

**Débat d'orientations budgétaires 2023**  
**Conseil municipal du 16 février 2023**



# **CONSEIL MUNICIPAL**

## **Budget 2023**

# RAPPORT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES

Conformément aux dispositions légales, le Conseil municipal doit tenir un débat d'orientations budgétaires dans les deux mois précédant le vote du budget primitif.

Le rapport d'orientations budgétaires donne lieu à un débat, dont il est pris acte par une délibération spécifique.

Le budget primitif de la ville sera examiné lors de la séance du 13 avril 2023.

Ce débat est une étape essentielle du cycle budgétaire; il participe à l'information auprès des élus en amont du vote du budget et permet d'échanger autour des orientations et priorités budgétaires à venir.

Il indique et précise :

- des éléments rétrospectifs et prospectifs sur la situation budgétaire et financière de la ville,
- les grandes orientations qui présideront à l'élaboration du budget primitif dont les choix en matière de fiscalité et de recours à l'emprunt,
- l'évolution des dépenses de personnel et des effectifs, ainsi que la structure et la gestion de la dette.

L'année 2022 a été marquée par la guerre en Ukraine après deux années de crise sanitaire, qui ont eu un impact sur les finances avec l'augmentation des prix et des difficultés d'approvisionnement en matières premières.

L'élaboration du budget communal s'inscrit encore cette année dans un contexte contraint et incertain avec notamment la gestion d'une nouvelle crise liée à l'énergie.

A cela s'ajoute le retour de l'inflation qui a bondi en 2022 et devrait rester à un niveau important en 2023.

Pour autant, le budget communal poursuivra la mise en œuvre des engagements du projet municipal avec comme objectifs d'accompagner et anticiper le développement de la ville et de maintenir un service public de qualité.

Le présent rapport sera axé sur 4 points :

- le contexte d'élaboration du budget 2023
- la situation des finances communales
- les orientations et enjeux locaux de la construction budgétaire
- les hypothèses et projections d'élaboration du budget

# **S O M M A I R E**

## **I - Le contexte d'élaboration du budget 2023**

- A - Les éléments de contexte économique et financier**
- B - Principales dispositions de loi des finances intéressant les collectivités locales**

## **II - La situation des finances communales – Rétrospective 2018/2022**

- A – Le fonctionnement**
- B – L'épargne**
- C – L'investissement**
- D – La dette**

## **III - Les orientations et les enjeux locaux de la construction budgétaire**

- A - Les enjeux du contexte local**
- B - Les orientations de la construction budgétaire**

## **IV - Les hypothèses et projections retenues pour l'élaboration du budget**

- A - Les recettes de fonctionnement**
- B - Les dépenses de fonctionnement**
- C - Le remboursement de la dette**
- D - L'épargne**
- E - L'investissement**
- F - Les orientations en matière de gestion de la dette et financements nouveaux**
- G - La structuration budgétaire projetée**

### **Annexes**

- **Etat des réalisations 2022**
- **Etat de la dette**
- **Etat du personnel**

## A - Les éléments de contexte économique et financier

L'année 2022, qui s'annonçait prometteuse et pour laquelle on anticipait une croissance soutenue avec la fin de la crise covid, a été le théâtre d'un choc géopolitique majeur (guerre en Ukraine) générant une crise énergétique dont l'impact peut être rapproché du 1<sup>er</sup> choc pétrolier de 1970.

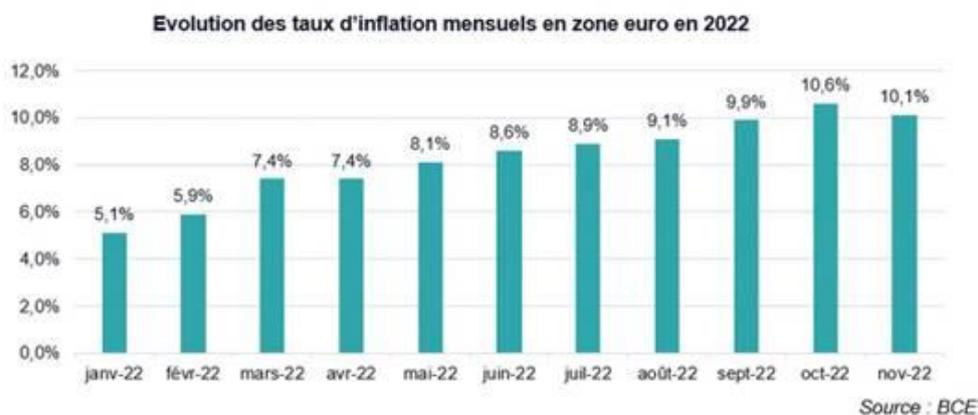
Cette crise s'est caractérisée notamment par une forte inflation et a pesé sur la croissance des pays occidentaux. En raison de sa proximité géographique avec l'Ukraine et de sa dépendance aux hydrocarbures russes, l'Europe est la région la plus affectée par les répercussions économiques de la crise.

Pour ce qui concerne l'année 2023, elle est celle de toutes les incertitudes, notamment concernant les suites de la guerre en Ukraine, incertitudes également sur la croissance chinoise en lien avec l'abandon de la politique zéro covid, l'évolution de la politique monétaire de la Banque Centrale Européenne (BCE), l'évolution du prix des matières premières...

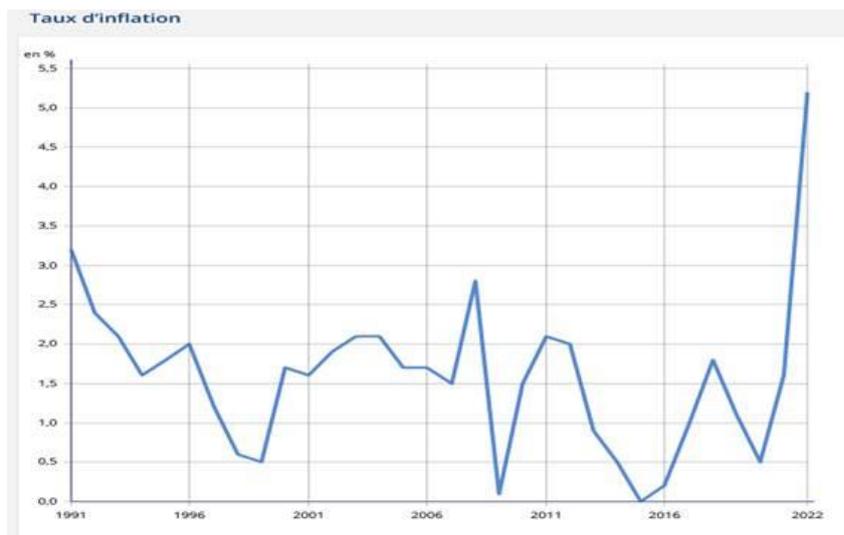
*La crise énergétique a fait bondir l'inflation...*

L'accélération de l'inflation depuis le début de l'année s'explique principalement par l'augmentation des prix de l'énergie. Cependant, elle tend à se généraliser à l'ensemble des biens et services de l'économie.

Aux Etats Unis, l'inflation a atteint jusqu'à 9,1 % en juin 2022 pour s'infléchir à 6,5 % en décembre, tandis qu'en zone Euro, elle a atteint 10,6 % en octobre pour terminer à 9,2 % en décembre.



En France, même si elle a été moins marquée que dans les pays voisins, la hausse des prix a tout de même atteint 5,2 % en moyenne en 2022. En 2023, la loi de finances affiche un objectif de 4,2 %, quand la plupart des observateurs anticipent plutôt une inflation entre 5 et 6 %. Le repli sera plutôt prévu pour 2024 avec des estimations autour de 1,5 %.



Source Insee

*...et pèse sur la croissance.*

Bien que le choc ait été amorti par la consommation en puisant dans l'épargne accumulée pendant la période covid et par diverses mesures prises par les gouvernements, la crise est venue contraindre la croissance et entamer le pouvoir d'achat des ménages.

Selon le FMI, la crise aurait eu un impact d'un point de croissance à la baisse par rapport aux prévisions initiales : la croissance mondiale est prévue à 2,7 % en 2023 contre 3,6% initialement espérés, et pour la France à 0,7 % contre 1,4%.

Concernant la France, après une croissance de 2,5 % en 2022, le Gouvernement a construit les équilibres du budget de l'Etat sur la base d'une croissance de 1% pour 2023 et de 1,7% par an à partir de 2024, hypothèse qui semble optimiste aux yeux des experts économiques qui tablent plutôt sur une hausse du PIB autour de 0,5 % en 2023.

*L'inflation a conduit à un resserrement monétaire de la part des banques centrales*

L'année 2022 a été marquée par le revirement de la politique monétaire des banques centrales avec un relèvement des taux directeurs. Pour les prochains mois d'autres hausses de taux sont envisagés en fonction de l'évolution de l'inflation.

Ainsi, la BCE a procédé à 4 augmentations de taux en juillet, septembre, octobre et décembre pour porter son taux directeur à 2,5%. De nouvelles hausses de taux sont également anticipées en 2023. Aux Etats Unis, la réserve fédérale a relevé 7 fois le taux des fonds fédéraux depuis mars 2022. Ce durcissement des conditions de financement aura un impact sur l'accès au crédit des particuliers et des organismes publics.

## **B - Principales dispositions de loi des finances intéressant les collectivités locales**

### 1) Projet de loi de programmation des finances publiques (LPFP) et Pacte de confiance

Le projet de loi de finances publiques 2018-2023 a été examiné par le Sénat, mais n'a pas fait l'objet pour le moment d'un vote définitif.

Cette loi prévoyait notamment une trajectoire de réduction du déficit public à 5 % en 2023, 4.5 % en 2024, 3,4 % en 2026 et 2,9 % en 2027. Le fait que la LPFP n'ait pas été votée ne signifie pas que l'Etat ait abandonné cet objectif.

Bien que la dette publique soit essentiellement celle des administrations centrales, l'Etat, depuis des années, fait porter la réduction du poids de la dette sur les collectivités locales et les administrations de sécurité sociale.

C'est ainsi que le projet de LPFP avait prévu le « pacte confiance », par lequel le gouvernement souhaitait contraindre les dépenses de fonctionnement des collectivités locales, avec en ligne de mire une dette locale censée diminuer de près de 13 Mds€ à horizon 2027.

Ce pacte de confiance prévoyait que les dépenses réelles de fonctionnement de chaque catégorie de collectivités (bloc local, départements régions) fussent évoluer à un rythme inférieur de 0,5 point au taux de l'inflation

L'objectif de limitation valait par bloc de collectivités. En cas de dépassement de l'objectif, les collectivités auraient été soumises à un accord de retour à la trajectoire, négocié au niveau local avec le représentant de l'État, fixant pour leur budget principal :

- un objectif d'évolution des dépenses de fonctionnement
- un objectif d'amélioration du besoin de financement
- un objectif d'amélioration de la capacité de désendettement

En cas de non-respect de la trajectoire, des reprises financières étaient prévues, comprises entre 75 et 100 % du dépassement.

Pour le moment ce dispositif a été abandonné, notamment sous la pression des associations d'élus locaux. Cependant on peut redouter que le gouvernement souhaite à nouveau faire adopter un dispositif similaire ou proche dans les mois ou années qui viennent, afin d'associer les collectivités à la réduction du déficit de l'Etat.

## 2) Filet de sécurité 2022 et 2023

### Filet de sécurité pour 2022 :

Afin de limiter les conséquences de l'inflation pour les communes, une aide financière de l'Etat, dénommée « filet de sécurité », a été instaurée par la loi de finances rectificative pour 2022.

Cette dotation, que les bénéficiaires percevront en 2023, compensera la moitié de la hausse des dépenses supplémentaires liées à l'application en 2022 du relèvement du point d'indice des agents publics et 70 % des hausses de dépenses d'approvisionnement en énergie, électricité et chauffage urbain et d'achats de produits alimentaires constatées en 2022

Les conditions (cumulatives) d'obtention de cette aide sont les suivantes :

- l'épargne brute (différence entre les recettes et les dépenses réelles de fonctionnement) doit représenter moins de 22% de leurs recettes réelles de fonctionnement à la fin de 2021,
- l'épargne brute doit subir en 2022 une baisse de plus de 25%
- la perte d'épargne brute devra résulter "principalement" de la hausse de 3,5% du point d'indice de la fonction publique au 1er juillet 2022 et des effets de l'inflation sur les dépenses d'approvisionnement en énergie, électricité et chauffage urbain et d'achats de produits alimentaires.
- L'éligibilité repose également sur certains seuils de richesse

Au vu des premiers calculs, la commune ne semblerait pas remplir tous les critères pour bénéficier de ce dispositif.

L'Association des Maires de France (AMF) avait d'ailleurs pointé le fait que cette disposition ne puisse concerner que très peu de communes.

### Filet de sécurité pour 2023

Il s'agit d'une prolongation de la disposition prévue pour 2022, applicable cette fois-ci à l'ensemble des collectivités locales et non plus au seul bloc communal.

La dotation versée en 2024, sera égale à la moitié de la différence entre :

- L'augmentation des dépenses d'énergie, d'électricité et de chauffage
- Et la moitié de la hausse de l'augmentation des recettes réelles de fonctionnement

Les conditions cumulatives sont les suivantes :

- Baisse de l'épargne brute supérieure à 15 % entre 2022 et 2023
- Potentiel financier inférieur à 2 fois la moyenne de la strate

Les données de calcul reposant sur l'exécution budgétaire 2023, il n'est pas possible à ce jour de déterminer l'éligibilité de la commune à ce dispositif.

#### 3) Amortisseur sur le prix de l'électricité

Ce dispositif a pour objectif de garantir un « prix raisonnable » de l'électricité aux PME et aux collectivités face à l'augmentation exponentielle des tarifs.

Ce mécanisme repose sur une prise en charge d'une quote-part des dépassements tarifaires d'électricité par rapport à un prix de référence.

Au-delà de 180 euros/MWh, l'Etat prendra en charge 50 % des surcoûts, et ce, jusqu'à un prix plafond qui a été ramené à 500 euros/MWh. L'aide sera directement intégrée dans les factures d'électricité.

#### 4) Revalorisation des valeurs locatives

Depuis 2018, ce coefficient est calculé selon l'inflation constatée entre les mois de novembre N et N-1 pour l'année N+1 (pour 2022, IPCH<sup>1</sup> entre novembre 2022 et novembre 2021).

Eu égard à l'inflation particulièrement élevée en 2022, les bases de la taxe foncière seront réévaluées à un niveau sans précédent de 7,1 % en 2023.

#### 5) DGF abondement plus d'écèlement

##### *La part forfaitaire de DGF*

Cette année, un abondement exceptionnel de 320 M€ est prévu par la loi de finances pour 2023, permettant une suspension de l'écèlement de la dotation forfaitaire.

Pour mémoire cet écèlement, qui visait à financier la péréquation horizontale, concernait jusqu'en 2021 les communes dont le potentiel fiscal par habitant était supérieur ou égal à celui constaté au niveau national. La loi de finances pour 2022 a relevé ce seuil à 85 %.

---

<sup>1</sup> IPCH : L'indice des prix à la consommation harmonisé.

En 2023, aucun n'écèlement ne sera pratiqué.

#### *Les dotations de péréquation verticale*

La DSR (dotation de solidarité rurale) sera en progression de 200 M€, contre 95 M€ en 2022.

La DSU en revanche sera abondée de 90 M€, en léger repli par rapport à l'année précédente où elle avait progressé de 95 M€.

#### 6) Fonds vert

La création d'un fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires, aussi appelé « fonds vert », est inscrit au projet de loi de finances pour 2023 pour un montant de 2 milliards d'euros. Il a pour objectif de soutenir les projets des collectivités territoriales en faveur de la transition écologique, et repose sur trois axes :

- ⇒ Renforcer la performance environnementale
- ⇒ Adapter les territoires au changement climatique
- ⇒ Améliorer le cadre de vie

Une nouvelle enveloppe de prêts vert s'ajoute à cette mesure. L'utilisation et la répartition de ce fonds devraient être simplifiées par rapport aux dispositifs précédemment mis en place.

#### 7) Rénovation des indicateurs financiers

Ces indicateurs (potentiel fiscal et financier, effort fiscal coefficient d'intégration fiscale) entrent notamment dans le calcul de la péréquation horizontale (entre collectivités) et verticale (de l'Etat vers les collectivités). Leur évolution a un impact notamment sur les fonds de péréquation et les dotations de solidarité urbaine et rurale.

Les indicateurs financiers, suite à la réforme de la TH, ont été remis à jour à minima par la loi de finances initiale pour 2021 (intégration de la compensation de la réduction des bases des locaux industriels).

Pour 2022, le PLF avait prévu une prise en compte plus large de la réforme fiscale dans les indicateurs avec l'intégration de la majoration des résidences secondaires, DMTO<sup>2</sup>, TLPE<sup>3</sup> et du FNGIR<sup>4</sup>.

Cependant, en 2022, une neutralisation de la réforme des indicateurs a été opérée.

Ce n'est qu'à compter de 2023 que cette réforme du calcul sera opérante, mais avec un lissage entre 2023 et 2027. A noter toutefois que la neutralisation de la réforme subsistera pour ce qui concerne l'effort fiscal.

Il est très difficile d'anticiper les conséquences de cette réforme, car les calculs de ces indicateurs dépendent de l'évolution des caractéristiques de l'ensemble des collectivités territoriales du territoire national. Certains experts estiment que la réforme pourrait être plus défavorable aux petites collectivités.

---

<sup>2</sup> DMTO : Droits de mutation à titre onéreux.

<sup>3</sup> TLPE : Taxe locale sur la publicité extérieure.

<sup>4</sup> FNGIR : Fonds national de garantie individuelle des ressources.

Pour ce qui concerne le mode de calcul de ces indicateurs, on passe de plus en plus d'une logique de potentiel de ressources à celle d'un niveau de ressources. Il s'agit plus de mesurer la richesse fiscale mobilisée qu'un potentiel fiscal. Cela revient (à l'inverse de la logique initiale) à désavantager les collectivités avec de fortes charges qui ont été contraintes de faire appel à l'imposition de leurs contribuables.

#### 8) Prélèvement sur les variables d'ajustement

L'enveloppe des concours financiers de l'Etat aux collectivités locales est en légère évolution, de 0,6 %, comme l'année dernière.

Pour financer cette évolution, le prélèvement sur les variables d'ajustement ne concernera cette année que les ressources des départements (notamment la dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle), pour un montant de 15 M€.

Les allocations compensatrices des allègements de taxe foncière décidés par l'Etat perçues par les communes ne subiront donc pas de réfaction, comme cela a pu être le cas les années passées.

#### 9) Reconduction des fonds de péréquation

Le montant de l'enveloppe du FPIC<sup>5</sup> est maintenu à 1Md € mais des variations peuvent apparaître lors des calculs des montants individuels. Ces variations pourraient être amplifiées sous l'effet des nouveaux modes de calculs des indicateurs financiers.

L'enveloppe du FSRIF<sup>6</sup> reste stable depuis 2020 à 350M€. Comme pour le FPIC, la modification des indicateurs financiers pourrait avoir un impact sur les notifications individuelles.

La contribution conjointe du FPIC et du FSRIF reste plafonnée à 14 % des recettes fiscales agrégées.

#### 10) Report de deux ans des révisions valeurs locatives cadastrales (bases fiscales)

A la suite de la levée de boucliers de nombreux élus locaux qui s'étonnaient d'évolutions très importantes des bases fiscales de CFE (cotisation foncière des entreprises) générées par une révision des valeurs locatives qu'ils jugeaient opaque, l'intégration dans les bases de la révision des locaux professionnels qui devait entrer en vigueur en 2023 est reportée de deux ans.

Un report de deux ans a également été décidé concernant la révision des valeurs locatives des locaux d'habitation, initialement prévue en 2026.

## **II - La situation des finances communales**

Au cours du dernier mandat, la commune a connu un contexte financier contraint sous l'effet de la contribution au redressement des comptes publics et le plafonnement de l'évolution des dépenses de fonctionnement imposé par l'Etat.

La contribution au redressement des comptes publics sur la période 2014-2017 a privé le budget communal de 18,4M€ cumulés par des prélèvements successifs sur la dotation globale de fonctionnement (DGF). Ces moyens ont manqué pour le développement du service public local.

Pour mémoire, la DGF de la commune était de 12,2 M€ en 2013, elle n'était plus que de 0,2 M€ en 2022.

Après 2017, la dotation forfaitaire a continué de baisser chaque année en vue d'alimenter les dotations

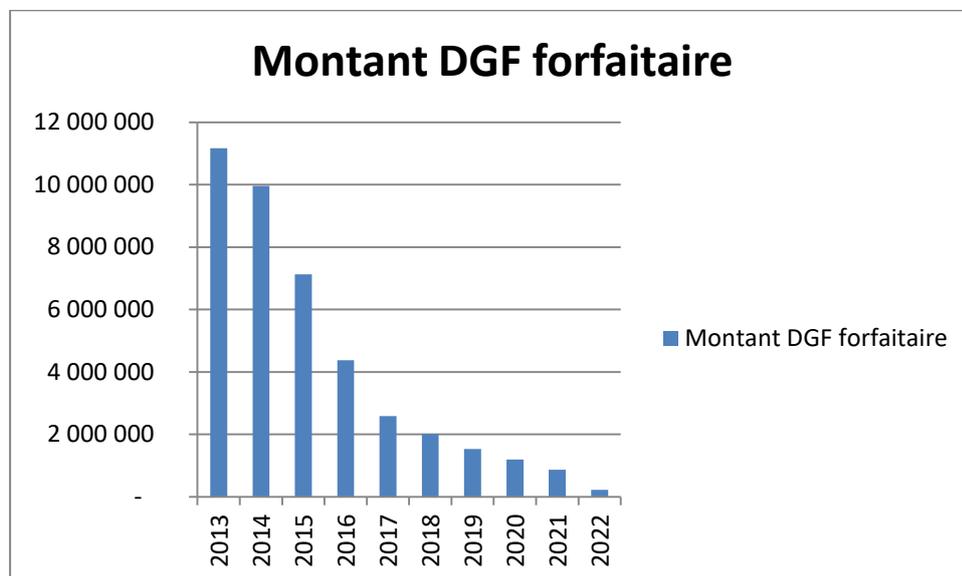
---

<sup>5</sup> FPIC : Fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales.

<sup>6</sup> FSRIF : Fonds de solidarité de la région Île-de-France.

de péréquation verticale au sein des concours financiers de l'Etat, et ce jusqu'en 2022.

De 2018 à 2022, en vertu d'une obligation que le gouvernement a imposée aux communes sous le nom de « contrats de Cahors », les dépenses de fonctionnement du budget principal ne pouvaient augmenter de plus de 1,2 % annuels, sous peine de sanction financière.



### **Rétrospective 2018-2022 : le constat d'une progression plus rapide des dépenses que des recettes de fonctionnement mais atténuée par la projection des comptes 2022**

Les données relatives à l'exercice 2022 sont des projections susceptibles d'ajustements et seront confirmées lors du vote du compte administratif.

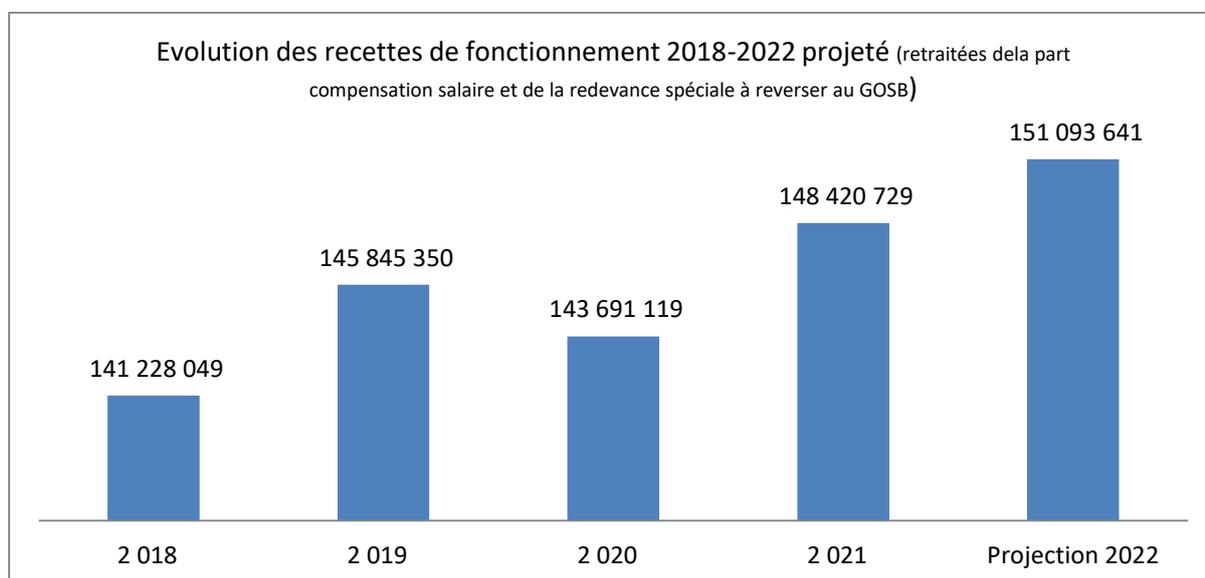
Le périmètre est une vision consolidée du budget principal et budgets annexes hors budget du chauffage urbain qui s'équilibre sans intervention du budget communal.

## **A – Le fonctionnement**

### **Des recettes de fonctionnement en évolution :**

	2 018	2 019	2 020	2 021	Projection 2022	évolution moyenne annuelle 2018/2022	évolution 2021/2022
<b>Recettes réelles de fonctionnement</b>	<b>157 292 951</b>	<b>162 010 404</b>	<b>159 635 913</b>	<b>163 230 023</b>	<b>165 890 036</b>	1,34%	1,63%
dont le produit fiscal (y compris les rôles supplémentaires et complémentaires).	68 118 333	69 626 009	72 547 703	74 208 645	76 464 529	2,93%	3,04%
dont l'attribution de compensation*	57 871 509	57 857 451	57 940 249	57 857 451	57 857 451	-0,01%	0,00%
dont les droits de mutation	2 027 747	2 468 768	2 237 333	3 145 001	2 863 563	9,01%	-8,95%
dont la DGF	3 443 041	3 105 029	2 914 548	2 707 336	2 203 264	-10,56%	-18,62%
dont les compensations fiscales	1 648 073	1 872 868	1 898 638	1 345 911	1 506 135	-2,23%	11,90%
dont la redevance spéciale à reverser au GOSB	1 268 506	1 368 659	1 148 399	12 899	-	-100,00%	-
dont les autres recettes	22 915 741	24 927 378	19 889 333	23 140 717	24 029 747	1,19%	3,84%
dont l'attribution du FSRIF	0	784 242	1 059 710	812 063	965 347	176166,94%	18,88%
<b>Recettes réelles de fonctionnement retraitées de la redevance spéciale à reverser au GOSB</b>	<b>156 024 444</b>	<b>160 641 745</b>	<b>158 487 514</b>	<b>163 217 124</b>	<b>165 890 036</b>	1,54%	1,64%
<b>Recettes réelles de fonctionnement retraitées de la redevance spéciale de la part compensation salaire</b>	<b>141 228 049</b>	<b>145 845 350</b>	<b>143 691 119</b>	<b>148 420 729</b>	<b>151 093 641</b>	1,70%	1,80%

\* 2016: Réforme institutionnelle du Grand Paris - Le périmètre des recettes est modifié. A partir de 2016, la ville perçoit la dotation de compensation de la part salaire pour 14 796 395€ perçue auparavant par la communauté d'agglomération Seine Amont et la reverse en dépenses.



Les recettes évoluent de 1,70 % en moyenne annuelle et de 1,80 % entre 2021 et 2022, hors reversements à l'établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre (redevance spéciale et dotation part salaires).

Après un fort recul en 2020, les recettes et financements des activités municipales progressent et se rapprochent du niveau de 2019, avant la crise sanitaire. Les équipements ayant tous rouverts, les services ont repris leur fonctionnement normal.

Les déplacements et le tourisme n'étant plus contraints, la taxe de séjour encaissée a été plus importante en 2022, les retards de déclaration et de paiement des hôteliers sur les exercices passés ont été en partie rattrapés.

Les droits de mutation représentent aussi une ressource dynamique et non négligeable mais difficilement prévisible.

Au cours de la période, au regard du contexte socio-économique et en prévision de l'instauration obligatoire en 2021 par l'établissement territorial Grand-Orly Seine Bièvre de la TEOM qui pèsera sur les foyers ivryens, la municipalité a décidé de figer les taux de fiscalité dès 2017.

Pour autant, le produit fiscal progresse cependant en moyenne de 2,93 % par an sans évolution de taux.

L'augmentation résulte :

- d'une revalorisation forfaitaire par l'Etat des valeurs locatives, 1,2 % en 2018, 2,2 % en 2019, 0,9 % en 2020, 0,2 % en 2021, 3,4 % en 2022,
- de l'évolution physique des bases au solde entre démolitions et constructions nouvelles.

<b>Données relatives à la fiscalité locale</b>						
	2018	2019	2020		2021	2022
Bases du foncier bâti	122 855 617	124 058 062	130 085 448	Bases du foncier bâti	127 676 975	131 824 945
<i>évolution annuelle</i>	2,94%	0,98%	4,86%	<i>évolution annuelle</i>	-1,85%	3,25%
Taux de TFB	34,07%	34,07%	34,07%	Taux de TFB	47,82%	47,82%
Produit de TFB	41 891 262	42 314 861	44 407 612	Produit de TFB	61 310 634	63 256 521
<i>évolution annuelle</i>	3,08%		4,95%	<i>évolution annuelle</i>	38,06%	3,13%
Bases du foncier non bâti	447 323	493 402	577 257	Bases du foncier non bâti	613 080	624 700
<i>évolution annuelle</i>	-4,93%	10,30%	17,00%	<i>évolution annuelle</i>	6,21%	1,90%
Taux TFNB	53,74%	53,74%	53,74%	Taux TFNB	53,74%	53,74%
Produit de TFNB	240 391	265 154	310 218	Produit de TFNB	329 469	335 714
<i>évolution annuelle</i>	-4,93%	10,30%	17,00%	<i>évolution annuelle</i>	6,21%	1,90%
Bases de taxe d'habitation	96 910 246	102 379 680	106 204 915	Bases de taxe d'habitation sur les résidences secondaires	4 519 959	4 925 328
<i>évolution annuelle</i>	-0,21%	5,64%	3,74%	<i>évolution annuelle</i>		8,97%
Taux de TH	20,38%	20,38%	20,38%	Taux de THRS	20,38%	20,38%
Produit de la majoration de la TH sur les résidences secondaires	271 060	268 864	284 600	Produit de la majoration de la TH sur les résidences secondaires	311 681	345 249
Produit de TH	20 021 368	21 133 864	21 929 186	Produit de THRS	1 232 849	1 349 031
<i>évolution annuelle</i>	-0,33%	5,56%	3,76%			9,42%
				produit de l'effet du coefficient correcteur	5 101 671	5 261 836
						3,14%
<b>Produit fiscal total soumis aux taux</b>	<b>62 153 021</b>	<b>63 713 879</b>	<b>66 647 016</b>	<b>Produit fiscal total soumis aux taux</b>	<b>67 974 623</b>	<b>70 203 102</b>
<i>évolution annuelle</i>	1,92%	2,51%	4,60%	<i>évolution annuelle</i>	1,99%	3,24%
FNGIR et DCRTP	5 965 312	5 882 309	5 840 766	FNGIR et DCRTP	5 840 766	5 840 766
Dotations de compensation (des exonérations fiscales accordées par l'Etat)	1 648 073	1 872 868	1 898 638	Dotations de compensation (des exonérations fiscales accordées par l'Etat)	1 345 911	1 506 135
<i>évolution annuelle</i>	-1,92%	13,64%	1,38%	<i>évolution annuelle</i>	-29,11%	11,90%
<b>TOTAL</b>	<b>69 766 406</b>	<b>71 469 056</b>	<b>74 386 420</b>		<b>75 161 300</b>	<b>77 550 003</b>

En 2021, la structure du produit fiscal est bouleversée : la taxe d'habitation sur les résidences principales n'est plus perçue par la commune, du fait de la décision de l'Etat de supprimer progressivement cette taxe pour tous les contribuables. Seule subsiste une taxe d'habitation sur les résidences secondaires.

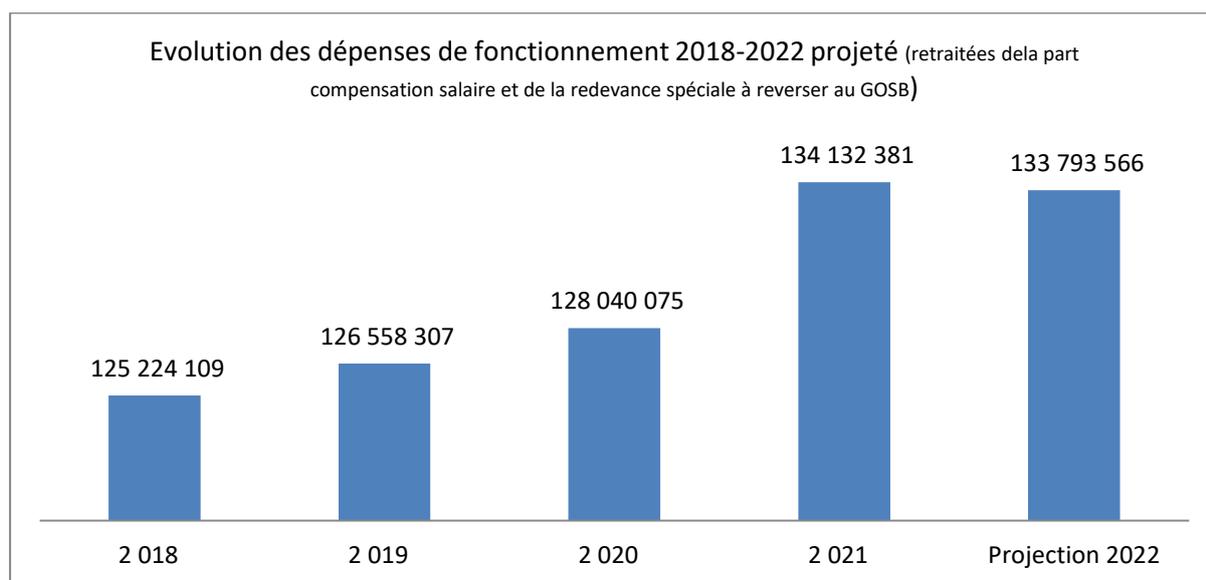
En remplacement de la taxe d'habitation la part départementale de la taxe foncière sur le bâti est transférée à la commune, et un complément ("effet du coefficient correcteur"), financé pour une part par les communes surcompensées et pour la part restante par l'Etat, est versé aux communes. Ce complément est indexé à l'évolution physique des bases de la taxe foncière sur le bâti.

Par ailleurs, l'Etat décide d'exonérer de 50 % les bases foncières des entreprises industrielles, et de compenser partiellement le manque à gagner pour la Commune.

## Les dépenses de fonctionnement contenues en 2022

	2 018	2 019	2 020	2 021	Projection 2022	évolution moyenne annuelle 2018/2022	évolution 2021/2022
<b>Dépenses réelles de fonctionnement</b>	<b>141 276 949</b>	<b>142 723 361</b>	<b>143 960 757</b>	<b>148 928 776</b>	<b>148 589 961</b>	1%	0%
dont fonds de péréquation (FPIC et FSRIF)	2 177 047	1 850 057	1 649 201	1 455 380	1 427 516	-10%	-2%
dont la redevance spéciale à reverser au GOSB	1 256 445	1 368 659	1 124 287	-	-	-100%	-
dont le fonds de compensation des charges territoriales**	19 362 733	20 343 511	20 598 554	19 847 904	17 704 366	-2%	-11%
dont contingents et participations	6 570 060	6 806 509	6 972 855	8 163 847	7 767 338	4%	-5%
dont subventions aux associations	3 962 174	3 753 208	3 639 739	3 522 488	3 576 559	-3%	2%
dont frais de personnels	79 987 385	81 301 055	81 826 442	84 124 718	87 583 426	2%	4%
dont crédits des services	25 572 656	24 916 573	25 931 491	29 788 781	28 544 891	3%	-4%
dont intérêts de la dette	2 388 449	2 383 790	2 218 188	2 025 658	1 985 865	-5%	-2%
<b>Dépenses réelles de fonctionnement retraitées de la part compensation salaire et de la redevance spéciale</b>	<b>125 224 109</b>	<b>126 558 307</b>	<b>128 040 075</b>	<b>134 132 381</b>	<b>133 793 566</b>	2%	0%
<b>Dépenses réelles de fonctionnement retraitées de la part compensation salaire, de la redevance spéciale et des fonds de péréquation</b>	<b>123 047 062</b>	<b>124 708 250</b>	<b>126 390 874</b>	<b>132 677 001</b>	<b>132 366 050</b>	1,84%	-0,23%

\*\* comprend à partir de 2016 la dotation de compensation de la part salaire à reverser au territoire par le biais du FCCT pour 14 796 395



La ville se développe et sa population progresse nécessitant l'adaptation des services et équipements municipaux pour répondre aux besoins.

Hors versements à l'établissement public territorial (redevance spéciale et dotation de compensation de la part salaire), les dépenses de fonctionnement évoluent de 1.84 % en moyenne par an sur la période et stagnent entre 2021 et 2022.

Les contingents connaissent une évolution de 4 % en moyenne par an mais une baisse de 5% entre 2021 et 2022. Cette diminution s'explique principalement par le versement en 2021 d'une subvention exceptionnelle au CCAS pour le projet d'épicerie solidaire et par la diminution du montant de la contribution au SIIM en 2022.

La masse salariale est en évolution moyenne de 2% sur la période mais connaît une augmentation plus significative en 2022 qui résultent principalement des mesures gouvernementales dont la

revalorisation du point d'indice en juillet dernier.

Les dépenses des services connaissent une évolution moyenne annuelle de 3 % mais baissent en 2022 par rapport à 2021 en raison notamment de la fermeture du centre de vaccination à la fin du premier trimestre et du retard pris dans la mise en œuvre de projets au sein des services.

Les subventions aux associations sont maintenues.

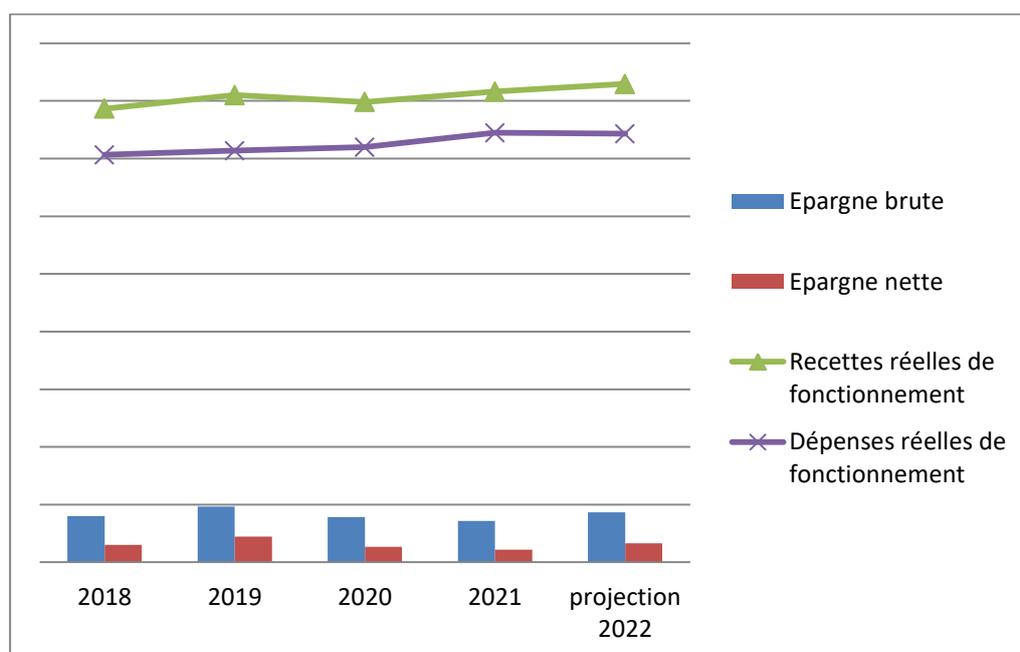
La contribution cumulée aux fonds de péréquation national et régional diminue sur la période (- 10 %). Toutefois, ces prélèvements sont difficilement prévisibles et la modification des indicateurs de richesse amplifie cette difficulté.

L'instauration de la TEOM territoriale par le territoire a pour conséquence un allègement du fonds de compensation des charges territoriales. La commune ne collecte plus de redevance spéciale pour l'EPT.

## B – L'épargne

### Une épargne qui s'améliore en 2022 mais à surveiller et à préserver

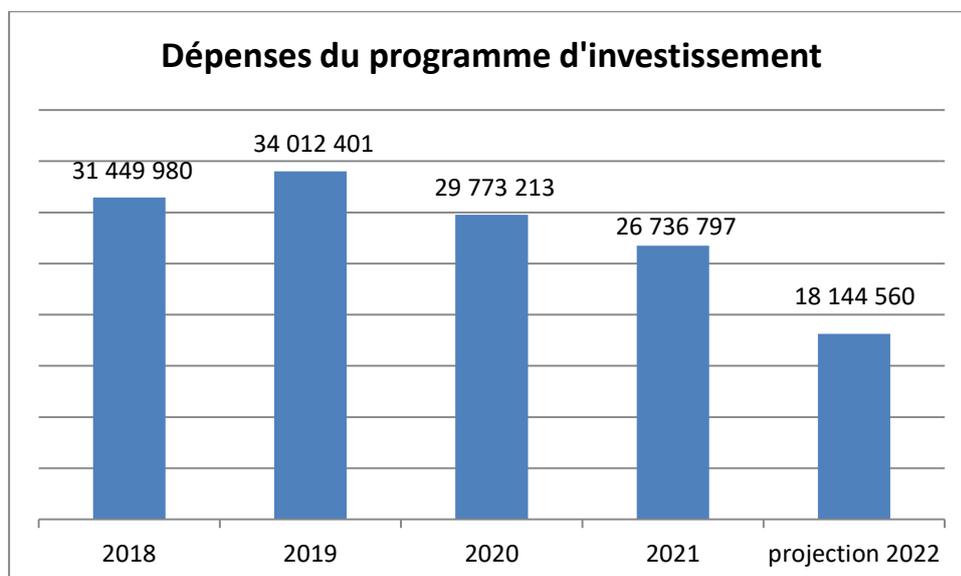
Cette évolution résulte pour partie de l'allègement des mesures liées la crise sanitaire et de retards pris dans l'exécution des projets.



	2018	2019	2020	2021	projection 2022	évolution moyenne	évolution 2021/2022
Epargne brute	16 016 002	19 287 043	15 675 156	14 301 247	17 300 075	1,9%	21,0%
Epargne nette	6 079 971	8 854 554	5 337 984	4 332 863	6 547 410	1,9%	51,1%

## C – L'investissement

### Les dépenses d'équipement



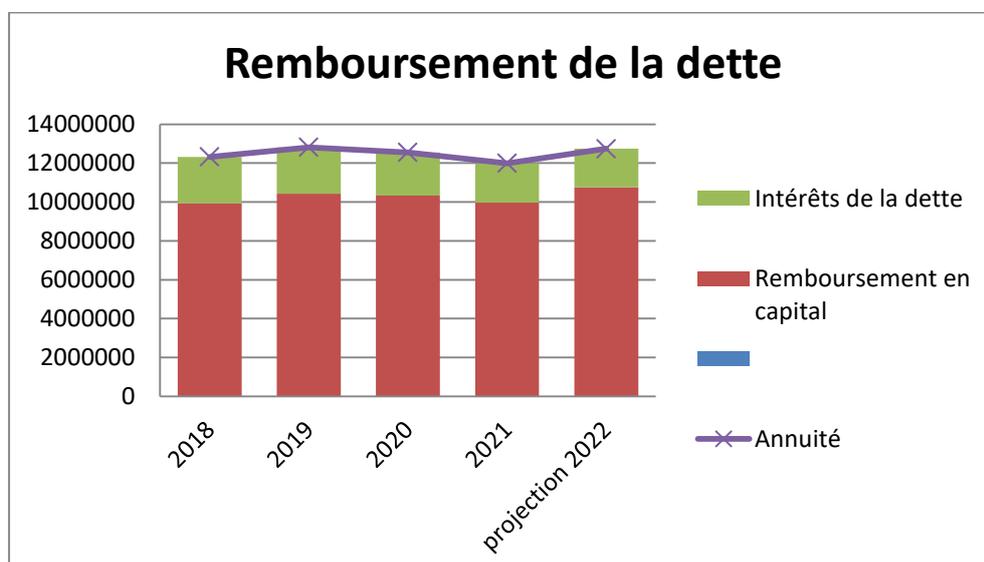
Le montant des investissements réalisés est en forte baisse du fait de décalages et reports temporels d'opérations.

Le montage des dossiers nécessite plus de temps au vu de leur complexité et de la volonté d'impliquer et concerter la population.

## D – La dette

### L'annuité d'emprunt demeure stable

	2018	2019	2020	2021	projection 2022
<b>Annuité</b>	12 324 479	12 816 279	12 555 360	11 994 042	12 738 529
<b>Remboursement en capital</b>	9 936 030	10 432 489	10 337 172	9 968 384	10 752 664
<b>Intérêts de la dette</b>	2 388 449	2 383 790	2 218 188	2 025 658	1 985 865



	2018	2019	2020	2021	2022
Encours de la dette (en M€)	113,4	116,9	115,6	115,6	114,8
Evolution en volume (en M€)	4,6	3,6	-1,3	0,0	-0,7
Evolution en %	4%	3%	-1%	0%	-1%

### **III - Les orientations et les enjeux locaux de la construction budgétaire**

#### **A - Les enjeux du contexte local.**

La préparation du budget communal pour 2023 s'inscrit dans un contexte difficile, lié notamment à la crise énergétique, caractérisée par une flambée des prix du gaz et de l'électricité. L'impact de ces hausses de prix sur le budget communal est estimé à 4,8 millions d'euros.

Afin de contenir cette hausse, la municipalité a décidé d'un certain nombre de mesures : baisse de la température dans les bâtiments publics, fermeture d'équipements pendant des périodes déterminées, investissement concernant l'éclairage public... L'impact de ces mesures est estimé à 1,8 millions d'euros, ce qui pourrait permettre de limiter l'augmentation des dépenses énergétiques à 3 millions d'euros.

#### **Les relations financières avec l'intercommunalité**

##### Les relations financières avec la Métropole du Grand Paris :

La commune reçoit de la MGP l'attribution de compensation d'un montant de 57,8M€.

C'est en volume la recette de fonctionnement la plus importante après le produit fiscal.

L'attribution de compensation correspond aux recettes de fiscalité économique perçues par la ville et figées pour leurs montants de 2012 auxquelles sont défalqués les volumes financiers nécessaires à couvrir les charges des compétences transférées à l'ex-CASA ou à la MGP. Cette part représente un montant de 43M€ à laquelle s'ajoute le montant de 14,8M€ correspondant à dotation de compensation de la part salaire perçue initialement par la commune dans le cadre de la DGF et transférée à la CASA. La commune reverse cette somme de 14,8M€ au Territoire Grand-Orly Seine Bièvre par le biais du fonds de compensation des charges territoriales (FCCT). Dans ce cas, la commune a un rôle de « boîte aux lettres ».

Aucun nouveau transfert n'est anticipé à cette date.

Par ailleurs, la MGP soutient les projets d'investissements portés par les collectivités dans le cadre d'un fonds d'investissement métropolitain (FIM). La commune dépose chaque année plusieurs projets afin d'obtenir des subventions et principalement pour l'acquisition de véhicules électriques dont le financement peut atteindre 30%.

##### Les relations financières avec l'établissement public territorial Grand-Orly Seine Bièvre (GOSB) :

##### Le FCCT : Fonds de compensation des charges transférées

La commune verse au territoire Grand-Orly Seine Bièvre un fonds de compensation des charges transférées (FCCT). Ce fonds comporte trois parts :

- Un FCCT « socle », constitué pour Ivry de la dotation de compensation de la suppression de part salaire dans les bases de taxe professionnelle (DCTP), que la ville reçoit d'un côté par la Métropole du Grand Paris (MGP) via l'attribution de compensation, et qu'elle reverse de

l'autre au territoire.

- Une part issue des transferts opérés de la commune vers l'EPT, qui entre 2016 et 2020 évoluait annuellement en fonction des besoins de financement réellement constatés, « à l'euro près », sur les compétences concernées.

Depuis 2021 le mode de calcul a été révisé de la façon suivante :

- Une part forfaitaire pour la partie fonctionnement
- Une part au réel pour l'investissement

L'indexation forfaitaire est établie à 1,2%. Pour 2023, l'EPT propose de la fixer au niveau de l'inflation.

Il est à noter qu'un tel mode de calcul est pénalisant pour les communes, dans la mesure où ces dernières versent aux territoires leurs dépenses d'investissement via le FCCT, et par conséquent sur la section de fonctionnement.

- Une part correspondant à la compétence enlèvement et traitement des ordures ménagères

Il est à noter que la CLECT, commission locale d'évaluation des charges transférées, arrête chaque année le montant définitif du FCCT de l'année N-1 et fixe le montant du FCCT provisoire en fonction du besoin de financement de l'EPT. La prévision des crédits dédiés au FCCT est donc susceptible d'ajustement après communication des travaux de la CLECT territoriale.

#### Focus sur la part « ordures ménagères » du FCCT

Par obligation légale, l'établissement public territorial GOSB a instauré une TEOM territoriale en 2021.

Ivry était la seule commune du territoire Grand-Orly Seine Bièvre à ne pas avoir institué de TEOM. La ville finançait le service par le budget général.

La TEOM consiste donc en un impôt nouveau pour les Ivryen.ne.s dont ils/elles se sont acquitté.e.s, en tant que propriétaires pour la première fois en 2021. Cette taxe est récupérable dans les charges des locataires.

Le territoire a été découpé en différentes zones, avec pour chacune d'entre elles un taux de TEOM différent. Un tel découpage est possible lorsque, pour chaque zone, les conditions de réalisation et le coût du service public rendu sont différents. Ivry étant actuellement considérée comme une zone en elle-même, il a donc été possible de lui attribuer un taux spécifique, et non le taux moyen de plusieurs communes.

Le taux ivryen a été fixé en 2021 à 0,79 %, et à 2,30 % en 2022, de telle sorte que la TEOM prélevée à Ivry vienne financer progressivement le coût total du service. Le choix de la progressivité est portée par la Municipalité afin de préserver les habitant.e.s d'Ivry au regard d'un choix fiscal subi, mais, à terme, la taxe financera entièrement le service.

Pour l'instant, il s'agit d'une répartition entre la prise en charge par le contribuable et le budget communal qui finance le service via le fonds de compensation des charges territoriales (FCCT).

Pour mémoire, la municipalité a fait le choix dès 2017 de geler les taux de fiscalité en préfiguration de l'instauration de la TEOM à horizon 2021. De plus, 80% des contribuables ivryen.ne.s ne s'acquittent plus de taxe d'habitation depuis 2020 et 20 % ne supportaient plus qu'un tiers de cette taxe en 2022, avant une disparition totale en 2023.

En 2022, le besoin net de financement du service était de 5,7 M€, dont la TEOM a financé 3,6 M€ et le FCCT versé par la Commune à hauteur de 2,1 M€.

Pour 2023, le montant du FCCT relatif au financement de cette compétence n'est pas définitivement arrêté dans la mesure où la Commune n'a pas à ce jour connaissance de l'évolution du coût du service à financer.

### Le pacte financier, fiscal et social entre les communes et l'EPT GOSB

Afin de clarifier les relations financières avec les communes membres, l'EPT entend mettre en œuvre un pacte financier, fiscal et social en 2023 afin de renforcer la solidarité territoriale et mettre en œuvre le projet de territoire en lien avec les besoins des villes, optimiser la situation financière et donner au territoire comme aux villes une plus grande lisibilité pluriannuelle.

Les problématiques et enjeux qui seront au cœur du pacte que souhaite instituer l'EPT seront cruciaux et devront faire l'objet d'une attention particulière, dans la mesure où ce dernier fait part d'une situation financière qui se tend en 2023. Il pourrait dans les années futures vouloir faire appel aux contributions des communes membres en cas d'un besoin de financement auquel il ne pourrait répondre seul.

L'EPT dit en effet subir de plein fouet la crise énergétique, et connaît les mêmes problématiques que les communes quant à la hausse des prix. Par ailleurs, alors que les discussions dans le cadre du projet de loi de finances 2023 pouvaient laisser présager une attribution de la totalité de la dynamique de la CFE (cotisation foncière des entreprises) aux EPT, celle-ci a en fin de compte prévu la reconduction de la ponction par la MGP des deux tiers des produits CFE des EPT, occasionnant un manque à gagner de près de 4 M€.

Rappelons que sur le plan institutionnel l'EPT n'est toujours pas légalement un EPCI à fiscalité propre, et que la CFE qu'il perçoit l'est toujours à titre transitoire. En l'absence de réforme institutionnelle, son financement repose donc pour beaucoup sur les contributions communales. La situation financière de l'EPT et ses relations avec les communes seront un point de vigilance à suivre avec attention dans les années qui viennent.

## **B – Les orientations de la construction budgétaire**

Depuis le début du mandat, les budgets s'élaborent dans des contextes de crises multiples et successives.

Mais le budget communal se veut porteur d'un service public adapté et utile à tous en lien avec les engagements de la majorité municipale.

### Le climat et la transition énergétique :

Le budget 2023 portera des projets et actions autour des thématiques et objectifs issus de la conférence climat et s'appuiera sur les préconisations définies dans le cadre des schémas directeurs du patrimoine et de l'énergie.

La modernisation de l'éclairage public avec la poursuite du changement des lanternes en LED permettra à la fois de diminuer la consommation d'énergie et de baisser les émissions de gaz à effet de serre, contribuant à l'objectif fixé à l'horizon 2035 de les réduire d'au moins 40%.

La réhabilitation thermique, axe fort de la programmation des investissements, se poursuivra pour améliorer la performance énergétique des équipements publics. La ville reconduira ses engagements et son soutien pour lutter contre les passoires thermiques et l'habitat dégradé en collaboration avec le territoire.

Face aux évolutions climatiques, le budget favorisera la biodiversité et la création d'ilots de fraîcheurs avec la végétalisation des espaces publics et le développement des espaces verts.

Les aménagements des cours des groupes scolaires se poursuivront également dans ce sens, avec l'accompagnement du CAUE, conseil d'architecture d'urbanisme et de l'environnement, et en lien avec les projets des écoles.

Les différentes structures de la ville, notamment celles en direction des enfants, travaillent sur des démarches de sensibilisation environnementale en développant des actions de tri des déchets et de réemploi de ce qui n'a pas été consommé.

#### L'émancipation et les politiques éducatives :

La ville est engagée dans le Projet Educatif de Territoire (PEDT). Ce partenariat avec les services de l'Etat et les acteurs locaux de l'éducation participe à la stratégie de la politique éducative.

Sa mise en œuvre a pour objectif de proposer à l'enfant un parcours éducatif cohérent et de qualité pendant et après le temps scolaire. La commune poursuivra cet engagement avec une éducation artistique et culturelle notamment à travers les parcours culturels et en favorisant la pratique sportive à l'aune des jeux olympiques et paralympiques (JOP) 2024 à Paris. Ivry ayant été labellisée terre des jeux. Le dernier axe du PEDT portera sur la condition terrestre en lien avec le développement durable et sera décliné en actions au regard des thématiques issues de la conférence climat.

Le travail engagé pour favoriser l'inclusion des familles les plus éloignées du système éducatif se poursuivra en lien avec les maisons de quartier.

Dans un souci d'optimisation des moyens, il a été décidé la fermeture de la maternelle Prévert composée de 3 classes à la rentrée de septembre avec la réorientation des enfants vers le groupe scolaire Thorez. Cette décision permettra de réduire les coûts de fonctionnement et de personnel sans dégrader la qualité d'accueil des élèves et l'enseignement apporté. A noter que ce bâtiment est énergivore et nécessiterait une réhabilitation importante.

Une réflexion sur l'école Casanova sera également lancée.

La ville reconduira les séjours en direction des enfants et des jeunes avec l'objectif de maintenir le même nombre de places. Mais, face à l'inflation et notamment la hausse des tarifs des transports, il sera nécessaire d'adapter l'organisation et l'offre de séjours. L'accueil sur les sites extra-muros d'Hery et des Mathes sera privilégié et renforcé.

La politique jeunesse repose sur 3 piliers, l'émancipation, l'accès aux droits et l'engagement, la ville poursuivra ses actions en ce sens. Le travail de prévention et de lutte contre le harcèlement et les violences éducatives engagé avec les collèges sera reconduit portant notamment sur les thématiques du cyber harcèlement et de la banalisation de la violence. La promotion de l'égalité filles/garçons sera également mise en avant.

La ville poursuivra des initiatives et projets en faveur du sport pour tous et à tout âge. Les JOP à Paris en 2024 seront un véritable levier, la réflexion engagée sur un projet local au regard de cette opportunité sera à nouveau à l'étude cette année.

Le budget dédié à la culture consolidera les orientations menées depuis le début du mandat avec la programmation de la création contemporaine pluridisciplinaire, les soutiens à la création notamment en appui sur l'accueil d'artistes en résidence qui déploient leur activité auprès des habitant.e.s, la pratique amateur ouverte à tous et la médiation des œuvres auprès d'une diversité des publics.

La mise en œuvre des axes du PEDT en direction des publics scolaires avec l'ouverture du parcours culturel plus largement aux équipements municipaux, le déploiement de projets d'éducation artistique et culturelle en lien entre centres de loisirs et écoles, en direction des jeunes en particulier les collégiens autour de projets d'autonomisation de la pratique de spectateur d'expositions.

Deux projets marqueront 2023 avec les 40 ans de la Galerie Fernand Léger autour de l'art public et le déploiement dans la programmation d'activités liées aux JOP.

#### La petite enfance :

La ville poursuivra son engagement de soutenir les familles ayant recours à un-e assistant-e maternel-le pour la garde de leur enfant avec la reconduction du dispositif ACADAM. Cette aide financière

permet de diminuer le reste à charge du coût de ce mode de garde mais également de favoriser sa promotion auprès des parents et de valoriser le métier d'assistant-e maternel-le.

Au vu du 1<sup>er</sup> bilan après une année de mise en œuvre, la municipalité a décidé pour 2023 de revoir les critères en relevant le plafond afin d'élargir le nombre de bénéficiaires.

2023 sera également l'année de reprise en gestion de la crèche associative Toupty à compter de la rentrée de septembre. Cette nouvelle structure sur le territoire communal permettra d'accueillir 29 enfants sur le dernier trimestre de l'année.

#### L'aménagement et le développement de la ville :

La ville va connaître une forte évolution démographique d'ici 2040 et doit dès à présent anticiper et assumer les besoins et les équipements nécessaires à l'arrivée de futurs habitants.

La volonté municipale est de maintenir une ville populaire aux portes de Paris avec l'objectif d'au moins 40% de logements sociaux dans les nouvelles opérations immobilières.

Les aides à la construction de logements sociaux seront donc reconduites.

Les ZAC Ivry Confluences et Gagarine dans lesquelles la ville est engagée participeront à la réponse aux besoins en équipements municipaux face à cette évolution de la population et la livraison programmée de logements.

Le budget 2023 portera en année pleine le fonctionnement du groupe scolaire A. Sylvestre et du Gymnase Ostermeyer ainsi que la première phase de la programmation du groupe scolaire Gagarine Truillot.

L'étude urbaine visant à définir les contours d'un nouveau cœur de ville va se poursuivre avec comme objectif la revitalisation du centre-ville et la construction d'un lieu accueillant pour tout ivryen.

#### Le volet social et santé :

Dans un contexte de crise sociale et de dégradation des conditions de vie accentuée par l'inflation et la crise énergétique, la ville maintiendra son soutien au CCAS, qui aura une attention particulière encore cette année auprès des étudiants en reconduisant des actions en faveur d'une alimentation pour tous.

Le budget 2023 intégrera également des moyens pour réaliser la refonte du calcul du Quotient Familial et l'analyse des coûts des activités avec l'instauration d'un taux d'effort. Le pôle familles poursuivra son accompagnement des usagers en difficulté avec comme axe la prévention des risques d'impayés

Sur l'axe de la santé, la ville poursuivra ses engagements pour lutter contre la désertification médicale. Elle recherchera des partenariats pour développer de nouvelles offres de soins à l'instar de la collaboration avec l'hôpital Paris Saclay pour la spécialité de cardiologie décidée en 2022 et qui devrait se mettre en œuvre cette année. Une offre diversifiée et adaptée favorisera l'attractivité du centre municipal de santé.

#### La démocratie et le vivre ensemble :

Le budget 2023 se verra porteur d'initiatives favorisant le lien social avec le maintien de temps dédiés à la convivialité et aux festivités sous de nouveaux formats dans un objectif de partage et de se retrouver ensemble. L'édition d'Ivry en Fête sera également reconduite au mois de juin.

Le budget intégrera le fonctionnement des lieux et instances de débat, de démocratie et de préservation de ce lien social avec les maisons de quartier, des comités de quartier et l'assemblée citoyenne.

L'étude et la concertation sur la vidéo verbalisation se poursuivront, des moyens pour sa mise en œuvre seront prévus.

## **IV - Les hypothèses retenues et projections pour l'élaboration du budget**

Dans le cadre de la construction budgétaire 2023, les orientations de travail demandées aux services municipaux reposent :

### pour le fonctionnement

- à contraindre les propositions de dépenses d'activités au niveau du réalisé 2022 en repensant les organisations et en recherchant toutes les sources d'économie de gestion et d'optimisations des actions

### pour l'investissement :

- d'approfondir le travail d'analyse de programmation pluriannuelle des investissements en lien avec les capacités à réaliser et les problématiques techniques et organisationnelles pour revoir le phasage des opérations.

Dans la démarche globale, il s'agit d'établir une trajectoire des dépenses en lien avec le développement de la ville et en renforçant la recherche de financement des projets. Ce travail spécifique a été amorcé en 2022 et se poursuivra cette année.

Ces axes devraient permettre de dégager une épargne suffisante et de maintenir un volume d'emprunt raisonnable pour ne pas dégrader les capacités à investir dans le futur.

### **A - Les recettes de fonctionnement**

Elles veillent à préserver les ménages par l'absence d'augmentation de taux de fiscalité et une tarification des services publics au plus près de la faculté contributive des habitants par une politique de quotient familial favorable.

Les ressources totales de fonctionnement (tous budgets confondus hors chauffage urbain) sont estimées en augmentation de 5.2M€ par rapport au BP 2022 principalement sous l'effet du produit fiscal mais également par un ajustement des prévisions de recettes d'activités au vu du réalisé.

Elles comprennent plus précisément :

#### ✓ Le produit fiscal

Il est estimé à ce stade à 79 M€.

Il prend en compte :

- une revalorisation des valeurs locatives par l'Etat de 7,1 %,
- les évolutions physiques des bases,
- la majoration de 40 % de la part communale de la cotisation de taxe d'habitation due au titre des logements meublés non affectés à l'habitation principale conformément à la décision du Conseil municipal,
- une absence de revalorisation des taux de fiscalité conformément aux engagements de la Municipalité depuis 2018.

Le travail d'estimation des bases fiscales prévisionnelles prévoit, à ce stade, une augmentation des bases d'environ 3 millions d'euros en 2023, qui prend notamment en compte l'imposition des constructions de locaux intervenues ces dernières années.

La prévision intègre également la revalorisation des valeurs locatives, ainsi que le mécanisme du à la réforme fiscale relative à la suppression de la taxe d'habitation.

A ce produit, s'ajoutent le fonds de garantie pour 3,9 M€ et la dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle (DCRTP) estimée à 1,9 M€.

✓ Les allocations compensatrices

Elles sont censées compenser les allègements fiscaux que l'Etat accorde aux contribuables locaux.

Elles ont été pour la plupart transformées en variables d'ajustement au cours des dernières années, et ont souvent été déconnectées des questions fiscales. Cependant cette année la loi de finances ne prévoit pas qu'elles soient affectées par une réfaction particulière.

En 2021, une nouvelle allocation compensatrice a été versée à la commune, correspondant à la compensation de la réduction de moitié de la taxe foncière des entreprises industrielles prévue par la loi de finances pour 2021.

L'Etat, s'il tient son engagement dans les années futures, compensera donc la perte de recettes liée à cette réduction de moitié des valeurs locatives via des dotations de compensation dynamiques, qui évolueront en fonction des bases industrielles. Cependant l'allocation compensatrice sera calculée sur la base du taux de foncier bâti de 2020 et les éventuelles augmentations futures du taux de taxe foncière ne seront pas compensées par l'Etat.

Pour 2023 les allocations compensatrices sont estimées à 1,53 M€.

✓ La dotation globale de fonctionnement

Du fait de l'abondement exceptionnel de 320 M€ prévu par la loi de finances pour 2023, aucun écrêtement de la dotation forfaitaire ne sera pratiqué cette année.

Cette dotation est prévue en augmentation de 50 000 €, au titre de la prise en compte de l'augmentation de la population communale, pour un montant estimé de 270 000 €.

La part aménagement de la DGF, à savoir la dotation de solidarité urbaine, dont le montant national est en augmentation de 90 M€, est prévue, comme l'année précédente, en augmentation de 100 000 €, pour atteindre un montant d'un peu plus de 2 millions d'euros

La DGF est la principale dotation de fonctionnement de l'Etat aux collectivités territoriales, et a supporté la contribution au redressement des comptes publics de 2014 et jusqu'à 2017.

✓ L'attribution de compensation

Le versement attendu de la Métropole du Grand Paris est envisagé pour 57,8M€ sans anticipation de nouveau transfert de compétence. 14,8M€ de cette attribution seront reversés au territoire Grand-Orly Seine Bièvre par l'intermédiaire du fonds de compensation des charges territoriales.

✓ Les droits de mutation

Ils sont envisagés avec un léger repli pour 2023 mais resteront à un niveau élevé pour un montant d'environ 2.7M€ contre 2.8M€ en 2022.

✓ La taxe de séjour

Il est proposé d'inscrire une somme de 500 000€ au vu de la reprise de l'activité touristique post covid et du niveau des encaissements perçus en 2022.

✓ Les autres recettes

Elles comprennent les recettes relatives aux activités des services et aux autres recettes fiscales.

Elles intégreront notamment :

- les participations des usagers,
- le remboursement par le CCAS des frais de personnel mis à disposition par la ville pour son fonctionnement,
- les recettes liées au forfait pour le stationnement payant,
- les financements reçus pour les activités et projets municipaux,
- la participation du SYCTOM pour l'accueil d'un centre de traitement des déchets ménagers sur le territoire communal,
- un premier remboursement d'assurance pour le sinistre du parking Marat,
- les droits de stationnement et de voirie,
- la taxe sur l'électricité,
- la taxe sur la publicité extérieure et enseignes.

Elles sont projetées à 25M€.

## **B - Les dépenses de fonctionnement**

Elles comprennent :

✓ Les dépenses de personnel

La masse salariale est prévue pour un montant de 90,1M€.

Outre la reconduction de la masse salariale nécessaire à la poursuite des activités, le budget du personnel comprendra des dépenses supplémentaires pour un montant global prévisionnel de 2,7 M€ par rapport au BP 2022, constitué par :

- la progression automatique du glissement vieillesse et technicité GVT (environ 400 000 euros), correspondant aux évolutions de carrière des agents (évolution d'échelon, de grade et promotion interne),
- les dépenses induites par les mesures gouvernementales liées à la revalorisation du point d'incidence (+1.8M€ / BP 2022),
- l'ouverture en année pleine des équipements du groupe scolaire Anne Sylvestre et du gymnase Ostermeyer (0.39M€),
- la dépréciation de 15 postes au service d'animation des temps scolaires et de loisirs à partir de mai 2023,
- la reprise de la crèche Toupty à la rentrée 2023 (0.247M€ soit 0.6M€ par an).

Cette année encore, les redéploiements et transformations de postes demeurent une priorité pour permettre la mise en œuvre des moyens RH correspondants aux engagements prioritaires du projet municipal. Mais, il n'est pas pour autant exclu, le cas échéant, de créer des postes supplémentaires pour accompagner le développement de la ville.

✓ Le fonds de compensation des charges territoriales

C'est la contribution que la commune verse au territoire Grand-Orly Seine Bièvre pour couvrir les charges des compétences transférées (déchets, assainissement, politique de la ville, aménagement, PLU, Habitat, Plan Climat), à laquelle s'ajoutent 14,8M€ de dotation de compensation de la part salaire versée par la Métropole du Grand Paris.

Il tient compte des coûts nécessaires à la réalisation de la compétence déchets en complément du produit de taxe d'enlèvement des ordures ménagères prélevé.

La prévision du FCCT est estimée à 17M€ en baisse de 0.7M€ par rapport au montant appelé en 2022 intégrant une progression de la TEOM sous réserve de la communication du coût prévisionnel de la compétence par le territoire.

✓ Les dépenses des services

Évaluées à 33.5M€, elles intégreront les moyens nécessaires aux actions municipales et au fonctionnement des équipements municipaux.

Elles tiennent compte également du fonctionnement en année pleine des équipements ouverts au cours de l'année 2022 (école A. Sylvestre et le gymnase Ostermeyer), des crédits nécessaires à compter de septembre pour la reprise en gestion de la crèche Toupty.

Les surcoûts liés à l'augmentation des tarifs d'électricité et du gaz ainsi que les impacts de l'inflation sur certaines fournitures et prestations sont anticipés.

Le travail d'évaluation de l'impact des hausses prix se poursuivra jusqu'au budget primitif et pourrait faire évoluer ce poste.

✓ Les contributions aux fonds de péréquation horizontale

La péréquation est un mécanisme de redistribution qui vise à réduire les écarts de richesse, et donc les inégalités, entre les différentes collectivités territoriales. Les fonds régional et national relèvent de mécanismes de "péréquation horizontale" qui s'effectue entre les collectivités territoriales et qui consiste à attribuer aux collectivités défavorisées une partie des ressources des collectivités les plus "favorisées".

Ce mécanisme est à différencier de celui de la « péréquation verticale » qui est assuré par les dotations de l'État aux collectivités au sein de la dotation globale de fonctionnement principalement.

Les enveloppes nationales du FPIC (fonds national) et du FSRIF (fonds régional) sont stabilisées à leurs volumes précédents. Toutefois, toute évolution de la carte intercommunale ou actualisation de critères induit une variation annuelle des montants individuels. Les prévisions sont délicates à effectuer car les variations individuelles sont dépendantes des indicateurs financiers de toutes les communes de France ou d'Ile-de-France.

Les prévisions envisagées pour le FSRIF 2023 sont une contribution nette de 0,12M€ correspondant à :

- Une contribution au fonds à hauteur de 0,61 M€.
- Une attribution de 0,49 M€, estimée à la moitié du reversement de l'année précédente, correspondant à une garantie de sortie du dispositif. En effet la Commune est très proche des seuils financiers d'éligibilité à ce fonds.

La contribution au FPIC est estimée à 0.818M€, à la même hauteur qu'en 2022.

✓ Les subventions aux associations

Les subventions aux associations seraient à ce stade maintenues à un volume financier d'environ 3,6M€.

✓ Les contingents et participations

Les contingents et participations prendront en compte les évolutions notamment de la participation aux services de secours et d'incendie, de la contribution aux écoles privées ainsi que la part communale de la recapitalisation de l'EPA-ORSA<sup>7</sup> et la poursuite du soutien au CCAS.

---

<sup>7</sup> EPA-ORSA : établissement public d'aménagement Orly-Rungis-Seine Amont.

Ils sont anticipés pour un montant de 7.9M€.

*Un travail d'analyse et d'arbitrage sur l'ensemble des postes de dépenses se poursuivra jusqu'à la présentation du budget primitif.*

### **C - Le remboursement de la dette**

L'annuité de la dette est anticipée pour un montant de 13,8 M€ correspondant à 2.7 M€ d'intérêts et 11.1M€ de remboursement de capital.

### **D - L'épargne**

Au regard de ces hypothèses et orientations, le montant d'épargne nette (budget consolidé hors chauffage urbain dont les dépenses et recettes s'équilibrent en son sein) devrait s'établir proche des 1.7M€ et viendrait financer le programme d'investissement.

### **E - L'investissement**

#### Le programme d'investissement

Le programme d'investissement restera ambitieux par son volume estimé à 31M€ pour :

- maintenir un service public de qualité,
- accompagner et anticiper le développement de la ville,
- réduire l'empreinte carbone de la ville,
- favoriser les dépenses permettant de dégager des économies de gestion.

Les démarches engagées pour rechercher des financements se poursuivront pour modérer le recours à l'emprunt.

Deux projets structurants, le regroupement des centres techniques (au nombre de 7 actuellement) et la création d'un pôle d'accueil du public à Jeanne Hachette, sont programmés ayant pour objectifs l'optimisation des moyens du service public et faciliter les démarches des usagers.

Auxquels s'ajouteraient notamment:

- Les enveloppes récurrentes nécessaires au maintien du service public et à l'entretien du patrimoine pour un montant proche de 8M€.
- Des crédits pour accompagner le développement de la ville notamment :
  - l'acquisition de la crèche Toupty (1.17M€),
  - la participation aux équipements publics de la ZAC Ivry Confluences (2.4M€),
  - le maintien du soutien à la construction et à la réhabilitation des logements (3M€),
  - le développement de la ZAC Gagarine, notamment la programmation d'un nouveau groupe scolaire (1M€).
- Des crédits pour répondre aux enjeux de la réduction de l'empreinte carbone de la ville et en faveur de la transition énergétique notamment :
  - la rénovation thermique du groupe scolaire l'Orme aux Chats (0.4M€),
  - l'étude pour la programmation de l'isolation thermique du gymnase Delaune (30 000€),
  - la végétalisation de la place Voltaire (0.5M€),
  - les îlots de fraîcheurs (0.1M€),
  - les aménagements du plan vélo (70 000€),

- la poursuite du remplacement de l'éclairage public par des Leds (0.6M€),
- les études pour la rénovation thermique de la Manufacture des Œillets (50 000€),
- la rénovation thermique du centre administratif et technique Saint-Just (1.9M€),
- la première phase du futur jardin Villars (140 000€).

### Les recettes d'investissement

Elles comprennent essentiellement :

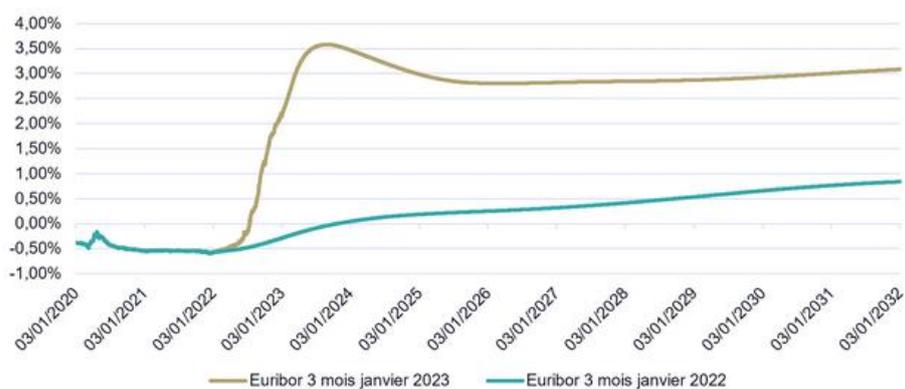
- Le fonds de compensation de la TVA (FCTVA) anticipé pour 1,6 M€,
- Les subventions d'investissement pour 1.57M€,
- La taxe d'aménagement pour 500 000 €,
- Le solde du Projet Urbain Partenarial (PUP) le Monde dans le cadre de la réalisation de l'équipement sportif de la Zac Ivry Confluences pour 1.2M€,
- Des cessions estimées à 11M€, dont :
  - le centre Ledru Rollin,
  - l'espace des Confluences,
  - le bien sis 60-62 rue Mirabeau,
  - le bien sis 10 rue P. Rigaud,
  - le terrain sis 8 rue du 19 mars 1962 - 9 rue Alexis Chaussinand
  - le terrain sis 51 rue des Frères Blais

A ces cessions s'ajoute la vente des parts sociales de la Coop Ivry Habitat pour 0,4M€ prévue 2022 mais dont le versement et les formalités de publication n'ont pu être finalisés au 31 décembre.

Le recours prévisionnel à l'emprunt pourrait atteindre un montant proche de 13.6M€

### **F - Les orientations en matière de gestion de la dette et financements nouveaux**

On note une hausse continue des taux d'intérêt depuis le début de l'année 2022 qui n'a toutefois pas eu d'impact sur les finances communales de l'exercice passé en raison de la structuration de l'encours dette.



Source : Finance Active



— Taux swap EUR 10 ans (contre 6 mois)

© Finance Active

Pour 2023, cette hausse des taux nécessite de réinterroger la performance du stock et les opportunités de refinancement.

Il sera privilégié deux consultations une avant l'été et la seconde à l'automne dans un souci de limiter le recours à l'emprunt et d'ajuster le besoin aux réalisations d'investissement.

La dette de la ville étant composée d'emprunts à taux variable pour 30 % et pour 70 % d'emprunts à taux fixes, l'objectif recherché sera de préserver cette répartition.

Une gestion active sera poursuivie pour permettre la diversification des prêteurs et l'optimisation des frais financiers. Toute possibilité de renégociation des emprunts sera examinée, une veille particulière sera apportée sur l'emprunt indexé au livret A.

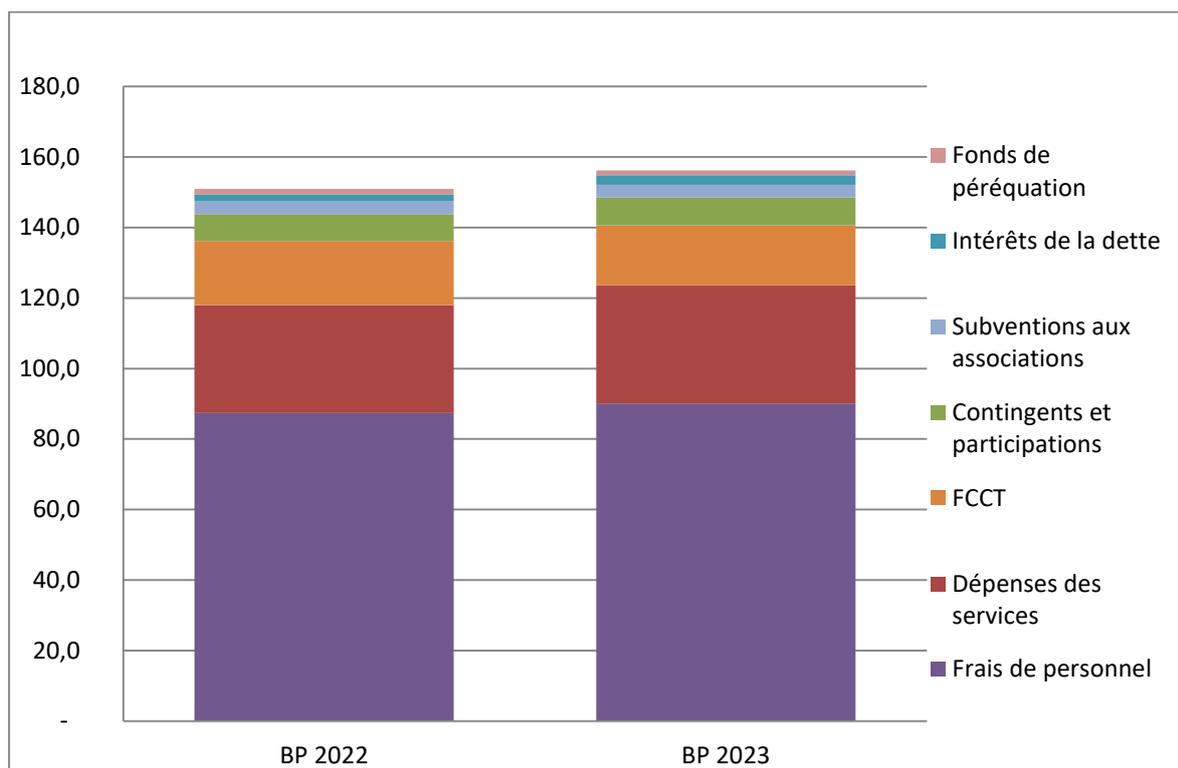
Dans le cadre de la stratégie financière, il sera nécessaire de maintenir un ratio de désendettement bien inférieur au seuil d'alerte de 12 ans. Pour 2022, ce ratio se situe sous la barre de 7 ans.

## G – La structuration budgétaire projetée

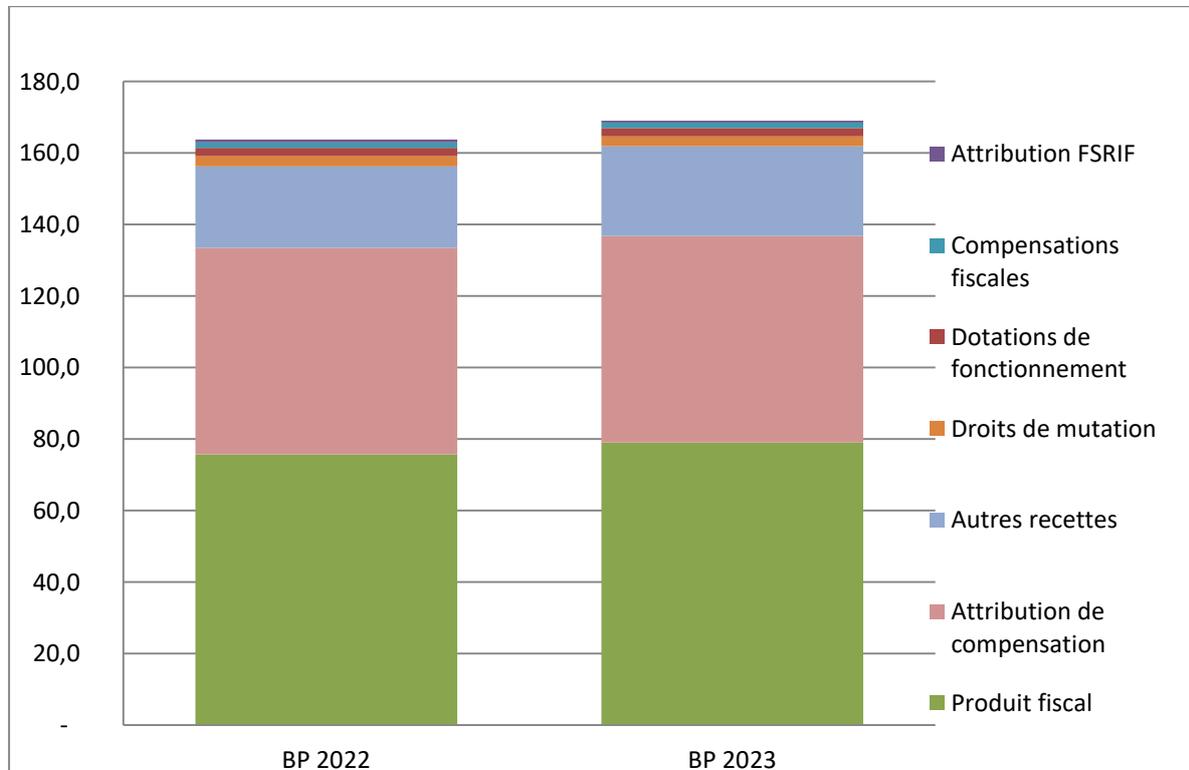
	<b>BP 2022</b>	<b>BP 2023</b>
Dotations de fonctionnement	2,4	2,4
Produit fiscal	75,7	79,0
Attribution FSRIF	0,8	0,5
Attribution de compensation	57,8	57,8
Compensations fiscales	1,5	1,5
Droits de mutation	2,8	2,7
Autres recettes	22,8	25,1
<b><i>Recettes de fonctionnement</i></b>	<b><i>163,8</i></b>	<b><i>169,0</i></b>
Frais de personnel	87,4	90,1
Dépenses des services	30,6	33,5
FCCT	18,2	17,0
Contingents et participations	7,7	7,9
Subventions aux associations	3,6	3,6
Fonds de péréquation	1,5	1,4
Intérêts de la dette	2,0	2,7
<b><i>Dépenses de fonctionnement</i></b>	<b><i>151,0</i></b>	<b><i>156,1</i></b>
<b>Epargne brute</b>	<b>12,8</b>	<b>12,9</b>
Capital de la dette	10,7	11,1
<b>Epargne disponible</b>	<b>2,1</b>	<b>1,7</b>
Programme d'investissement	29,5	31,0
Recettes d'investissement	14,1	15,6
Emprunt	13,1	13,6

*Budgets version consolidée hors chauffage urbain*

### Dépenses de fonctionnement :



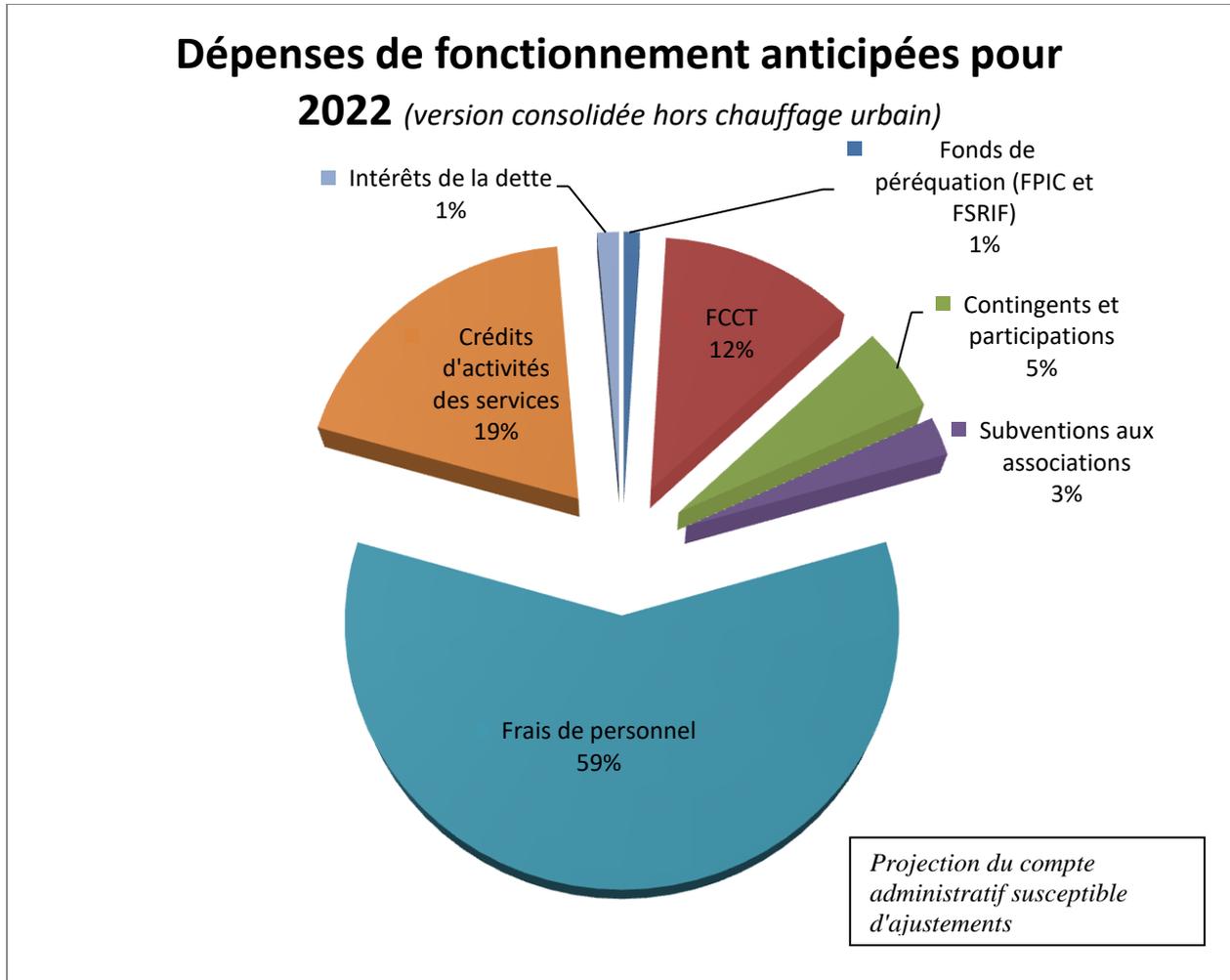
### Recettes de fonctionnement :



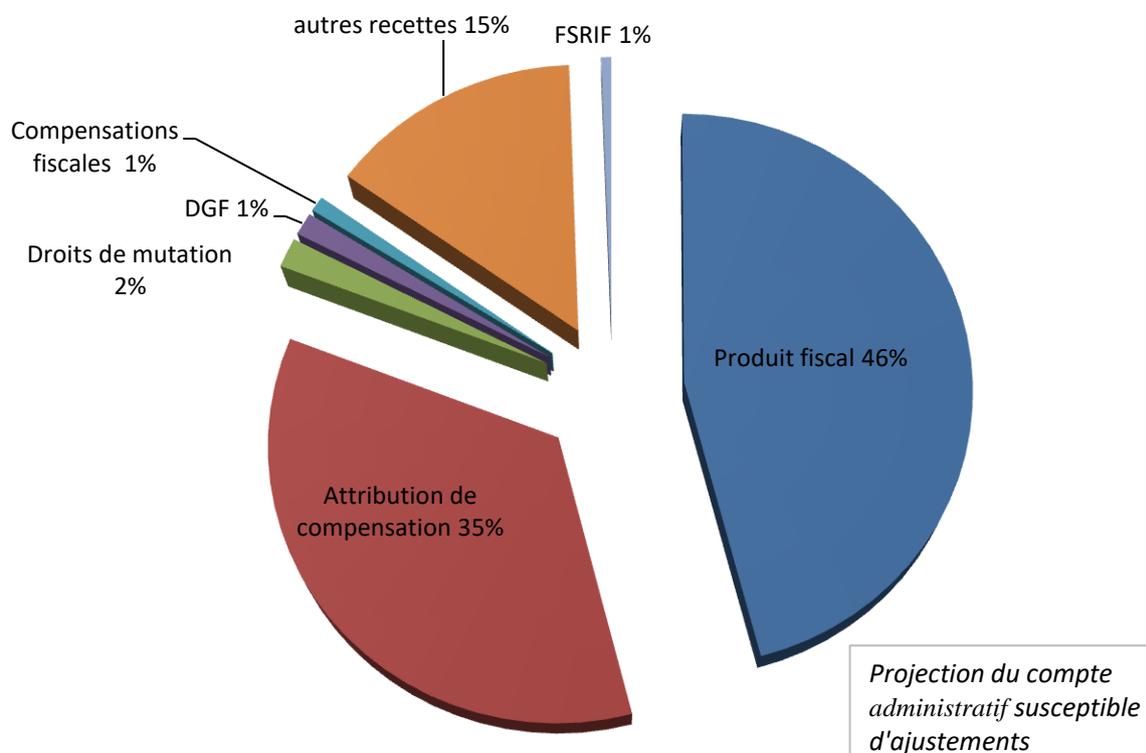
## ANNEXES

### La structure des dépenses et des recettes 2022 :

Il s'agit de projections du compte administratif susceptibles d'ajustements



## Recettes de fonctionnement anticipées pour 2022 (version consolidée hors chauffage urbain)

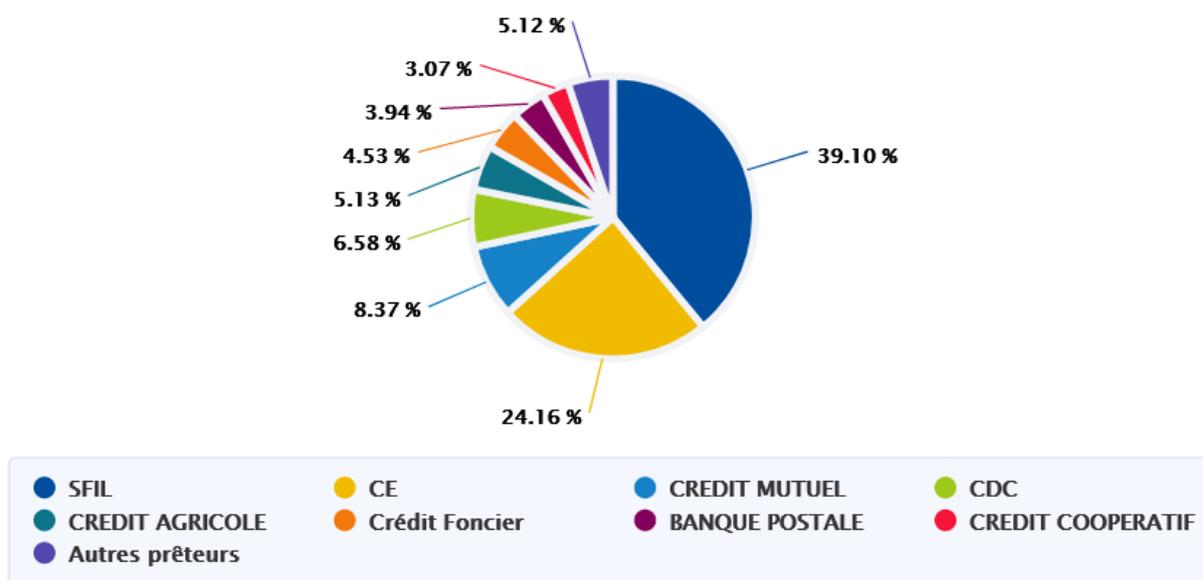


## Etat des lieux de l'endettement de la Ville

### *Budget Principal*

### Caractéristiques et structuration de la dette

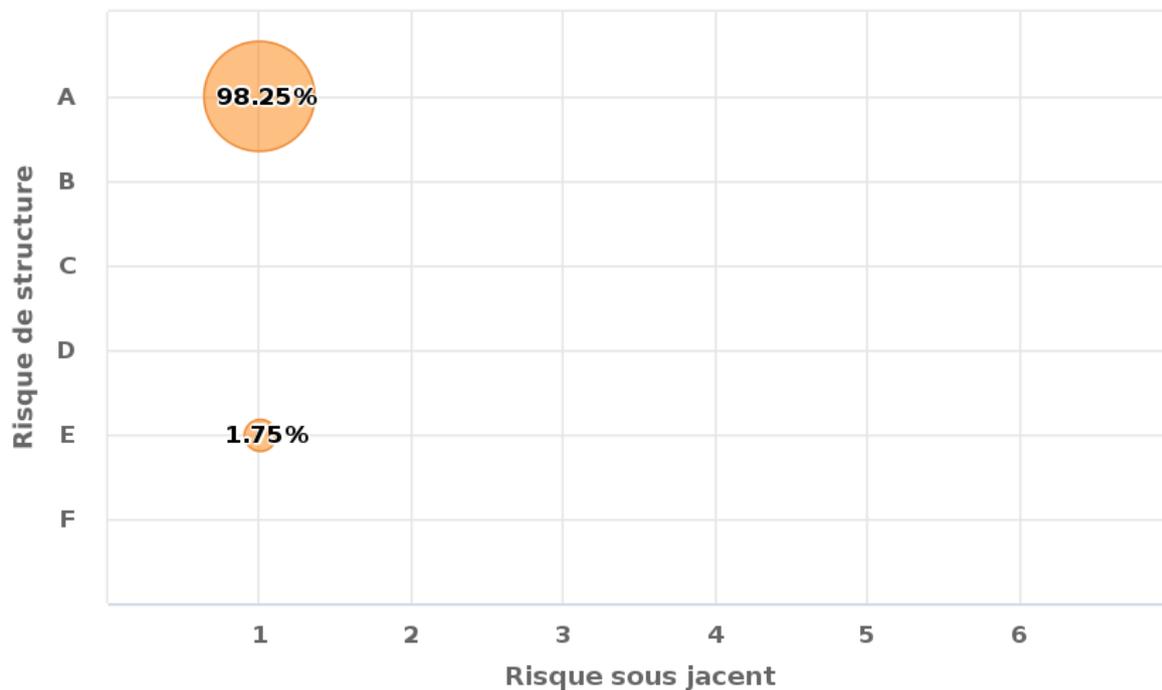
Au 31/12/2022 la ville dispose de 57 emprunts répartis auprès de 12 établissements prêteurs représentant un encours de dette de 114.88M€. L'endettement de la ville reste maîtrisé et en légère baisse par rapport à la situation au 31/12/21 (115,63M€).



5M€ ont été contractualisés en 2022 et 10M€ ont été mobilisés dont 5M€ au titre d'un contrat souscrit fin 2021 mais mobilisable sur 2022 pour faire face aux investissements réalisés.

La répartition de la dette selon la classification des risques de la Charte Gissler montre que l'encours de la Ville est sécurisé.

Cette charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités locales signée en décembre 2009 par les principales associations d'élus et les grands prêteurs inclut une grille d'échelle des risques relatifs aux produits structurés qui opère une classification des risques induits, double et croisée, d'une part en fonction de l'indice ou des indices sous-jacents et, d'autre part, en fonction de la structure du produit.



Indices sous-jacents		Structures	
1	Indices Zone euro	A	Taux fixe simple. Taux variable simple. Échange de taux fixe contre taux variable ou inversement. Échange de taux structuré contre taux variable ou taux fixe (sens unique). Taux variable simple plafonné (cap) ou encadré (tunnel)
2	Indices inflation française ou inflation zone euro ou écart entre ces indices	B	Barrière simple. Pas d'effet de levier
3	Écarts d'indices zone euro	C	Option d'échange ( <i>swaption</i> )
4	Indices hors zone euro. Écart d'indices dont l'un est un indice hors zone euro	D	Multiplicateur jusqu'à 3 ; multiplicateur jusqu'à 5 capé
5	Écart d'indices hors zone euro	E	Multiplicateur jusqu'à 5

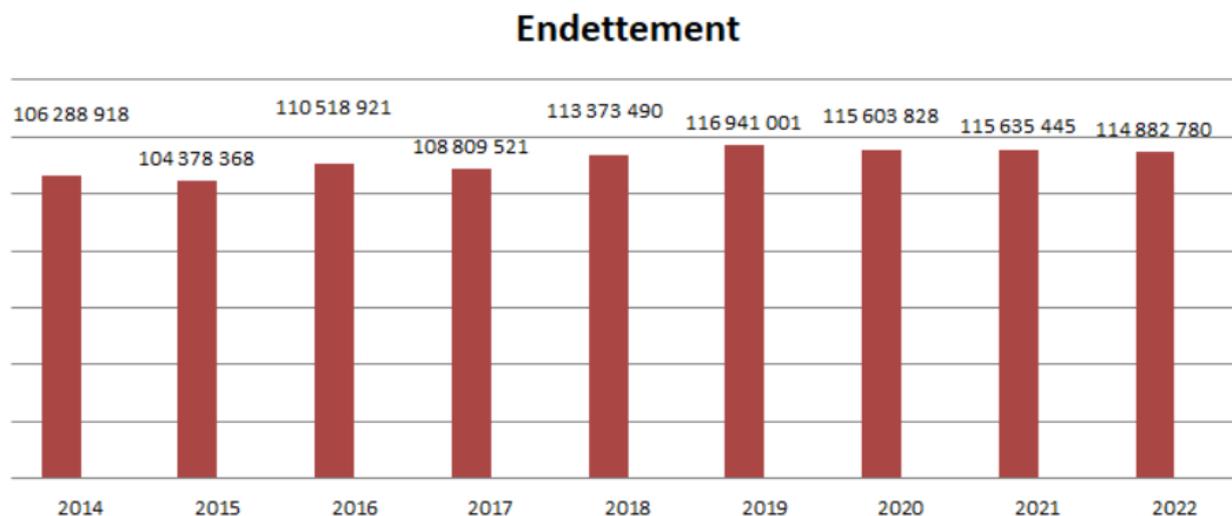
Les produits classés 1A, sont considérés comme étant les moins risqués et ceux classés 5E les plus risqués.

La majorité des emprunts souscrits par la Ville correspondent à des produits classiques à taux fixes ou taux variables de la zone euro soit 98,25 % de l'encours total (classé 1A)

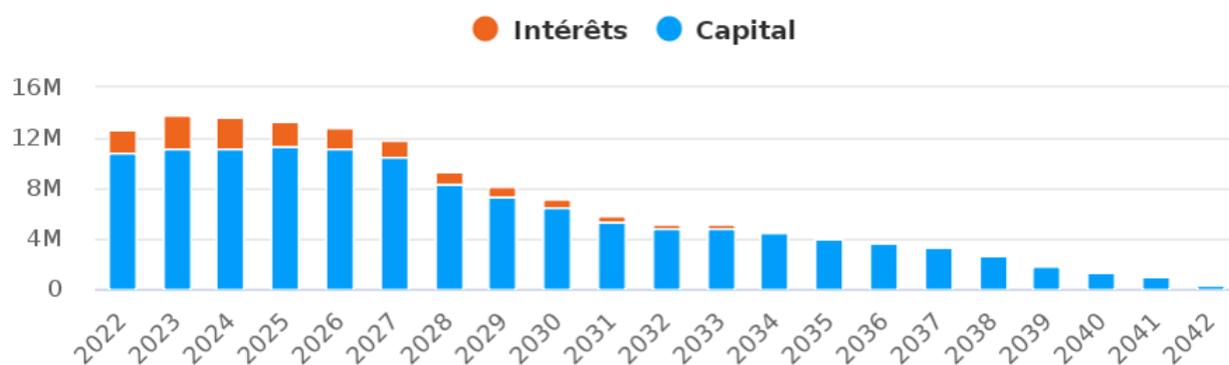
La part des produits structurés ne représente que 1,25 % de l'encours et concerne un prêt sur 57 contrats. Cet emprunt, classé 1E selon la charte Gissler, est peu risqué compte tenu de l'indice sur lequel il est adossé (euribor).

Le risque actuel de marché est faible tout comme celui de la structure du prêt. Il n'est pas envisagé de le renégocier à court terme malgré une surveillance des marchés.

## Evolution de l'encours de dette (2014-2022)

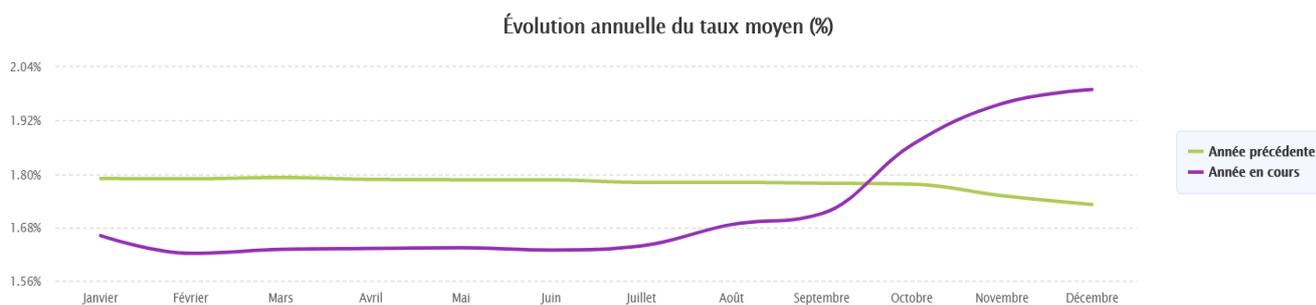


Le profil d'extinction s'établit jusqu'en 2042.



## Coût de la dette

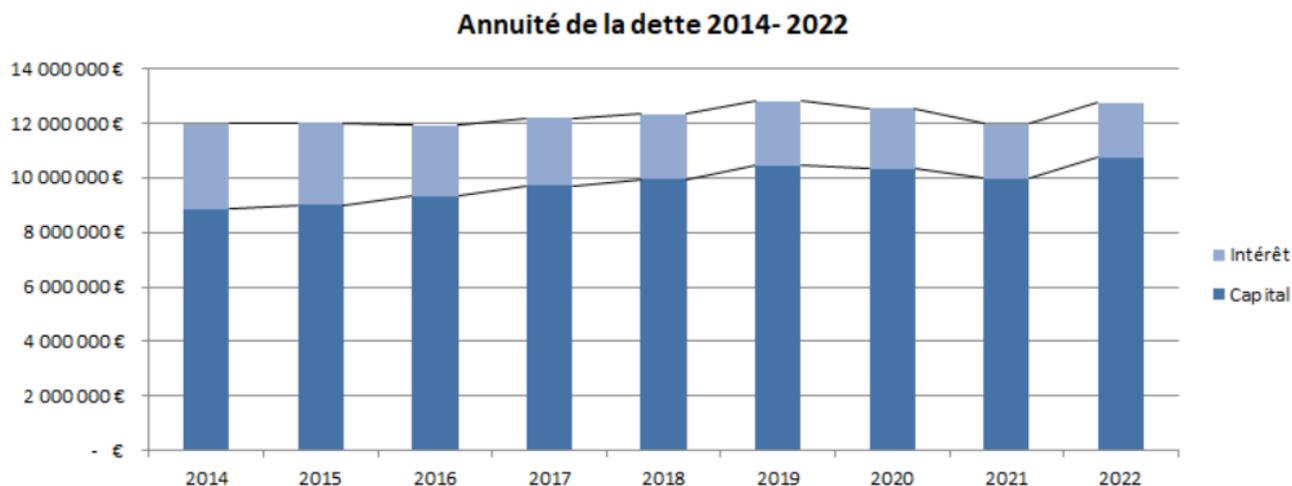
Le taux moyen de la dette est de 2.15 % qui se dégrade légèrement au regard des années précédentes en raison de l'augmentation des taux sur le dernier trimestre 2022 (contre 1,76 % au 31/12/2021 et 1.81% au 31/12/2020) avec une durée résiduelle de 12 ans et 6 mois.



La stratégie d'endettement à taux variable conciliée à des produits à taux fixe a permis toutefois de contenir l'évolution des charges financières et maintenir un taux moyen de la dette relativement bas.

Comme l'an passé, la ville s'est positionnée pour les nouveaux financements 2022 sur un produit à taux fixe afin d'équilibrer la répartition de l'encours tout en le sécurisant à des conditions de marchés encore maîtrisées. Le taux fixe souscrit en 2022 est des 2.32%.

70 % de l'encours de la dette est à taux fixe contre 30 % à taux variable, ce qui permet une exposition aux risques mesurée.



L'annuité de la dette entre 2014 et 2022 reste stable. La maîtrise du niveau d'endettement annuel et les choix des produits ont permis à la fois de maintenir un montant relativement linéaire de remboursement en capital et d'optimiser les charges financières.

## Les dépenses de personnel

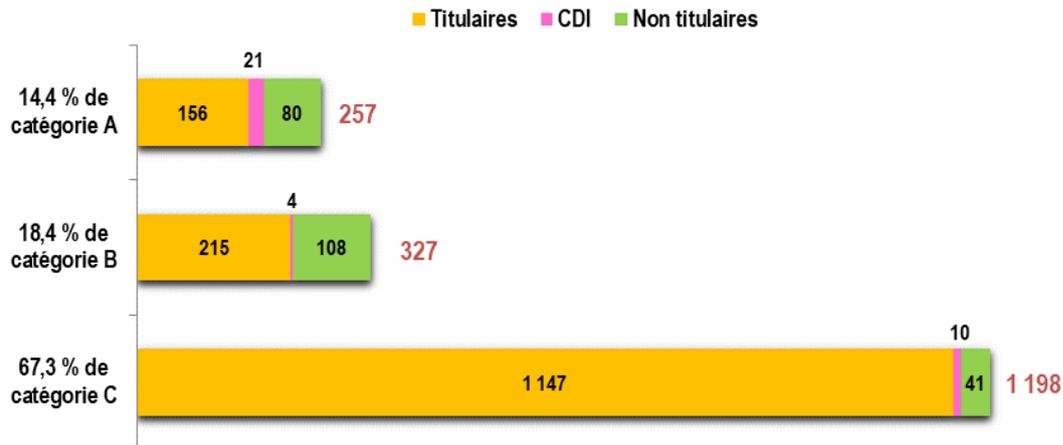
### I/ Exécution du BP 2022

#### **1/ Structure des effectifs**

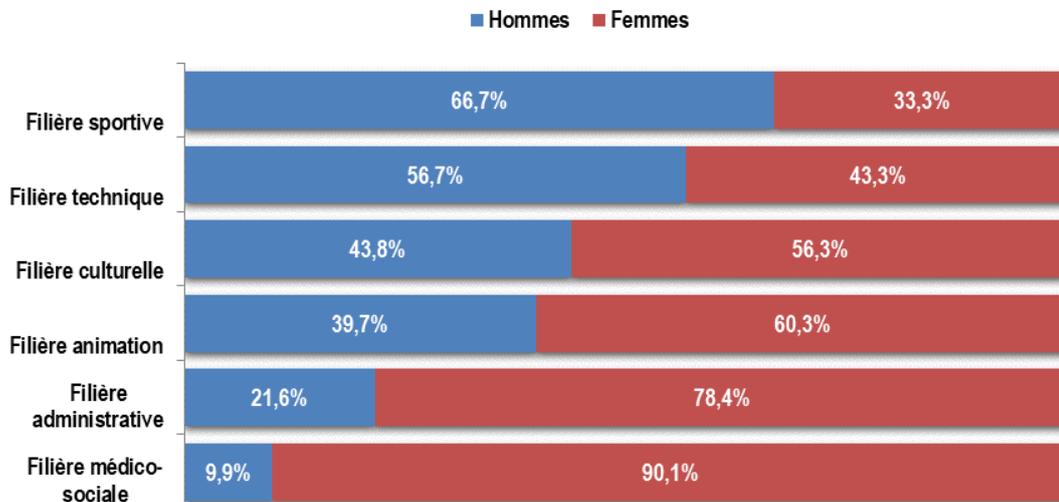
Au 31/12/2022 :

Nombre d'agent.e.s permanent.e.s payé.e.s (tous types de temps confondus)	<b>1 782</b>
---	--------------

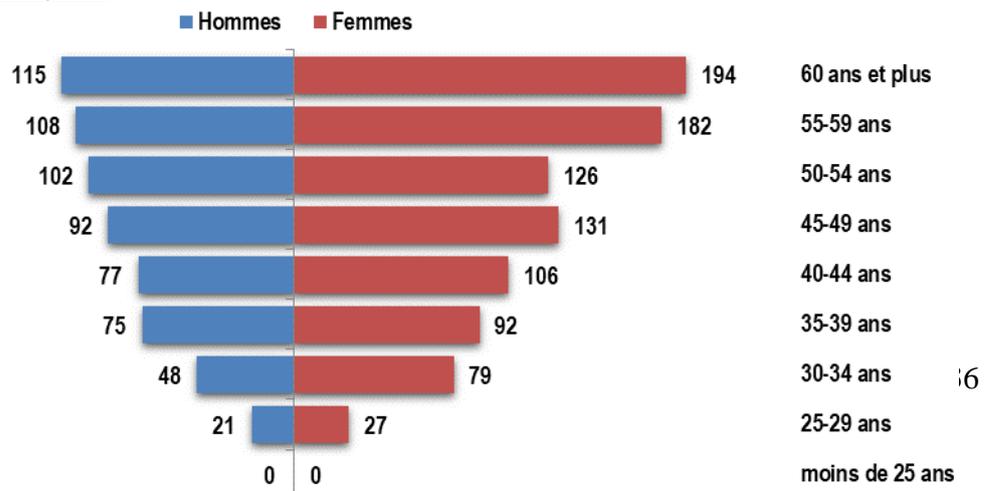
#### Répartition des d'agent.e.s permanent.e.s selon la catégorie et le statut



#### Répartition des d'agent.e.s permanent.e.s selon la filière et le genre



#### Pyramide des âges par genre



**2/ Dépenses de personnel**  
Exécution du budget 2022

	Prévisionnel	Réalisé	% réalisé / prévisionnel
<b>BP 2022</b>	<b>87 400 000 €</b>	<b>87 583 426 €</b>	<b>100,21 %</b>
<b>BP 2022 avec DM</b>	<b>88 212 262 €</b>		<b>99,29 %</b>

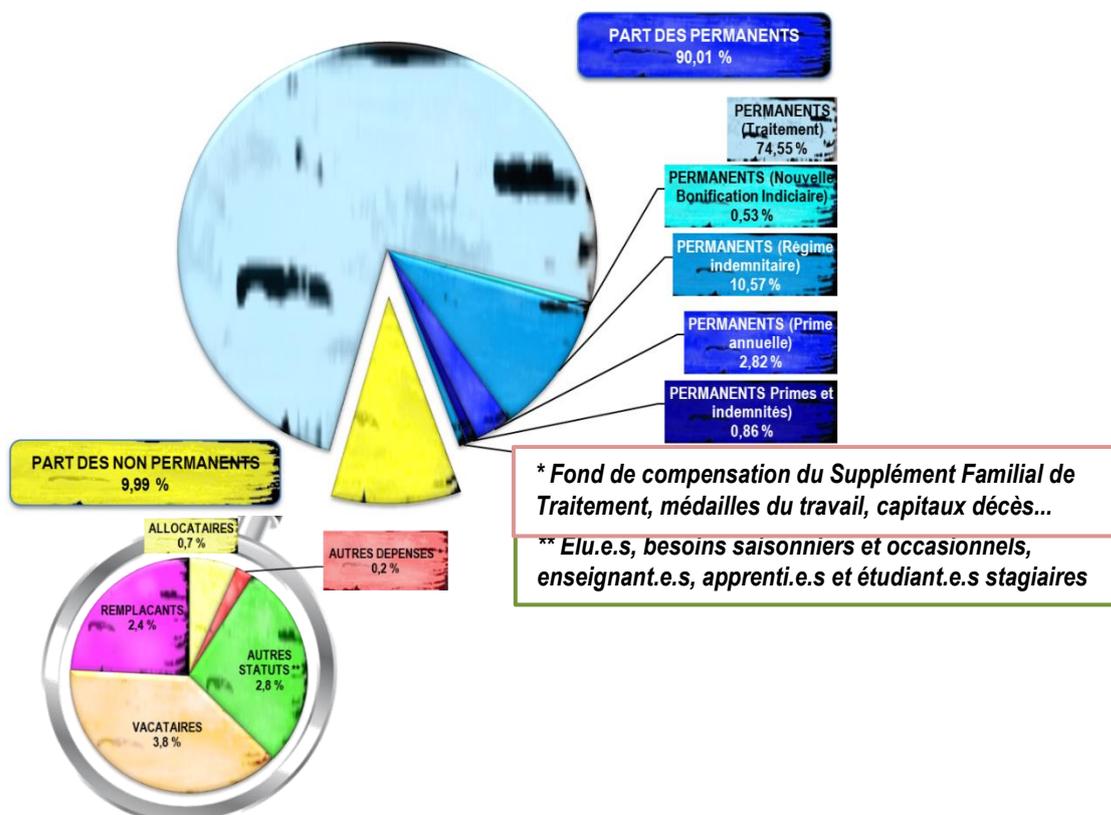
L'évolution des dépenses de personnel en 2022 est de + 4,11 % par rapport à 2021, s'expliquant notamment par l'impact de l'inflation avec les augmentations successives du SMIC et du traitement des fonctionnaires (indice minimum de rémunération est passé de 340 fin 2021 à 352 mi-2022/ 500 agent.e.s concerné.e.s pour 290 000 €).

Le reclassement des catégories C en début d'année avec la mise en place de nouvelles grilles indiciaires combinée avec une bonification d'ancienneté (473 agent.e.s concerné.e.s pour 450 000 €). Elle intègre aussi pour partie l'augmentation de la valeur indiciaire à compter du 1<sup>er</sup> juillet.

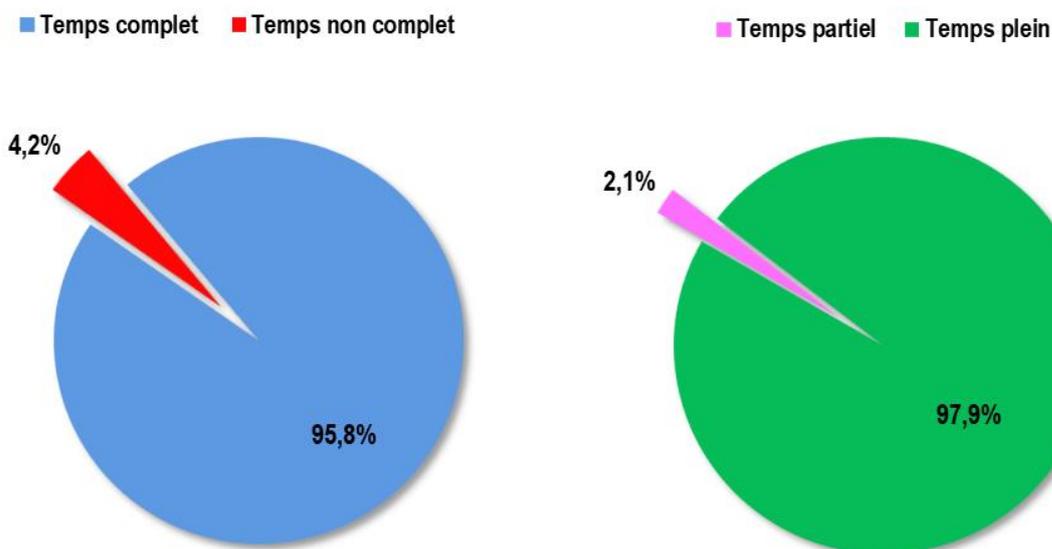
Par ailleurs, concernant les dépenses prévues, l'évolution intègre l'ouverture du nouveau complexe sportif, Micheline Ostermeyer ainsi que l'école Anne Sylvestre à la rentrée 2022.

Les dépenses de personnel sur 2022 s'élèvent donc à 87,5 M€.

*Répartition des dépenses de personnel*



### 3/ Durée effective du temps de travail



## II/ Evolution des dépenses de personnel

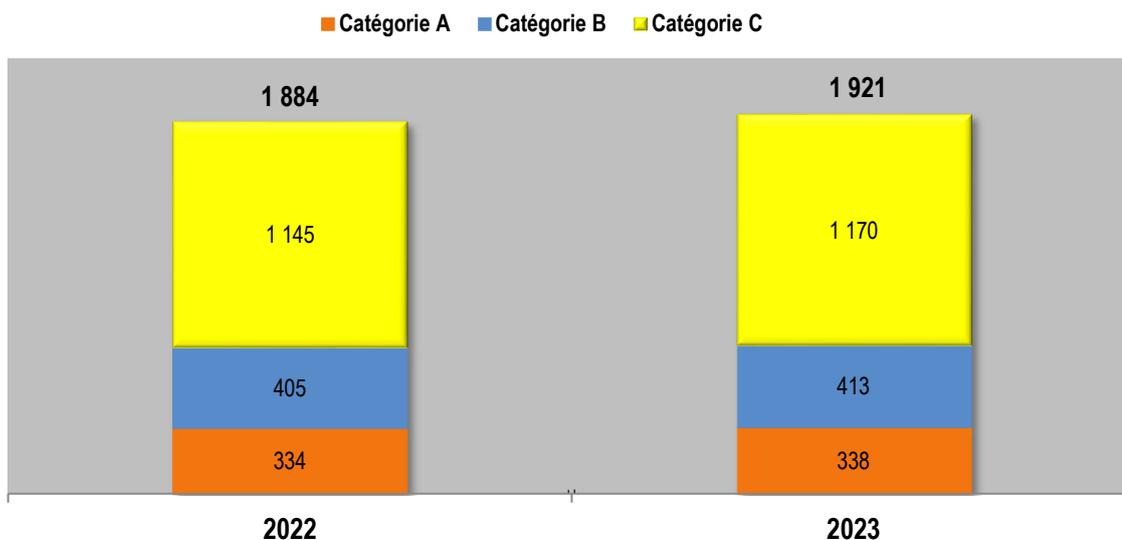
### 1/ Projection BP du personnel 2023

Outre la reconduction de la masse salariale nécessaire à la poursuite des activités, le budget du personnel comprendra des dépenses supplémentaires pour un montant global prévisionnel de 2,7 M€, constitué par :

- la progression automatique du glissement vieillesse et technicité (environ 400 000 euros), correspondant aux évolutions de carrière des agents (évolution d'échelon, de grade et promotion interne),
- les dépenses induites par les mesures gouvernementales (1 900 000 euros), augmentation de la valeur du point d'indice à hauteur de 3,5 % en juillet 2021 (impact en année pleine) et hausse du SMIC,
- les moyens humains nécessaires au fonctionnement des nouveaux équipements, structures (école Anne Sylvestre et complexe sportif Ostermeyer) en année pleine,
- l'impact des 9 postes créés au BP 22 (270 000 euros de coût supplémentaire)
- la revalorisation des médecins du CMS et des chirurgiens-dentistes en lien avec les réflexions portant sur l'attractivité,
- l'acquisition de la crèche Toupty avec une reprise de l'activité à la rentrée 2023,

Si, les redéploiements et transformations de postes demeurent une priorité, il n'est pas pour autant exclu, le cas échéant, de créer des postes supplémentaires pour répondre au développement de la ville.

## Focus sur l'évolution du nombre de postes autorisés par catégorie :



+ 37 postes en 2023 dont 15 créations pour la résorption de l'emploi précaire au sein du service ATSL (155 000 euros), 6 créations pour l'école Anne Sylvestre (75 000 euros) et 16 créations pour la crèche Toupty (250 000 euros).

Le montant du BP 2023 proposé est donc de 90,1 M€.

### **2/ stratégie de gestion de la masse salariale**

Pour 2023 et les années suivantes, au-delà du glissement vieillesse technicité qui s'accroît en raison d'une pyramide des âges vieillissante dans la fonction publique territoriale et de l'allongement de la durée légale des carrières, les dépenses de personnel et les effectifs seront structurés par :

- Les nouveaux équipements (scolaires, sportifs, jeunesse, petite enfance) et l'évolution des services projetés en lien avec le développement de la ville (projections démographiques à 83 000 hab en 2040)
- Les prescriptions gouvernementales dans la continuité de la loi de transformation de la fonction publique (impact de la fin des régimes dérogatoires à la durée légale du temps de travail/ passage effectif aux 1607 heures, participation obligatoire et accrue de l'employeur public à la complémentaire santé et à la prévoyance),
- Les chantiers RH structurants dont l'impact budgétaire sur le personnel sera à affiner au fil de leur construction au regard notamment de la nécessité de :
- Projeter les dépenses de personnel en lien avec la programmation pluri annuelle des équipements et le développement des services selon une trajectoire de mandat prenant en compte la démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)
- Accélérer l'adaptation des organisations et des temps de travail aux nouveaux besoins au regard des chantiers structurants de la programmation pluri annuelle des investissements (regroupement des centres techniques et accueil unique Jeanne Hachette),
- Prendre en compte un contexte général de recul d'attractivité de la fonction publique territoriale (à engager réflexion sur la durée des contrats et sur la valorisation de l'expérience professionnelle au titre du RIFSEEP)

Ce qui implique de consolider les démarches d'évolution des organisations, de mutualisation des moyens et les actions d'optimisation des modes de gestion des dépenses du personnel engagées sur

les précédents exercices budgétaires :

- Poursuite de la maîtrise des demandes de remplacements temporaires et de renforts externes et de la politique favorisant l'apprentissage notamment dans les secteurs en tension,
- Prise en compte d'une demande moindre de service public sur certaines périodes et volonté d'accélérer les économies d'énergie sur la période hivernale, fermeture des services sur certains ponts ou périodes,
- Mise à plat des heures supplémentaires et des astreintes en lien avec l'évolution du temps de travail (rationalisation et gain de cohérence et d'équité au regard notamment du cycle horaire de travail)