principal									
chap	Données CA+ BP 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	BP 2014	Moy 2008 à 2013
20	immobilisations incorporelles	150 988	211 988	198 307	374 962	1 111 414	467 291	877 293	419 158
204	subventions d'équipement versées	606 651	150 000	1 794	60 726	1 573 250	1 867 600	867 000	710 003
21	immobilisations corporelles	5 472 576	7 048 139	2 626 642	3 857 676	7 938 502	1 654 537	1 790 805	4 766 345
23	immobilisations en cours	4 097 033	6 424 858	6 174 213	7 959 612	10 064 367	4 725 969	5 677 287	6 574 342
opérations		6 699 970	9 903 137	6 592 439	5 924 847	6 787 272	12 595 127	14 998 365	8 083 799
	total dépenses équipement	17 027 217	23 738 121	15 593 395	18 177 823	27 474 805	21 310 525	24 210 750	20 553 648
	part des opérations/ dép équip	39%	42%	42%	33%	25%	59%	62%	39%
	total dépenses financières (yc emprunt)	9 403 272	20 856 250	6 974 098	3 810 712	3 446 661	5 747 696	3 669 513	
	dép cptes de tiers							20 000	
	Total des dép réelles d'invts	26 430 489	44 594 371	22 567 494	21 988 535	30 921 466	27 058 221	27 900 263	
	tot dépenses d'ordre	890 294	1 042 214	1 249 976	2 222 445	416 771	2 987 876	16 262	
	Total dépenses d'investissements	27 320 783	45 636 585	23 817 470	24 210 980	31 338 238	30 046 097	27 916 525	
	Total dép. équipement retraité par Che	17 027 217	18 738 121	15 593 395	18 177 823	21 174 805	21 310 525	24 210 750	18 670 314
								moy 2008-2014	19 461 805
Budget annexe aménagement de la Lisière Pereire									
	Données CA+ BP 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	bp2014	
	pas de mouvement en section Invst						N/A	N/A	

Source : le détail des montants figure en annexe 5.

3.3.1. Un effort soutenu sur la période 2008-2014

Entre 2008 et 2014, la commune a réalisé un volume important de dépenses d'équipement, compris entre 16 et 24 M€ par an, après retraitement par la collectivité⁽³⁵⁾. Selon le débat d'orientation budgétaire 2015, la commune a consacré environ 153 M€ à la réalisation d'équipements, entre 2008 et 2014.

Les principales réalisations ont concerné des aménagements urbains, la construction ou la rénovation d'équipements publics (gymnase, crèches, écoles)⁽³⁶⁾. Des opérations foncières importantes sont également intervenues en 2009 (acquisition de terrains à hauteur de 5 M€ en vue du lancement de l'éco-quartier Pereire) et en 2012 (achat et revente simultanées du 98 rue Léon Desoyer, pour un montant de 6,3 M€).

En 2013, le niveau de ces dépenses, 561 € par habitant, est supérieur à la moyenne de la strate, 474 € par habitant.

3.3.2. Le financement de projets portés par des tiers

Au cours de la période 2008-2013, la commune a attribué entre 3 M€ et 5 M€ de subventions d'investissement à des organismes de droit privé.

Elle a ainsi attribué 1,2 M€ au titre de surcharges foncières, 3,4 M€ de subventions d'équipement aux délégataires de service public de stationnement (parking Pompidou et Château) et 0,6 M€ de cofinancement pour la réalisation d'un mur antibruit et de travaux de réfection des terrains de football utilisés par le club de football professionnel du PSG.

3.3.3. La planification des investissements

La commune s'est dotée d'un PPI, où figurent des opérations qui ont représenté environ 40 % du total des dépenses d'équipement réalisées au cours de la période 2008-2013.

3.3.4. Les déterminants de l'investissement

3.3.4.1. Les facteurs normatifs

La mise aux normes des équipements a un impact certain dans la décision de réaliser des investissements, même si ce n'est qu'un facteur parmi d'autres et s'il est difficile d'en déterminer le coût avec précision.

⁽³⁵⁾ Ces retraitements consistent à neutraliser les opérations ayant un caractère exceptionnel de 2009 (acquisitions foncières de la Lisière Pereire de 5 M€) et de 2012 (une opération blanche d'achat et de vente simultanée d'un immeuble de 6,3 M€) afin de permettre une comparaison homogène.

⁽³⁶⁾ Le parc de la Maison Verte, les places Charles de Gaulle et André Malraux, la bibliothèque, la place du Marché neuf, la restauration de l'école des Ecuyers, le réaménagement de *la Clef*, la crèche des Comtes d'Auvergne, la crèche du Bois Joli, la mise aux normes des terrains de football du Stade, le parc à cycles du RER, le square Giraud Teulon, le gymnase des Lavandières, la place des Rotondes, le nouveau centre technique municipal, la déchetterie municipale (déplacement en lien avec l'opération d'aménagement Lisière Pereire) et la vidéo protection.

3.3.4.1.1. La réglementation thermique

Ainsi, la collectivité estime que l'impact sur les investissements de la commune (bâtiments neufs ou rénovation de bâtiments existants) de la législation dans le domaine thermique, issue du Grenelle de l'environnement⁽³⁷⁾, s'est traduit par un surcoût de l'ordre de 10 %.

En appliquant cet ordre de grandeur au montant des investissements relatifs aux bâtiments communaux, depuis 2012, à savoir 15 M€, dont 10 M€ pour un équipement sportif, le gymnase des Lavandières, ce surcoût pourrait être évalué à environ 1,5 M€⁽³⁸⁾.

3.3.4.1.2. La mise en accessibilité

Si la mise en accessibilité aux personnes à mobilité réduite (PMR) est prise en compte au niveau de l'investissement, il demeure délicat d'identifier, dans le montant total des projets concernés, le coût lié à cette mise en conformité.

Tableau n° 15 : Part des projets concernés par un aspect PMR

		Budget principal							
chap	Données CA + BP 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	bp2014	Moy 2008 à 2013
	total dépenses équipement	17 027 217,24	23 738 120,95	15 593 395,31	18 177 822,71	27 474 805,28	21 310 525,23	24 210 750,00	20 553 647,79
	total dépenses équipement retraitées Ville	17 027 217,24	18 738 120,95	15 593 395,31	18 177 822,71	21 174 805,28	21 310 525,23	24 210 750,00	19 461 805,25
	<i>QUESTION 1.3.1</i>								
	Accessibilité établissement recevant public		4 120 000	995 000	7 837 000	7 749 000	7 932 000	4 617 000	5 541 667
	ratio PMR/dep équipement		17,4%	6,4%	43,1%	28,2%	37,2%	19,1%	25,2%
	ratio PMR/dep équipement retraitées		22,0%	6,4%	43,1%	36,6%	37,2%	19,1%	27,4%

Source : commune

Selon la commune, la part des opérations d'investissement concernées par les travaux de PMR se serait élevée, au cours de la période 2008-2014, à près de 25 % en moyenne. Il est par contre difficile de chiffrer le montant des travaux destinés aux personnes à mobilité réduite dans ces opérations qui concernent des bâtiments, la voirie ou les arrêts de bus.

À la fin de 2013, 63 établissements communaux, sur les 110 qui reçoivent du public (écoles, crèches, bâtiments administratifs, équipements sportifs), étaient en mesure de fournir des renseignements précis en matière d'accessibilité. Sur ces 63 établissements, 15 étaient accessibles à 100 %, 30 entre 70 % et 99 %, 5 l'étaient partiellement, 6 étaient peu accessibles et 7 inaccessibles. La programmation a prévu la mise en accessibilité progressive, entre 2014 et 2020.

S'agissant de la voirie, le plan de mise en accessibilité adopté par le conseil municipal du 17 décembre 2009 a prévu de desservir les principaux établissements publics et parapublics. Sur la base d'un diagnostic faisant ressortir un besoin d'adaptation des traversées piétonnes en tant qu'éléments importants du cheminement des PMR, les travaux réalisés ont permis de traiter 90 % des passages piétons. La commune a indiqué que 72 % des quais de bus étaient accessibles.

⁽³⁷⁾ Loi n° 2009-967 du 3 août 2009.

⁽³⁸⁾ À titre d'exemple, la commune a conclu avec la société SOCCRAM un contrat spécifique *Combustible-Prestations-Intéressement*, qui vise à la maîtrise des consommations d'énergie pour le chauffage. En effet, ce contrat incite l'exploitant à économiser l'énergie, dans la mesure où les gains réalisés sont partagés avec la collectivité.

Enfin, les efforts d'adaptation des bâtiments communaux seront poursuivis dans le cadre d'un agenda d'accessibilité programmée (AD'ap), qui sera élaboré selon les dispositions prévues par les décrets d'application⁽³⁹⁾ des 4 et 5 novembre 2014 et de l'ordonnance n° 2014-1090 du 26 septembre 2014 relative à la mise en accessibilité des établissements recevant du public, des transports publics, des bâtiments d'habitation et de la voirie pour les personnes handicapées⁽⁴⁰⁾.

3.3.4.1.3. Autres normes

Des travaux ont également été réalisés, de 2008 à 2014, pour prévenir les risques liés à l'amiante, à la légionellose et au plomb, pour des montants qui n'ont toutefois pas précisément été quantifiés.

3.3.4.2. L'entretien, la maintenance et le renouvellement

La commune a effectué un inventaire de son patrimoine (bâtiments, espaces publics, mobilier urbain), qui est en cours de saisie sur son système d'information géographique (SIG).

Une partie de ce patrimoine a fait l'objet d'un diagnostic. La collectivité a ainsi indiqué qu'un diagnostic sommaire avait été établi pour le secteur scolaire, tout en faisant état de l'existence d'un suivi des équipements techniques assuré par des bureaux de contrôle et des sociétés de maintenance. De même, en matière de voirie, sur les 70 kms faisant partie du patrimoine municipal, 40 kms ont été examinés en deux étapes, en 2008 et en 2013, ce qui a permis d'élaborer un programme quinquennal d'entretien et de renouvellement et de le budgéter. Les travaux d'entretien et de gros entretien renouvellement (GER) ont ainsi été inclus dans la programmation pluriannuelle de l'investissement précitée.

Dans ses décisions d'investissement, la collectivité procède à un examen approfondi de l'état des équipements, afin de déterminer la solution la plus appropriée, entre opérations de rénovation lourde ou construction nouvelle, notamment.

C'est précisément le cas pour les équipements scolaires. Dans le cadre de la création du nouveau quartier de la Lisière Pereire, la commune a arbitré entre la création d'un nouvel équipement scolaire, pour satisfaire les besoins d'accueil des nouveaux élèves, et l'optimisation des structures existantes, à savoir 9 écoles élémentaires et 10 écoles maternelles.

Sur la base d'une étude prospective et d'un diagnostic technique des établissements scolaires, la commune a opté pour l'ajout à l'équipement scolaire existant d'une école maternelle de six classes et de nouvelles classes élémentaires, au lieu de la création d'un nouveau groupe scolaire *ex nihilo*. Le projet de rénovation et d'extension de l'école Marie Curie a été approuvé par le conseil municipal le 13 novembre 2014⁽⁴¹⁾.

⁽³⁹⁾ Décret n° 2014-1321 du 4 novembre 2014 (schéma directeur accessibilité – ADAP transport public), décret n° 2014-1323 du 4 novembre 2014 (points d'arrêts des services de transport public), décret n° 2014-1326 du 5 novembre 2014 (ERP), décret n° 2014-1327 du 5 novembre 2014 (ADAP ERP).

⁽⁴⁰⁾ La loi n° 2014-789 du 10 juillet 2014 habilitant le gouvernement à adopter des mesures législatives pour la mise en accessibilité des établissements recevant du public, des transports publics, des bâtiments d'habitation et de la voirie pour les personnes handicapées), et son ordonnance n° 2014-1090 du 26 septembre 2014, redéfinissent les modalités de mise en œuvre du volet accessibilité de la loi handicap du 11 février 2005, en prévoyant notamment la mise en place d'Ad'Ap (agendas d'accessibilité programmée).

⁽⁴¹⁾ Parmi les scénarii envisagés dans l'étude, ce choix était le plus proche de l'option dite intermédiaire, dont le coût était évalué à 13,9 M€ HT, alors que l'option impliquant la construction d'un nouveau groupe scolaire était estimée à 17,9 M€ HT.

3.3.4.3. Besoins de la population et des entreprises

3.3.4.3.1. Impact de la démographie

Si la population de Saint-Germain-en-Laye est demeurée globalement stable, depuis 2008, autour de 42 000 habitants, la commune estime que 80 % environ des dépenses d'équipement seraient destinées à l'amélioration des services publics existants (groupes scolaires, rénovation des espaces publics, création de nouvelles crèches, notamment). Les 20 % restants contribueraient, pour leur part, à la satisfaction de besoins nouveaux, par exemple en matière de réalisation d'équipements sportifs et de loisirs.

La commune considère, par ailleurs, que le seul maintien d'une population stable doit s'accompagner de l'extension du parc de logements, permettant d'accueillir de nouveaux arrivants, afin de contrecarrer la baisse tendancielle alimentée par certaines évolutions sociétales, telles que la décohabitation.

La prise en compte de l'évolution des besoins, notamment en matière de logement, est appréhendée par le plan local d'urbanisme (PLU), qui constitue l'outil le mieux adapté. Ce document, approuvé en 2005, a fait l'objet de modifications et de révisions simplifiées, sa révision générale étant envisagée à partir de 2015.

À cet égard, la commune a conduit une action foncière soutenue, puisque les interventions engagées depuis 2008, acquisitions et cessions, ont porté sur un montant global d'environ 20 M€.

3.3.4.3.2. Les investissements de centralité

La fonction de chef-lieu d'arrondissement induit des dépenses d'investissement dites de centralité, qui concernent par exemple l'offre de services culturels (conservatoire, théâtre, médiathèque), sportif, de transports urbains et de stationnement, dont les habitants de la commune ne sont donc pas les seuls bénéficiaires, mais qui n'ont pas fait l'objet d'une évaluation spécifique.

3.3.4.4. Les modalités opérationnelles de pilotage

Les projets d'investissement de la commune sont généralement précédés par une étude de faisabilité réalisée, le cas échéant, par des prestataires externes (assistance à maîtrise d'ouvrage, bureaux d'études).

La mise au point des projets donne lieu, comme il a été dit précédemment en matière d'équipement scolaire, à la présentation de plusieurs *scénarii* de réalisation, incluant une analyse comparative des avantages et inconvénients, et est assortie d'un calendrier précis.

Enfin, les estimations financières intègrent les coûts directs et, dans une moindre mesure, les coûts indirects induits par la mise en service des équipements, première étape d'une approche en coût complet.

3.3.4.4.1. Une approche de coût complet à développer

De fait, dans sa décision d'investir, la collectivité prend de plus en plus en compte la question de l'impact ultérieur de la création de nouveaux équipements : coûts d'entretien, de maintenance et de fonctionnement. La collectivité, à cet égard, a indiqué qu'elle entendait développer de manière plus systématique l'approche de l'investissement en coût complet.

3.4. Le financement des investissements

3.4.1. La capacité d'autofinancement

3.4.1.1. Budget principal

La capacité d'autofinancement (Caf) brute, c'est-à-dire l'excédent brut d'exploitation augmenté des produits exceptionnels et financiers et diminué des charges exceptionnelles et financières, renseigne sur la capacité de la collectivité à financer par elle-même les opérations d'investissement. La Caf nette, c'est-à-dire l'épargne brute diminuée du remboursement du capital de la dette, permet de mesurer le niveau de l'autofinancement réellement disponible pour le financement des dépenses d'équipement.

La Caf brute a avoisiné, en moyenne, 9 M€, au cours de la période 2008-2013, et a résulté, à titre principal, d'un excédent brut de fonctionnement élevé, compris entre 8,5 et 10,5 M€. Après déduction de l'amortissement annuel du capital de la dette, la Caf nette est demeurée nettement positive, variant entre 2,5 et 7,9 M€ sur la période examinée (cf. Données financières en annexe n° 3).

Cet autofinancement confortable a permis à la commune de disposer d'une ressource substantielle pour financer ses investissements.

3.4.2. Le recours limité à l'emprunt

3.4.2.1. Évolution de l'endettement

L'emprunt a constitué une deuxième source de financement des investissements car l'encours de la dette a augmenté d'environ 8 M€, pour atteindre 27,3 M€, en 2013, au lieu de 19,0 M€, en 2008 (cf. Données financières en annexe n° 3).

Tableau n° 16 : Encours du budget principal

en milliers d'euros	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 BP	2013/2008
remboursements emprunts & dettes (dep Invst)	3 778	4 040	3 266	2 933	2 904	5 348	3 390	42%
charges financières	763	537	536	539	635	866	814	13%
encours total 31/12/N	18 985	22 370	20 086	22 135	23 215	27 350	33 857	44%
emprunts et dettes (rec Invst)	5 321	7 100	1 000	5 000	4 000	9 500	9 897	79%

source : fiches DgFip et BP 2014

La situation de l'autofinancement a néanmoins permis à la collectivité de faire appel de manière limitée au financement bancaire et de contribuer à la maîtrise de l'endettement.

Dans ces conditions, si l'endettement a progressé en fin de période, puisque les emprunts nouveaux de l'année 2013 se sont élevés à 9,5 M€, la capacité de désendettement⁽⁴²⁾ de la commune est demeurée satisfaisante, car elle oscille entre 2 et 3 années.

Le remboursement du capital de la dette s'est élevé en moyenne à 3,4 M€/an, de 2008 à 2012, à l'exception de l'exercice 2013 où la commune a procédé au remboursement anticipé d'un emprunt de 1,9 M€. En 2012, les remboursements représentaient 68 €/habitant, soit un niveau inférieur à celui de la moyenne de la strate, 87 €/habitant.

3.4.2.2. Structure de l'encours

Au 31 décembre 2013, la dette communale auprès des établissements de crédit était composée de 20 contrats, dont 12 à taux fixes représentant les deux-tiers de l'encours total s'élevant à 27 M€. Dix-sept concernaient le budget principal (26,8 M€), et trois le budget annexe du service de l'assainissement (0,3 M€).

La caisse d'épargne est le premier prêteur avec une part représentant 40 % de l'encours. D'après le rapport de présentation du CA 2013, le taux moyen de la dette s'élevait à 2,89 %, en 2013, et la durée de vie résiduelle de la dette était de 10,5 années.

3.4.2.3. Une dette sécurisée

La commune a souscrit un seul contrat d'emprunt à taux structurés. Cet emprunt a été contracté auprès de la Société Générale, à la fin de 2006, pour un montant de 1,6 M€. Le capital restant dû, au 31 décembre 2013, était de 853 333,24 €.

Ce prêt, d'une durée de 15 années se décomposait en deux phases d'amortissement :

- 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2014 : soit taux fixe de 3,49 % si l'Euribor 12 mois était inférieur ou égal à 5 %, soit l'Euribor 12 mois si ce dernier était supérieur à 5 %,
- 1^{er} janvier 2015 au 31 décembre 2021 : application d'un taux fixe de 3,49 % l'an.

Compte tenu de ses caractéristiques, cet emprunt figurerait parmi les moins risqués de la grille de risques mentionnée par la charte Gissler (classé B1 puis A1 depuis le 1^{er} janvier 2015).

3.4.3. Les ressources propres hors autofinancement

Il s'agit essentiellement des produits de cession et des remboursements du FCTVA.

3.4.3.1. Les cessions

Afin d'optimiser la gestion de son patrimoine, la commune a procédé à un volume important de cessions immobilières et foncières, notamment en cédant des actifs nécessaires à la réalisation de projets d'investissement. Pour autant, la commune a précisé que l'aménagement du quartier de la Lisière Pereire constituait pour elle l'une des dernières opportunités qui lui étaient offertes, la plus grande partie de son vaste territoire étant classée non constructible.

⁽⁴²⁾ Encours de la dette rapporté à la Caf brute : nombre d'années théorique pour rembourser le capital de la dette, au 31 décembre de l'exercice, avec la Caf brute de ce même exercice.

Au cours de la période examinée, les cessions ont représenté un montant de 35 M€⁽⁴³⁾. Cependant, ainsi qu'il a été mentionné *supra*, il convient de tenir compte des acquisitions qui ont pu être effectuées. Le montant des cessions, net des acquisitions, est ainsi sensiblement inférieur au montant de 35 M€ précité.

3.4.3.2. Les recettes du FCTVA

Entre 2008 et 2013, les recettes en provenance du FCTVA se sont élevées à 13,5 M€, oscillant entre 1 M€ et 3 M€ par an (*cf.* données financières en annexe n° 3). Ces montants, logiquement, fluctuent au gré des dépenses d'équipement réalisées.

3.4.4. La gestion de la trésorerie

La situation des comptes de trésorerie⁽⁴⁴⁾, au 31 décembre de l'exercice, a fait apparaître un niveau de trésorerie confortable, en progression de 2009 (0,9 M€) à 2013 (10,1 M€). Bien que cette situation ne rende pas compte des flux au cours de l'exercice, elle indiquait à tout le moins que le déséquilibre précité du budget annexe aménagement de la Lisière Pereire n'avait pas eu d'incidence sur la situation de trésorerie de la commune, à la fin de l'année 2013.

La commune a eu recours à des lignes de trésorerie (c/51931) jusqu'en 2012. Depuis 2013, elle n'utilise plus que la ligne de trésorerie liée à un emprunt (c/51932), soldée en fin d'exercice. Elle a précisé que la trésorerie constituait une variable d'ajustement, au regard du besoin de financement des investissements, les excédents permettant de retarder le recours à l'emprunt et/ou sa mobilisation, et de procéder, le cas échéant, à des remboursements anticipés. Cette trésorerie excédentaire permet ainsi d'optimiser la gestion de la dette et de minimiser les frais financiers⁽⁴⁵⁾.

*

La situation financière de la commune est donc particulièrement saine, dans la mesure où l'autofinancement dégagé par la section de fonctionnement lui a permis de financer un important volume de dépenses d'équipement tout en contenant la croissance de son endettement. La progression régulière des bases fiscales et la maîtrise des charges de gestion, notamment de la masse salariale, ont notamment contribué à conforter cette capacité d'épargne.

Sur cette base solide, elle a été en mesure, à compter de 2013, d'assurer le portage financier de l'importante opération d'aménagement de l'éco-quartier de la Lisière Pereire, lié au décalage temporel entre l'encaissement des ventes de terrains et la réalisation des dépenses, en recourant toutefois temporairement à l'emprunt, en 2014.

⁽⁴³⁾ 1,280 M€, en 2008 (cession du 6 rue des Bucherons), 9,2 M€, en 2009 (vente des terrains de la Maison Verte), 1,93 M€, en 2010 (transactions du 10 rue Stéphane Mony et du 57 au 75, rue Saint-Léger), 1,247 M€, en 2011 (cessions du 8 rue Collignon, de deux parcelles, route des Princesses et d'une maison), 8,620 M€, en 2012 (aliénation des 59 rue du Pontel et 30 rue Schnapper, et recette d'une opération Achat/Vente simultanée pour 6,3 M€) et 12,6 M€, en 2013 (ventes du terrain à bâtir 30 rue Schnapper, de deux maisons aux 35 rue de Bergette et 9 rue Ampère, de 30 terrains de l'opération « rû de Buzot » et la cession des parcelles au budget annexe aménagement de la Lisière Pereire, pour 9,230 M€).

⁽⁴⁴⁾ Soldes des comptes de classe 5 des comptes de gestion.

⁽⁴⁵⁾ La commune a également indiqué que l'accès à l'outil de gestion Hélios du comptable public, couplé au retour d'informations sur les paiements et sur les encaissements, via le logiciel *Ocre*, favorisait cette gestion active de la trésorerie.

3.4.5. Perspectives

Le débat d'orientation budgétaire 2015, de même que l'étude prospective 2015-2018 réalisée par la commune, soulignent que la gestion, lors des prochains exercices, devrait être sujette à des tensions. L'autofinancement, notamment, serait affecté, sous l'effet de l'augmentation des charges et la diminution des produits de fonctionnement.

Ainsi, le coût net en année pleine de la mise en œuvre des nouveaux rythmes scolaires atteindrait 0,55 M€, avec un reste à charge pour la commune de 0,25 M€⁽⁴⁶⁾. Dans le même temps, l'impact des charges de péréquation (FNGIR et FPIC), quoique stabilisé en 2015, et la baisse sensible de la DGF, de l'ordre de 1 M€, exercerait une pression sur les recettes de gestion courante.

Cette tendance à la compression de l'autofinancement ne serait pas remise en cause par la perception de certaines recettes exceptionnelles et la perception, à moyen terme, de ressources fiscales supplémentaires liées à la création de l'éco-quartier Lisière Pereire.

Dans ce contexte, la commune a engagé une réflexion stratégique visant, par exemple, à réexaminer le périmètre de l'action communale, en ce qui concerne les dépenses, et à augmenter les recettes en provenance des usagers des services publics, afin de se rapprocher d'un « prix coûtant » desdits services.

Cette réflexion, qui porte, d'une manière générale, sur la performance de l'action communale est d'ores et déjà amorcée avec la mise en place, prévue pour le début de 2015, de trois commissions « services à la population », « ressources » et « cadre de vie », chargées notamment d'évaluer le coût et la qualité des services rendus à la population.

En tout état de cause, même si la commune entend maintenir une fiscalité modérée, considérée comme un facteur d'attractivité territoriale, elle dispose aussi dans ce domaine de marges de manœuvre que lui confère, par exemple, la modestie des taux de la TFPB. Elle peut également, si elle veut maîtriser la croissance de son endettement, prioriser les dépenses d'équipement à engager, dans le cadre de sa programmation pluriannuelle.

4. OPÉRATIONS D'AMÉNAGEMENT

4.1. Avancement de la liquidation de la société d'économie mixte d'aménagement de Saint-Germain

4.1.1. Présentation de la Semager

4.1.1.1. Statut et objet de la Semager

La Semager est une société anonyme au capital social de 83 846 €, immatriculée en 1966. La commune en est l'actionnaire public prépondérant, possédant 63 % du capital social. Son objet portait sur la réalisation d'études et la conduite d'opérations d'aménagement.

⁽⁴⁶⁾ Le coût estimé pour 2015 est de 554 233 € (442 833 € de masse salariale et 111 400 € de frais de fonctionnement), pour des recettes évaluées à 302 400 €.

4.1.1.2. Poursuite d'activité de la Semager

À l'issue d'une procédure d'alerte⁽⁴⁷⁾, consécutive à la constatation par le commissaire aux comptes, dans les comptes 2010, de la diminution des capitaux propres, devenus inférieurs à la moitié du capital social, l'assemblée générale a décidé la poursuite de l'activité⁽⁴⁸⁾.

Au 31 décembre 2013⁽⁴⁹⁾, les capitaux propres ont été reconstitués dans la perspective d'une fin d'activité prochaine de la Semager.

4.1.2. État d'avancement des opérations préalables à la liquidation

4.1.2.1. Mouvements fonciers

Selon l'état sommaire dressé par la commune des cessions réalisées de 1996 à 2013, une succession d'opérations foncières est intervenue sous la forme de cessions, d'échanges de parcelles ou de rétrocession.

La comparaison des plans des parcelles dont la Semager détenait la propriété, au 1^{er} janvier 2013 et au 1^{er} janvier 2014, a permis de corroborer l'avancement de ces opérations préalables à la liquidation de la société.

4.1.2.2. Baux emphytéotiques et à construction

Dans le cadre des opérations d'aménagement conduites par la Semager, cinq terrains dont elle était propriétaire ont servi d'assiette à la construction, par divers opérateurs, de bâtiments à usage d'habitation. Ces constructions ont été réalisées dans le cadre de baux emphytéotiques dont la résiliation anticipée, préalable à la cession des terrains aux opérateurs de logement précités, donne lieu à des négociations. La résiliation de ces baux constitue donc également un préalable à la liquidation de la Semager.

Deux de ces cinq baux ont déjà fait l'objet d'un accord, le troisième, conclu avec un bailleur social, a fait l'objet d'une négociation qui a abouti le 16 avril 2015.

Les deux derniers baux, conclus avec les associations Les Chemins de l'Éveil et Emmaüs, respectivement, en 1996, pour une durée de 40 ans, et en 1986, pour une durée de 37 ans, concernaient la construction d'un centre d'accueil pour enfants polyhandicapés et la réalisation de deux logements passerelles pour l'accueil de familles en difficulté. Une cession des terrains à l'euro symbolique était à l'étude pour obtenir la résiliation du bail le plus ancien. Les négociations seront menées courant 2015, selon la commune.

4.1.2.3. Versement de bonis de liquidation

Dans la perspective de la liquidation de la société, un boni de liquidation relatif à plusieurs opérations d'aménagement, de 2 M€⁽⁵⁰⁾, a déjà été versé à la commune, en 2012⁽⁵¹⁾.

⁽⁴⁷⁾ En application de l'article L. 225-248 du code de commerce, cette procédure vise à alerter les associés sur la situation financière de la société en vue d'une éventuelle dissolution anticipée.

⁽⁴⁸⁾ Cf. procès-verbal de l'assemblée générale extraordinaire du 11 juin 2011, enregistré au greffe du tribunal de commerce de Versailles le 20 juin 2012.

⁽⁴⁹⁾ Cf. procès-verbal du conseil d'administration du 11 février 2014.

⁽⁵⁰⁾ Ce versement est issu de trois opérations (Zac1, Zup hors Zac et Saint-Léger).

La commune a également prévu, dans son budget primitif 2014, un produit exceptionnel de 5,8 M€, correspondant au versement d'une avance sur boni de liquidation, issue des opérations d'aménagement de la zone d'urbanisation prioritaire (Zup) du Plateau du Bel Air (hors zone d'aménagement concertée (Zac)), confiées en 1970 par la commune à la Semager. Ce versement était toutefois subordonné à la conclusion de deux ventes issues de la résiliation anticipée de deux des cinq baux précités. Au 20 octobre 2014, la commune avait encaissé 1 M€.

4.2. Aménagement d'un éco-quartier Lisière Pereire

4.2.1. Présentation du projet

4.2.1.1. Présentation de la zone à aménager

Avec près de trois quarts⁽⁵²⁾ de sa superficie recouverte par la forêt de Saint-Germain-en-Laye, le foncier disponible sur le territoire de la commune est réduit. Au nord de l'agglomération, la collectivité dispose cependant d'une emprise foncière de neuf hectares, dénommée « Lisière Pereire », qu'elle a décidé d'aménager en éco-quartier. Cette opération a été conçue, notamment, dans la perspective de l'arrivée, à l'horizon 2018, du tram-train aux abords de la gare de grande-ceinture, dans le cadre de la réalisation de la tangentielle ouest, qui devrait relier les communes de Saint-Germain-en-Laye (RER A) et de Saint-Cyr RER C⁽⁵³⁾.

Ce site, de fait séparé en deux parties par l'emprise des voies de réseau ferré de France (RFF), comprend :

- une ancienne friche industrielle, correspondant à la gare de fret désaffectée, qui accueillait les installations de RFF, et à des entrepôts désaffectés ;
- une emprise foncière, située entre deux ensembles de logements sociaux, et une seconde emprise abritant la halle du marché Frahier ;
- divers équipements : un centre technique municipal et une déchetterie.

4.2.1.2. Les objectifs du projet

L'aménagement en éco-quartier comporte une dimension environnementale liée à la proximité de la forêt. Il répond à des objectifs de développement durable, en privilégiant les transports collectifs et les circulations douces, la construction de bâtiments à faible consommation énergétique et une forte végétalisation du site, après dépollution et recyclage des déchets issus des démolitions.

Le projet comporte également une finalité économique, avec la présence prévue d'activités diversifiées, bureaux, services, commerces, et de mixité sociale, avec des programmes de logements incluant une proportion de logement social et étudiant.

4.2.1.3. Les réalisations attendues

L'opération, en effet, prévoit la création d'environ 500 logements. Une partie de ce nouveau parc (350 logements) est destinée à favoriser un parcours résidentiel (logement intermédiaire, en accession à coût maîtrisé et en accession libre). La seconde partie porte sur la réalisation de 150 logements sociaux, dont 50 pour l'accueil de familles et 100 pour des étudiants, et doit participer au rapprochement du seuil⁽⁵⁴⁾ de logement social fixé par la loi SRU précitée.

⁽⁵¹⁾ Cf. décision du conseil d'administration du 14 mai 2012.

⁽⁵²⁾ Source : site internet de la commune, territoire communal : 4 827 hectares, dont 3 526 hectares de forêt.

⁽⁵³⁾ Il s'agit de la première phase (2013-2018) de la tangentielle ouest, qui devrait être complétée par une extension jusqu'à Achères-Ville RER A (2013-2019). cf. www.tangentielleouest.fr.

⁽⁵⁴⁾ Le taux de logements sociaux communiqué par la commune est de 19,52 % au 1^{er} janvier 2014.

Ce quartier accueillera, par ailleurs, une crèche de 40 berceaux, un établissement d'hébergement des personnes âgées dépendantes (EHPAD), un hôtel et une superette.

Concernant l'accueil d'activités économiques, des locaux commerciaux et à usage de bureaux permettront l'établissement à la fois de commerces de proximité et de sièges sociaux d'entreprises, comme celui de BOSE.

L'aménagement des espaces publics comportera la création d'une route avec passage sous voie ferrée, destinée à désenclaver le nouveau quartier en le reliant directement à la RN 184, et la requalification de la place Frahier (place du marché forain). Un parking souterrain de 200 places de stationnement sera construit en lieu et place du centre technique municipal et de la déchetterie.

Image n° 1 : Maquette du projet



Source : Dossier de presse novembre 2013

4.2.1.4. Une opération sans Zac

Pour mener à bien cette opération d'aménagement, la commune n'a pas opté pour la création d'une zone d'aménagement concerté (Zac), prévue par les articles L. 311-1 à L. 311-8 du code de l'urbanisme, mais a procédé par « *division primaire et permis de construire successifs* ». La commune disposait, en effet, de la maîtrise de 95 % du foncier, au début de l'opération.

4.2.1.5. Calendrier de l'opération

La phase pré-opérationnelle du projet, comprenant les études et la mise en œuvre des procédures prévues par le code de l'urbanisme et le code de l'environnement, s'est étendue de 2011 à 2013.

La concertation préalable, prévue par l'article L. 300-2 du code de l'urbanisme et destinée à recueillir l'avis de la population sur le projet et les objectifs poursuivis, a été lancée le 26 mai 2011. Par délibération du 11 avril 2013, le conseil municipal a déclaré d'intérêt général⁽⁵⁵⁾ l'aménagement du site Lisière Pereire en éco-quartier et a adopté la révision du PLU, nécessaire à la réalisation du projet.

⁽⁵⁵⁾ La déclaration d'intérêt général est prévue par le code de l'environnement (article L. 126-1).

Tableau n° 17 : Calendrier du projet

Phase pré-opérationnelle	
Mai 2011	Lancement de la concertation sur le projet avec la population
Automne 2011	Choix de l'équipe de MOE urbaine (Groupement agence d'architecture Ferrier, Agence de paysage TER, BET OGI, BET déplacements ITER)
Printemps 2012	Finalisation du plan-guide et mise en concertation
Automne 2012	réunion publique de concertation et élaboration de l'étude d'impact, choix d'un assistant à maîtrise d'ouvrage (groupement TERRIDEV), opération d'aménagement réalisé en régie par les services de la Ville en collaboration de l'AMO
Automne 2012 - été 2013	Élaboration du projet urbain et études opérationnelles
Hiver 2013	Enquête publique conjointe (révision simplifiée du PLU / étude d'impact)
Avril 2013	Approbation par le conseil municipal de la révision simplifiée du PLU et déclaration d'intérêt général du projet de la Lisière Pereire
Juillet 2013	Réunion de concertation dans la gare de Grande-Ceinture
Planning prévisionnel	
Tranche opérationnelle 1	
Été-automne 2013	travaux de démolition des bâtiments
Hiver 2014	début des travaux des espaces publics
Été 2014	début des chantiers des opérateurs immobiliers
2015	réalisation du passage sous voie ferrée reliant l'ouest du nouveau quartier à la RN 184
1er trimestre 2016	livraison des premiers bâtiments (logements, bureaux, EHPAD, hôtel et surface commerciale)
Tranche opérationnelle 2	
Fin 2015	déménagement du centre technique municipal
Début 2016	début des travaux des nouvelles places et des chantiers des opérateurs immobiliers
Fin 2017	livraison des bâtiments (logements, commerces et bureaux)

Source : Dossier de presse novembre 2013

Selon le calendrier prévisionnel établi par la commune, l'entrée en phase opérationnelle devait débuter à l'été 2013, avec les premiers travaux de démolition, et aboutir, en deux étapes, à la livraison des premiers bâtiments au début de l'année 2016 (tranche 1) et des derniers à la fin de 2017 (tranche 2).

4.2.1.6. L'économie du projet

L'économie initiale de l'opération, à la date du 2 avril 2013, prévoyait un excédent de 8 M€, pour 37 M€ de dépenses et 45 M€ de recettes. L'actualisation réalisée en mai 2014 a ramené l'excédent prévisionnel à 3,34 M€, avec des dépenses s'élevant à 39,26 M€ et des recettes à 42,6 M€.

Ce bilan prévisionnel, par ailleurs, n'inclurait pas, en tout ou partie, les coûts relatifs à la reconstruction du centre technique municipal (CTM) et de la déchetterie, même si la rénovation du CTM apparaissait nécessaire, indépendamment du projet d'éco-quartier, compte tenu de sa vétusté⁽⁵⁶⁾.

⁽⁵⁶⁾ Selon les éléments figurant au débat d'orientation budgétaire 2015, le coût de l'opération de reconstruction du CTM serait de 7,2 M€ et celui de la déchetterie/quais de transfert de 3,7 M€, au titre des exercices 2015 et 2016.

4.2.2. Pilotage du projet d'aménagement

4.2.2.1. Une gestion en régie

Parmi les options possibles⁽⁵⁷⁾, en matière de conduite d'opérations d'aménagement, la commune a décidé de recourir à la régie. Elle a justifié ce choix par la volonté de conserver un savoir-faire reproductible, à la faveur d'opérations futures, de garder la maîtrise de l'ensemble de l'opération (qualité urbanistique, délais de réalisation), et d'optimiser l'économie de cette opération, en l'absence, notamment, de rémunération d'intermédiaires.

4.2.2.2. L'organisation retenue

4.2.2.2.1. Les instances décisionnelles et de suivi

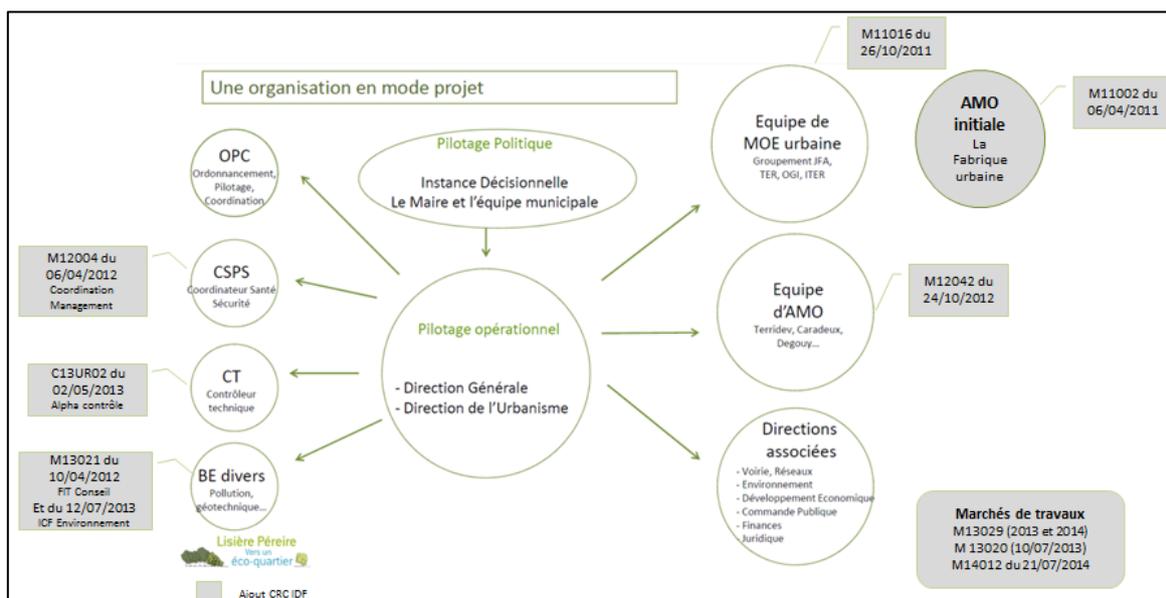
La gouvernance⁽⁵⁸⁾ du projet repose sur :

- un comité de pilotage(COPI), composé de sept élus et de cinq responsables de service, présidé par le maire, en charge des décisions stratégiques, ou engageant les finances de l'opération ;
- un comité technique (COTECH) associant les directions techniques de la commune et les intervenants extérieurs, chargé de préparer les décisions du comité de pilotage.

Le COPI s'est réuni au rythme d'une fois tous les deux mois, entre mars 2011 et juin 2014, et le COTECH une fois par mois en moyenne.

4.2.2.2.2. L'assistance externe

Image n° 2 : Intervenants au projet



Source : Ville de Saint-Germain-en-Laye, présentation de l'organisation en régie, modifiée par CRC.

⁽⁵⁷⁾ Les opérations d'aménagement peuvent être externalisées, sous forme de concession d'aménagement ou bien conduites en régie.

⁽⁵⁸⁾ Cf. dossier de labellisation éco-quartier.

La commune a fait appel à des intervenants extérieurs, au titre de l'assistance à maîtrise d'ouvrage, initiale, puis d'accompagnement, et pour assurer la maîtrise d'œuvre urbaine.

L'assistance à maîtrise d'ouvrage initiale, confiée à un prestataire, La fabrique Urbaine, a aidé la collectivité dans le choix du maître d'œuvre, en l'occurrence, le groupement formé par Jacques Ferrier Architecte. Elle a ensuite fait appel à une seconde assistance à maîtrise d'ouvrage, pour l'accompagner dans le suivi du projet.

4.2.2.2.3. Les effectifs concernés

La gestion en régie recouvre des champs de compétence variés : maîtrise foncière, pilotage des études techniques et de faisabilité, des études pré-opérationnelles et opérationnelles, passation des marchés, commercialisation des îlots opérateurs, suivi du chantier, communication autour du projet et financement de l'opération, notamment.

Pour mener à bien ce projet, la commune a renforcé son équipe technique opérationnelle. Les ressources humaines, constituées à l'origine, en 2011-2012, d'un chef de projet à temps plein et de la directrice de l'urbanisme, pour 30 % de son temps de travail, ont été portés à près de deux ETP, à savoir le chef de projet aménagement urbain, à 100 %, une chargée⁽⁵⁹⁾ d'études en prospective urbaine, à 50 %, la directrice de l'urbanisme, à 20 %, et le DGS, à 10 %.

À compter d'août 2013, la rémunération de ces personnels, calculée selon la quotité consacrée à l'opération, a été imputée sur le budget annexe.

4.2.3. Le suivi sous forme d'un budget annexe

4.2.3.1. Création en 2013

4.2.3.1.1. Conformité avec les dispositions de la M14

Conformément aux dispositions de l'instruction M14⁽⁶⁰⁾, qui rappelle l'obligation de suivre les opérations d'aménagement sous la forme d'un budget distinct, du fait de leur finalité économique et des incidences fiscales en matière de TVA, un budget annexe a été créé, par délibération du 30 mai 2013, pour suivre cette opération et garantir la transparence des flux.

Ce type d'opération implique également une gestion comptable de stocks⁽⁶¹⁾, destinée à retracer le processus de production de terrains constructibles. Elle se décline en trois étapes successives : la réalisation de charges concourant à la production des terrains aménagés, leur incorporation au stock de terrains en cours et, *in fine*, la constatation de terrains aménagés finis, préalable à leur cession.

⁽⁵⁹⁾ Pour exercer ces fonctions, la commune a recruté une contractuelle, précédemment employée dans une société d'aménagement.

⁽⁶⁰⁾ M14 - Tome 2 - Titre 1 - Chapitre 1- 2.2.1.1. Les services publics sont suivis obligatoirement sous forme de budgets distincts du budget principal.

⁽⁶¹⁾ M14 – Tome 2 – Titre 3 – Chapitre 3 -3. Les stocks de terrain, chapitre 4. Opérations de fin d'exercice, Tome 1 – Titre 1 – chapitre 2 – 3. Classe 3 Comptes de stocks et encours, annexe n° 20 au Tome 1 – Stocks de terrains aménagés.

L'ouverture de ce budget annexe n'a pas été concomitante avec les premières dépenses réalisées sur le budget principal, dès avant 2013. La collectivité a en effet fait un choix d'opportunité en créant ce budget annexe, en 2013, dans la perspective de percevoir de premières recettes de commercialisation des terrains aménagés⁽⁶²⁾. Cela aurait ainsi permis d'exécuter ce budget à l'équilibre, sans faire apparaître le coût de portage lié au décalage entre la réalisation des dépenses et l'encaissement des premières ventes. Comme il a été dit, ce cas de figure ne s'est pas réalisé.

4.2.3.2. Les transferts du budget principal

La création de ce budget annexe a conduit à examiner les transferts opérés à partir du budget principal, l'existence d'un suivi de la TVA et la mise en place d'une gestion des stocks.

4.2.3.2.1. Terrains

Par délibération du 26 septembre 2013, la cession du foncier acquis par la ville au budget annexe a été approuvée. Une distinction a été faite entre les parcelles les plus récentes, valorisées au coût d'acquisition, et les plus anciennes, qui ont fait l'objet d'une réévaluation.

Ces opérations sont conformes aux dispositions de l'instruction M14 qui précise que, lorsque les terrains figurent à l'actif de la commune, « *l'affectation de ce terrain à l'opération d'aménagement s'analyse comme une cession à titre onéreux du budget principal au budget annexe, pour un montant égal à la valeur vénale⁽⁶³⁾ du terrain* ».

Le montant à transférer a été fixé à 9 235 633,21 €, dont :

- parcelles récentes : 7 361 310,21 €, pour 39 377 m² (186,94 €/m²) ;
- parcelles anciennes : 1 874 323 €, pour 9 837 m² (190,54 €/m²).

4.2.3.2.2. Autres frais transférés

La commune a indiqué avoir refacturé au budget annexe des charges de rémunération, au titre de l'exercice 2013, ainsi que des charges d'études, pour un montant total de 1,4 M€.

Ces transferts ne paraissent toutefois ni exhaustifs, ni effectués avec toute la précision souhaitable. Ainsi, l'activité des services consacrée au pilotage opérationnel et celle des services fonctionnels/supports n'a pas fait l'objet d'une refacturation au titre des années 2011 et 2012, alors que la commune avait envisagé de conclure une convention interne en vue d'une telle refacturation des services supports.

En sens inverse, selon une liste d'écritures antérieures à 2013 à « refacturer au budget annexe », un total de 1 068 981,63 € TTC de dépenses antérieures, allant de 2008 à 2013, aurait été imputé au budget annexe. Il s'agirait de frais d'études, d'immobilisations en cours, de fournitures administratives, de frais d'annonces et d'insertions, d'honoraires et autres frais divers, sans plus de précision.

La commune s'est engagée à régulariser les écritures de transfert au cours de l'exercice 2015.

⁽⁶²⁾ Source : compte rendu du comité de pilotage du 5 octobre 2012.

⁽⁶³⁾ Cf. M14 - Tome 2 - Titre 3 - Chapitre 3 – 3. Les stocks de terrains (lotissements) 3.2.2. Transferts entre le budget principal et le budget annexe.

4.2.3.3. Le suivi de la TVA

Le budget annexe est assujéti à la TVA, et les mouvements en dépenses et en recettes sont par conséquent enregistrés hors taxe (HT). Les opérations de TVA sont suivies par le comptable public, sur la base des déclarations fiscales effectuées par la commune.

Les déclarations établies pour la période d'octobre 2013 à août 2014 portent sur les opérations de dépenses, déductibles de TVA, pour un total de 0,8 M€. Au cours de cette période, il n'y a pas eu de TVA collectée, car aucune recette n'a été encaissée⁽⁶⁴⁾.

4.2.3.4. La gestion comptable des stocks

Le premier compte de gestion du budget annexe, établi au titre de l'exercice 2013, ne comprenait aucun compte de stocks de classe 3. En effet, lors du vote du budget 2013, les écritures d'ordre de suivi des stocks n'avaient pas été prévues⁽⁶⁵⁾.

Par décision modificative (DM1) du 19 décembre 2013, le conseil municipal s'est prononcé en faveur d'ajustements de crédits pour « *passer les écritures d'ordre de suivi des stocks de terrains* ». Cette décision modificative a consisté à minorer les prévisions de recettes au titre des produits de ventes de terrains aménagés de 11,8 M€ et à inscrire en partie des opérations d'ordre nécessaires aux écritures de fin d'exercice, selon la méthode de l'inventaire intermittent, et il en a résulté un autofinancement négatif de même montant (BP + DM1, cf. annexe n° 6).

Les inscriptions budgétaires intégrées à la décision modificative n'étaient pas exhaustives, dans la mesure où les opérations d'ordre n'étaient pas équilibrées par des inscriptions dans des comptes de stocks (classe 3), ce qui aurait nécessité la création d'une section d'investissement (débits des comptes de classe 3).

Ces écritures d'ordre partielles, prévues par la décision modificative, n'ont finalement pas été suivies d'exécution, au titre de l'exercice 2013. La commune a indiqué, à cet égard, qu'à la demande du comptable public, afin de caler les schémas comptables et budgétaires du budget annexe, les premières écritures d'ordre sont intervenues à la fin de 2014 et portaient sur les exercices 2013 et 2014. Un compte de stocks de terrains aménagés a été ouvert par décision modificative du 18 décembre 2014, ajusté en fonction des ventes réalisées.

4.2.3.5. Un budget en déséquilibre

Le budget primitif 2013 du budget annexe d'aménagement de la Lisière Pereire a été voté lors du conseil municipal du 11 juillet 2013.

L'équilibre de ce BP 2013 était assuré par des recettes prévisionnelles de vente de terrains aménagés d'un montant de 16,5 M€, ramené à 4,7 M€ par la décision modificative précitée. Les inscriptions en dépenses, d'un montant équivalent, étaient constituées d'acquisitions de terrains, 9,3 M€, d'études, 2,7 M€, de travaux 4,2 M€, de quote-part de rémunération, 0,2 M€ et d'autres charges à caractère général, 0,15 M€.

⁽⁶⁴⁾ Une première vente de 1,35 M€ a été encaissée, en octobre 2014.

⁽⁶⁵⁾ La note de présentation de ce nouveau budget indiquait que la comptabilisation devait se faire en section de fonctionnement, les terrains n'ayant « *pas vocation à demeurer dans le patrimoine* ».

Le compte administratif 2013, comme il a été dit *supra*, a fait apparaître un déficit global de 11,23 M€. L'analyse des écarts entre les prévisions et les réalisations (*cf.* annexe n° 6), a en effet permis de constater qu'aucune vente de terrains n'avait été enregistrée en 2013⁽⁶⁶⁾. Parmi les raisons avancées par la ville pour expliquer les retards observés dans la vente des terrains, figurent notamment les délais de délivrance des permis de construire, nonobstant les efforts de la commune en ce sens.

Dans le respect des règles de sincérité et de prudence budgétaire, aucune recette n'a été inscrite en restes à réaliser.

4.2.3.6. Risque de déficit en 2014

L'équilibre du BP 2014, d'un montant de 6,4 M€, a été fondé sur des prévisions de recettes de ce montant. Ces recettes prévisionnelles ont été abondées de 13,8 M€ dans le budget supplémentaire 2014, ce qui a permis de compenser la reprise du déficit d'exécution du budget 2013 précité. Le total des recettes attendues, en 2014, devrait dès lors s'élever à 20,2 M€ (*cf.* annexe n° 6).

Pour autant, dans l'hypothèse où la totalité des recettes prévues en 2014, au regard de l'état des ventes de terrains en cours, ne serait pas encaissée au cours de cet exercice, le budget devrait présenter de nouveau un déficit d'exécution, sans que ce nouveau déficit ne remette en cause, a priori, l'équilibre global de l'opération d'aménagement.

La collectivité a précisé que le décalage, en 2015, de la vente du terrain destiné à la construction de l'EHPAD, a été compensé par un emprunt-relais d'un montant équivalent ce qui aurait permis d'éviter l'apparition d'un déficit.

4.2.3.7. Situation de trésorerie

L'aisance financière de la commune et sa situation de trésorerie lui ont permis de faire face aux décalages entre les décaissements et les encaissements inhérents à ce type d'opération. La commune n'a pas eu à mettre en place d'outils de financement intermédiaire de type emprunt ou avance du budget principal au budget annexe. En tout état de cause, le bilan prévisionnel de l'opération fait l'objet d'un suivi actualisé qui, comme il a été dit, prévoit un solde positif de l'opération de 3 M€, de nature à couvrir d'éventuels aléas⁽⁶⁷⁾.

4.2.4. Commande publique

Entre avril 2011 et septembre 2014, 26 marchés ont été passés pour effectuer les études, satisfaire les besoins d'assistance au projet (20 marchés) et réaliser les travaux (6 marchés). En septembre 2014, comme le montre le tableau ci-dessous, ces marchés représentaient un montant total de 13,3 M€ HT (16 M€ TTC).

⁽⁶⁶⁾ Les lots C, D, E, A2 et A3 ont fait l'objet de versement d'acomptes (recette constatée en trésorerie, non budgétaire en l'attente de la réalisation des conditions suspensives de vente), pour un total de 3,6 M€ en 2013, sur la base des promesses synallagmatiques de vente signées avec les acquéreurs.

⁽⁶⁷⁾ L'opération n'a bénéficié d'aucune subvention. La commune a cependant indiqué que l'agence de l'eau Seine-Normandie, dans le cadre de la gestion écologique des eaux pluviales, a accordé une subvention de 186 900 € pour la création d'un nouveau réseau d'assainissement et pour le passage en séparatif d'un réseau unitaire existant.

Tableau n° 18 : Masses financières des marchés

septembre 2014	Montant des marchés	Montant facturé
Prestations intellectuelles		
HT	2 503 039,60 €	1 663 714,26 €
TTC	3 003 647,52 €	1 996 457,11 €
Travaux		
HT	10 817 742,84 €	2 898 499,55 €
TTC	12 981 291,41 €	3 478 199,46 €
Total		
HT	13 320 782,44 €	4 562 213,81 €
TTC	15 984 938,93 €	5 474 656,57 €

Source : état transmis par la collectivité.

Les missions de prestation intellectuelle se sont élevées à 2,5 M€ HT⁽⁶⁸⁾ et ont porté sur :

- une assistance à maîtrise d'ouvrage initiale ;
- une assistance à maîtrise d'œuvre sous forme d'un accord-cadre et de sept marchés subséquents ;
- une assistance à maîtrise d'ouvrage d'accompagnement, sous la forme d'un accord-cadre et de huit marchés subséquents.

Les six marchés de travaux (10,8 M€ HT) portaient sur la voirie provisoire (dépollution et terrassement pour le passage sous voies), la démolition/dépollution du site et l'aménagement de la voie nouvelle avec réseaux, les espaces verts et les bassins de rétention.

L'échantillon examiné comprend l'accord-cadre d'assistance à maîtrise d'œuvre et le marché de travaux d'aménagement de la voie nouvelle.

4.2.4.1. Accord cadre de maîtrise d'œuvre urbaine (M11016)

La consultation a été lancée sous forme d'un appel d'offres restreint⁽⁶⁹⁾ (AOR) publié au journal officiel de l'Union européenne (JOUE) et au bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP) par avis d'appel public à la concurrence (AAPC) du 13 avril 2011, ainsi qu'au Moniteur, à la même date. Le choix d'un accord-cadre sans prédétermination d'un montant minimum ni maximum implique la passation d'une procédure formalisée.

Le recours de l'accord-cadre a été explicité par une note de l'assistant à maîtrise d'ouvrage du 4 avril 2011, qui souligne la visée opérationnelle de ce type de procédure par l'audition de candidats présélectionnés sur un haut niveau d'exigence, à partir de différentes visions du projet, et la possibilité d'ajustements entre la commune et l'attributaire.

L'accord-cadre a été conclu pour une durée dérogatoire de 6 années⁽⁷⁰⁾, justifiée dans l'AAPC par le fait que « *la durée, l'ampleur et la complexité de l'opération d'urbanisme envisagée nécessite une pérennité et une cohérence de la maîtrise d'œuvre urbaine dans le temps et l'espace pendant toute la durée de l'opération* ».

⁽⁶⁸⁾ Les deux accords-cadre ont été passés sans montant minimum ni maximum, conformément à l'article 76-1 du code des marchés publics.

⁽⁶⁹⁾ Le régime juridique de l'AOR est encadré par les articles 33 et 60 à 64 du code des marchés publics.

⁽⁷⁰⁾ En application de l'article 76.V du CMP, la « durée des accords-cadres ne peut dépasser quatre ans, sauf dans des cas exceptionnels dûment justifiés, notamment par leur objet, ou par le fait que leur exécution nécessite des investissements amortissables sur une durée supérieure à quatre ans ».

Par délibération du 26 mai 2011, le conseil municipal a procédé à la désignation des membres à voix délibérative de la commission d'appel d'offres (CAO), spécifique pour ce marché public. Le président de la CAO a établi par arrêté la liste des personnalités à voix consultative choisies en raison de leur compétence en urbanisme et en architecture.

La date limite de remise des offres a été fixée au 20 mai 2011, soit un délai de réponse de 37 jours, conformément à l'article 60 II du code des marchés publics (CMP), au terme duquel 20 candidatures ont été enregistrées. La commission d'appel d'offres s'est réunie le 6 juin 2011 et, à l'issue de l'ouverture des plis, a retenu cinq candidats appelés à concourir.

La CAO du 3 octobre 2011 a ensuite arrêté le classement des cinq offres sur la base des critères préétablis dans l'AAPC et précisés par le règlement de consultation (RC) et son annexe détaillée : critère prix, 40 points, critère valeur technique, 60 points, dont 5 pour la présentation de l'équipe et la méthodologie, 15 pour la rédaction des premières intentions et 40 pour le rendu graphique. C'est l'offre de M. Jacques Ferrier qui a été retenue, sur la proposition de l'assistant précité à maîtrise d'ouvrage, *La Fabrique Urbaine*.

Toutefois, la chambre a constaté que la proposition de notation et de classement des soumissionnaires, pour évaluer la valeur technique des offres, comportait des sous-critères⁽⁷¹⁾ non prévus par l'annexe du règlement de consultation précité, ce qui laisse planer un doute sur le fait que les candidats, lorsqu'ils ont soumissionné, avaient bien connaissance des critères et des sous-critères de jugement des offres et de la pondération de ces critères.

Le marché a été signé le 18 octobre 2011, transmis au contrôle de légalité le 26 octobre 2011, et notifié à la même date à l'attributaire Jacques Ferrier. Sept marchés subséquents ont été conclus en application de l'accord-cadre.

4.2.4.2. Marché de travaux d'aménagement de voie nouvelle (M13029)

La consultation en vue de la réalisation d'une voie nouvelle a été lancée sous la forme d'un appel d'offres ouvert⁽⁷²⁾ (AOO) publié au JOUE et au BOAMP par AAPC du 26 juillet 2013. Le marché a fait l'objet d'un allotissement en 4 lots, conformément au principe de l'article 10 du CMP. La date limite de remise des offres a été fixée au 20 septembre 2013 et 13 candidatures ont été enregistrées.

La CAO s'est réunie le 18 octobre 2013 pour procéder à l'attribution des lots 1 et 2, sur la base des critères définis par l'AAPC et le RC (prix des prestations, 40 points, valeur technique jugée sur le mémoire technique, 50 points, engagement sur la période d'intervention et respect des délais, 10 points). L'attribution du lot 4 a été reportée à la CAO du 28 novembre 2013 et le lot 3 a été déclaré infructueux à défaut d'offre remise, et relancé.

4.2.4.2.1. Lot 1 : Aménagement de voirie

Trois offres ont été présentées, et c'est l'entreprise SRBG / Eurovia qui a été déclarée attributaire de ce lot, pour un montant de 4 940 203,40 € HT, et le marché a été signé le 20 novembre 2013.

⁽⁷¹⁾ Parmi les sous-critères utilisés pour apprécier la valeur technique, figurent ainsi le traitement du rapport à la forêt (6 points), l'organisation des déplacements et la connexion à la trame urbaine existante (6 points), le programme proposé et son agencement (6 points), la qualité des espaces publics et l'implantation des bâtiments (6 points), le développement durable (3 points), la composition de l'équipe et la méthodologie de travail (3 points).

⁽⁷²⁾ Le régime juridique de l'appel d'offres ouvert est encadré par les articles 33 alinéa 3 et 57 à 59 du code des marchés publics.

4.2.4.2.2. Lot 2 : Éclairage public et réseaux électriques

Quatre offres ont été présentées, et c'est l'entreprise la mieux-disante, Eiffage Energie IDF, qui a été déclarée attributaire de ce marché, d'un montant de 1 277 299,60 € HT, signé le 20 novembre 2013⁽⁷³⁾.

Le 25 mars 2014, la commune a agréé la sous-traitance d'une partie de ce lot à l'entreprise SRBG⁽⁷⁴⁾, pour un montant de 217 918,98 € HT, soit environ 17 % du montant du marché initial. Cet accord de sous-traitance portait sur l'ouverture de tranchées, la réalisation de fouilles, la fourniture et le déroulage de fourreaux et de cuivre nu, la fourniture et la pose de chambres et des réfections.

La commune a expliqué qu'elle n'avait pas inclus cette prestation dans le lot 1 mentionné ci-dessus, afin de regrouper dans chaque lot l'ensemble des prestations concourant à la réalisation d'un ouvrage. Elle a également indiqué qu'en l'espèce, le titulaire, Eiffage Énergie, avait sous-traité cette prestation pour insuffisance d'effectif au moment de la réalisation des travaux, durant la période estivale.

4.2.4.2.3. Lot 3 : Génie civil

Lors de sa réunion du 18 octobre 2013, la CAO a déclaré le lot 3 infructueux en l'absence de remise d'offres. La consultation a été relancée sous forme d'un AOO publié au JOUE et au BOAMP par AAPC du 23 octobre 2013, la date limite de remise des offres étant arrêtée au 3 décembre 2013.

La CAO, le 19 décembre 2013, a classé les huit offres reçues sur la base des critères définis par l'AAPC et le RC (prix des prestations, 40 points, valeur technique jugée sur le mémoire technique, 50 points, engagement sur la période d'intervention et respect des délais, 10 points). Elle a attribué le marché, signé le 2 janvier 2014, à l'entreprise mieux-disante *Fayolle*, pour un montant de 1 044 526,68 € HT.

La CAO, le 9 juillet 2014, s'est prononcée en faveur de la passation d'un avenant avec l'entreprise *Fayolle*, signé le 11 juillet 2014, d'un montant de 288 406,06 € HT, représentant donc 27 % du montant du marché initial. Pour la commune, cet avenant, qui a modifié très substantiellement l'économie du contrat, répondait à la nécessité de prévoir des travaux complémentaires, à la suite de la constatation, à l'automne 2013, de fissures sur le mur situé en bordure de la forêt. Toutefois, la nature et le coût de ces travaux ont été déterminés par des diagnostics techniques et financiers réalisés entre décembre 2013 et juin 2014, durée qui aurait pu permettre, le cas échéant, la passation d'un nouveau marché, procédure qui doit être suivie pour éviter qu'un avenant ne vienne bouleverser l'économie d'un marché.

La commune a indiqué qu'elle a recouru à un avenant pour réaliser des travaux complémentaires d'étanchéité des murs et de renforcement du mur de soutènement à la suite de l'apparition de sujétions techniques imprévues sur la structure de ces murs. Comme il a été dit, toutefois, le caractère imprévu de ces sujétions techniques, à propos duquel la jurisprudence du juge administratif est d'application stricte, n'emporte pas la conviction.

⁽⁷³⁾ L'offre de l'entreprise *Taquet*, classée en deuxième position, était très proche en ce qui concerne le prix, puisqu'elle s'élevait à 1 276 658,56 € HT.

⁽⁷⁴⁾ Comme indiqué, l'entreprise SRBG, sise à Saint-Germain-en-Laye, était le mandataire du groupement attributaire du lot 1.

4.2.4.2.4. Lot 4 : Espaces verts et plantations

Le 28 novembre 2013, la CAO a attribué le lot espaces verts et plantations à l'entreprise la mieux-disante, ISS Espaces Verts, pour un montant de 446 128,34 € HT, marché signé le 11 décembre 2013.

4.3. Reconversion du site de l'hôpital

4.3.1. Présentation

Le centre hospitalier intercommunal de Poissy / Saint-Germain-en-Laye (CHIPS) situé sur le territoire de la commune, couvre une superficie d'environ 4 hectares. Le CHIPS a récemment élaboré un projet d'établissement et une étude de programmation portant sur la restructuration du site existant, comportant la réorganisation de bâtiments, mais aussi la cession d'une partie du foncier non utilisée, soit environ 2,5 hectares. La ville a souhaité saisir cette opportunité, cet emplacement étant proche du centre-ville.

4.3.2. Phase pré-opérationnelle

4.3.2.1. Périmètre

À cet effet, elle a d'abord décidé d'instaurer un périmètre de prise en considération, en l'application de l'article L. 111-10 du code de l'urbanisme, qui lui permet de surseoir à statuer aux demandes d'autorisations d'urbanisme sur ce secteur (délibération du 30 mai 2013).

4.3.2.2. Maîtrise foncière

Puis, afin de s'assurer la maîtrise du foncier, sur ce périmètre, la commune a opté pour un portage réalisé par l'établissement public foncier des Yvelines (EPFY). Par convention d'une durée de trois ans, elle s'est engagée à racheter, au terme de la convention, le foncier acquis par l'EPFY, majoré du coût des études diligentées par l'établissement.

En application de cette convention, cinq maisons ont été acquises par l'EPFY et une autre acquisition était en cours. Les biens acquis par l'EPFY, en application de la convention, peuvent s'analyser pour la commune comme des engagements hors bilan⁽⁷⁵⁾ et doivent être tenus en partie simple par l'ordonnateur et figurer dans les annexes budgétaires ce qui devrait être le cas pour le compte administratif 2014 selon la commune.

4.3.2.3. Études préalables

Considérant les enjeux attachés à la reconversion du site, la commune a lancé une consultation en forme adaptée, en vue de choisir un programmiste, chargé de conduire les études d'élaboration du programme d'aménagement, qui devraient se dérouler de février à juillet 2015.

⁽⁷⁵⁾ Les engagements hors bilans sont définis par l'instruction M14 – tome 1 – titre 1 – chapitre 2 – classe 8.

4.3.3. Processus opérationnel

À ce stade, le choix du mode de pilotage est quelque peu prématuré et constitue d'ailleurs un des objectifs assignés à l'étude de programmation urbaine. La réalisation en régie, comme pour l'opération Lisière Pereire, est une option qui sera analysée.

5. PILOTAGE

5.1. Le contrôle interne

5.1.1. Définition

Le contrôle interne est un dispositif organisé, permanent et documenté, qui vise à maîtriser le fonctionnement et les activités d'une entité, à s'assurer de la réalisation et de l'optimisation de ses opérations, à garantir la protection de ses actifs et de ses ressources financières, ainsi que la qualité des informations qu'elle produit, en particulier comptable et budgétaire, tout en veillant à la conformité aux lois et règlements.

Un contrôle interne qui n'est ni documenté, ni organisé, est supposé faible ou partiel. En effet, il importe que les risques soient identifiés et que les processus concourant à la réalisation des objectifs recherchés (conformité aux lois et règlement, maîtrise des activités, sauvegarde du patrimoine et des ressources financières), soient précisément répertoriés et testés afin d'apprécier la fiabilité du dispositif de contrôle.

L'analyse de la fiabilité du contrôle interne de la collectivité a été ciblée sur quelques sujets qui concernent la sauvegarde du patrimoine et des ressources financières. Elle a porté sur le suivi des matériels technologiques attractifs (ordinateurs portables, téléphones mobiles, tablettes numériques), des cartes de carburant et/ou de péage autoroutier, des véhicules de fonction et/ou de service.

5.1.2. Le suivi des actifs immobilisés

Le cycle des immobilisations (entrée, suivi physique et comptable, sortie) est à fiabiliser. En effet, la note annuelle de clôture de la direction des finances ne comprend aucune disposition relative au recensement des données indispensables à l'ajustement de l'inventaire comptable en fin d'exercice (mise à jour, état des matériels perdus ou obsolètes devant faire l'objet d'une sortie d'inventaire).

La collectivité, dans son application budgétaro-comptable, dispose d'un module *Immobilisations*, qui comprend les fonctionnalités relatives à la saisie des biens entrants et sortants. Pour autant, cet outil, nécessaire à un bon suivi, implique de prévoir des procédures formalisées de rapprochement périodique des inventaires physique et comptable.

L'identification physique des biens est actuellement en cours d'élaboration par codes barre, et donne lieu à un recensement sous un fichier MS *Excel*. Le projet de la collectivité d'acquies un module complémentaire de son système d'information, destiné au suivi physique des inventaires, contribuera vraisemblablement à fiabiliser le parc des biens. Ce module devrait lui permettre de reprendre la base MS *Excel* existante, de procéder régulièrement aux inventaires physiques, de rapprocher les inventaires physique et comptable, pour les biens acquis en investissement, puis de procéder aux ajustements entre les biens recensés et l'existant.

De manière incidente, il conviendra de préciser davantage les règles de prise en compte des biens achetés par lots, afin de déterminer la valeur unitaire applicable et de définir le mode d'amortissement adéquat, en particulier si les biens, ou une partie d'entre eux, ont une valeur individuelle inférieure à 600 €. En effet, en dessous de ce seuil fixé par la délibération du 8 novembre 2011, la durée d'amortissement est d'un an.

Cet effort pour le suivi des biens mobiliers est à mener en parallèle avec le recensement engagé des bâtiments immobilisés, indispensable à la bonne connaissance du parc et à sa valorisation, bien qu'ils ne fassent généralement pas l'objet d'un amortissement obligatoire.

5.1.3. Parc d'ordinateurs portables, de téléphones mobiles et de tablettes numériques

Ces articles sont recensés sous un fichier MS *Excel*. Selon l'extraction transmise, la commune met à disposition de ses agents 142 téléphones mobiles, 11 « smartphones », 10 tablettes et 3 ordinateurs portables.

De par leur nature attractive, il conviendrait de préciser, lors de leur remise, que ces matériels mis à disposition sont à restituer à la fin des fonctions administratives ou électives qui justifient leur octroi. La collectivité s'est engagée à mettre en place prochainement un tel dispositif.

5.1.4. Véhicules de service et cartes de carburant

La ville dispose de 135 cartes de carburant⁽⁷⁶⁾ affectées à des véhicules techniques et de la gamme commerciale, et un programme de suivi de ces cartes a été mis en place, le 1^{er} janvier 2014.

Le suivi du kilométrage et des consommations en carburant est effectué, sous MS *Excel*, par le service du garage municipal, et un tableau de bord a été mis au point par la direction des finances, au début de 2014, pour suivre les consommations au kilométrage⁽⁷⁷⁾.

5.2. Le contrôle de gestion

5.2.1. Une mise en place récente

Une cellule contrôle de gestion, constituée d'un seul agent, a été créée au sein de la direction des finances du pôle *Ressources*, en septembre 2012.

Dans le cadre de cette démarche, qui vise à l'amélioration de la performance de l'action municipale, des tableaux de bord d'activité ont été mis en place, d'abord au pôle services à la population. Les différentes directions (police municipale, affaires administratives, solidarité, éducation), sont désormais dotées d'outils de gestion qui intègrent des indicateurs qualitatifs, comparatifs, ou d'alerte, si les objectifs fixés ne sont pas atteints.

Ces indicateurs donnent lieu à une publication trimestrielle et annuelle, avec adjonction de nouveaux tableaux de bord chaque année, afin d'apporter un éclairage et une aide à la décision de l'autorité.

⁽⁷⁶⁾ Selon le tableau de bord de la direction des finances.

⁽⁷⁷⁾ Ce tableau de bord est alimenté par une extraction de la base « Total GR », mise à disposition de la commune.

Cette cellule réalise également des études dans divers domaines, comme par exemple le suivi des coûts d'électricité (indicateurs de coût et de consommation), le suivi des cartes essence, ou bien encore les tarifs de location de la salle du théâtre *Alexandre Dumas* et l'externalisation de certains services.

5.2.2. Un périmètre à étendre

5.2.2.1. Les domaines finances et ressources humaines

À ce jour, le domaine budgétaire et financier, ainsi que le secteur des ressources humaines, sont peu ou pas concernés par le contrôle de gestion. Les indicateurs financiers ont trait aux délais de mandatement et d'encaissement et aux impayés, alors que la gestion du personnel ne dispose que d'un seul indicateur, voué au suivi des heures supplémentaires et de leur coût.

Comme l'indique la commune, il n'existe pas à ce jour de *reporting* budgétaire formalisé, même si elle précise que son système d'information permet d'éditer à tout moment des situations budgétaires sur une période donnée, ainsi que des requêtes personnalisées.

Dans le domaine des ressources humaines il existe un substrat de données susceptible d'être utilisé pour améliorer le pilotage de la gestion. Ce sont, par exemple, en matière de pilotage de la masse salariale et des effectifs, le suivi des entrées et des sorties, des départs à la retraite et des prévisions, le suivi des accidents du travail et de l'absentéisme.

5.2.3. Dialogue de gestion

La collectivité a indiqué que par nature, la mission de contrôle de gestion a vocation à s'étendre au suivi budgétaire et à l'analyse des politiques publiques, ainsi qu'à tous les leviers permettant l'optimisation des dépenses et des recettes, ce qu'elle s'emploie à mettre en œuvre dès 2015.

Dans le cadre de l'orientation prise par la commune de tendre vers la mise en œuvre d'un dialogue de gestion avec les services, à horizon 2015-2016, la fonction de contrôle de gestion est appelée à prendre de l'importance, ce qui devrait conduire la collectivité à se préoccuper de son positionnement au sein de son organigramme, afin de renforcer sa transversalité.

Recommandation n° 2 :

Achever l'extension du périmètre du contrôle de gestion aux domaines de la gestion budgétaire et des ressources humaines.

6. INTERCOMMUNALITE

6.1. Intercommunalité fédérative à fiscalité propre

6.1.1. Création de la communauté de communes

La communauté de communes Saint-Germain Seine et Forêts (CCSGSF) a été créée le 1^{er} janvier 2014 et regroupe 10 communes⁽⁷⁸⁾ et près de 105 000 habitants.

Dès 2005, une réflexion sur l'intercommunalité avait pourtant été initiée dans le cadre d'une association de préfiguration d'un EPCI, dont Saint-Germain-en-Laye était membre, avec huit autres communes aujourd'hui membres de la CCSGSF.

Afin de réaliser les études nécessaires, un premier groupement de commande avait été constitué, le 13 avril 2011, entre 9 communes, puis un second, le 29 novembre 2012, avec cette fois-ci les 10 communes membres de la communauté de communes créée au 1^{er} janvier 2014. Deux marchés ont été ainsi conclus par ces groupements de commande, la coordination en ayant été confiée à Saint-Germain-en-Laye.

Le premier marché, relatif à l'assistance à la création d'une structure intercommunale, a donné lieu à la réalisation d'études sur le périmètre des compétences, la gouvernance et les impacts financiers. L'étude envisageait deux hypothèses, en ce qui concerne le périmètre de l'EPCI : 10 communes, comme l'actuelle CCSGSF, ou 13 communes, en adjoignant à ces 10 premières communes, Conflans-Sainte-Honorine, Achères et Poissy.

Le second marché, relatif à l'élaboration d'un pacte fiscal et financier entre l'EPCI et les communes-membres, a été en partie exécuté et a fait l'objet d'un marché complémentaire transféré à la CCSGSF, par délibération du 10 avril 2014. Ce marché a notamment porté sur la réalisation de notes sur des thématiques précises, telles que la compétence ordures ménagères ou le régime juridique de la commission locale d'évaluation des charges et des transferts (CLECT), ainsi que sur le suivi des évolutions législatives contextuelles (lois de finances, loi MAPTAM).

6.1.2. Fonctionnement de la communauté de communes

Par une convention de prestation et d'assistance notifiée le 21 janvier 2014, avec effet au 1^{er} janvier, établie conformément aux dispositions des articles L. 5211-4-1 et D. 5211-16 du CGCT, la CCSGSF a confié sa gestion administrative aux services de la commune de Saint-Germain-en-Laye.

Cette convention, conclue pour une durée de six mois, renouvelée par tacite reconduction jusqu'au 31 décembre 2014, visait à fournir les moyens strictement nécessaires à la mise en place et au fonctionnement de la nouvelle entité administrative. Dans la perspective de la réforme annoncée de l'intercommunalité, ces moyens étaient très réduits : un ETP⁽⁷⁹⁾ et un coût total estimé à 85 000 € en année pleine.

⁽⁷⁸⁾ Cf. carte CCSGSF : Aigremont (1 138 H), Chambourcy (6 027 H), L'Étang la Ville (4 928 H), Fourqueux (4 353 H), Le Pecq (17 014 H), Le Port-Marly (5 038 H), Louveciennes (7 404 H), Mareil-Marly (3 686 H), Marly le Roi (17 124 H) et Saint-Germain-en-Laye (42 232 H) - données population Insee 2011.

⁽⁷⁹⁾ 801 heures pour 6 mois, soit près de 1 607 heures par an, constituant 1 ETP.

Pour cette raison, l'activité intercommunale, en 2014, est restée modeste. La CCSGSF a adopté un budget primitif de 380 000 €, limité à des crédits de fonctionnement. Les recettes ont été uniquement constituées par la DGF, sans aucun transfert de fiscalité⁽⁸⁰⁾, les charges correspondant à des frais d'études et à des prestations de services, remboursées à la commune aux termes de la convention précitée.

6.1.3. Avenir à court terme

La CCSGSF s'est transformée en communauté d'agglomération, au 1^{er} janvier 2015. Le conseil municipal a approuvé cette transformation par délibération du 25 septembre 2014, ainsi que le projet de statuts et les compétences afférentes.

Cette transformation ne serait vraisemblablement pas exempte de considérations financières, dans la mesure où l'EPCI, devenu communauté d'agglomération, pourrait recevoir, en 2015, une dotation d'intercommunalité plus conséquente, de l'ordre de 4,8 M€, au lieu de 0,4 M€, au titre de la communauté de communes, selon l'étude réalisée par un cabinet-conseil⁽⁸¹⁾. Par ailleurs, selon cette même étude, en 2015 et 2016, chaque commune de la communauté d'agglomération pourrait obtenir une réduction de la contribution au FPIC⁽⁸²⁾.

Cependant, en application de la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles (MAPTAM) et le projet de schéma régional de coopération intercommunale (SRCI) rendu public le 28 août 2014, la communauté de communes Saint-Germain Seine et Forêts serait regroupée, au 1^{er} janvier 2016, avec les communautés de communes de la Boucle de la Seine (CCBS), (7 communes), et de Maisons-Laffitte et Mesnil-le-Roi (2 communes).

L'arrêté du préfet de la région Ile-de-France du 4 mars 2015 a confirmé ce regroupement et étendu ce périmètre à la commune de Bezons (95). La population de ce nouvel EPCI s'élèverait à 339 715 habitants. C'est donc dans cette perspective que devra s'inscrire, désormais, la réflexion stratégique de la commune.

6.2. Intercommunalité associative

6.2.1. Un paysage complexe

En dehors de la CCSGSF, la commune adhère à 10 syndicats intercommunaux : le syndicat des eaux d'Ile-de-France (Sedif), le syndicat intercommunal d'assainissement de la région de Saint-Germain-en-Laye (SIA), le syndicat intercommunal d'assainissement de la boucle de la Seine (SIABS), le syndicat intercommunal d'électricité Yvelines Nord-Est (SIDEYNE), le syndicat intercommunal pour la destruction des résidus urbains (SIDRU), Paris Métropole, le syndicat mixte d'études pour la réouverture de la grande ceinture (SMERGC⁽⁸³⁾), le syndicat intercommunal pour le développement de la communication (SIDECOM⁽⁸⁴⁾). Enfin, elle est également membre d'un syndicat intercommunal pour la construction et la gestion d'une piscine et d'un syndicat intercommunal à vocation multiple (Sivom).

⁽⁸⁰⁾ En raison du caractère transitoire de la CCSGSF, un régime de fiscalité additionnelle a été retenu (cf. article 14 des statuts), votée à taux zéro en 2014.

⁽⁸¹⁾ Étude présentée au comité de pilotage du 10 février 2014.

⁽⁸²⁾ Selon les simulations de ce cabinet, la contribution de Saint-Germain-en-Laye au FPIC passerait à 1,2 M€, au lieu de 2,3 M€ en 2015, et à 2 M€, au lieu de 3,2 M€, en 2016.

⁽⁸³⁾ Le SMERC n'existe plus en 2015 selon la base nationale sur l'intercommunalité de la direction générale des collectivités locales (<https://www.banatic.interieur.gouv.fr>).

⁽⁸⁴⁾ Le SIDECOM a pour objet la réalisation d'un réseau câblé et le soutien d'un programme local Yvelines Première.

Sur ces 10 organismes, 6 ont leur siège à Saint-Germain-en-Laye (SIDRU, SIA, Sivom, Piscine, SIDECOM et SMERGC) et 7 sont financés par des participations fiscales, recouvrées auprès des administrés, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau n° 19 : Contributions fiscalisées aux syndicats intercommunaux pour Saint-Germain-en-Laye

en milliers d'euros	SIA	SIVOM	SIABS	SIDECOM	SIDRU	Piscine	SIEP	SMERGC	Total
Nombre de communes Population	86 500	35 416 000	14	34 366 000	12 206 000	7 103 441	8 140 000	17 295 000	
2008	104	1 359	0	74	281	417	4	1	2 241
2009	104	1 459	0	75	344	510	4	0	2 497
2010	101	1 488	32	72	387	552	0	0	2 633
2011	247	1 433	33	66	426	629	0	0	2 834
2012	233	1 537	34	62	510	626	0	1	3 003
2013	233	1 573	34	60	504	625	0	0	3 029
2014	231	1 569	33	60	507	649	0	0	3 049
% structure 2014	8 %	51 %	1 %	2 %	17 %	21 %	0 %	0 %	100 %
Var 2014/2008	122 %	15 %	s.o	- 19 %	80 %	56 %	- 100 %	- 100 %	36 %

Sources : états de notification des produits attendus communiqués par la commune et site internet de la Saint-Germain-en-Laye.

6.2.2. L'évolution des contributions au SIA et au SIDRU

Au cours des derniers exercices, ce sont les versements au SIA et au SIDRU qui ont présenté les augmentations de contribution les plus importantes.

La participation fiscalisée au SIA, qui a progressé de 122 %, entre 2008 et 2014, est composé d'une cotisation unitaire au prorata du nombre d'habitants et d'une contribution de chaque commune au remboursement des emprunts.

La forte hausse de la participation de Saint-Germain-en-Laye, constatée entre 2010 (0,1 M€) et 2011 (0,25 M€), est due à une augmentation de la cotisation unitaire par habitant (de 1,05 € à 3,05 €), et à la prise en charge d'un nouvel emprunt d'1,8 M€, souscrit par le SIA pour financer un programme d'investissement lié au « contrat eau 2009-2011 ». À partir de 2012, le versement annuel s'est toutefois stabilisé autour de 0,23 M€.

C'est la cotisation au SIDRU qui a le plus fortement augmenté, entre 2008 (0,28 M€) et 2012 (0,51 M€), soit une hausse de 80 %. Elle a contribué à équilibrer le budget de ce syndicat qui doit notamment faire face au remboursement d'emprunt contracté pour le financement de l'usine de traitement *Azaly*s. La contribution communale a ainsi été revalorisée d'un euro par habitant, de 2008 à 2011, puis de deux euros par habitant, de 2011 à 2012⁽⁸⁵⁾.

6.2.3. Une simplification à envisager

Dans le cadre de la future communauté d'agglomération, qui doit entrer en vigueur au 1^{er} janvier 2016, la rationalisation des structures intersyndicales, source possible d'économies de gestion, devrait constituer un axe de réflexion prioritaire, tant pour les communes membres que pour l'EPCI.

⁽⁸⁵⁾ Cette progression résulte de l'alourdissement des charges financières du SIDRU, lié à la souscription d'emprunts structurés présentant des risques de taux, dont la chambre avait fait état dans son rapport d'observations relatif à la gestion de cet organisme, le 21 mai 2012.

ANNEXES

Annexe n° 1 : Exécution budgétaire de la section de fonctionnement

BUDGET Principal - DEPENSES FONCTIONNEMENT							
Dépenses réelles		2008	2009	2010	2011	2012	2013
total crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	A	49 373 950	51 065 498	51 867 025	59 425 078	60 911 129	63 018 351
total mandats émis (exécutés)	B	48 279 455	49 851 374	51 124 432	58 423 819	59 655 917	62 203 058
Taux d'exécution	B/A	98%	98%	99%	98%	98%	99%
Restes à réaliser		0	0	0	0	0	0
Rattachements de charges	C	1 175 212	1 977 331	1 236 285	2 373 931	874 309	1 371 514
011 Charges à caractère général		1 094 456	1 765 801	984 521	1 688 912	769 110	1 088 919
012 Charges de personnel et frais assimilés		24 290	13 143	39 564	402 242	97 406	105 803
65 Autres charges de gestion courante		2 466	19 002	8 793	2 220	7 793	23 648
66 Charges financières		0	0	110 891	130 557	0	132 126
67 Charges exceptionnelles		54 000	179 385	92 515	150 000	0	21 018
Ratio rattachements	C/A	2%	4%	2%	4%	1%	2%
total crédits à annuler	D	1 094 495	1 214 124	742 593	1 001 259	1 255 212	815 292
Ratio crédits à annuler	D/A	2%	2%	1%	2%	2%	1%

Source : comptes administratifs

BUDGET Principal - RECETTES FONCTIONNEMENT							
Recettes réelles		2008	2009	2010	2011	2012	2013
total crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	A	54 189 312	55 857 002	57 225 031	64 513 406	67 184 351	68 544 375
total titres émis (exécutés)*	B	58 774 274	65 580 888	62 121 305	68 757 872	79 201 001	83 613 345
Taux d'exécution*	B/A	108%	117%	109%	107%	118%	122%
Restes à réaliser (titres restant à émettre)		0	0	0	0	0	0
Rattachements de produits	C	6 030 352	2 922 654	2 768 099	2 873 169	2 266 105	1 873 159
013 Atténuations de charges		3 927	0	0	0	0	0
70 Produits des services, du domaine et ventes		1 895 634	1 401 352	1 146 444	1 771 482	833 051	619 796
73 Impôts et taxes		2 456 842	0	0	0	362 309	
74 Dotations, subventions et participations		1 006 430	904 899	975 318	846 989	1 049 816	1 242 399
75 Autres produits de gestion courante		667 098	616 403	646 337	254 698	16 828	10 964
77 Produits exceptionnels		421			0	4 101	
Ratio rattachements	C/A	11%	5%	5%	4%	3%	3%
total crédits à annuler*	D	-4 584 962	-9 723 886	-4 896 274	-4 244 466	-12 016 650	-15 068 969
Ratio crédits à annuler*	D/A	-8%	-17%	-9%	-7%	-18%	-22%

Source : comptes administratifs

* Les titres émis tiennent compte des produits de cessions d'immobilisation (exécutés au compte 775) dont les prévisions au budget sont effectuées au chapitre 024, chapitre de recettes d'investissement "sans réalisation" (source : instruction budgétaire et comptable M14 tome 2 titre 1 - chapitre 3 - 1.4.4.).

Annexe n° 2 : Exécution budgétaire de la section d'investissement

I N V E S T I S E M E N T	Dépenses réelles		2008	2009	2010	2011	2012	2013
	total crédits ouverts (BP+DM+RAR N-1)	A	36 638 352	50 849 032	31 314 989	31 229 985	36 668 330	37 921 409
	total mandats émis (exécutés)	B	26 430 489	44 594 371	22 567 494	21 988 535	30 921 466	27 058 221
	Taux d'exécution	B/A	72%	88%	72%	70%	84%	71%
	Restes à réaliser	C	7 330 054	3 513 199	5 642 633	5 731 389	1 524 755	10 277 382
	16 Emprunts et dettes assimilées							4 734 225
	20 Immobilisations incorporelles		142 474	71 634	113 889	183 698	375 661	271 005
	204 Subventions d'équipement versées		0	153 250	202 615	48 639	9 600	9 600
	21 Immobilisations corporelles		634 779	716 756	523 121	326 583	117 080	560 034
	23 Immobilisations en cours		1 620 964	494 235	1 800 986	2 510 372	663 334	1 002 829
opérations d'équipement		4 931 837	2 077 325	3 002 022	2 662 097	359 079	3 699 689	
Ratio restes à réaliser	C/A	20%	7%	18%	18%	4%	27%	
total crédits à annuler	D	2 877 809	2 741 462	3 104 862	3 510 061	4 222 108	585 806	
Ratio crédits à annuler	D/A	8%	5%	10%	11%	12%	2%	
Source : comptes administratifs								

BUDGET Principal - RECETTES INVESTISSEMENT								
I N V E S T I S E M E N T	Recettes réelles		2008	2009	2010	2011	2012	2013
	total crédits ouverts* (BP+DM+RAR N-1)	A	32 152 633	48 190 449	30 853 292	30 748 711	35 856 258	41 721 181
	total titres émis (exécutés)	B	20 751 511	30 161 387	19 076 677	18 407 664	16 364 166	25 435 055
	Taux d'exécution*	B/A	65%	63%	62%	60%	46%	61%
	Restes à réaliser (titres restant à émettre)	C	6 253 533	5 479 308	4 298 292	4 707 705	2 677 523	534 176
	13 Subventions d'investissement reçues		553 533	2 879 308	2 298 292	2 707 705	2 677 523	534 176
	16 Emprunts et dettes assimilées		4 900 000	2 600 000	2 000 000	2 000 000		
	27 Autres immobilisations financières		800 000					
	Ratio restes à réaliser*	C/A	19%	11%	14%	15%	7%	1%
	total crédits à annuler	D	2 266 489	439 753	3 468 323	4 873 110	6 975 615	-66 176
Ratio crédits à annuler	D/A	7%	1%	11%	16%	19%	0%	
Source : comptes administratifs								
* Depuis le 1er janvier 2006, les produits de cessions d'immobilisations sont inscrits au budget au chapitre 024 ; ce chapitre "sans réalisation" ne donne par définition lieu à aucune émission de titres (source : instruction budgétaire et comptable M14 tome 2 titre 1 - chapitre 3 - 1.4.4.).								

Annexe n° 3 : Données financières 2008-2013 – Commune de Saint-Germain-en-Laye

Budget Principal en milliers d'euros Strate : communes de 20 000 à 50 000 hab n'appartenant à aucun GFP	2008	% str	2009	% str	2010	% str	2011	% str	2012	% str	2013	% str	Moy 08 - 13	% str	prévu BP 2014	Var. 12/08	Tx moy d'evol	Var. 13/08	Tx moy d'evol
Population légale au 01/01/N	40 162		43 015		43 207		42 580		42 515		42 009		42 248		42 009	5,9%	1,1%	4,6%	0,8%
Fonctionnement																			
a produits de fonctionnement	58 717	100%	65 462	100%	62 342	100%	62 217	100%	72 161	100%	75 986	100%	66 148	100,0%	65 058	22,9%	4,2%	29,4%	4,4%
impôts	23 724	40%	22 671	35%	23 410	38%	23 883	38%	23 785	33%	25 593	34%	23 844	36,0%	24 539	0,3%	0,1%	7,9%	1,3%
autres taxes	6 842	12%	6 602	10%	8 308	13%	8 763	14%	8 014	11%	7 258	10%	7 631	11,5%	5 820	17,1%	3,2%	6,1%	1,0%
dotation globale de fonctionnement	12 575	21%	12 906	20%	12 869	21%	12 763	21%	12 508	17%	12 225	16%	12 641	19,1%	11 882	-0,5%	-0,1%	-2,8%	-0,5%
autres	15 576	27%	23 283	36%	17 755	28%	16 808	27%	27 854	39%	30 910	41%	22 031	33,3%	22 817	78,8%	12,3%	98,4%	12,1%
b charges de fonctionnement	51 631	100%	61 354	100%	55 383	100%	55 193	100%	63 335	100%	69 059	100%	59 326	100,0%	65 058	22,7%	4,2%	33,8%	5,0%
charges de personnel (h)	24 833	48%	25 713	42%	26 939	49%	27 121	49%	27 470	43%	27 779	40%	26 643	44,9%	28 947	10,6%	2,0%	11,9%	1,9%
achats & charges externes	17 460	34%	18 012	29%	18 251	33%	18 935	34%	19 282	30%	19 586	28%	18 588	31,3%	19 535	10,4%	2,0%	12,2%	1,9%
charges financières (i)	763	1%	537	1%	536	1%	539	1%	635	1%	866	1%	646	1,1%	814	-16,8%	-3,6%	13,5%	2,1%
contingents	360	1%	377	1%	156	0%	191	0%	190	0%	180	0%	242	0,4%	175	-47,2%	-12,0%	-50,1%	-11,0%
subventions versées	3 025	6%	3 086	5%	3 374	6%	3 060	6%	3 515	6%	3 409	5%	3 245	5,5%	3 413	16,2%	3,0%	12,7%	2,0%
autres	5 190	10%	13 629	22%	6 127	11%	5 347	10%	12 243	19%	17 239	25%	9 962	16,8%	12 174	135,9%	18,7%	232,2%	22,1%
c=(a-b) résultat comptable	7 086		4 108		6 959		7 024		8 826		6 927		6 822		0	24,6%	4,5%	-2,2%	-0,4%
ratio charges de personnel et fin (exploitation CRC) =(h+i)/b	49,6%		42,8%		49,6%		50,1%		44,4%		41,5%		46,0%						
Investissement																			
d ressources d'investissement	25 051	100%	42 825	100%	24 365	100%	23 523	100%	27 500	100%	42 906	100%	31 028	100,0%	27 917	9,8%	1,9%	71,3%	9,4%
emprunts et dettes	5 321	21%	7 100	17%	1 000	4%	5 000	21%	4 000	15%	9 500	22%	5 320	17,1%	9 897	-24,8%	-5,5%	78,5%	10,1%
subventions	2 001	8%	1 037	2%	2 506	10%	973	4%	2 034	7%	3 633	8%	2 031	6,5%	1 799	1,6%	0,3%	81,6%	10,5%
FCTVA	1 103	4%	2 994	7%	2 327	10%	1 875	8%	2 333	8%	2 872	7%	2 251	7,3%	2 550	111,5%	16,2%	160,4%	17,3%
retour de biens concédés, affectés...	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,0%					
autres	16 626	66%	31 694	74%	18 532	76%	15 675	67%	19 133	70%	26 901	63%	21 427	69,1%	13 670	15,1%	2,8%	61,8%	8,4%
e emplois d'investissement	27 321	100%	45 637	100%	23 817	100%	24 211	100%	31 338	100%	30 046	100%	30 395	100,0%	27 917	14,7%	2,8%	10,0%	1,6%
dépenses d'équipement	17 762	65%	24 707	54%	16 532	69%	19 297	80%	27 475	88%	23 588	79%	21 560	70,9%	24 211	54,7%	9,1%	32,8%	4,8%
remboursements emprunts & dettes	3 778	14%	4 040	9%	3 266	14%	2 933	12%	2 904	9%	5 348	18%	3 711	12,2%	3 390	-23,1%	-5,1%	41,6%	6,0%
charges à répartir	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,0%					
immobilisations concédées, affectées...	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0,0%					
autres	5 781	21%	16 890	37%	4 019	17%	1 981	8%	959	3%	1 110	4%	5 123	16,9%	316	-83,4%	-30,2%	-80,8%	-24,0%
f=(d-e) besoin(-)/capacité de financement	-2 270		-2 812		548		-688		-3 838		12 860		633		0	69,1%	11,1%	-666,5%	
g=(c+f) résultat d'ensemble	4 816		1 296		7 507		6 336		4 988		19 787		7 455		0	3,6%	0,7%	310,9%	26,6%

source : fiches DGFIP + BP 2014 et exploitation CRC IDF

Commune de Saint-Germain-en-Laye (78) – Exercices 2008 et suivants – Observations définitives

Budget Principal en milliers d'euros Strate : communes de 20 000 à 50 000 hab n'appartenant à aucun GFP		2008	% str	2009	% str	2010	% str	2011	% str	2012	% str	2013	% str	Moy 08 -13	% str	prévu BP 2014	Var. 12/08	Tx moy d'evol	Var. 13/08	Tx moy d'evol
Autofinancement																				
excédent brut de fonctionnement		10 924		8 418		10 372		10 499		9 532		10 230		9 996		6 724	-12,7%	-2,7%	-6,3%	-1,1%
CAF brute (j)		9 208		6 529		9 055		9 060		10 822		8 805		8 913		10 849	17,5%	3,3%	-4,4%	-0,7%
CAF nette du remboursement en capital		5 430		2 489		5 789		6 127		7 917		3 457		5 202		7 459	45,8%	7,8%	-36,3%	-7,2%
Endettement																				
encours total 31/12/N (k)		18 985		22 370		20 086		22 135		23 215		27 350		22 357		33 857	22,3%	4,1%	44,1%	6,3%
annuité de dette		4 532		4 554		3 720		3 466		3 369		6 104		4 291		4 204	-25,7%	-5,8%	34,7%	5,1%
capacité de désendettement (nb d'années) = k/j (exploitation CRC)		2,06		3,43		2,22		2,44		2,15		3,11								
Fonds de roulement		4 234		-1 089		2 357		1 477		-726		10 209		2 744			-117,1%	-170,3%	141,1%	15,8%
Fiscalité																				
produits fiscaux 4 taxes		21 049		22 387		23 024		25 762		26 754		27 591		24 428			27,1%	4,9%	31,1%	4,6%
potentiel fiscal		39 392		43 036		44 216		N.C.		N.C.		N.C.								

source : fiches DGFIP + BP 2014 et exploitation CRC IDF

Retraitements produits de fonctionnement /correspondance avec comptes administratifs :
 Total des agrégats "Impôts" + "autres taxes" = chap 73 Impôts et taxes - chap 014 Atténuations de produits
 "DGF" = art 7411 du chap 74 Dotations et participations
 "Autres" produits = chap 70 Produits des services et du domaine + chap 74 hors 7411 + chap 75 Autres pdts de gestion courante + chap 76 Produits financiers et chap 77 Produits exceptionnels + 042 Op d'ordre entre sections

Retraitements charges de fonctionnement / correspondance avec comptes administratifs
 "Charges de personnel" = chap 012 Charges de personnel -chap 013 Atténuations de charges
 "Achats et charges externes" = quasi intégralité chap 011 Charges à caractère général
 "Charges financières" = chap 66 Charges financières
 "Contingents" = sous-ensemble chap 65 Autres charges de gestion courante (art 6558)
 "Subventions versées" = sous-ensemble chap 65 Autres charges de gestion courante (art 657362, 657364, 6574)
 "Autres" charges = chap 65 hors art précédents + reliquat chap 011 + chap 67 "Charges exceptionnelles" +042 op d'ordre entre sections

Annexe n° 4 : Étude RCS per capita

	2011			2012			2013			TOTAL RCS (détail Tit. Et Non tit)			
	ETP	Total RCS	% str.	ETP	Total RCS	% str.	ETP	Total RCS	% str.	Var 2011-2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2011-2013	Tx moy evol 2013/2011
Tous budgets hors CCAS													
Total RCS		26 838 177 €	100%		27 685 320 €	100%		28 148 874 €	100%	1 310 697 €	4,9%	27 557 457 €	1,6%
Total Titulaires	529,58	19 595 093 €	73%	511,40	19 294 851 €	70%	499,48	19 268 730 €	68%	-326 363 €	-1,7%	19 386 225 €	-0,56%
A+	10,92	827 714 €	3%	11,96	1 037 808 €	4%	10,67	954 002 €	3%	126 288 €	15%	939 842 €	5%
A	58,67	3 224 058 €	12%	53,62	3 019 362 €	11%	58,24	3 317 986 €	12%	93 928 €	3%	3 187 135 €	1%
total cat A (A&A+)	69,58	4 051 772 €	15%	65,58	4 057 171 €	15%	68,91	4 271 988 €	15%	220 215 €	5%	4 126 977 €	1,8%
B	66,31	2 731 671 €	10%	72,46	3 004 280 €	11%	68,37	2 924 848 €	10%	193 177 €	7%	2 886 933 €	2%
C	393,69	12 811 649 €	48%	373,35	12 233 400 €	44%	362,20	12 071 894 €	43%	-739 755 €	-6%	12 372 315 €	-2%
Total Non titulaires	200,15	6 593 322 €	25%	227,46	7 774 326 €	28%	235,18	8 257 089 €	29%	1 663 768 €	25,2%	7 541 579 €	7,79%
A+			0%	0,21	9 058 €	0%			0%	0 €		9 058 €	
A	23,48	1 247 427 €	5%	25,23	1 343 917 €	5%	27,09	1 511 632 €	5%	264 204 €	21%	1 367 659 €	7%
total cat A (A&A+)	23,48	1 247 427 €	5%	25,44	1 352 976 €	5%	27,09	1 511 632 €	5%	264 204 €	21%	1 370 678 €	6,6%
B	28,88	926 793 €	3%	31,77	1 142 387 €	4%	34,83	1 255 412 €	4%	328 619 €	35%	1 108 197 €	11%
C	109,29	3 238 806 €	12%	137,59	4 075 082 €	15%	137,99	4 306 479 €	15%	1 067 873 €	33%	3 873 389 €	10%
emplois hors cat.	38,50	1 180 495 €	4%	32,66	1 203 882 €	4%	35,27	1 183 566 €	4%	3 071 €	0%	1 189 314 €	0%
Total Titul. & Non tit	729,73	26 188 415 €	98%	738,86	27 069 177 €	98%	734,66	27 525 819 €	98%	1 337 405 €	5,1%	26 927 804 €	1,7%
RCS NON INCLUS calcul ETP		649 763 €	2%		616 143 €	2%		623 055 €	2%	-26 708 €	-4%	629 654 €	-1,4%
dont Total Elus		268 994 €	1,0%		270 619 €	1,0%		287 213 €	1,0%	18 219 €	6,8%	275 609 €	2,2%
dont Total Apprentis		174 395 €	0,6%		149 894 €	0,5%		133 905 €	0,5%	-40 490 €	-23,2%	152 731 €	-8,4%
dont Total Prof Ecoles		164 349 €	0,6%		163 707 €	0,6%		143 956 €	0,5%	-20 392 €	-12,4%	157 337 €	-4,3%

Evolution Coût moyen RCS (détail Tit. Et Non tit)			
Var 2011-2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2011-2013	Tx moy evol 2013/2011

1 577 €	4%	37 769 €	1,4%
14 751 €	21%	80 882 €	6,4%
1 853 €	3%	56 155 €	1,1%
3 764 €	6%	60 696 €	2,1%
1 584 €	4%	41 811 €	1,3%
787 €	2%	32 879 €	0,8%

2 665 €	8%	33 102 €	2,7%
0 €			
2 669 €	5%	54 060 €	1,6%
2 669 €	5%	54 060 €	1,6%
3 950 €	12%	34 698 €	3,9%
1 576 €	5%	30 153 €	1,7%
4 328 €	16%	28 435 €	5,2%

Commune de 42 000 habitants

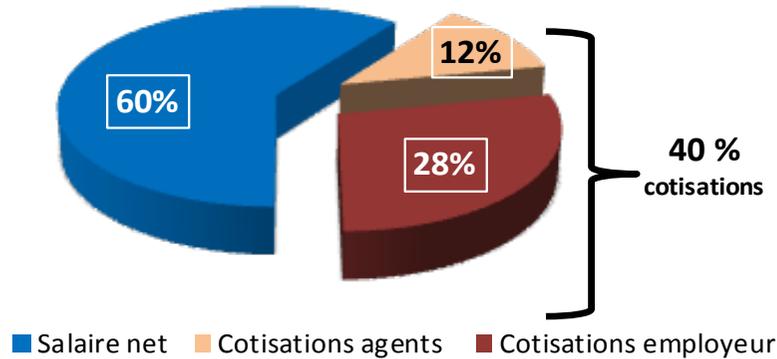
Evolution Coût moyen RCS (statuts confondus)			
Var 2011-2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2011-2013	Tx moy evol 2013/2011

1 714 €	5%	36 342 €	1,6%
14 751 €	21%	80 668 €	6,4%
2 058 €	4%	55 498 €	1,2%
3 302 €	6%	58 874 €	1,9%
2 072 €	5%	39 574 €	1,8%
834 €	3%	32 191 €	0,9%
4 328 €	16%	28 435 €	5,2%

Source : exploitation CRC IDF des données paie extraites du système d'information de la collectivité (budget ville, SIAD et Am LP en 2013)

La notion de A+ n'étant pas strictement définie. Elle regroupe ici des grades et emplois dont la liste a été déterminée avec la collectivité.

Masse salariale 2013 - Cotisations

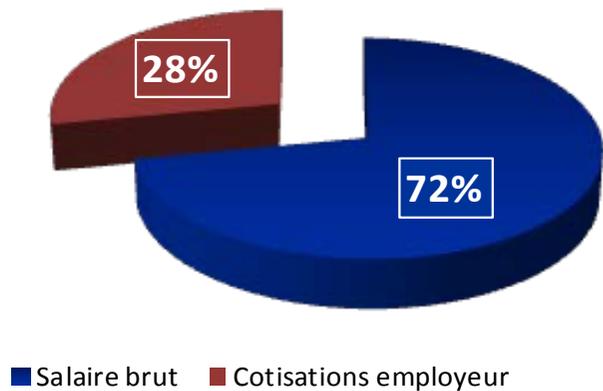


Commune de 42 000 habitants

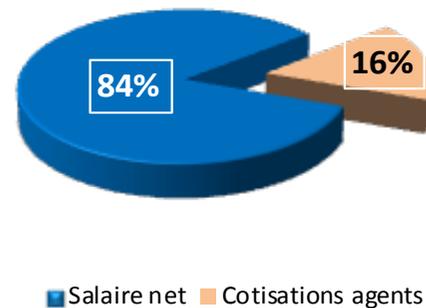
2013	Tous agents	% str
Salaire brut	20 M€	72%
<i>Salaire net</i>	17 M€	60%
<i>Cotisations agents</i>	3 M€	12%
Cotisations employeur	8 M€	28%
Masse salariale	28 M€	100%
Total cotisation agents et employeur	11 M€	40%

Source : exploitation CRC IDF des données paie extraites du système d'information de la collectivité (budget ville, SIAD et Am LP en 2013)

Composition masse salariale 2013



Composition salaire brut 2013



C o û t p e r c a p i t a	Tous budgets hors CCAS	2011			2012			2013			Evolution Coût moyen RCS (détail Tit.Non tit)			
	Coût moyen RCS	ETP	coût moyen per capita	% Tot ETP	ETP	coût moyen per capita	% Tot ETP	ETP	coût moyen per capita	% Tot ETP	Var 2011- 2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2011- 2013	Tx moy evol 2013/2011
	Total Titulaires	529,58	37 001 €	73%	511,40	37 730 €	69%	499,48	38 578 €	68%	1 577 €	4%	37 769 €	1,4%
	A+	10,92	75 832 €	1%	11,96	86 761 €	2%	10,67	89 445 €	1%	13 613 €	18%	84 013 €	5,7%
	A	58,67	54 956 €	8%	53,62	56 307 €	7%	58,24	56 968 €	8%	2 012 €	4%	56 077 €	1,2%
	<i>total cat A (A&A+)</i>	69,58	58 231 €	10%	65,58	61 862 €		68,91	61 995 €		3 764 €	6%	60 696 €	2,1%
	B	66,31	41 195 €	9%	72,46	41 460 €	10%	68,37	42 778 €	9%	1 584 €	4%	41 811 €	1,3%
	C	393,69	32 542 €	54%	373,35	32 766 €	51%	362,20	33 330 €	49%	787 €	2%	32 879 €	0,8%
	Total Non titulaires	200,15	32 942 €	27%	227,46	34 179 €	31%	235,18	35 109 €	32%	2 167 €	7%	34 077 €	2,1%
	A+	0,00		0%	0,21		0%	0,00		0%	0 €			
	A	23,48	53 127 €	3%	25,23	53 258 €	3%	27,09	55 796 €	4%	2 669 €	5%	54 060 €	1,6%
	<i>total cat A (A&A+)</i>	23,48	53 127 €	3%	25,44	53 258 €		27,09	55 796 €		2 669 €	5%	54 060 €	1,6%
	B	28,88	32 094 €	4%	31,77	35 957 €	4%	34,83	36 044 €	5%	3 950 €	12%	34 698 €	3,9%
	C	109,29	29 632 €	15%	137,59	29 618 €	19%	137,99	31 208 €	19%	1 576 €	5%	30 153 €	1,7%
	emplois hors cat.	38,50	30 664 €	5%	32,66	36 862 €	4%	35,27	33 557 €	5%	2 893 €	9%	33 694 €	3,1%
	Tous budgets hors CCAS	2011			2012			2013			Evolution Coût moyen RCS (statuts confondus)			
	Coût moyen RCS	ETP	coût moyen per capita	% Tot ETP	ETP	coût moyen per capita	% Tot ETP	ETP	coût moyen per capita	% Tot ETP	Var 2011- 2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2011- 2013	Tx moy evol 2013/2011
	Total Titul. & Non Tit	729,73	35 888 €	100%	738,86	36 636 €	100%	734,66	37 467 €	100%	1 580 €	4%	36 664 €	1,4%
	A+	10,92	75 832 €	1%	12,17	86 021 €	2%	10,67	89 445 €	1%	13 613 €	18%	83 766 €	5,7%
	A	82,15	54 433 €	11%	78,86	55 332 €	11%	85,34	56 596 €	12%	2 163 €	4%	55 453 €	1,3%
	<i>total cat A (A&A+)</i>	93,06	56 943 €	13%	91,03	59 435 €	12%	96,00	60 245 €	13%	3 302 €	6%	58 874 €	1,9%
	B	95,19	38 434 €	13%	104,23	39 783 €	14%	103,2	40 506 €	14%	2 072 €	5%	39 574 €	1,8%
	C	502,98	31 910 €	69%	510,94	31 918 €	69%	500,19	32 744 €	68%	834 €	3%	32 191 €	0,9%
	emplois hors cat.	38,50	30 664 €	5%	32,66	36 862 €	4%	35,27	33 557 €	5%	2 893 €	9%	33 694 €	3,1%

Source : exploitation CRCIDF des données paie extraites du système d'information de la collectivité (budget ville, SIAD et Am LP en 2013)

La notion de A+ n'étant pas strictement définie. Elle regroupe ici des grades et emplois dont la liste a été déterminée avec la collectivité.

ETPT	2011	2012	2013	Moy.	% st (Moy)	Var 2013/2011	% Var	tx evol moy
Total Titulaires	529,58	511,40	499,48	513,49	70%	-30,11	-6%	-2%
A+	10,92	11,96	10,67	11,18	2%	-0,25	-2%	-1%
A	58,67	53,62	58,24	56,84	8%	-0,42	-1%	0%
B	66,31	72,46	68,37	69,05	9%	2,06	3%	1%
C	393,69	373,35	362,20	376,41	51%	-31,49	-8%	-3%
Total Non titulaires	200,15	227,46	235,18	220,93	30%	35,04	18%	6%
A+		0,21	0,00	0,10	0%	0,00		
A	23,48	25,23	27,09	25,27	3%	3,61	15%	5%
B	28,88	31,77	34,83	31,83	4%	5,95	21%	6%
C	109,29	137,59	137,99	128,29	17%	28,70	26%	8%
emplois hors cat.	38,50	32,66	35,27	35,48	5%	-3,23	-8%	-3%
Total Titul. & Non tit	729,73	738,86	734,66	734,42	100%	4,93	0,7%	0,2%

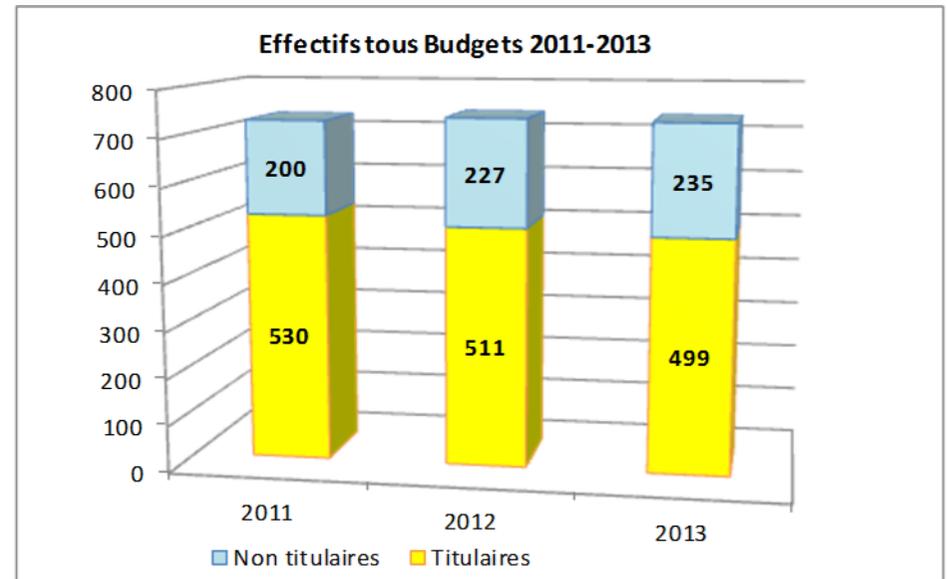
Source : exploitation CRC IDF des données paie extraites du système d'information de la collectivité (budget ville, SIAD et Am LP en 2013)

ETPT	2011	2012	2013	Moy.	% st (Moy)	Var 2013/2011	% Var	tx evol moy
statuts Tit et non Tit confondus	729,73	738,86	734,66	734,42	100%	4,93	0,7%	0,2%
A+	10,92	12,17	10,67	11,25	2%	-0,25	-2%	-0,8%
A	82,15	78,86	85,34	82,11	11%	3,19	4%	1,3%
B	95,19	104,23	103,20	100,87	14%	8,01	8%	2,7%
C	502,98	510,94	500,19	504,70	69%	-2,79	-1%	-0,2%
emplois hors cat.	38,50	32,66	35,27	35,48	5%	-3,23	-8%	-2,9%

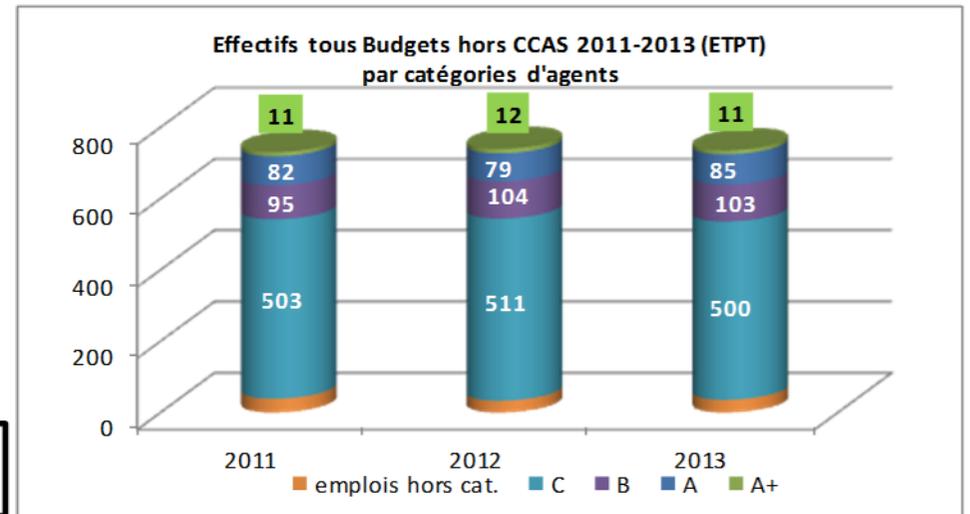
Source : exploitation CRC IDF des données paie extraites du système d'information de la collectivité (budget ville, SIAD et Am LP en 2013)

	2011	2012	2013	Moy.
Taux encadrement	12,8%	12,3%	13,1%	12,7%
Tot cat A (A&A+) / total				

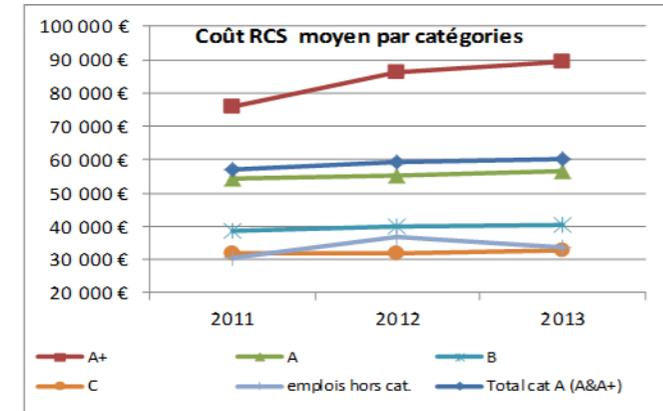
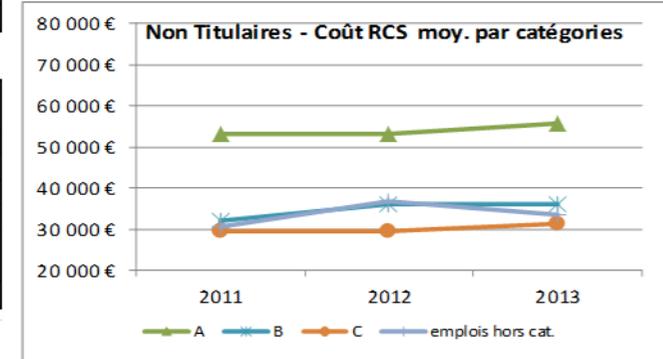
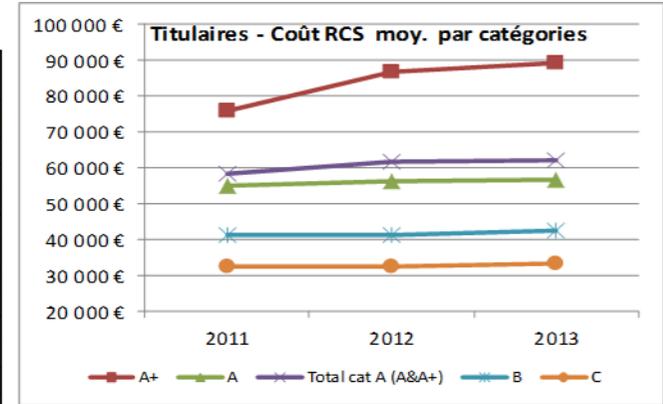
Commune de 42 000 habitants



La notion de A+ n'étant pas strictement définie. Elle regroupe ici des grades et emplois dont la liste a été déterminée avec la collectivité.



S y n t h è s e	Coût moyen RCS	2011	2012	2013	Evolution Coût moyen RCS (détail Tit. Et Non tit)				Moy. ETPT 2011-2013	% str ETPT (Moy)
	per capita	coût moyen per capita	coût moyen per capita	coût moyen per capita	Var 2011-2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2013-2011	Tx moy evol 2013/2011		
	Total Titulaires	37 001 €	37 730 €	38 578 €	1 577 €	4%	37 769 €	1,4%	513,49	70%
	A+	75 832 €	86 761 €	89 445 €	13 613 €	18%	84 013 €	5,7%	11,18	2%
	A	54 956 €	56 307 €	56 968 €	2 012 €	4%	56 077 €	1,2%	56,84	8%
	Total cat A (A&A+)	58 231 €	61 862 €	61 995 €	3 764 €	6%	60 696 €	2,1%	68,02	9%
	B	41 195 €	41 460 €	42 778 €	1 584 €	4%	41 811 €	1,3%	69,05	9%
	C	32 542 €	32 766 €	33 330 €	787 €	2%	32 879 €	0,8%	376,41	51%
	Total Non titulaires	32 942 €	34 179 €	35 109 €	2 167 €	7%	34 077 €	2,1%	220,93	30%
	A+	0 €	0 €	0 €	0 €		0 €		0,07	0%
	A	53 127 €	53 258 €	55 796 €	2 669 €	5%	54 060 €	1,6%	25,27	3%
	Total cat A (A&A+)	53 127 €	53 258 €	55 796 €	2 669 €	5%	54 060 €	1,6%	25,34	3%
	B	32 094 €	35 957 €	36 044 €	3 950 €	12%	34 698 €	3,9%	31,83	4%
	C	29 632 €	29 618 €	31 208 €	1 576 €	5%	30 153 €	1,7%	128,29	17%
	emplois hors cat.	30 664 €	36 862 €	33 557 €	2 893 €	9%	33 694 €	3,1%	35,48	5%
C o û t	Tous budgets (hors CCAS)				Evolution Coût moyen RCS (statuts confondus)					
	Coût moyen RCS	coût moyen per capita	coût moyen per capita	coût moyen per capita	Var 2011-2013	% Var 2013/2011	Moyenne 2013-2011	Tx moy evol 2013/2011	Moy. ETPT 2011-2013	% str ETPT (Moy)
	Total Titul. & Non tit	35 888 €	36 636 €	37 467 €	1 580 €	4%	36 664 €	1,4%	734,42	100%
	A+	75 832 €	86 021 €	89 445 €	13 613 €	18%	83 766 €	5,7%	11,25	2%
	A	54 433 €	55 332 €	56 596 €	2 163 €	4%	55 453 €	1,3%	82,11	11%
	Total cat A (A&A+)	56 943 €	59 435 €	60 245 €	3 302 €	6%	58 874 €	1,9%	93,36	13%
	B	38 434 €	39 783 €	40 506 €	2 072 €	5%	39 574 €	1,8%	100,87	14%
	C	31 910 €	31 918 €	32 744 €	834 €	3%	32 191 €	0,9%	504,70	69%
	emplois hors cat.	30 664 €	36 862 €	33 557 €	2 893 €	9%	33 694 €	3,1%	35,48	5%



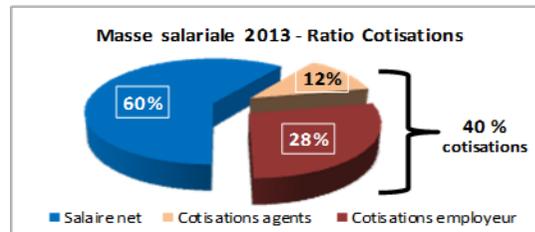
Ratios RCS				
1 A+ =	1,4 A	1,6 A	1,6 A	1,5 A
1 A+ =	2,0 B	2,2 B	2,2 B	2,1 B
1 A+ =	2,4 C	2,7 C	2,7 C	2,6 C
1 A (A & A+) =	1,5 B	1,5 B	1,5 B	1,5 B
1 A (A & A+) =	1,8 C	1,9 C	1,8 C	1,8 C

Source : exploitation CRC IDF des données paie extraites du système d'information de la collectivité (budget ville, SIAD, Am LP 2013)

La notion de A+ n'étant pas strictement définie. Elle regroupe ici des grades et emplois dont la liste a été déterminée avec la collectivité.

Le coût RCS per capita comprend 40 % de cotisations (part agent et part employeur)

Commune de 42 000 habitants



**Annexe n° 5 : Montants détaillés des dépenses d'équipement
(y compris opérations individualisées)**

Budget principal								
Chap/art	Données CA+ BP 2014	2008	2009	2010	2011	2012	2013	bp2014
202	202 - Frais liés à la réalisation des documents d'urbanisme et à la numérisation du cadastre		2 604					
2031	2031 - Frais d'études	110 581	131 626	150 505	349 787	1 075 368	463 150	868 493
2033	2033 - Frais d'insertion	20 427	23 003	36 210	25 175	10 947		
20413	20413 - Départements	1 602		1 794	726			
2042	2042 - Subventions d'équipement aux personnes de droit privé	605 049	150 000		60 000			
20422	20422 - Bâtiments et installations					1 573 250	1 867 600	867 000
205	205 - Concessions et droits similaires, brevets, licences, marques, procédés, logiciels, droits et valeurs similaires	19 980	54 754	11 593				
2051	2051 - Concessions et droits similaires					25 099	4 141	8 800
2111	2111 - Terrains nus	8 900	4 801 267	54 108	2 150 857	6 944	262 002	710 000
2112	2112 - Terrains de voirie	33 696	974					
2115	2115 - Terrains bâtis	4 026 822	959 085	1 147 222	5 000	6 449 065		360 000
2121	2121 - Plantations d'arbres et d'arbustes	66 065	75 807	58 463	106 227	81 444	30 707	30 000
2128	2128 - Autres agencements et aménagements de terrains	58 027	25 243	43 819	7 613	78 469	45 242	
21571	21571 - Matériel roulant	12 857		37 794	139 249	7 938		
21578	21578 - Autre matériel et outillage de voirie	1 201	690	25 270	3 322		4 518	15 000
2158	2158 - Autres installations, matériel et outillage techniques	165 321	151 962	183 413	265 975	146 380	57 631	
2161	2161 - OEuvres et objets d'art						10 000	
2182	2182 - Matériel de transport	332 200	119 985	83 774	418 969	243 802	208 476	187 500
2183	2183 - Matériel de bureau et matériel informatique	48 775	154 664	33 016	95 661	126 029	412 957	31 360
2184	2184 - Mobilier	358 687	153 430	431 559	155 127	191 336	72 049	129 700
2188	2188 - Autres immobilisations corporelles	360 023	605 033	528 205	509 675	607 096	550 955	327 245
2312	2312 - Terrains	42 423	13 371					
2313	2313 - Constructions	1 244 043	1 726 586	1 820 086	2 988 817	2 606 472	1 566 461	2 745 247
2315	2315 - Installations, matériel et outillage techniques	2 622 247	4 553 455	4 140 021	4 901 349	7 372 820	3 131 616	2 782 040
2316	2316 - Restauration des collections et oeuvres d'art	131 626	30 063	52 852	41 617	19 985	1 853	150 000
238	238 - Avances versées sur commandes d'immobilisations corporelles	56 693	101 383	161 254	27 828	65 090	26 039	
23	23 - parc maison verte	421 125	770 632	371 342	674 728	12 498	7 284	
24	24 - quartier saint léger	507 303	171 121		162 329			
28	28 - nouvelle bibliothèque	89 028	18 506	4 977				
30	30 - plan systemes d'informations	136 483	210 451	275 666	291 414	484 096	264 582	248 500
31	31 - pdu	289 097	2 071 222	2 303 009	932 246	43 120		
32	32 - contrat départemental n°4	1 920 036	1 935 341	389 856	251 585	177 347	62 359	52 265
33	33 - extension cosom	401 119	1 067 357	454 039	11 931			
34	34 - restructuration école écuysers	864 141	2 419 816	333 754	35 858	4 715	1 570	
35	35 - réaménagement du hall du ca	1 669 692	232 408					
36	36 - nouveau ctm		13 826		57 335	31 834	129 336	3 000 000
37	37 - nouveau gymnase		31 241	427 353	102 906	3 404 373	8 060 794	200 000
38	38 - nouvelle crèche		74 143	953 590	3 271 175	159 248	21 781	
50	50 - rampe des grottes	59 578	386 414	360 288	51 883	698 074	391 958	1 182 600
51	51 - place des coteaux du bel air	342 368	500 660	718 566	77 534	1 505 738	3 480 549	8 450 000
52	52 - nouvelle déchetterie				3 923	266 230	77 858	1 450 000
53	53 - video protection						97 057	415 000
	total dépenses équipement	17 027 217	23 738 121	15 593 395	18 177 823	27 474 805	21 310 525	24 210 750

Annexe n° 6 : Aménagement de la Lisière Pereire – suivi budgétaire 2013 2014

Section de fonctionnement	BP 2013 11/07/2013	DM1 2013 19/12/2013	Total prévisions 2013	CA 2013 19/06/2014	Crédits annulés 2013	BP 2014 19/12/2013	BS 2014 19/06/2014	Total prévisions 2014
Solde de la section de fonctionnement	0,00	0,00	0,00	-11 233 375,03	11 233 375,03	0,00	0,00	0,00
Recettes totales	16 555 838,00	300 000,00	16 855 838,00	289 980,89	16 565 857,11	6 441 000,00	13 764 206,03	20 205 206,03
Recettes réelles	16 555 838,00	-11 800 000,00	4 755 838,00	0,00	4 755 838,00	6 441 000,00	13 764 206,03	20 205 206,03
7015 vente de terrains aménagés	16 555 838,00	-11 800 000,00	4 755 838,00	0,00	4 755 838,00	6 441 000,00	13 764 206,03	20 205 206,03
<i>Recettes d'ordre</i>	<i>0,00</i>	<i>12 100 000,00</i>	<i>12 100 000,00</i>	<i>289 980,89</i>	<i>11 810 019,11</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
7133 <i>variation des encours de production de biens</i>		<i>11 800 000,00</i>	<i>11 800 000,00</i>	<i>0,00</i>	<i>11 800 000,00</i>			
791 <i>transferts de charges de gestion courante</i>		<i>300 000,00</i>	<i>300 000,00</i>	<i>289 980,89</i>	<i>10 019,11</i>			
Dépenses totales	16 555 838,00	300 000,00	16 855 838,00	11 523 355,92	5 332 482,08	6 441 000,00	13 764 206,03	20 205 206,03
Dépenses réelles	16 555 838,00	0,00	16 555 838,00	11 233 375,03	5 322 462,97	6 441 000,00	2 530 831,00	8 971 831,00
6015 terrains à aménager	9 300 000,00		9 300 000,00	9 230 519,96	69 480,04			0,00
6045 achats d'études prestations de services (terrains à aménager)	2 710 000,00		2 710 000,00	829 409,84	1 880 590,16	486 000,00	1 295 831,00	1 781 831,00
605 achats de matériel, équipements et travaux	4 175 000,00		4 175 000,00	883 464,34	3 291 535,66	5 700 000,00	1 200 000,00	6 900 000,00
6132 locations immobilières	6 000,00		6 000,00	500,00	5 500,00	20 000,00		20 000,00
6135 locations mobilières			0,00	39 750,02	-39 750,02			0,00
616 primes d'assurance	500,00		500,00	0,00	500,00	4 000,00		4 000,00
6188 autres frais divers			0,00	28 390,00	-28 390,00		35 000,00	35 000,00
6226 honoraires			0,00	4 012,08	-4 012,08			0,00
6227 frais d'actes et de contentieux	10 000,00		10 000,00	13 371,21	-3 371,21	10 000,00		10 000,00
6231 annonces et insertions	80 000,00		80 000,00	833,29	79 166,71	5 000,00		5 000,00
6236 catalogues et imprimés			0,00	1 515,00	-1 515,00	15 000,00		15 000,00
6257 réceptions	4 000,00		4 000,00	977,83	3 022,17	20 000,00		20 000,00
6261 frais d'affranchissement	1 000,00		1 000,00	0,00	1 000,00	1 000,00		1 000,00
62871 remboursements de frais à la collectivité	50 000,00		50 000,00	0,00	50 000,00	50 000,00		50 000,00
6288 autres services extérieurs	12 000,00		12 000,00	3 050,00	8 950,00	10 000,00		10 000,00
63513 autres impôts locaux						10 000,00		10 000,00
012 frais de personnel et assimilés	207 338,00		207 338,00	197 581,46	9 756,54	110 000,00		110 000,00
<i>Dépenses d'ordre</i>	<i>0,00</i>	<i>300 000,00</i>	<i>300 000,00</i>	<i>289 980,89</i>	<i>10 019,11</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
608		<i>300 000,00</i>	<i>300 000,00</i>	<i>289 980,89</i>	<i>10 019,11</i>			<i>0,00</i>
<i>Reprise du déficit de N-1</i>							<i>11 233 375,03</i>	<i>11 233 375,03</i>
<i>Opérations d'ordre en italique</i>								
Sources : budget annexe Lisière Pereire BP 2013, DM1 2013, CA 2013, BP 2014, BS 2014								

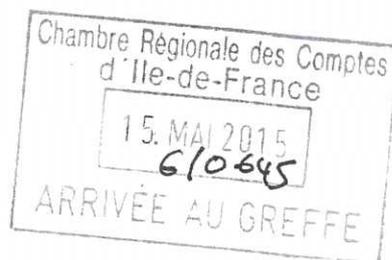
GLOSSAIRE DES SIGLES

AAPC	Avis d'appel public à la concurrence
AP/CP	Autorisations de programme et crédits de paiement
BP	Budget primitif
BS	Budget supplémentaire
CA	Comptes administratifs
Caf	Capacité d'autofinancement
CAO	Commission d'appel d'offres
CAP	Commissions administratives paritaires
CCSGSF	Communauté de communes Saint-Germain Seine et Forêts
CGCT	Code général des collectivités territoriales
DGF	Dotation globale de fonctionnement
DGFIP	Direction générale des finances publiques
DGS	Directeur général des services
DMT0	Droits de mutation ou à la taxe de publicité foncière
DOB	Débat d'orientation budgétaire
EHPAD	Établissement d'hébergement des personnes âgées dépendantes
EPCI	Établissement public de coopération intercommunale
EPFY	Établissement public foncier des Yvelines
ETP	Équivalent temps plein
FCTVA	Fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée
FNGIR	Fonds national de garantie individuelle des ressources
FPIC	Fiscales intercommunales et communales
GER	Gros entretien renouvellement
HT	Hors taxe
IHTS	Indemnités horaires pour travaux supplémentaires
Insee	Institut national de la statistique et des études économique
MAPTAM	Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles
PLU	Plan local d'urbanisme
PPI	Prévision pluriannuelle des investissements
PSG	Paris-Saint-Germain
RC	Règlement de consultation
RCS	Rémunérations et des charges sociales
SIA	Syndicat intercommunal d'assainissement
Siaap	Syndicat Interdépartemental d'assainissement de l'agglomération parisienne
SIDRU	Syndicat intercommunal pour la destruction des résidus urbains
SSIAD	Service de soins infirmiers à domicile
TA	Tribunal administratif
TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
TH	Taxe d'habitation
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

REPONSE DU MAIRE

DE SAINT-GERMAIN-EN-LAYE (*)

() Cette réponse jointe au rapport engage la seule responsabilité de son auteur, conformément aux dispositions de l'article L.243-5 du Code des juridictions financières.*



Emmanuel LAMY
MAIRE DE SAINT-GERMAIN-EN-LAYE

Saint-Germain-en-Laye, le 15 mai 2015

Chambre Régionale des Comptes d'Ile-de-France
Monsieur le Président
6 cours des Roches
Noisiel BP 187
77315 MARNE-LA-VALLEE cedex 2

Monsieur le Président,

La Ville de Saint-Germain-en-Laye a pris connaissance du rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes d'Ile-de-France portant sur les exercices 2008 et suivants.

J'ai étudié avec beaucoup d'intérêt les conclusions et recommandations formulées et je me réjouis de l'appréciation positive que la Chambre porte sur la gestion de la commune.

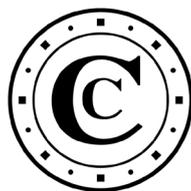
Après une relecture attentive du rapport définitif, je peux noter que certaines observations initiales ont pu être complétées à la lumière des éléments de réponse que je vous ai transmis le 7 avril dernier et je vous en remercie.

Je ne souhaite pas apporter de remarques complémentaires.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.



Emmanuel LAMY



« 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