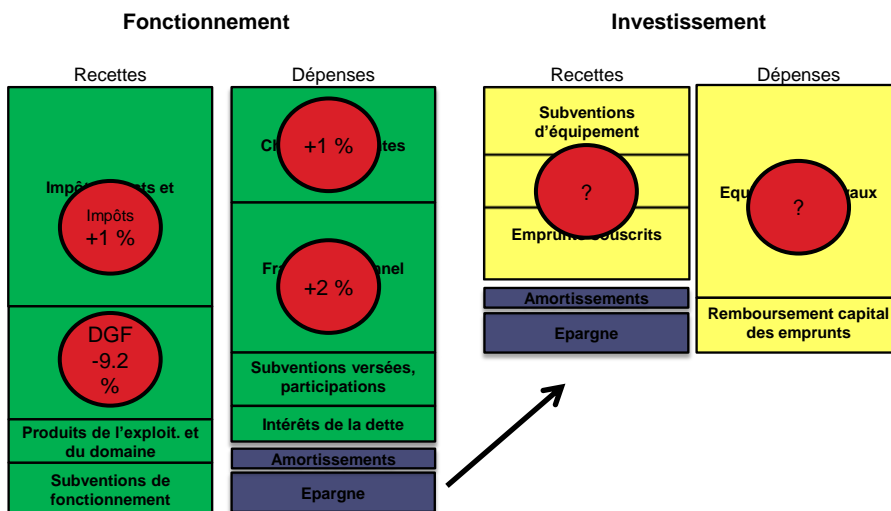


La recherche de marges de manœuvres financières et non financières

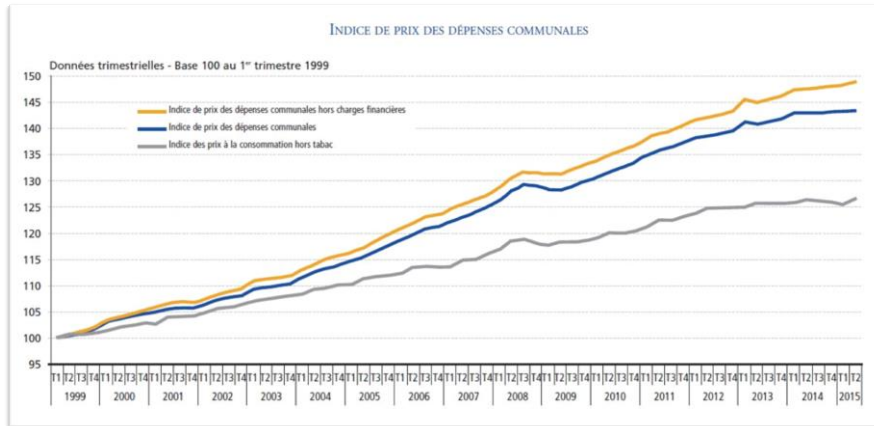
Optimisation des ressources et gestion des services

CFMEL - Vincent Guevara - avril 2016
www.cfmel.fr

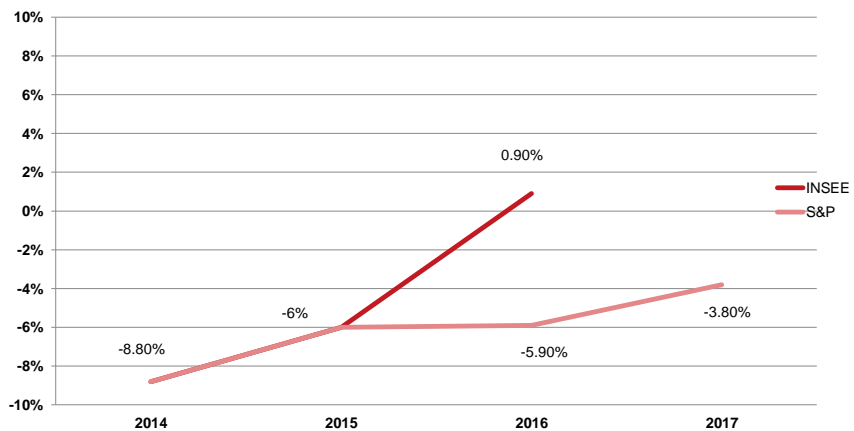
Evolution des dépenses du budget principal



Evolution des dépenses de fonctionnement



Evolution des dépenses d'investissement



Les deux axes principaux de la recherche de marges de manœuvres

L'axe financier



- Gestion des produits et la maîtrise des dépenses
- L'optimisation des recettes et plus spécifiquement des recettes de fiscalité

L'axe stratégique et organisationnel



- Comment la gestion des services concourt à la réalisation du projet politique :
- décliner le projet municipal en politiques publiques
 - fixer des objectifs et analyser les résultats
 - analyser l'organisation actuelle et la faire évoluer pour réussir le projet politique
 - mesurer les moyens nécessaires



L'adéquation entre les moyens et les ambitions

I. L'axe financier

A- L'optimisation des recettes

B- La maîtrise des dépenses

A- L'optimisation des recettes

- ▶ Les recettes provenant de l'Etat
- ▶ Les autres recettes de fonctionnement
- ▶ La fiscalité directe
- ▶ La fiscalité indirecte

La structure des recettes de fonctionnement

- ▶ Dans les années 60 et jusqu'au début des années 80, les budgets locaux se construisaient à partir de l'investissement. Les dépenses courantes étaient déterminées par récurrence, les concours financiers de l'Etat augmentaient régulièrement.
- ▶ A partir des années 1990 les taux de fiscalité encore faibles permettent de construire des budgets à partir d'une hypothèse d'évolution de la fiscalité, très souvent appréhendée uniquement à travers les taux.
- ▶ Aujourd'hui, la DGF baisse et la fiscalité locale gagne en importance.

Les recettes provenant de l'Etat

- Dotation globale de fonctionnement (composée de la dotation forfaitaire mais également de la DSU, DSR, DNP) **⚠ Réforme en 2017**
- Fonds national de Péréquation des ressources Intercommunales et Communales.
- Compensations d'exonérations fiscales.
- A partir de 2016 FCTVA sur les dépenses d'entretien des bâtiments publics et de la voirie.

Sur ces recettes la commune n'a presque aucune marge de manœuvre, leur évolution étant fixée par l'Etat.

	Montant prélevé (Md€)	DGF versée aux collectivités (Md€)	Manque à gagner/ 2013
2013	-	41,5	
2014	- 1,5	40	1,5
2015	- 3,7	36,3	5,2
2016	- 3,7	32,6	8,9
2017	- 3,6	29	12,5
Au total, par rapport à 2013 :	- 12,5Md€	→ - 30%	= 28,1Md€ de perte cumulée

Autres recettes de fonctionnement

- ▶ Produits de l'exploitation et du domaine:
 - Revenus du patrimoine immobilier de la commune:
 - Travail sur les loyers perçus par la commune
 - Produits divers de gestion courante:
 - Travail sur les tarifications en vigueur

Autres recettes de fonctionnement

- ▶ Produits exceptionnels:
 - Dons

 - Patrimoine de la commune:
 - Actualiser l'inventaire de la commune: biens meubles et immeubles
 - Ne pas hésiter à vendre une partie de son patrimoine si celui-ci a des frais d'entretien trop élevés: gestion active du bâti
 - Faire le point sur les terrains non bâtis appartenant à la commune

Les produits de la fiscalité

- ▶ Fiscalité indirecte (taxe de séjour, TCFE, taxe d'aménagement...)

- ▶ L'impact de l'intercommunalité (transferts de ressources fiscales et versements des EPCI)

- ▶ Fiscalité directe:
 - Bases fiscales: revalorisation par la LF (+1% 2016) ; évolution sur le territoire de la commune
 - Evolution des taux
 - Politique d'abattements

La fiscalité - directe ou indirecte - est la seule recette de fonctionnement **d'importance** qui peut être optimisée.

La fiscalité directe

Le travail sur la Valeur locative cadastrale

L'analyse du foncier bâti

L'analyse de la taxe d'habitation

La répartition des produits de la fiscalité locale

LES IMPÔTS LOCAUX EN 2014 PAR NIVEAU DE COLLECTIVITÉS*

en millions d'euros

		Ensemble	Secteur communal**	Départements	Régions
Taxes ménages	TH	20 554	20 554	-	-
	TFPB	29 304	16 814	12 490	-
	TFNB et T. add. FNB	1 013	1 013	-	-
	Ensemble des 3 taxes	50 872	38 382	12 490	-
Impôts économiques	CFE	6 970	6 970	-	-
	CVAE	15 917	4 218	7 719	3 979
	IFER	1 447	533	260	654
	TASCOM	712	712	-	-
	Ensemble des Impôts économiques	25 045	12 432	7 979	4 634
Total	75 917	50 814	20 469	4 634	

* Hors Mayotte.

** Y compris syndicats à contributions fiscalisées.


Source : DGFiP - Recensement des éléments d'impositions (REI).

Les impôts locaux

$$\text{BASE} \times \text{TAUX} = \text{IMPÔT}$$

$$11\,226,3 \text{ €} \times 6 \% = 673,58 \text{ €}$$

- ➔ L'augmentation des taux étant de plus en plus difficile politiquement
- ➔ Un travail fructueux sur les bases et les abattements est possible

Centre des finances publiques :  **TABLEAU-AFFICHE N° 1288 M**
Fiscalité directe locale 2015

I – TAXES PRINCIPALES (dans les rôles généraux de 2015)

	Taux	Base	Produit
Taxe d'habitation (TH) (y compris locaux vacants) :			
- Commune.....	16,09	618 341	99 491
- Majoration résidences secondaires.....	>>>	>>>	
- Syndicat.....			
- EPCI.....	10,88	551 155	58 918
Dont			158 409
TOTAL PRODUIT			
Taxe d'habitation sur locaux vacants (THLV) :			
- Commune.....			
- Syndicat.....			
- EPCI.....			
TOTAL PRODUIT			
Taxe sur le Foncier Bâti (TFPB) :			
- Commune.....	25,62	365 340	93 600
- Syndicat.....			
- EPCI.....			
- Département.....	21,15	364 985	77 194
TOTAL PRODUIT			170 794
Taxe sur le Foncier Non Bâti (TFPNB) :			
- Commune.....	140,00	16 032	22 445
- Syndicat.....			
- EPCI.....	3,41	16 032	547
TOTAL PRODUIT			22 992
Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) :			
- Commune.....			
- Syndicat.....			
- EPCI (additionnelle / unique).....	29,02	30 339	8 804
(fiscalité de zone).....			
(fiscalité éolienne).....			
TOTAL PRODUIT			8 804
Taxe additionnelle au foncier non bâti	51,12	7 030	3 584
Perçue au profit de :	EPCI		


II – DCRTP / GIR CONCERNANT LA COMMUNE

Dotation de compensation de la réforme de la taxe prof. (DCRTP).....	0
Garantie individuelle de ressources (GIR).....	0

III – TAXES ANNEXES

Taux pour frais de chambre	
D'agriculture.....	15,20
De chambre de commerce et d'industrie.....	3,85
De chambre de métiers et de l'artisanat :	
- Droits fixes.....	124
- Droit additionnel.....	4,63
- Contribution et majoration perçues par :	
- Le fonds d'assurance formation artisans.....	65
- Le fonds de promotion de l'artisanat.....	11
- Le conseil régional de formation.....	46
Taxe spéciale d'équipement additionnelle à la	
Taxe d'habitation.....	0,14100
Taxe foncière bâtie.....	0,19400
Taxe foncière non bâtie.....	0,65500
Cotisation foncière des entreprises.....	0,75200
Cotisation caisse assurance accident agricole	
Droit proportionnel.....	
Taxe sur les pylônes.....	

LE DIRECTEUR REGIONAL DES FINANCES PUBLIQUES

Pour extrait conforme aux rôles de 2015  **Feuille 1/2**

Les questions à se poser

- ▶ Qui paie les impôts locaux ?
- ▶ Le levier fiscal est-il trop ou pas assez sollicité ?
- ▶ Qui sont les bénéficiaires des abattements ?
- ▶ Quel est l'impact d'un changement de taux ou d'assiette ?

La VLC, notion centrale de la fiscalité directe locale

- ▶ Les bases d'imposition des trois taxes directes locales (TH,TFPB et TFPNB) reposent pour l'essentiel depuis la constituante de 1791, sur une notion commune, la **valeur locative cadastrale**.
- ▶ La VLC doit être comprise comme une évaluation des revenus annuels que pourrait procurer un immeuble inscrit au cadastre, s'il devait être loué dans les conditions normales du marché supposé équilibré et concurrentiel. ➡ Il s'agit donc d'un loyer virtuel.

La VLC, notion centrale de la fiscalité directe locale

- ▶ La base de TH prend en compte 100 % de la VLC du logement occupé par le contribuable.
- ▶ La base de la TFNB est composée de 80 % de la VLC du terrain considéré.
- ▶ La base de la TFPB est établie en prenant 50 % de la VLC du local imposé.
- ▶ La VLC constitue donc le socle de départ de tout calcul et se trouve à la base de la pression fiscale qui s'appliquera au final sur les contribuables, bien avant les abattements ou les taux.

Une réforme annoncée

- ▶ La VLC a été calculée sur la valeur locative de 1970 pour le bâti et de 1960 pour le non bâti. Elle devait à l'origine être révisée tous les 3 puis 6 ans.
- ▶ Le Parlement a adopté en décembre 2013, le principe d'une expérimentation pour la réforme de la VLC des locaux d'habitation, dans cinq départements. Le gouvernement aurait dû remettre les deux parties du rapport avant le 1er octobre 2015.
- ▶ Ce rapport vient tout juste d'être remis, la DGFIP n'a pas terminé le bilan de l'expérimentation.

L'importance de la VLC

	Collectivité A	Collectivité B
	Cotisation TH	Cotisation TH
Taux d'imposition	18%	12%
VL du logement	4 000	6 000
Prise en compte de 100% de la VL	100%	100%
Base brute d'imposition	4 000	6 000
Abattement général à la base (10%)	400	
Base nette d'imposition	3 600	6 000
Taux d'imposition	18%	12%
Produit de la taxe	648	720

- ▶ **Un taux plus élevé dans la commune A mais une pression fiscale moindre en raison :**
 - D'une VLC inférieure
 - De l'abattement général à la base

L'importance de la VLC

Taxe	Taux moyens nationaux 2015	Taux moyens Hérault 2015
TH	24.19	29.81
TFPB	20.52	27.39
TFPNB	49.15	84.08
CFE	25.95	35.62

La détermination des VL et la répartition des locaux par catégorie

► Classification par catégorie

- Les locaux d'habitation sont répartis entre différentes catégories de confort à partir d'une nomenclature qui comprend huit catégories (N°1 à 8).
- La différenciation des locaux est effectuée selon leurs caractéristiques architecturales, la distribution des pièces et leurs éléments de confort.
- Ces catégories permettent de définir un tarif par m²

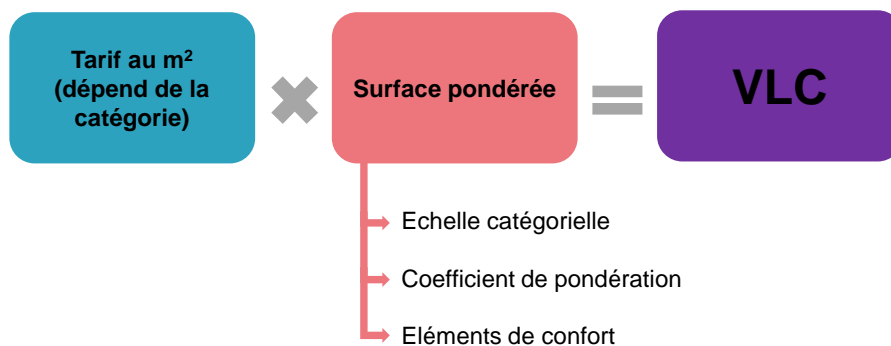
► Définition des catégories:

Cod	Catégorie des habitations
1	Grand luxe
2	Luxe
3	Très confortable
4	Confortable
5	Assez confortable
6	Ordinaire
7	Médiocre
8	Très médiocre

La détermination des VL et la répartition des locaux par catégorie (Code général des impôts, annexe 3 - Article 324 H)

CRITÈRES À CONSIDÉRER	1 ^{re}	2 ^e	3 ^e	4 ^e	5 ^e	6 ^e	7 ^e	8 ^e		
	catégorie	catégorie	catégorie	catégorie	catégorie	catégorie	catégorie	catégorie		
1. Caractère architectural de l'immeuble.	Nettement remarquable		Particulièrement soigné		Belle apparence		Sans caractère particulier		Aspect délabré	
2. Qualité de la construction	Excellente		Très bonne		Bonne		Médiocre		Particulièrement défectueuse	
	Matériaux de tout premier ordre ou d'excellente qualité		Matériaux assurés une très bonne habitabilité		Mais construction d'une classe et d'une qualité inférieures aux précédentes catégories		Matériaux ordinaires mais d'une durée d'existence inférieure aux immeubles récents		Construction économique en matériaux non finis ou présentant souvent certains vices, en raison de la nature des matériaux utilisés, de la vétusté, etc.	
3. Distribution du local	Très large conception		Large conception		Moins étendue que dans les catégories précédentes		Faible développement des pièces, séjours, entrées, etc.		Logement souvent exigü	
Conception générale	des diverses parties du local		Les diverses parties du local sont séparées par des espaces spacieux. Dans les immeubles collectifs, accès communs faciles		Pièces souvent communes à deux ou plusieurs logements		Dimensions modestes, même en ce qui concerne les pièces (chambres), notamment dans les constructions récentes		Engagements généralement sacrifiés dans les immeubles collectifs (accès communs, entrées et dégâts)	
Plèces de réception	Présence obligatoire de pièces de réception spacieuses.		Présence obligatoire de pièces de réception dans les locaux comportant un certain nombre de pièces.		Existence, en général, d'une pièce de réception dans les locaux anciens		En général, absence de pièces de réception			
Locaux d'hygiène	Nombreux locaux d'hygiène bien équipés		En général, plusieurs salles d'eau		Présence, au minimum, d'un cabinet de toilette avec baignoire ou douche		Absence de locaux d'hygiène dans les immeubles anciens; présence d'une salle d'eau dans les immeubles récents		Absence très fréquente de locaux d'hygiène	
4. Équipements :	Nombreux postes d'eau courante intérieurs au local		Un ou plusieurs postes d'eau intérieurs		WC particuliers, généralement intérieurs		WC particuliers, parfois extérieurs		WC généralement extérieurs	
Eau	Présence habituelle		Présence fréquente dans les immeubles anciens, habituelle dans les immeubles récents		Présence exceptionnelle dans les immeubles anciens, fréquente dans les immeubles récents		Absence habituelle dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages		Absence habituelle de tout équipement, notamment de WC	
Chauffage central	Présence habituelle		Présence fréquente dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages		Absence de chauffage dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages		Absence habituelle dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages			
Ascenseur	Présence habituelle		Présence fréquente dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages		Absence de chauffage dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages		Absence habituelle dans les immeubles anciens, présence habituelle dans les immeubles récents de plus de quatre étages			
Tapis d'escalier, escalier de service	Présence habituelle (surtout dans les immeubles anciens)		Absence fréquente							
Impression d'ensemble (conception générale de l'habitation)	Grand luxe		Luxe		Très confortable		Confortable		Assez confortable	
	Ordinaire		Médiocre		Très médiocre					

La détermination de la VLC



Détermination de la surface pondérée

- ▶ Echelle catégorielle:
 - Surface totale des pièces et annexes affectées à l'habitation
 - Catégorie du logement
 - Importance du logement
 - Surface des dépendances (garages, caves, remises, etc...)
- ▶ Coefficient de pondération:
 - Coefficient situation générale
 - Coefficient situation particulière : -0,10 à + 0,10
 - Correctif ascenseur
 - Coefficient d'entretien : 0,8 à 1,2
- ▶ Éléments de confort:
 - Ajout de m² par éléments de confort (4 m² pour une douche...)

Exemple de détermination de la VLC

Surface réelle des pièces et annexes : 70 m²

- ▶ Correctif échelle catégorielle:
 - $1,7 \times 20 \text{ m}^2 + 0,9 \times 50 \text{ m}^2 = 79 \text{ m}^2$
- ▶ Coefficient de pondération:
 - $[1,2 \text{ (correctif d'entretien)} + 0,05 \text{ (situation particulière)} + 0,05 \text{ (ascenseur)}] \times 79 \text{ m}^2 = 102 \text{ m}^2$
- ▶ Eléments de confort :
 - $4 \text{ m}^2 \text{ (eau courante)} + 2 \text{ m}^2 \text{ (électricité)} + 3 \text{ m}^2 \text{ (WC)} + 5 \text{ m}^2 \text{ (baignoire)} + 6 \text{ m}^2 \text{ (2 lavabos)} + 3 \text{ m}^2 \text{ (tout à l'égout)} + 10 \text{ m}^2 \text{ (5 chauffages)} = 33 \text{ m}^2$
- ▶ **Surface pondérée totale : $102 \text{ m}^2 + 33 \text{ m}^2 = 135 \text{ m}^2$**

La détermination de la VLC

Surface réelle des pièces et annexes : 70 m²

Valeur locative du logement de référence de catégorie 4 = 14.4 euros par m²

×

135 m²

=

1944 €

L'intérêt d'un tel travail

- ▶ Dans le cadre du débat actuel sur la fiscalité, se pose donc la problématique de la révision des valeurs locatives cadastrales au niveau local, thème souvent abordé mais très difficile à mettre en pratique compte tenu des transferts entre contribuables.

- ▶ Toutefois, la première des actions est de vérifier la concordance entre le classement actuel de chaque logement au niveau fiscal (catégorie 4,5,6) et la réalité physique.

- ▶ Rappelons que toute modification à la hausse des VL représente un gain de bases :
 - En matière de foncier bâti
 - En matière de taxe d'habitation

Quels documents pour l'analyse?

- ▶ **Documents transmis systématiquement:**

Chaque année, la documentation cadastrale et les copies des rôles d'impôts locaux sont adressées aux collectivités territoriales sur cédérom.

Chaque commune reçoit un ou plusieurs cédérom. Le premier, qui contient les données cadastrales et le logiciel de consultation VisuDGFIP cadastre, est diffusé auprès de toutes les communes au cours du mois d'août.

Les autres concernent les copies de rôles de taxe foncière (TF), de taxe d'habitation (TH) entre septembre et décembre.

Quels documents pour l'analyse?

► Documents transmis à la demande des collectivités:

Liste 1767 bis COM des locaux vacants qui recense les locaux soumis à la taxe d'habitation et vacants au premier janvier de l'année N-1

IDENTIFIANT	DESCRIPTIF	DESCRIPTIF	ORGANISME
AC 8227 A 01 01 01001 001	0000	MBS CORALLINES BT.C	
AC 8228 A 01 01 01001 001	0000	POZAO	
D 8157 A 01 01 01001 003	0000	DOMINICANI	
D 8227 A 01 01 01001 001	0000	RENASCA CHIM D ACCIA LONGA	
D 8227 A 01 01 01001 001	0000	MEDZAVIA	
D 8227 A 01 01 01001 001	0000	LEONI DIT CIVITTA	
D 8227 A 01 01 01002 001	0004	CHE NAPOLEON	

I	MBD3BM	52	79	6	I
I	MA	5	229	1,00	I
I	1890	19	+0,00		I
I					I
T					T

MBD3BM : numéro de la personne
52 m² : surface réelle
79 m² : surface pondérée
6 : catégorie de classement du local
MA : nature du local
5 : nombre de pièces
229 euros : valeur locative
1 : correctif d'entretien
1890 : année de construction
19 m² : équivalences superficielles
0,00 : correctif de situation particulière

La détection des anomalies fiscales

Vérifications	Commentaires	Nbre de locaux	A titre indicatif	
			Nbre d'anomalies estimées	Gains estimés en VL à titre indicatif
Locaux de référence	En prévision des CCID et de l'interprétation du recensement, bien identifier les locaux de référence les plus utilisés	38		
Propriétés de la commune	Un travail détaillé sur l'imposition du patrimoine bâti et non bâti appartenant à la commune est un excellent exercice pour débiter Lister tout le patrimoine non bâti et bâti de la commune avec les occupants	420		
Locaux vacants	Appartement	80	24	90 000
	Maison	200	85	350 000
	Parking	32	3	400
	Garage	58	42	5 000
Catégorie 8	Liste des catégories 8 Gain estimé suite changement de catégorie de 8 à 6, changement de VL de 1 238 à 2 183	320	100	95 000
Catégorie 7	Liste des catégories 7 Gain estimé suite changement de catégorie de 7 à 6, changement de VL de 1 840 à 2 183	800	300	102 900

La détection des anomalies fiscales

Vérifications	Commentaires	Nbre de locaux	A titre indicatif	
			Nbre d'anomalies estimées	Gains estimés en VL à titre indicatif
Catégorie 7 et 8 avec eau, élect, chauff	Evaluation incohérente	24		
Catégorie 7 et 8 avec 1 lavabo et 1 WC	Evaluation incohérente	40		
Catégorie 6 de surface supérieure à 120 m²	Evaluation incohérente. Gain estimé suite changement de catégorie de 6 à 5, changement de VL de 2 183 à 2 500	150		47 550
Catégorie > 5, de surface > 79 m² et d'année de const > 1979	Cette évaluation peut être incohérente	230		63 400
	Gain estimé suite changement de catégorie de 6 à 5, changement de VL de 2 183 à 2 500			
Catégorie < 7 et de coefficient entretien inférieur à 110	Cette évaluation peut être incohérente	140		42 000
	Gain estimé suite changement de coeff de 1 à 1.20, changement de VL de 2 229 à 2 500			
Catégorie >7 a pas d'eau, pas d'électricité, pas de chauffage	Evaluation incohérente Gain estimé avec rajout de 29 m ² d'élément de confort, changement de VL de 1 744 à 2 500	350		262 500

Les données par logement et leur traitement

▶ **Sur la base de ce constat, les actions suivantes sont lancées :**

- Édition des anomalies et vérification (sur place pour certaines données, par courrier au propriétaire pour d'autres ...)
- Travail à hiérarchiser :
 - Analyse et vérification de l'existence des locaux de référence
 - Travail par locaux de référence ou grilles de référence
 - Analyse prioritaire de toutes les catégories 8 et 7. Leur nombre étant généralement limité, le travail peut être réalisé assez facilement
 - Analyse des catégories 6. A partir de cette catégorie, le nombre de locaux augmente fortement, ce qui implique une organisation à définir dans le travail de recensement en fonction des caractéristiques de la collectivité, des souhaits des élus, des préconisations du service urbanisme. A ce stade, il est nécessaire de définir si l'analyse est réalisée :
 - Par quartier
 - Par planche cadastrale
 - Par rue
 - Par type d'anomalies

Les données par logement et leur traitement

- ▶ L'objectif consiste à établir une première liste de locaux à reclasser puis de transmettre ces données aux services fiscaux en vue d'échanger avec eux sur les possibilités de prise en compte des modifications nécessaires
- ▶ **Ces actions supposent :**
- L'affectation de moyens humains (et matériels)
 - Une articulation avec les services fiscaux (la modification des VL étant réalisée par les services fiscaux)
 - Une Commission Communale des Impôts Directs (CCID) active et impliquée

Le travail sur les locaux de références

- ▶ Il est également possible de redéfinir les locaux de références de la commune.
- ▶ Une VLC d'un local de référence mal évaluée impacte la VLC de tous les immeubles de la même catégorie
- ▶ Ce type de modification, plus facile que la recherche des anomalies « une par une » doit être bien évalué pour ne pas risquer une augmentation trop rapide et mal maîtrisée du niveau d'imposition
- ▶ Cependant les collectivités peuvent étaler la hausse sur 3 ans en cas de hausse de + 30 %

La Commission Communale des Impôts directs (CCID)

- ▶ La VLC est calculée par les services du cadastre, avec le concours de la CCID à laquelle participe des élus locaux et des contribuables. Les modifications des VL sont toujours validées en CCID lors de l'analyse de la "liste 41" présentant les modifications depuis la CCID précédente.
- ▶ **Cette commission joue un rôle majeur dans l'impulsion à donner à ce travail sur les VL**
- ▶ La CCID représente le temps fort de l'année où les élus de la collectivité et les contribuables rencontrent les services fiscaux. Il s'agit du moment opportun :
 - pour présenter aux services fiscaux le projet concernant les VL. L'objectif étant de valider la méthode à utiliser : moyens internes de la collectivité, moyens disponibles au sein des services fiscaux ? Quelle démarche adopter ?
 - pour valider officiellement les modifications à apporter au cours des années suivantes

La Commission Communale des Impôts directs (CCID)

- Composition:



+



6 commissaires pour les communes de - 2000 h, 6 suppléants
8 commissaires pour les communes de + 2000 h, 8 suppléants
Ils peuvent être citoyens UE

Les agents de la commune peuvent y participer :

- 10 000h : 1 agent
10/150 000h : 3 agents
+150 000h : 5 agents

La commission est convoquée par le Maire sur la demande des Services Fiscaux, au moins une fois par an.

Des réunions d'information des commissaires peuvent être organisées à l'initiative du Maire

La Taxe d'habitation

- ▶ **L'analyse des points clés de la TH doit être réalisée au regard des caractéristiques fiscales et des enjeux en matière d'abattement de TH**
- ▶ **En effet, pour la TH les marges de manœuvre reposent sur :**
 - La modulation des abattements, ce qui nécessite une véritable stratégie fiscale à relier aux caractéristiques de chaque collectivité
 - L'analyse des locaux vacants

Pour cela: soit l'état 1386 M bis TH (papier) soit les documents électroniques transmis par la DDFiP

I. LOCAUX TAXÉS À LA TAXE D'HABITATION COMPRIS DANS LE RÔLE GÉNÉRAL					Nombre de locaux taxés		Nombre d'articles du rôle correspondants	Valeur locative brute revalorisée pour 2015	
	THP	THE, THS			Totale	Dont bases exonérées			
	1	2		3	4	5			
TH									
1. Ensemble des locaux et dépendances imposables	22 976	2 829		21 974	95 945 629		8 696 979		
2. Locaux exceptionnels	0	0		0	0		0		
3. Autres locaux et dépendances bâties (ligne 1 - ligne 2)	22 976	2 829		21 974	95 945 629		8 696 979		
4. Dépendances bâties									
a. Rattachées au local d'habitation (imposition globale)	3 366	92		3 139	1 516 151		72 012		
b. Non rattachées au local d'habitation (art TH distinct)	69	2 328		2 174	1 157 965		72 687		
5. Locaux d'habitation proprement dits (ligne 3 - (ligne 4a + 4b))	19 550	409		19 443	93 271 513		8 552 280		
6. Locaux d'habitation imposés en sus du premier sous un même article	152	7		7	4 366		19 550		
THLV									
9. Logements vacants imposés à la THLV sur délibération de la commune		0		0	0		0		
10. Logements vacants imposés à la THLV sur délibération de l'EPCI		0		0	0		0		
II. VLM, BASES EXONÉRÉES ET BASES NETTES D'IMPOSITION TAXÉES AU PROFIT DE :									
	1 - Commune	2 - Syndicats	3 - Intercommunalité*	4 - VL des THS					
VL moyenne	(I) 4 349	(II) 4 186	(III) 4 349						
Base nette imposable ou dégréevée	63 142 011		61 584 324				1 832 982		
Base nette sans ajustement	63 142 011		63 142 011						
Base nette exo TSE	20 247 961								
Base nette exo GEMAP									
VL locaux susceptibles Majo THS							1 768 821		
Bases brutes exo ZRR	Exo M1	Exo M2	Exo M3	Total					
III. ABATTEMENTS : QUOTITÉS ET POURCENTAGES									
	Commune			Intercommunalité*					
	Quotité avant ajustement	Quotité ajustée	%	Quotité avant ajustement	Quotité ajustée	%			
	1	2	3	4	5	6			
1. Abattement général à la base	€ 652	€ 15	15	CF COMM	€ 668	€ 668			
2. Abattement pour 1 personne à charge	1 522	20	20		1 560	1 560			
3. Abattement pour 2 personnes à charge	2 392	20	20		2 452	2 452			
4. Abattement pour 3 personnes à charge	3 044	15	15		3 522	3 522			
5. Abattement supp. par pers. à ch. à partir de la 4 ^e	652	15	15		1 070	1 070			
6. Abattement spécial à la base	NON VOTE								
7. Abattement spécial handicapé	435	10	10		44	44			
IV. RÉPARTITION DES ARTICLES DU RÔLE EN FONCTION DU NOMBRE DE PERSONNES À CHARGE									
Nb. d'art du rôle	Affiliés aux résidences secondaires		Affiliés aux résidences principales avec :						
	1	2	0 pers. à charge	1 pers. à charge	2 pers. à charge	3 pers. à charge	4 pers. à charge	5 pers. et + à charge	Total cumulé (col. 3 à 8)
1. Imposés ou dégrévés	695	1 693	9 549	2 994	2 606	1 523	483	229	17 384
2. Exonérés	143	1 606	232	124	61	27	9		2 059
V. ABATTEMENTS APPLIQUÉS DANS LE RÔLE AUX ARTICLES IMPOSÉS									
	Commune	Intercommunalité*	Syndicat(s)	TSE					
	1	2	3	4					
A. Abattement général à la base	17 384	17 384		17 384					
	- Nombre d'articles du rôle								
	- Total des abattements				11 325 662				
B. Abattement pour charges de famille	11 325 662	11 603 195		11 325 662					
	- Nombre de personnes				12 662				
a. Personnes des deux premiers rangs (1 ^{er} et 2 nd pers.)	10 790 128	11 055 779		10 790 128					
	- Total des abattements				3 205				
b. Personnes à partir du 3 rd rang (3 rd pers. et au-delà)	1 978 234	3 004 076		1 978 234					
	- Nombre de contribuables remplissant les conditions pour bénéficier de cet abattement				4 608				
C. Abattement spécial à la base	4 608	4 494		4 608					

Exemple de simulation sur un abattement : l'abattement général à la base (Article 1411 CGI)

- ▶ Applicable sur décision **des collectivités locales**
- ▶ Réservé à l'habitation principale
- ▶ Montant des abattements :
 - De 1 à 15 % de la VL **moyenne** de la collectivité
 - si l'abattement général à la base est supérieur ou égal à la VL brute de l'article, celui ci est exonéré.
- ▶ **Exemple de modulation de cet abattement :**

Enjeux liés à la modulation de l'abattement général à la base:

hypothèse de baisse:

	Exemple 1		Exemple 2		Exemple 3	
	Cotisation		Cotisation		Cotisation	
	Abatt de 15%	Abatt de 10%	Abatt de 15%	Abatt de 10%	Abatt de 15%	Abatt de 10%
Catégorie du logement	6	6	5	5	4	4
VL du logement	900	900	2 529	2 529	3 258	3 258
VL moyenne	2 529	2 529	2 529	2 529	2 529	2 529
Abattement général à la base						
en pourcentage:	15%	10%	15%	10%	15%	10%
valeur:	379	253	379	253	379	253
Base nette d'imposition	521	647	2 150	2 276	2 879	3 005
Taux d'imposition	15%	15%	15%	15%	15%	15%
Montant de la TH:	78	97	322	341	432	451
Soit une augmentation de :	19 €	24%	19 €	6%	19 €	4%

Il existe différentes stratégies de hausse:
Dans cet exemple on souhaite récupérer 75€ de produit fiscal supplémentaire

	Stratégie 1		Stratégie 2	
	Modification abattement et taux		modification du seul taux	
	Contribuable A	Contribuable B	Contribuable A	Contribuable B
VL du logement	1 500	3 000	1 500	3 000
VL moyenne	1 500	1 500	1 500	1 500
Taux d'imposition	10.0%	10.0%	10%	10%
Montant de la TH:	150	300	150	300
Abattement général à la base	150	150	0	0
Base nette d'imposition	1 350	2 850	1 500	3 000
Taux d'imposition	12.5%	12.5%	11.7%	11.7%
Montant de la TH:	169	356	175	350
Soit une variation de	19 €	56 €	25 €	50 €
	12.5%	18.8%	16.7%	16.7%

Abattement général à la base

COMMUNE X - SIMULATION EN MATIERE DE STRATEGIE D'ABATTEMENT

	Abatt actuel 15%	Simulation Abatt 10%	Simulation Abatt 5%	Simulation Abatt 0%
VL moyenne	2 529	2 529	2 529	2 529
Taux d'abattement	15.00%	10.00%	5.00%	0.00%
Soit	379.35	252.90	126.45	-
Nbre d'articles du rôle	9 807	9 807	9 807	9 807
Bases exonérées	3 720 285	2 480 190	1 240 095	-
Taux d'imposition	15.00%	15.00%	15.00%	15.00%
Produit non perçu	558 043	372 029	186 014	-

Montant du produit fiscal "récupéré" si réduction de l'abattement à 10% :	186 014 €	soit	→	4% % du produit attendu
Montant du produit fiscal "récupéré" si réduction de l'abattement à 5% :	372 029 €	soit	→	9% % du produit attendu
Montant du produit "récupéré" par la suppression de l'abattement :	558 043		→	13% % du produit attendu

Produit attendu de TH avec un taux d'abattement de 15% : 4 277 214 euros

L'abattement pour charges de familles

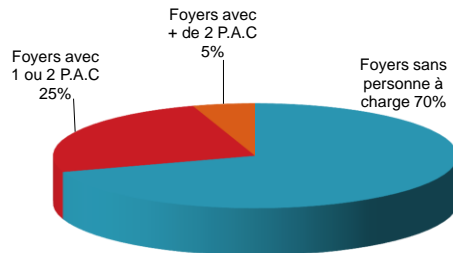
Cet abattement obligatoire est:

- ▶ Réservé à l'habitation principale
- ▶ Montant des abattements :
 - Pour chacune des deux premières personnes à charge: 10 % de la VLM
 - 15 % de la VLM pour chaque personne à charge à partir de la troisième

Mais:

- ▶ Ces taux peuvent être majorés jusqu'à 10 % sur décision de l'assemblée délibérante (possibilité de majorer un seul des deux taux)

La composition des foyers fiscaux



- ▶ Composition des 199 foyers fiscaux :
 - les foyers sans personne à charge représentent 70% des foyers imposés
 - les foyers avec 1 ou 2 personne(s) à charge, 25%
 - Les foyers avec + de 2 personnes à charges représentent 5%
 - **Eléments très importants à relier à la politique d'abattement, notamment l'abattement pour charges de familles**

Abattement (facultatif) spécial à la base

- ▶ Applicable sur décision **des collectivités locales**
- ▶ Réservé à l'habitation principale
- ▶ Caractéristiques des abattements :
 - **cumulable** avec l'abattement général à la base
 - concerne les personnes disposant de faibles revenus: 10 697€ pour la première part du quotient familial et 2856 € pour chaque demi part supplémentaire
 - De 1 à 15 % de la VLC moyenne

Conclusions au titre des abattements

- ▶ **De véritables possibilités de mettre en place une stratégie fiscale :**
 - Au regard des caractéristiques fiscales de la collectivité
 - Au regard du projet politique et des orientations annoncées

- ▶ **L'essentiel étant de réaliser des simulations :**
 - D'évolution du produit de la collectivité
 - D'évolution de la pression fiscale exercée par grande catégorie de contribuables

- ▶ **Les collectivités doivent délibérer avant le 1^{er} octobre d'une année pour que l'évolution souhaitée des abattements soit applicable l'exercice suivant**

Conclusions au titre de la démarche d'optimisation de la fiscalité directe locale

Une démarche selon deux axes

- ▶ **L'axe stratégie de la collectivité par les possibilités d'évolution :**

- Des abattements en matière de TH
- Des taux des impôts

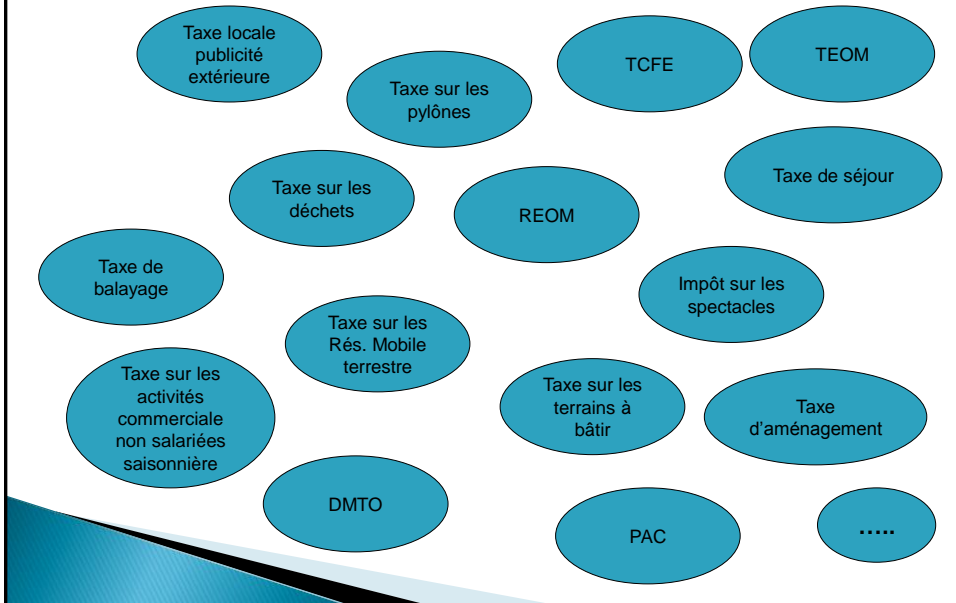
Le tout devant être relié aux caractéristiques de la collectivité, son profil démographique, socio-économique ainsi qu'au projet et aux orientations politiques

- ▶ **L'axe d'optimisation des données fiscales qui est une démarche :**

Basée sur la notion d'équité fiscale entre les contribuables mais aussi d'équité fiscale lorsque se pose la question de la nécessaire augmentation des moyens qui peut se faire selon deux grands leviers :

- Le levier traditionnel d'augmentation des taux d'imposition
- L'analyse de ce qui constitue le cœur de la fiscalité locale, c'est à dire les logements et par là même l'analyse de leur valeur et leur statut (vacant / non vacant)

La fiscalité indirecte



I. L'axe financier

A- L'optimisation des recettes

B- La maîtrise des dépenses

B- La maîtrise des dépenses

- ▶ Les charges de gestion courante
- ▶ Les charges de personnel
- ▶ Les subventions, participations
- ▶ Les frais financiers

Les charges de gestion courante

- ▶ Il s'agit des fournitures, des contrats... C'est le plus gros poste de dépense des collectivités derrière les frais de personnel.
- ▶ Plusieurs pistes d'optimisation:
 - Groupement de commandes
 - Recours plus fréquents aux marchés: mise en concurrence systématique, marchés à bon de commande
 - Renégociation des contrats existants: assurance, entretien...

Les charges de personnel

- ▶ L'évolution de la masse salariale dépend de 3 paramètres:
- ▶ Les mesures décidées par l'Etat:
 - La variation du point d'indice : le point d'indice augmente de 0.6% au 1^{er} juillet 2016 et 0.6% au 1^{er} février 2017.
Coût total pour les collectivités: 700 millions
 - Le protocole sur les parcours professionnels, les carrières et les rémunérations (PPCR) prévoit des revalorisations jusqu'en 2020
 - À cette date, les agents de cat. C devraient percevoir 40 € de plus, les cat. B. 80 €, et les catégories A. 160€.
Coût pour 2016: 50 millions

Les charges de personnel

- ▶ Le GVT (Glissement Vieillesse Technicité):
 - Correspond à l'augmentation de la masse salariale suite à l'avancement et/ou vieillissement des agents
 - Il devrait être moindre suite à la refonte des grilles prévue par le protocole PPCR
- ▶ Les nouveaux recrutements

Les subventions versées, participations

- ▶ Certaines de ces dépenses sont obligatoires : adhésion à des syndicats, CDG, SDIS...
- ▶ D'autres comme les subventions aux associations sont optionnelles:
 - Demander les documents budgétaires et financiers
 - Possibilité de conventionner même si la subvention est inférieure au seuil de 23 000 euros.

Les frais financiers

- ▶ Afin de minimiser les frais financiers d'un emprunt, il est important d'emprunter le montant le plus juste, pour cela il faut:
 - Bien déterminer le coût de l'opération
 - Identifier les subventions visées: notifications obtenues, délais et phasage des versements ; préfinancement à opérer

Les caractéristiques du contrat de prêt:

- ▶ La durée de l'emprunt, qui va dépendre de:
 - La nature de l'investissement (essayer de se rapprocher de la durée d'amortissement)
 - La capacité de remboursement de la commune

- ▶ La périodicité des échéances:
 - Les échéances trimestrielles permettent de lisser la trésorerie
 - Les échéances annuelles permettent de combler des mois creux
 - L'anticipation d'une échéance annuelle permet de diminuer le coût du crédit

Les caractéristiques du contrat de prêt:

- ▶ Le profil d'amortissement:
 - Échéances constantes:
 - L'emprunteur rembourse le même montant (capital + intérêts) à chaque échéance
 - La part des intérêts, plus élevée au départ, diminue tandis que celle du capital augmente
 - Plus lisible mais plus coûteux

 - Amortissement constant:
 - Le capital remboursé est identique à chaque échéance
 - Les échéances diminuent avec le temps
 - Moins coûteux

Les caractéristiques du contrat de prêt, quel type de taux choisir ?

- ▶ Le taux fixe:
 - Avantages:
 - Simplicité de suivi
 - Sécurité
 - Inconvénients:
 - Perte d'opportunité en cas de baisse des taux
 - Coût de réaménagement: les clauses de remboursement anticipé sont assorties d'une pénalité actuarielle

- ▶ Les taux révisables ou variables:
 - Avantages:
 - Profit immédiat de la baisse des taux
 - Remboursement par anticipation moins coûteux
 - Inconvénients:
 - Index non protégé en cas de hausse des taux

II. L'axe stratégique et organisationnel

Un contexte nouveau...

- évolution du champ des compétences par le développement de l'intercommunalité
- des exigences croissantes de la part des usagers des services publics locaux,
- des ressources financières limitées



... qui induit des enjeux importants

- améliorer le fonctionnement des services en offrant une meilleure adéquation entre le niveau de service rendu et les moyens mis en œuvre
- répondre aux nouvelles missions de service public
- mieux retracer l'action municipale auprès de la population

Un postulat de départ

- ▶ Il n'y a pas de bonne ou mauvaise organisation des services
- ▶ Mais il peut y avoir des organisations (in)adaptées au projet de mandature
- ▶ Pour cela, la base de départ est constituée par le projet de mandat qui se décline à travers les politiques publiques

Une démarche en trois temps

- ▶ Poser le projet en terme de politique publique
- ▶ Analyser le fonctionnement municipal de manière critique et constructive
- ▶ Bâtir un plan d'action de réalisation du mandat

Phase 1: poser le projet municipal comme cadre de référence

- ➔ Identifier les politiques publiques mise en œuvre
- ➔ Les traduire de manière opérationnelle
- ➔ Sans oublier la finalité : l'utilisateur

Méthodologie :

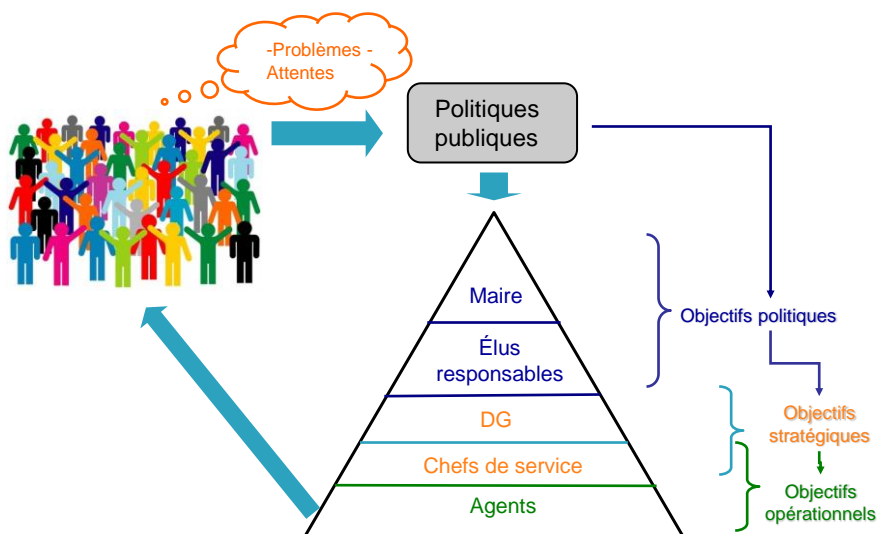
Réunion avec les décideurs: les élus

Identifier les politiques publiques mises en œuvre

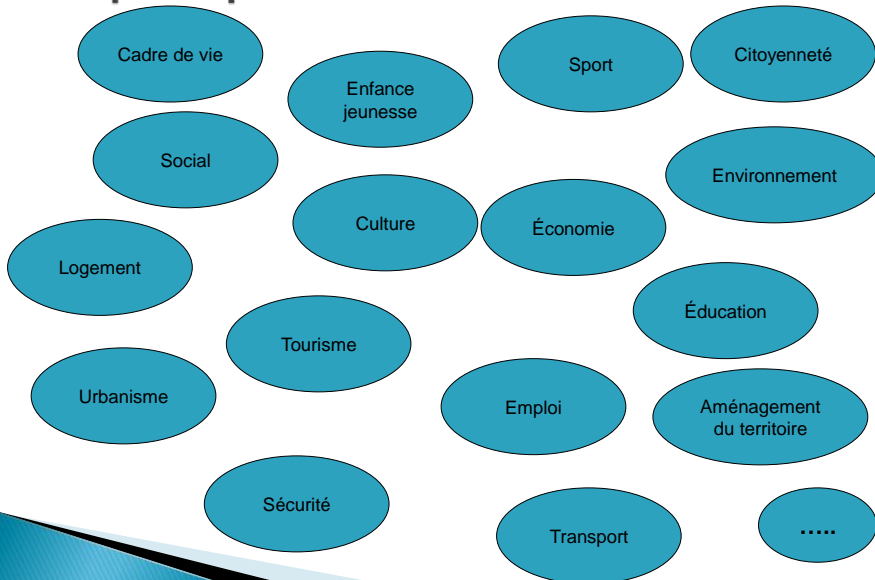
Sélectionner entre 4 et 6 politiques retraçant les grandes lignes du mandat

- Mesurer pour chaque politique :
 - les moyens consacrés sur N- 1, N- 2 ...
 - Les résultats obtenus
- Le tout mis en adéquation avec l'organisation et le fonctionnement actuel des services
- ▶ **Sur cette base, décliner le projet de mandat et mesurer l'écart entre les résultats souhaités pour le mandat et le couple résultats précédents – moyens déjà consacrés**
- ▶ **En déduire les évolutions de l'organisation et du fonctionnement des services**

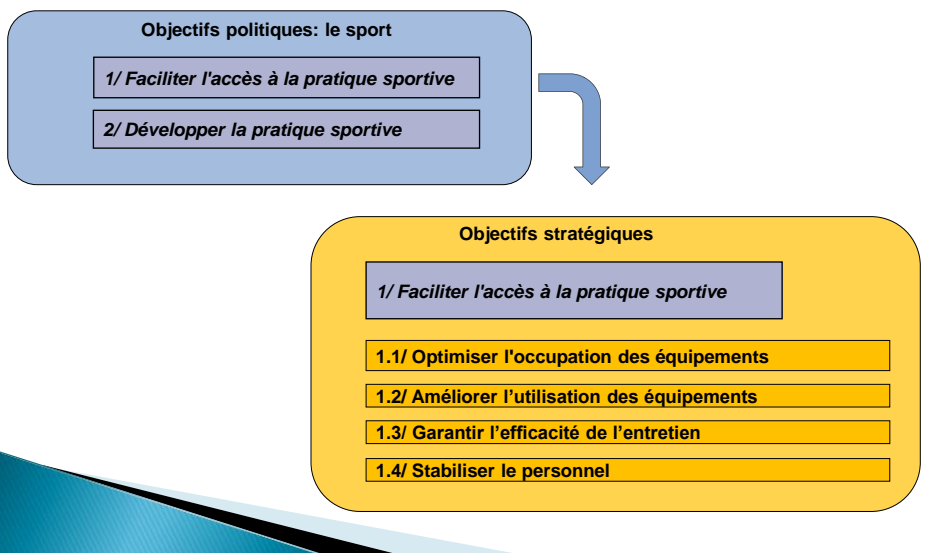
Le cycle de l'action publique



Comment définir une politique publique?



Décliner les objectifs politiques en objectifs stratégiques



Décliner les objectifs stratégiques en objectifs opérationnels

1/ Faciliter l'accès à la pratique sportive

1.1/ Optimiser l'occupation des équipements

1.1.1 Accroître le nombre de créneaux du soir

1.1.2 Augmenter l'occupation des créneaux :
09h30 / 10h30 – 15h30 / 16h30

1.2/ Améliorer l'utilisation des équipements

1.3/ Garantir l'efficacité de l'entretien

Phase 2: Diagnostic général de l'existant

➔ Analyse de l'action des services

➔ Analyse critique et recommandations

Méthodologie :

Une série de réunions avec l'ensemble des responsables

Une étape participative qui porte sur :

- les moyens humains, budgétaires et matériels,
- les aspects organisationnels,
- le positionnement du service par rapport à l'utilisateur,
- les conditions de travail,
- les activités et les prestations du service.



Pour faire ce diagnostic: le choix de bons indicateurs

- ▶ Une fois que des objectifs mesurables ont été définis, il est important de visualiser leur réalisation.
- ▶ C'est le rôle des indicateurs. Multiplicité des compétences, donc possibilité d'utiliser de nombreux indicateurs parfois très différents.
- ▶ Il est donc nécessaire de disposer d'un document synthétisant ces différents indicateurs afin de faciliter la prise de décision. Il s'agit des tableaux de bord.

Pour faire ce diagnostic: le choix de bons indicateurs

- ▶ Les indicateurs de performance: Ils permettent de mesurer le résultat d'une action entreprise.
- ▶ Ils sont composés des indicateurs d'efficacité qui reposent sur l'analyse des résultats par rapport aux objectifs.
Exemple "le taux de factures mandatées dans les délais".
- ▶ Les indicateurs d'efficience.
- ▶ Les indicateurs de qualités de service, répondent aux demandes que les usagers attendent des prestations de service public. Ces indicateurs peuvent mesurer la satisfaction des usagers (par une enquête de qualité) ou la qualité des processus (délai d'attente).

Pour faire ce diagnostic: le choix de bons indicateurs

- ▶ Les indicateurs d'activité et de moyens:
 - Les indicateurs d'activité mesurent le résultat d'une administration ou d'un service (nombre de facture traitée chaque jour).
 - Les indicateurs de moyens décrivent le volume ou le coût des moyens utilisés par l'organisation (nombre d'agents, montant des crédits).
- ▶ Les indicateurs d'environnement:
 - Ils servent à analyser le contexte dans lequel la collectivité évolue: démographie, l'activité économique, la situation sociale, les caractéristiques du personnel.

Quelques indicateurs d'activité associés à des politiques publiques

► Enseignement =

- le personnel d'entretien
- Les ATSEM
- Les heures de cantine et les TAP
- Les fournitures
- L'entretien et le fonctionnement des bâtiments (fluides, petit matériel, réparation ...)
- La coopérative scolaire (subventions versées pour participer aux voyages classes de neige)
- ...

**1 179 665 euros consacrés par la ville pour 750 élèves
soit un effort financier de la ville de
1 573 euros par élève**

Exemple d'indicateur: cantine scolaire

Nombre de repas par jour	150
Nombre de jours	200
Nombre de repas annuels	30 000
Tarif unique	1.80
Coût total par repas	8.00
Différentiel à financer par repas	6.20
Différentiel total	186 000

Éléments de réflexion :

1.80 € en prix de vente ne permet pas de couvrir le coût d'achat des matières premières
Coût mensuel pour 5 repas par semaine sur 4 semaines = 36.00 par mois

Évolutions éventuelles :

- la mise en place d'un tarif différencié qui pourrait être inférieur à 1.80€ pour les plus défavorisés et aller jusqu'à 4 € en fonction de critères de ressources
- une évolution annuelle des tarifs afin de tenir compte de l'évolution du coût

Au global, un tarif moyen qui s'établirait progressivement à 3 € soit 36 K€ de marges de manœuvres

Une analyse tarifaire de l'ensemble des prestations avec la mise en parallèle des coûts des prestations et des tarifs pratiqués (ne serait ce que pour faire de la communication financière)

Exemple d'indicateur: médiathèque

		Constat		Evolutions éventuelles	
		Quote part des effectifs	Conformité aux objectifs		
7 agents					
Mise à disposition d'ouvrage en libre accès	35%		Yellow		
Accueil et renseignements aux lecteurs	15%		Yellow		
Protection et réfection des couvertures des livres	15%			Red	
Travail administratif	25%			Red	
Animations culturelles en vue d'inciter à la lecture	10%		Yellow		
Total	100%				
				Re-déploiement d'effectifs d'autres services pour dégager du temps sur cette activité	Faire appel à un prestataire extérieur
				Informatiser le système de prêt afin d'alléger le temps de travail	
				Dynamiser les animations par l'ouverture d'un demi poste	Faire appel à des artistes (conteurs, ...)

Redeployer les effectifs sur les missions premières afin d'augmenter la qualité et le volume du service public rendu

Diagnostic de l'existant : l'approche globale

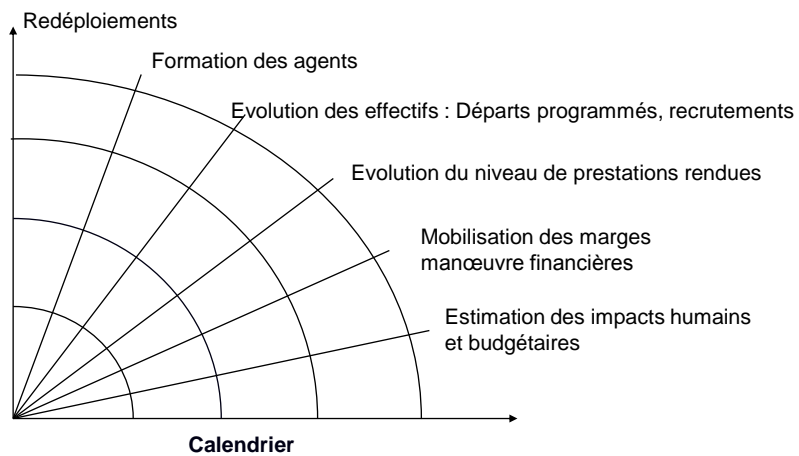
Par consolidation des informations recueillies au niveau des services, cette étape permet de dégager :

- les points forts de l'organisation actuelle,
- les faiblesses, les dysfonctionnements,
- les contraintes et les freins qui peuvent peser sur le changement,
- les opportunités et les leviers de changement.

Phase 3: Recommandations et plan d'action

- ➔ Formulation de propositions concrètes
- ➔ Formalisation éventuelle d'un nouvel organigramme
- ➔ Analyse critique et recommandations
- ➔ Estimation des impacts humains et budgétaires

Le plan d'action: quelques axes à titre d'illustration





CFMEL - Vincent Guevara - avril 2016
www.cfmel.fr