



Département Ressources  
Direction des finances

# CONSEIL DE TERRITOIRE

**Du 21 janvier 2020**

affaire n° 1

Rapporteur(s) : Fabienne SOULAS

RAPPORT

## DÉBAT D'ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES 2020

---

<i>Suivi</i>	: Deborah NEBOT
<i>Commission 1</i>	: -
<i>Commission 2</i>	: -
<i>Commission 3</i>	: -
<i>Commission 4</i>	: -
<i>Bureau Délibératif</i>	: -
<i>Bureau</i>	: 15 janvier 2020
<i>Conseil</i>	: 21 janvier 2020

Le débat d'orientations budgétaires permet de donner à voir le contexte dans lequel se déroule la préparation budgétaire pour 2020, afin de mettre en perspective les propositions qui seront présentées à l'occasion du vote du budget lors du Conseil de Territoire du 25 février prochain.

Si les conditions financières du budget 2020 sont favorables suite à la stratégie financière déployée ces dernières années, les orientations budgétaires sont soumises à moyen terme à un net effet ciseau défavorable entre, d'une part, des dépenses qui restent dynamiques sous l'effet du développement du territoire et, d'autre part, des recettes atones suite à la perte de la CFE dès le 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Dès lors, l'enjeu en 2020 sera de peser dans le débat métropolitain pour faire évoluer la loi NOTRe et adapter le schéma institutionnel aux réalités des compétences. Il consistera également à élaborer un nouveau pacte financier et fiscal à l'issue des prochaines élections municipales, afin d'adapter notre stratégie financière à la réalité du contexte financier, à la coopérative de villes et au projet du futur mandat.

<b>1. <u>Un budget 2020 dans un contexte financier sain, qui permet de s'inscrire dans la continuité du projet tout en maîtrisant le niveau de dépenses</u></b>
---

**1.1. Fin 2018, une situation financière satisfaisante, résultat de la stratégie financière actée dans le pacte financier et fiscal**

2.1.1 Une amélioration de l'épargne brute aussi bien liée à la dynamique des recettes qu'à la maîtrise des dépenses

- o *Des économies pour limiter l'évolution des dépenses de gestion*

La stratégie, en termes de dépenses de gestion, a consisté à maîtriser leur évolution (hors ordures ménagères) à + 1,5 % par an, nécessitant ainsi de réaliser des économies a minima de 5 M € sur la période. Cet objectif a été atteint à ce stade (avec un très léger dépassement à +1,7 % en 2017) et l'évolution moyenne sur la période est de +0,85 %.

Cette évolution moyenne tient compte cependant des dépenses induites par les investissements évaluées chaque année entre 1 à 2 M €. Si on neutralise ces dépenses incontournables, l'évolution moyenne se situe à +0,2 %, masse salariale incluse.

	CA 2015	CA 2016	CA 2017	CA 2018
<b>Dépenses de gestion hors OM (périmètre du cadrage budgétaire)</b>	<b>154,1</b>	<b>154,3</b>	<b>155,6</b>	<b>156,4</b>
<i>Evolution</i>	<i>0,7%</i>	<i>0,1%</i>	<i>1,7%</i>	<i>0,7%</i>
<i>Crédits d'activité</i>	65,1	66,0	65,9	66,9
<i>effet de périmètre*</i>			-1,3	-0,3
<i>Masse salariale</i>	89,0	88,3	89,7	89,5
<b>Dépenses de gestion OM</b>	<b>49,4</b>	<b>50,5</b>	<b>51,5</b>	<b>53,2</b>
<i>Evolution</i>	<i>1,6%</i>	<i>2,2%</i>	<i>2,0%</i>	<i>3,3%</i>
<b>TOTAL DEPENSES DE GESTION</b>	<b>203,5</b>	<b>204,8</b>	<b>207,1</b>	<b>209,6</b>
<i>Evolution</i>	<i>1,0%</i>	<i>0,6%</i>	<i>1,8%</i>	<i>1,4%</i>
<i>Dépenses induites par les investissements</i>	1,7	2,0	1,7	1,4
<i>Evolution hors dépenses induites par les investissements</i>	<i>0,2%</i>	<i>-0,3%</i>	<i>0,3%</i>	<i>0,5%</i>

\*effet périmètre lié à la masse salariale assainissement

- *Dynamique de la fiscalité et levier fiscal*

	2015	2016	2017	2018	2019 (état prévisionnel)
<b>Bases de CFE</b>	277 843 597	276 608 776	287 248 394	293 568 000	286 072 000
<i>variation - évolution physique des bases</i>	<i>4,6%</i>	<i>-0,4%</i>	<i>3,8%</i>	<i>2,2%</i>	<i>-2,6%</i>
<b>Produit</b>	103 871 812	104 443 654	115 008 530	117 501 476	114 388 905
<i>variation</i>	<i>8,9%</i>	<i>0,6%</i>	<i>10,1%</i>	<i>2,2%</i>	<i>-2,6%</i>
<i>dont effet taux</i>	<i>0,0%</i>	<i>3,2%</i>	<i>2,9%</i>	<i>3,3%</i>	<i>0,0%</i>
<i>dont effet bases</i>	<i>4,6%</i>	<i>-0,4%</i>	<i>3,8%</i>	<i>2,2%</i>	<i>-2,6%</i>
<i>dont rôles supplémentaires</i>	<i>4 185 478</i>	<i>-2 089 987</i>	<i>3 746 275</i>	<i>-3 384 434</i>	<i>-227 361</i>

Si Plaine Commune a connu une forte dynamique de la fiscalité sur ces dernières années, l'année 2019 est marquée par une baisse des bases de -2,6 %. Cette évolution à la baisse est en grande partie liée à des dispositifs législatifs :

- L'instauration d'une exonération totale pour les entreprises assujetties à la base minimum et dont le chiffre d'affaire est inférieur à 5 000 €. La perte de produit est de -2,4 M €, représentant 6,2 M € de bases et 40% des contribuables. Cette exonération est compensée en intégralité en 2019 par l'Etat. Nous n'avons pas de garantie quant à la pérennisation de cette compensation intégrale pour l'avenir.
- La revalorisation nominale des bases est négative cette année, soit -0,4 M € (pour tous les types de locaux confondus), effet de la réforme des valeurs locatives des locaux professionnels.

Toutefois, si on neutralise l'effet exonération des entreprises dont le chiffre d'affaire est inférieur à 5 000€, la dynamique des ressources s'est appuyée essentiellement sur la CFE avec :

- Une évolution physique des bases en moyenne de +2 %/an générant ainsi un produit supplémentaire de 5 M € sur la période
- Une hausse de taux de CFE générant au global sur la période 9,8 M €

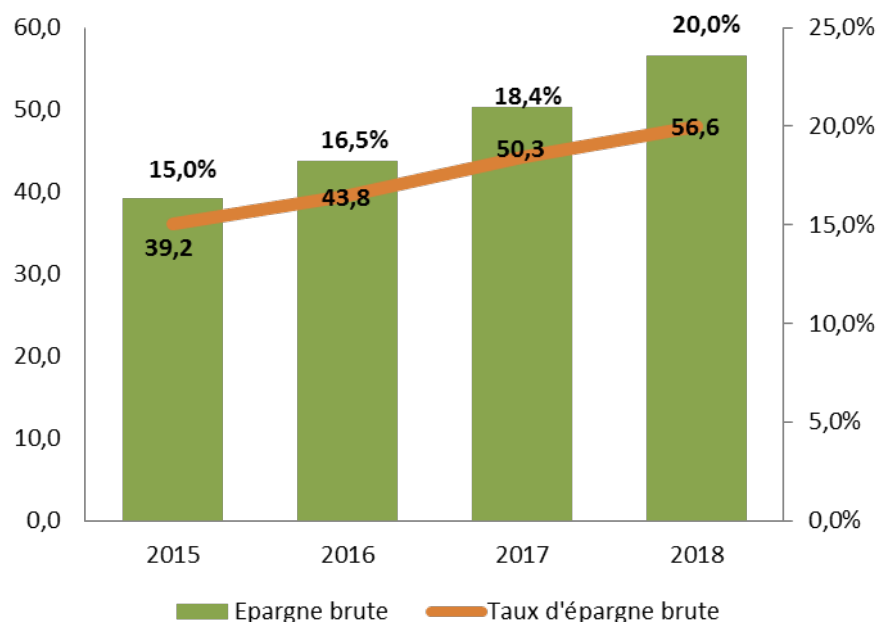
L'activation du levier fiscal a été accompagnée par des mesures d'atténuation des effets pour les contribuables les plus fragiles. La base minimum, pour les entreprises dont le chiffre d'affaire est inférieur à 10 000 € a été abaissée en 2017 et 2018 passant ainsi de 509 à 480.

La loi Lamy a par ailleurs introduit une exonération pour les commerces de centre-ville situés en quartier politique de la ville sous conditions de chiffres d'affaire et de nombre de salariés.

#### 2.1.2. Une épargne préservée depuis 2015 permettant de financer le programme d'équipement, tout en contenant l'encours de dette, en décrue même, et facilitant ainsi l'accès au crédit

##### ➤ *Evolution de l'épargne brute*

L'épargne brute dégagée en 2018 s'élève, hors dotation d'équilibre, à 56,6 M € (contre 50,3 M € en 2017), soit 20 % de taux d'épargne, en hausse par rapport à 2017 (ce taux était de 18,4%).



Cette hausse de l'épargne brute a permis un financement plus équilibré de notre investissement, éloignant ainsi le risque de déficit et limitant le recours à l'emprunt, ce dernier ne constituant désormais plus la première source de financement des investissements.

➤ *Un encours de dette en baisse et dont le coût moyen n'a cessé de diminuer*

Depuis 2015, la part de l'épargne brute dans le financement des investissements, qui était inférieure à 30 %, est progressivement remontée à 47 % en 2016 et à près de 75% en 2018 autorisant un désendettement de 23 M €.

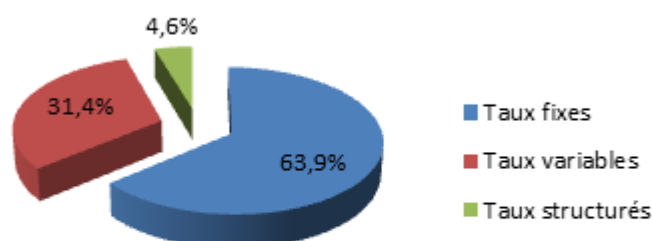
Avec 14 M € d'emprunts nouveaux souscrits en 2018 et 37 M€ de capital remboursé, l'encours de dette de Plaine Commune s'élève à près de 421,7M € en baisse de - 5,2 %, conformément aux orientations de la stratégie financière

Encours de dette (31/12/N)	453 250 776	460 748 948	446 006 850	444 939 045	421 712 183
Evolution	+14,1%	+1,7%	-3,2%	-0,2%	-5,2%
dont emprunts bancaires	426 295 203	438 942 008	443 934 588	430 672 170	409 666 586
dont dette des villes	26 955 573	21 806 940	17 572 262	14 266 875	12 045 597
Capacité de désendettement	12,1 ans	11,0 ans	10,4 ans	9,4 ans	7,7 ans

Une capacité de désendettement qui est ramenée de la zone critique en 2014 (12,1 ans) à un niveau satisfaisant de 7,7 ans à fin 2018.

L'amélioration de la situation financière permet de garantir un accès facilité aux emprunts, dans des conditions favorables, et préserve les équilibres financiers pour permettre d'envisager de poursuivre notre politique d'investissement telle que prévue dans la stratégie financière.

Par ailleurs, depuis 2015, la stratégie a consisté à privilégier des emprunts à taux fixe, compte-tenu des taux bas et afin de se prémunir d'un risque de hausse du taux. Fin 2014, la part des emprunts à taux variables représentait 65 % de l'encours. La répartition est désormais inversée avec 64 % de taux fixes et 31,4 % de taux variables



Il faut souligner que cette stratégie de fixation de l'encours, au-delà de prémunir l'EPT contre une hausse de taux, a permis de faire baisser le coût moyen de sa dette, passant d'un taux d'intérêt moyen annuel de 2,37 % en 2015 à 1,94 % à fin 2018, soit une évolution de - 18%.

Exercice	2015	2016	2017	2018
Taux moyen annuel	2,37%	2,21%	2,03%	1,94%
Evolution	-	-7%	-8%	-4%

Un rapport détaillé sur la gestion de la dette sera présenté lors du compte administratif 2019.

## 1.2. Un budget 2020, entre ambition du projet de territoire et nécessité de maîtriser les dépenses

### 2.1.3. Un niveau de dépenses qui tient compte de l'ambition du projet de territoire

Le budget 2020 prend en compte la poursuite des orientations et des priorités du mandat avec notamment :

- la poursuite des efforts pour des mobilités et espaces publics plus écologiques, plus propres et plus sûrs avec la déclinaison de la nouvelle politique territoriale du cadre de vie. Au budget 2019, près d'1 M€ supplémentaires ont été actés pour renforcer les moyens sur la propreté des espaces de vie entendue au sens large. S'agissant de la collecte des déchets, on peut noter le doublement de la fréquence de collecte des encombrants, l'extension des consignés de tri, l'évolution des conditions d'accès aux déchetteries ou encore le renforcement des moyens alloués à la lutte contre les dépôts sauvages
- le développement et l'adaptation du réseau de transports pour promouvoir une mobilité durable et les mobilités douces : Plaine Commune accompagne les dynamiques territoriales en termes d'équipements et d'infrastructures de transport, notamment autour du Tram 11 Express et des gares du Grand Paris Express. La révision du PLD sera lancée en 2020

- une politique de l'habitat ambitieuse afin d'améliorer les conditions d'habitat et garantir le droit au logement pour tous déclinée dans le PLH 2016-2021 mais dont l'avenir dépend également du plan métropolitain de l'habitat et de l'hébergement et dont le vote a été reporté faute de garantie sur les transferts financiers qui en découlent. En matière d'habitat indigne, la tenue des premiers comités d'engagement du NPNRU a permis le lancement opérationnel de plusieurs nouveaux projets dont a démolition des Fauvettes à Pierrefitte ou encore le PRU insalubrité à Saint-Denis. Enfin, 2020, verra l'extension du permis de louer après une première année de mise en œuvre à Stains
- la mise en œuvre des orientations du plan climat air énergie territorial (PCAET) pour répondre à l'urgence climatique avec 4 priorités définies :
  - l'adaptation au changement climatique pour protéger nos concitoyens
  - les transports, activité la plus génératrice de GES et de pollution
  - la réhabilitation des logements pour des questions sanitaires, écologiques et sociales
  - les déchets, l'économie circulaire
- la consolidation des innovations en matière d'accompagnement professionnel, social et culturel avec notamment les enjeux d'évolution à la lecture publiques (horaires, outils numériques...). Nos outils pour capter des retombées économiques locales présentent déjà des résultats et doivent désormais monter en charge. Au-delà de nos leviers, l'enjeu majeur demeure la lutte sur le droit commun via le renforcement du suivi et de la mobilisation sur le Contrat de ville.
- La poursuite des opérations engagées et l'intégration des enjeux transverses à nos politiques de développement urbain. De nombreuses opérations sont d'ores et déjà engagées et doivent être finalisées, rendant difficile l'ajout de nouvelles priorités, et cela d'autant plus qu'il apparait que les approches transverses travaillées tout au long du mandat pour intégrer les enjeux écologiques, d'égalité femmes-hommes, de culture et création sont à consolider via l'actualisation de plusieurs documents cadres ou la déclinaison opérationnelle de plans d'actions.

#### 2.1.4. Une nécessité de maîtriser les dépenses pour préserver la soutenabilité budgétaire

La stratégie financière déclinée dans le pacte financier et fiscal acte un objectif d'évolution des dépenses de gestion (hors ordures ménagères) de +1,5%/ an ce qui suppose de dégager des économies. Ce niveau d'économies dépend toutefois des dépenses nouvelles contraintes à prendre en compte chaque année.

Les dépenses de gestion doivent tenir compte a minima des dépenses induites par les investissements réalisés sur le territoire et liés à la dynamique de développement. Ils représentent 1 M€ supplémentaires sur les espaces publics pour 2020. Il s'agit principalement pour 2020 des espaces publics suivants :

- Les espaces publics autour du Campus Condorcet
- L'aménagement d'un nouveau parc sur le canal rive gauche à Aubervilliers
- La réserve écologique à Epinay
- Le parc de la République à Pierrefitte
- La rue du Pilier à Aubervilliers
- Plusieurs places et rues d'ores et déjà livrées dans la ZAC Eco-quartier fluvial à L'Île-Saint-Denis
- Les développements de surface dans le diffus

La reprise de l'inflation (1,3% sur 2019) nécessite par ailleurs de dégager davantage d'économies pour absorber les révisions de prix des marchés.

La masse salariale est estimée pour 2020, à ce stade, à 92,7 M€ (hors ordures ménagères) soit + 2,1 % par rapport au BP 2019 et tient compte :

- Des évolutions règlementaires avec la poursuite du protocole parcours carrières et rémunérations (PPCR)
- Du glissement vieillesse technicité
- D'une actualisation de l'enveloppe des apprentis compte-tenu de la hausse des frais pris en charge par la collectivité (suite à une réforme du financement de l'apprentissage) et du nombre d'apprentis accueillis
- De la mise en œuvre d'un système de rémunération tenant compte des fonctions et des sujétions (RIFSEEP) adopté lors du conseil de territoire du 17 décembre dernier

En investissement, le PPI voté en 2019, couvrant la période 2019-2023, fait apparaître un volume d'investissement net sur la période de 322 M € en charge nette alors même que le pacte financier et fiscal a acté d'un volume de PPI de 250 M€ en charge nette sur 5 ans nécessitant par conséquent un recours à l'emprunt plus important.

En effet, le territoire connaît un dynamisme de projets éminemment stratégiques, sans précédent pour son avenir. Les investissements s'inscrivent dans des temporalités contraintes qui résultent largement de politiques publiques qui dépassent le territoire lui-même et qui impactent fortement sa stratégie d'investissement :

- Financement des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024
- Les gares du Grand Paris Express et les contrats de pôles:
  - 6 routes à La Courneuve
  - Fort d'Aubervilliers
  - Mairie d'Aubervilliers
  - Clichy/Saint-Ouen
  - Mairie de Saint-Ouen
  - La Plaine-Stade de France
  - Saint-Denis/L'Ile-Saint-Denis
  - Pierrefitte/Stains
- De grands projets urbains et de vastes opérations d'aménagement : Franchissement Pleyel, Babcock, ZAC des Tartres, écoquartier fluvial, Porte de Paris, Campus Condorcet, Confluence, Nozal Front Populaire, .....

A eux seuls, ces projets qui doivent être menés dans la prochaine décennie, absorbent plus de 180 M€ de charge nette de 2019 à 2023, sur les 250 M€ que la stratégie financière prévoit.

A cela s'ajoute le volume d'investissement minimal, estimé à environ 20 à 25 M€ annuels, pour permettre de conserver un patrimoine en état (rénovation de voirie, éclairage public, etc) et réaliser les opérations d'investissement requises par les politiques publiques au cœur de nos compétences et du projet de territoire (lutte contre l'habitat indigne, soutien aux bailleurs publics du territoire, aménagement des espaces publics, mobilités, politique foncière, lecture publique, développement économique, emploi et insertion, CCD).

L'exercice de planification des investissements est complexifié par le caractère stratégique de notre territoire portant à la fois des projets de dimension territoriale, mais aussi métropolitaine, voire régionale, soit un niveau d'investissement très important, parfois déconnecté de notre ampleur budgétaire.

## **2. Des tensions financières à moyen terme, consécutives à la perte de marge de manœuvre sur les recettes et qui nécessitent d'identifier de nouveaux leviers dans notre stratégie financière**

### **2.1. Des réformes des finances locales qui mettent le bloc communal en difficulté financière**

#### 2.1.5. La perte de la CFE prive Plaine Commune d'autonomie financière

La loi NOTRe adoptée en 2015, étant le fruit d'un compromis, avait abouti à l'instauration d'une période transitoire de 5 ans pendant laquelle les EPT conservaient une part de fiscalité propre et la MGP devait définir l'intérêt métropolitain et réaliser les transferts de compétences et de charges. Par conséquent, à compter de 2021, conformément à la loi NOTRe, l'ensemble des ressources doivent être transférées à la MGP.

Pour rappel, la législation actuelle prévoit :

- Le transfert de la dotation d'intercommunalité en 2021
- Le transfert de la CFE à la MGP à compter de 2021
- Le partage de la croissance de la CFE et de la CVAE à travers le mécanisme de la DSIT (dotation de soutien à l'investissement territorial), mais qui n'est qu'un partage de l'évolution annuelle de la recette
  - CVAE : entre 10 et 50% de l'évolution entre N-1 et N
  - CFE : 50% de l'évolution entre N-1 et N

Cependant, force est de constater que la montée en charge de la MGP en termes de compétences exercées ne s'est pas produite. Cela se traduit d'un point de vue financier par une accumulation de ressources inemployées comme le démontre l'étude financière lancée par l'Alliance des Territoires. Au terme de l'exercice 2019, la MGP devrait disposer d'une épargne de 60 M€ correspondant à un taux d'épargne proche de 60% des recettes nettes. A schéma institutionnel constant, le transfert de la CFE à compter de 2021 à la MGP ne fera qu'accroître de 1 380 M€ les ressources nettes cumulées de la MGP d'ici à 2032 et de 150 M € dès 2024. Dans le même temps, les EPT conservant un grand nombre de compétences et ne disposant plus de ressources dynamiques, se trouveraient dans une situation budgétaire extrêmement tendue.

Ainsi, il apparaît aujourd'hui plus que nécessaire de réinterroger les mécanismes prévus par la loi NOTRe et de lier la répartition des ressources et des compétences :

- A la capacité de chaque échelon à financer ses compétences
- Au maintien d'une logique de solidarité

Ces évolutions institutionnelles et financières devraient se traduire au sein de la prochaine loi dite « 3D » : décentralisation, différenciation et déconcentration annoncée lors du 15<sup>ième</sup> congrès des Régions de France par le 1<sup>er</sup> ministre le 1<sup>er</sup> octobre dernier et qui devrait être présentée au Parlement au printemps 2020 après les élections municipales. Il sera donc crucial de se saisir de ce débat parlementaire pour faire évoluer la loi NOTRe et permettre à Plaine Commune de conserver les ressources à la hauteur de ses ambitions.

#### 2.1.6. Une réforme de la fiscalité locale qui pénalise les communes du territoire

Après la mise en œuvre du dégrèvement de 80% de la population, le gouvernement a acté, au travers de la loi de finances pour 2020, la suppression totale de la TH.



Dès 2021, les collectivités ne seront plus attributaires de la TH sur les résidences principales. Cela nécessite la mise en œuvre de dispositifs de compensation/neutralisation, qui diffèrent selon l'échelon considéré. Afin d'y procéder, la loi de finances prévoit :

- Le transfert de la taxe foncière sur les propriétés bâties des départements vers les communes
- L'affectation aux EPCI en lieu et place de leur ancien produit de TH, d'une quote-part de TVA nationale
- Et l'affectation aux départements, qui « perdent » donc leur part de taxe sur le foncier bâti, d'une quote part de la TVA nationale.

Le transfert de la TFB départementale aux communes ne permettant pas d'assurer une neutralité complètes pour ces dernières, l'Etat prévoit d'abonder le dispositif d'une dotation représentant environs 1 Mds€.

Toutefois, pour les communes, la réforme peut entraîner un déséquilibre, dans la mesure où le produit de TFB départementale n'est pas nécessairement équivalent au produit de TH perdu. Dès lors, la loi de finances prévoit la mise en place d'un coefficient correcteur pour corriger cet effet.

Cette réforme de la fiscalité locale apparait pour certains élus comme « une mise sous tutelle » des communes et une attaque au principe d'autonomie financière des collectivités. L'aspect strictement comptable n'est pas le seul point de crispation. Avec la suppression de la TH, une majorité de Français ne paiera plus d'impôts locaux. Or, les maires sont très attachés à ce lien fiscal entre le citoyen et la commune et redoutent de voir les habitants se transformer en simples consommateurs de services publics. Par ailleurs, si le produit est intégralement compensé aujourd'hui, qu'en sera-t-il à l'avenir ?

## **2.2. Des perspectives financières dégradées sous l'effet de ces réformes**

Une fois la CFE transférée à la MGP à compter de 2021, la dynamique des ressources de Plaine Commune reposera majoritairement sur la contribution des villes, elles-mêmes fortement contraintes compte-tenu de la contractualisation avec l'Etat et de la réforme de la TH. La contribution des villes évolue toutefois, selon le droit commun, en fonction de l'inflation.

A compter de 2022, Plaine Commune devra financer les charges liées au développement du territoire et un PPI ambitieux avec seulement +2 M€ par an de ressources supplémentaires, alors qu'elles ont évolué en moyenne de +6,6 M €/an sur la période 2015/2018.

En parallèle, les dépenses de fonctionnement évoluent « naturellement », malgré un effort d'optimisation permanent, d'environ +3,6 M€ à +3,8 M € par an en tenant compte des dépenses induites par les investissements (en moyenne +1,5 M € par an), de l'évolution de la masse salariale à effectif constant et de l'inflation.

Par ailleurs, le PPI voté en 2019 fait apparaitre une charge nette globale de 2019 à 2023 de 322 M € avec un solde à financier par l'épargne brute et/ou par l'emprunt qui se situerait en moyenne de 53,4 M € entre 2019 et 2023 et 62,3 M € entre 2024 et 2027, ce qui suppose un recours plus important à l'emprunt et une augmentation de l'encours de dette.

En tenant compte de l'ensemble de ces hypothèses, le résultat du scénario prospectif fait apparaitre une dégradation progressive de l'épargne et des difficultés d'équilibre budgétaire dès 2024 (l'annuité en capital n'est plus couverte par des ressources propres).

M€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
FCTVA + cessions + recettes except.	11,4	11,3	9,3	27,4	9,7	10,0	10,8	13,0	9,6	8,2
Epargne brute	56,6	54,7	51,1	49,8	46,9	44,2	41,0	37,1	32,9	28,7
Annuité en capital de la dette	-37,2	-38,2	-40,5	-43,1	-48,0	-49,2	-52,9	-56,6	-58,5	-59,1
<b>Equilibre budgétaire</b>	<b>30,8</b>	<b>27,7</b>	<b>20,0</b>	<b>34,0</b>	<b>8,6</b>	<b>4,9</b>	<b>-1,1</b>	<b>-6,4</b>	<b>-16,0</b>	<b>-22,2</b>

### 2.3. Des orientations budgétaires qui seront à mettre en débat dans le cadre d'un nouveau pacte financier et fiscal

Si l'équilibre budgétaire est assuré en 2020, même en tenant compte de cet écart, les choix qui sont faits sur le fonctionnement aujourd'hui ne seront pas sans conséquence sur les marges de manœuvre en investissement pour le début de mandat suivant. En effet, compte-tenu de notre encours de dette, il est nécessaire de dégager une épargne suffisante pour, a minima, rembourser notre dette et, ensuite conduire notre politique d'investissement ambitieuse pour le développement du territoire.

Ces enjeux seront à mettre en débat dans le cadre de l'élaboration d'un nouveau pacte financier et fiscal avec les villes après les échéances électorales et au regard des évolutions institutionnelles et financières. Les leviers identifiés à ce stade sont les suivants :

- Poursuivre la maîtrise des dépenses de gestion, tout en considérant la faisabilité de maintenir ce rythme d'économies à périmètre constant, voire avec un patrimoine en développement et une inflation qui remonte fortement par rapport à la période précédente. A titre d'illustration, maintenir une évolution limitée à +1,5%/an suppose de réaliser près de 10 M € d'économies de 2020 à 2027, à ajouter à celles déjà réalisées et sans possibilité d'intégrer des projets nouveaux.
- Agir sur les recettes soit :
  - Par la réforme institutionnelle : redonner de la cohérence entre les compétences et les ressources. Nous avons transféré des recettes avant d'avoir transféré les dépenses. Le scénario du « pire » serait celui de la transformation de Plaine Commune en syndicat à contribution budgétaire des villes, qui n'ont pas ailleurs plus les moyens de contribuer (réforme de la TH et contractualisation).
  - Par le pacte financier au niveau métropolitain avec une vigilance à avoir quant au caractère réellement péréquateur qui n'a jusqu'ici pas été démontré
- Revoir le niveau d'investissement en agissant sur le nombre de projets, leur coût des projets, la recherche de partenariats et sur le rythme des opérations, tout en tenant compte de la dynamique déjà engagée, notamment au travers des projets de rénovation urbaine
- Revendiquer une architecture financière cohérente avec nos compétences : Les enjeux de la préparation du budget 2020 du PPI 2020-2024 font émerger de façon encore plus forte la nécessité de modifier l'architecture financière actuelle pour poursuivre la mise en œuvre de notre projet de territoire et répondre aux besoins des habitants en termes de services publics dans un contexte de crise sociale. Depuis 2015, Plaine Commune a transféré le produit de la CVAE à la MGP, alors même que ce produit a connu une évolution moyenne sur ces trois dernières années de + 6%, soit un produit supplémentaire de l'ordre de + 9,4 M € sur la période. La perte de la CFE, à compter de 2021, privera le territoire de sa seule ressource dynamique (en moyenne +2,5 %/an) et de son pouvoir de taux dans une période où les investissements à venir sont importants au regard des grands projets et des enjeux de quotidienneté sur les espaces publics.

Les grandes orientations du budget 2020 sont donc formalisées ci-dessus et peuvent être désormais débattues. Elles s'efforcent de respecter les priorités politiques énoncées pour ce mandat et régulièrement réaffirmées dans un contexte institutionnel marqué par l'incertitude et où les moyens se raréfient.

**Conclusion :**

**Il est proposé de débattre de ces orientations budgétaires pour 2020**