

HEROUVILLE-SAINT-CLAIR

Rapport d'orientations Budgétaires



L'article L.2312-1 du Code Général des Collectivités Territoriales prévoit que le Débat d'Orientations Budgétaires s'effectue sur la base d'un rapport précisant les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels envisagés, l'évolution des taux de fiscalité locale ainsi que la structure et la gestion de la dette. L'information est renforcée dans les communes de plus de 10 000 habitants puisque le rapport d'orientations budgétaires (ROB) doit, en outre, comporter une présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs et préciser l'évolution prévisionnelle des dépenses de personnels.

L'obligation d'information a été renforcée par l'article 13 de la loi de programmation des finances publiques du 22 janvier 2018 qui prévoit que ce rapport doit aussi présenter :

- Un objectif d'évolution des dépenses réelles de fonctionnement (DRF),
- Un objectif d'évolution du besoin annuel de financement.

A titre introductif au présent rapport d'orientations, il convient d'indiquer que le budget primitif 2019 qui vous sera présenté en mars prochain, s'attachera, comme en 2018, à répondre au mieux aux préoccupations de la population hérouvillaise, tout en intégrant les contraintes liées au contexte économique et aux orientations définies par le Gouvernement dans le cadre des projets de loi de finances pour 2019 (PLF).

Il confirmera les choix politiques antérieurs comme le maintien des taux de fiscalité et la poursuite de nos investissements pour l'amélioration du service rendu aux habitants ainsi que du cadre de vie.

Nous devons également tendre à reconstituer notre épargne suite aux transferts de compétences à la Communauté Urbaine de Caen la mer.

Introduction.....	4
Le contexte de la préparation budgétaire	5
Un contexte économique plus contraint que prévu.	5
La trajectoire des finances publiques.	5
La suppression de la taxe d’habitation.....	6
Le projet de loi de finances pour 2019.....	8
L’évolution attendue de nos marges de manœuvre.....	10
L’évolution probable de nos recettes.....	10
Des dépenses toujours maîtrisées.....	12
Les niveaux d’épargne	14
La dynamique de nos investissements	15
Les investissements courants.	15
L’actualisation de notre Programme Pluriannuel des Investissements.	16
Prospective globale 2018-2021	22

Si l'exercice budgétaire 2018 s'est engagé sous le signe de la stabilité retrouvée, il s'est achevé dans un contexte extrêmement chaotique laissant ressurgir le spectre des incertitudes.

En effet, les signes que nous envoient le Gouvernement d'une part, et les multiples revendications de la société civile d'autre part, enjoignent à la plus grande prudence dans l'établissement de la trajectoire budgétaire.

Quels seront les impacts, pour les collectivités, des concessions réalisées par le Gouvernement ? Quelle part devront-elles prendre dans les réponses à apporter à nos concitoyens ? Quel avenir pour la fiscalité locale qui fait partie des prélèvements obligatoires tant décriés ? Ce sont autant de questions dont les réponses pourraient bien modifier la structure et les grands équilibres des finances locales.

Néanmoins, il convient, sur la base des éléments connus en décembre 2018, d'établir la trajectoire budgétaire de notre commune en fonction des objectifs que nous poursuivons depuis le début de ce mandat.

- Répondre aux besoins des Hérouvillais et favoriser leur épanouissement.

Comme le prouvent les événements récents, la problématique de l'accompagnement des populations les plus fragiles dans la transition énergétique est un enjeu essentiel. S'il nous faut préserver l'avenir de nos enfants et leur permettre de vivre dans un environnement de qualité, les efforts demandés aux générations actuelles peuvent parfois être difficiles à surmonter. Aussi, les différents échelons territoriaux doivent-ils accompagner ce changement dans tous les domaines de la vie quotidienne. Nous devons, en permanence, avoir comme objectif d'aider les Hérouvillais à surmonter ces difficultés dans nos domaines de compétence.

- Ne pas alourdir la pression fiscale.

Ce principe, auquel nous nous sommes engagés en 2001, prend tout son sens face au « ras le bol » fiscal. Nous n'y dérogerons pas en 2019 et les taux resteront au niveau de 2001.

- Préserver et améliorer la qualité de vie et la tranquillité des habitants.

Malgré les contraintes qui pèsent sur les budgets communaux, nous devons poursuivre la réalisation des projets qui permettent d'offrir aux Hérouvillais des services publics modernes, accueillants et performants. De nouveaux équipements sont venus, ces dernières années, enrichir l'offre de services au plus près des Hérouvillais. Afin de permettre à chacun de s'approprier ces équipements et de profiter de l'espace public, nous renforçons les moyens liés à la tranquillité publique par l'installation, là où cela s'avère nécessaire, de nouvelles caméras de vidéosurveillance afin de lutter contre la délinquance.

- Assurer le développement et le rayonnement de notre ville. Après le programme de rénovation urbaine, nous engageons notre ville sur de nouvelles voies de développement. De nouvelles perspectives passionnantes s'ouvrent à nous au travers de la réalisation de la presqu'île hérouvillaise, de la requalification d'Hérouville-Est ou encore du développement du plateau nord de Caen au travers de la reconstruction du CHU. Nous mènerons ces grands projets sans pour autant délaisser le reste de la ville et notamment nos centres commerciaux de proximité, facteurs de développement et, surtout, de proximité pour les populations qui habitent ces quartiers.

Ces priorités seront réaffirmées dans le Budget Primitif qui sera voté en mars prochain.

Ce rapport présente le contexte dans lequel est établi le projet de budget 2019 ainsi que les grands équilibres financiers de notre commune à l'horizon 2021.

LE CONTEXTE DE LA PREPARATION BUDGETAIRE

UN CONTEXTE ECONOMIQUE PLUS CONTRAINT QUE PREVU.

L'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE) a communiqué, le 20 septembre 2018, les dernières perspectives économiques intermédiaires et a annoncé avoir revu à la baisse l'ensemble de ses prévisions économiques depuis mai 2018.

Ainsi, la croissance mondiale devrait, selon cet organisme, s'établir à 3,7% en 2018 et 2019. Les dernières projections communiquées traduisent un risque de plafonnement de l'ensemble de l'économie mondiale et des évolutions diverses à l'intérieur même du G20 avec un décrochage plus marqué des pays dit à économie émergente.

Dans l'ensemble de la zone euro, les perspectives d'évolution ont été revues à la baisse avec une progression du Produit Intérieur Brut (PIB) qui devrait s'établir à +2% pour 2018 et +1,9% pour 2019.

En France, la croissance a été de +2,3% en 2017, alors que le gouvernement tablait sur une prévision à +1,7%. Mais l'embellie ne sera vraisemblablement que de courte durée car l'OCDE évalue la progression du PIB français à +1,6% en 2018 et +1,8% en 2019. Ces prévisions n'intègrent pas l'impact des événements de fin 2018 qui auront des conséquences importantes sur la production de notre pays.

Les hypothèses d'élaboration du PLF 2019 sont de +1,7% pour le PIB, le gouvernement escomptant la poursuite de la reprise en zone euro, la croissance de la demande mondiale et une inflation fixée à 1,8% en 2018 et 1,4% en 2019 soutenue par les prix du tabac et du pétrole.

LA TRAJECTOIRE DES FINANCES PUBLIQUES.

Le Gouvernement prévoyait, à l'article 3 du projet de loi de programmation, une réduction du déficit public sur la période de programmation de 2,9 % en 2017 à 0,2 % du PIB en 2022, soit une baisse de 2,7 points en cinq ans et un retour à un quasi-équilibre budgétaire.

Trajectoire de réduction du solde public (en % du PIB)

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Solde Public	- 2.9	-2.6	-3.0	-1.5	-0.9	-0.2

Le déficit public 2017 a finalement été arrêté à 2.6% du PIB, celui de 2018 devrait être au même niveau. Le PLF 2019 s'est fixé pour objectif un déficit de 2,8% dont 0,9% serait attribué à la transformation du Crédit

d'Impôt Compétitivité (CIC) en allègement (phénomène d'année « double »). Rappelons que la loi de programmation attend des collectivités un effort important en faisant notamment peser sur les Administrations Publiques Locales (APUL) l'essentiel de l'effort de diminution du déficit public.

Taux de croissance des dépenses publiques en volume, hors crédits d'impôt (en %)

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administrations publiques, hors crédits d'impôt	0.8	0.5	0.6	0.4	0.2	0.1
– dont administrations publiques centrales	1.0	0.1	0.8	1.2	0.7	0.2
– dont administrations publiques locales	0.7	0.3	0.7	-0.3	-1.6	-0.6
– dont administrations de sécurité sociale	0.6	0.9	0.4	0.1	0.6	0.4

En application de cette politique, l'Etat a signé avec 228 collectivités (sur 322 identifiées initialement dont le budget est supérieur à 60 M€) des contrats visant à limiter la progression de leurs dépenses réelles à 1.2% en moyenne, ce seuil pouvant être apprécié à la hausse ou à la baisse suivant le contexte local.

Bien qu'Hérouville-Saint-Clair ne soit pas concernée par ce contrat, l'existence de ces contrats pourrait, à terme, impacter les relations financières de la Ville avec ses partenaires institutionnels comme la Communauté Urbaine de Caen la mer qui a contractualisé avec l'Etat.

La Région Normandie et le Département ont, pour leur part, refusé de signer un tel contrat.

Il n'est pas non plus exclu que ce principe de contractualisation soit étendu dans les années à venir à des collectivités de strates inférieures, ce qui pourrait concerner Hérouville-Saint-Clair. Quand bien même, la rigueur dont nous faisons preuve et le dynamisme de notre territoire nous permettraient sans aucun doute de respecter ces taux de croissance.

LA SUPPRESSION DE LA TAXE D'HABITATION.

Et après ?

Votée dans le cadre du projet de loi de finances 2018, la baisse de la Taxe d'Habitation (TH) va se poursuivre en 2019 avec une nouvelle étape de trois milliards d'euros, appliquée à 80% des foyers assujettis à cet impôt. Une troisième baisse, d'un montant équivalent, est d'ores et déjà programmée en 2020.

Ce seront donc 17 millions de foyers concernés qui ne paieront plus de taxe d'habitation. Les 20% de ménages les plus aisés, pour l'instant exclus du dispositif, pourraient, pour le moment, eux-aussi être concernés en 2021, l'objectif étant une disparition pure et simple de cet impôt en 2021.

Le coût global de l'opération est estimé à 20 milliards d'euros. Le gouvernement s'est engagé à compenser à l'euro près la perte de recettes des collectivités locales via un mécanisme de dégrèvement au moins jusqu'en 2020, ce qui met les collectivités dans une situation forte d'insécurité financière, qui s'ajoute à la perte de marge de manœuvre fiscale. Le devenir de la fiscalité locale devrait, à priori, être arrêté avant le projet de loi de finances rectificative annoncé pour le premier semestre 2019.

A ce jour, les collectivités ne disposent donc que des pistes de réflexion proposées par le rapport de la mission parlementaire Richard/Bur :

- Transfert de la part départementale de Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) aux communes et EPCI au prorata de leurs anciennes recettes de Taxe d'Habitation (TH) avec mise en place d'un système de garantie des recettes pour lisser cette ressource entre les communes et EPCI (péréquation horizontale),
- Transfert intégral de la TFPB aux seules communes qui deviendraient l'échelon unique de prélèvement de la taxe avec là aussi un mécanisme de compensation entre les communes sur dotées et sous dotées. Les EPCI pourraient bénéficier d'une fraction d'un impôt national (type TVA mais avec perte du pouvoir de taux),
- Transfert d'une fraction d'un impôt national aux communes et aux EPCI qui perdraient alors chacun leur « pouvoir de taux ». Le risque de voir alors évoluer les règles de répartition de cette fraction aux dépens des communes ne peut être écarté.

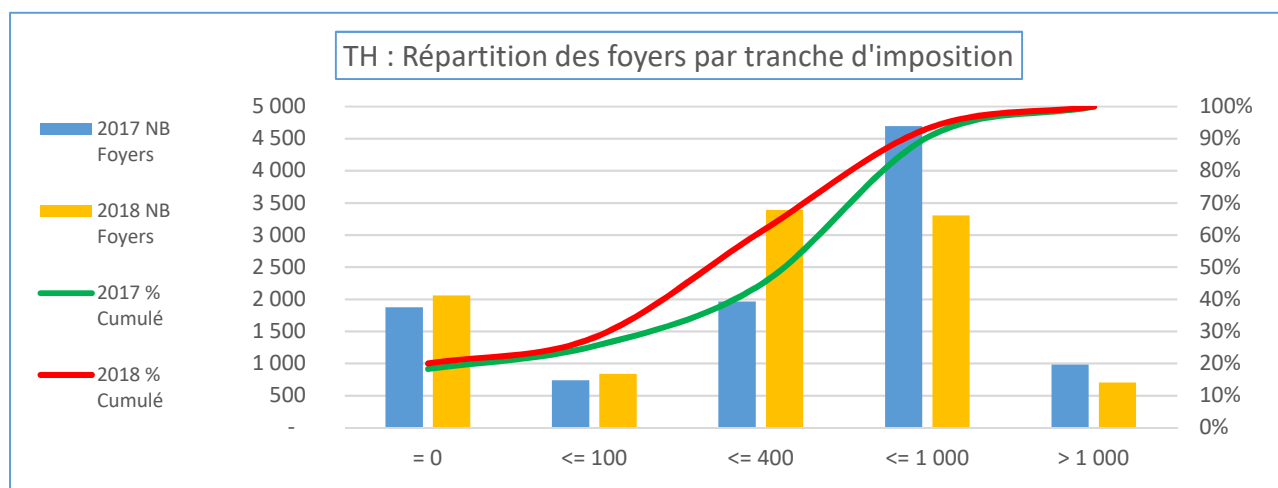
Un consensus semble se dégager sur une spécialisation de la fiscalité des ménages au profit du bloc communal (communes et EPCI). Néanmoins, la perspective, pour les Départements, de se contenter d'un transfert d'impôt national et la perte de pouvoir de taux qui en découle soulève encore beaucoup d'inquiétudes.

Une loi doit être soumise au Parlement au printemps 2019 pour réformer la fiscalité locale. Les collectivités devraient alors y voir un peu plus clair.

Impact pour les Hérouvillais

La première phase de suppression de la Taxe d'Habitation a concerné 7 222 foyers en 2018 sur 10 286 foyers recensés. Le montant global du dégrèvement représente 983 000 €. Ce dégrèvement ne se traduit pas nécessairement par une diminution directe sur l'avis d'imposition. En effet, une majeure partie de ces foyers était plafonnée, c'est-à-dire que le montant de leur Taxe d'Habitation était déjà minoré. Si le montant du plafonnement est supérieur au dégrèvement issu de la suppression de la TH, il n'y a pas d'impact sur la somme à payer, celui-ci se fera sentir en 2019.

Cette réforme a modifié sensiblement la répartition des foyers selon les tranches d'imposition comme le montre le graphique suivant.



On constate une diminution du nombre de foyers situés dans les tranches hautes d'imposition (plus de 400 €) et une augmentation du nombre de foyers situés dans les tranches les plus basses. On notera que 61 % des foyers Hérouvillais paient moins de 400 € de TH en 2018 contre 45 % en 2017.

LE PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2019

Le Projet de Loi de Finances (PLF) est un texte important pour les collectivités locales puisqu'il recèle, chaque année, de nombreuses mesures concernant les collectivités locales. Le PLF 2019 n'échappe pas à cette règle mais il devrait moins impacter la strate communale que les autres strates de collectivités.

Stabilité des concours aux collectivités.

Le montant des concours de l'Etat aux collectivités ne devrait progresser que de 70 M€ par rapport à 2018 et s'établir à 40,470 Mds d'euros. Au sein de cette enveloppe, la DGF représente 26,953 Mds d'euros et intègre un accroissement de la solidarité en direction des communes urbaines et rurales les plus fragiles. Les enveloppes consacrées à la Dotation de Solidarité Urbaine et à la Dotation de Solidarité Rurale augmenteront chacune de 90 M€. Avec la progression naturelle de certaines dotations et des compensations fiscales, la prise en compte de nouveaux engagements d'exonération sur la Cotisation Foncière de Entreprises ou en direction des territoires d'outre-mer, la progression des concours de l'Etat atteint 215 M€. Aussi, pour diminuer ce chiffre, les dotations de compensation entrant dans le champ des variables d'ajustement seront-elles réduites de 145 M€ soit en moyenne de 6.2 %.

Simplification de certaines dotations

Dans l'attente de la future loi de réforme de la fiscalité locale et après la mise en œuvre de la contractualisation avec les collectivités les plus importantes, les principales mesures concernent les EPCI. Il s'agit notamment de simplifier la répartition de la dotation d'intercommunalité en regroupant les enveloppes destinées à chaque type d'EPCI (Communauté de Communes, Communauté d'Agglomération, Communauté Urbaine...) et en adoptant des modalités communes d'attribution. Par ailleurs, une péréquation, tenant compte du revenu par habitant, sera mise en œuvre au sein de cette enveloppe pour renforcer la solidarité entre les groupements. Cette enveloppe sera abondée de 30 M€ par an par un prélèvement sur la DGF, détail qui pourrait avoir des conséquences sur la DGF des communes et qui ne fait donc pas consensus pour le moment.

Soutien à l'investissement local...surtout pour les Départements.

Le soutien de l'État en faveur de l'investissement du secteur communal est maintenu à un niveau élevé (près de 1,8 milliard d'euros). Le Gouvernement indique à ce sujet qu'il s'agit « d'une politique volontaire de soutien à l'investissement des collectivités et non d'une mesure d'accompagnement des collectivités dont on baisse par ailleurs les moyens », comme cela aurait été le cas sous le précédent quinquennat. Toutefois, les autorisations d'engagement de la Dotation de Soutien à l'Investissement Local (DSIL) sont prévues à la baisse (de 615 millions d'euros en 2018 à 570 millions d'euros en 2019). Cette baisse traduit la fin de la montée en puissance des contrats de ruralité.

En dernier lieu, la Dotation Globale d'Équipement (DGE) des Départements est transformée en une dotation de soutien à l'investissement départemental. La nouvelle dotation, dont le montant serait équivalent à celui de l'actuelle DGE (212 millions d'euros), sera attribuée de la même manière que la DSIL, permettant un accès

plus simple des territoires ruraux aux financements d'Etat. Le PLF 2019 donne également un rôle plus important aux Préfets dans l'attribution des enveloppes des DSIL et des Dotations Politique de la Ville.

Renforcement des crédits dédiés à la politique de la ville.

Le budget de la mission Politique de la ville est abondé de 85 millions d'euros pour permettre, entre autres, le financement de 1 000 postes d'adultes-relais, le doublement des postes Fonjep, la création de postes Atsem en écoles maternelles, ainsi que le lancement des cités éducatives, dispositif auquel notre ville se portera candidate.

Nouvelle diminution du nombre des emplois aidés.

La baisse amorcée en 2018 se poursuit avec une nouvelle réduction de 70 000 emplois aidés portant leur nombre à 130 000 en 2019. Nous déplorons la disparition annoncée et progressive de ces outils d'insertion, largement utilisés par les collectivités et les associations, et qui permettent à des personnes éloignées de l'emploi de reprendre pied dans le monde du travail. Nous nous sommes toujours investis dans ces dispositifs et nous menons encore aujourd'hui cette politique volontariste avec l'accueil au sein des services de 13 personnes en Parcours Emploi Compétences (PEC), 2 Emplois d'Avenir, 2 Adultes Relais et 12 Contrats à Durée Déterminée d'Insertion (CDDI) au sein du chantier d'insertion Multi Activités Bâtiments.

C'est dans cet environnement que nous serons amenés à établir le budget 2019. C'est un budget important pour notre ville car il doit assurer l'atteinte des objectifs formulés au début du mandat et garantir nos capacités à s'engager dans les perspectives de développement futures. Hérouville-Saint-Clair bénéficie de nombreux atouts et continue d'attirer de nouveaux habitants, **+204 habitants au premier janvier 2019**. La population totale de notre ville atteint 22 997 habitants au dernier recensement, c'est 1 228 de plus qu'au premier janvier 2016. Il nous faut les retenir par la qualité du cadre de vie et des services proposés, par l'animation du territoire et la préservation du bien vivre ensemble qui caractérise notre ville.

Ce sont les raisons pour lesquelles nous devons absolument préserver et améliorer nos marges de manœuvres budgétaires.

L'ÉVOLUTION ATTENDUE DE NOS MARGES DE MANŒUVRE.

Les transferts de compétences à la Communauté Urbaine ont mécaniquement dégradé nos marges de manœuvre sur la section de fonctionnement. Aussi, nous efforçons-nous, depuis 2017, de restaurer notre capacité d'autofinancement par l'optimisation de nos ressources et la maîtrise de nos dépenses ordinaires.

Cette démarche est menée avec le discernement nécessaire pour être compatible avec les objectifs que nous nous sommes fixés d'un service public de qualité au bénéfice des Hérouvillais.

L'ÉVOLUTION PROBABLE DE NOS RECETTES.

Après les réductions drastiques que nous avons subies lors du précédent quinquennat, et inscrites définitivement dans notre budget, nos recettes s'orientent à la hausse mais de manière peu marquée. Cette tendance devrait perdurer pendant quelques années. C'est la conséquence des choix fiscaux que nous portons depuis 2001 et de la faiblesse de la croissance des dotations.

- **Les taux d'imposition communaux n'augmenteront pas en 2019.**

Fidèles aux engagements que nous avons pris vis-à-vis des Hérouvillais, nous reconduisons les taux des trois taxes.

Taxe d'habitation	18.46 %
Taxe foncière sur les propriétés bâties	29.45 %
Taxe foncière sur les propriétés non bâties	52.19 %

Nous pourrions compter sur la revalorisation des bases fiscales qui devraient, selon la nouvelle formule de révision, suivre l'inflation glissante constatée au mois de novembre 2018, soit 2.2 %. Cette croissance sera accompagnée d'une évolution physique, puisque de nouvelles constructions ont été livrées en 2018. Elles viendront alimenter nos bases fiscales.

Il faut préciser que la suppression de Taxe d'Habitation n'a pas d'impact sur les recettes des collectivités et que la compensation versée par l'Etat intègre les revalorisations et les bases d'imposition issues des nouvelles constructions. En revanche, si la collectivité décide d'accroître le Taux de la TH, l'Etat ne compensera que sur la base du taux de 2017 et les contribuables se verront imposés sur le différentiel.

- **Les dotations de l'Etat.**

Le Gouvernement souhaite poursuivre la stabilisation des concours aux collectivités tout en continuant de renforcer la solidarité envers les territoires les plus fragiles. Cela se traduit par un gel de la DGF et l'abondement des enveloppes relatives à la Dotation de Solidarité Urbaine et à la Dotation de Solidarité Rurale. Naturellement, ces augmentations sont reprises sur les compensations fiscales, notamment des impôts économiques mais dans une proportion plus faible que par le passé, - 144 M€ en 2019 contre - 323

M€ en 2018. Les compensations fiscales visées par les ajustements sont essentiellement celles relatives aux impôts économiques, ce qui épargne quelque peu la ville.

De même, la réforme de la DGF instaurée par la Loi de Finances pour 2017 continue à produire ses effets qui ne sont pas totalement compensés par l'augmentation régulière de notre population. Ainsi, nous envisageons une progression lente des concours de l'Etat pour les prochains exercices à la condition que les efforts de solidarité soient poursuivis.

- **Les autres recettes**

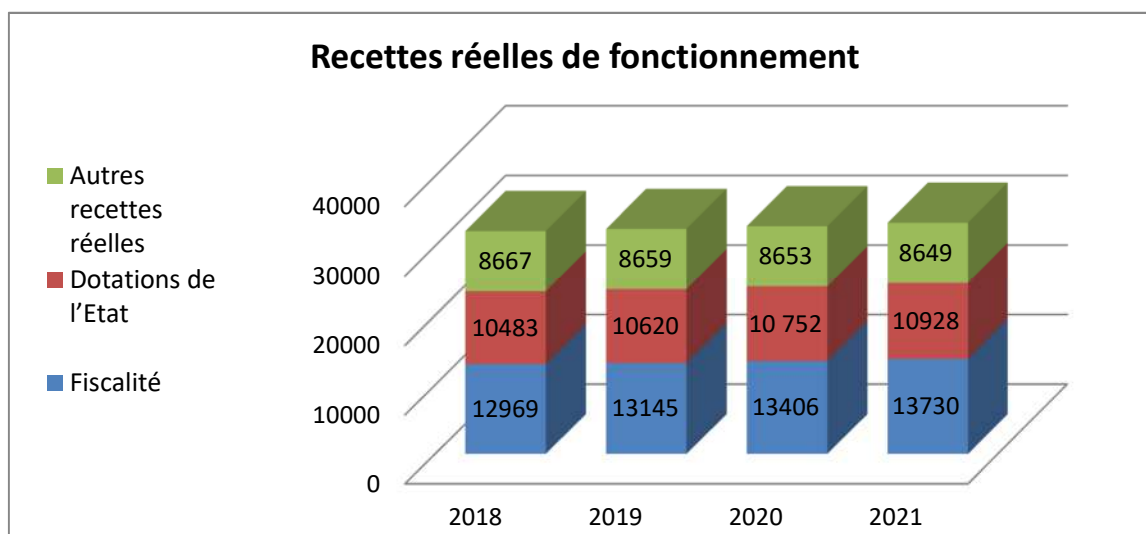
Il s'agit tout d'abord des versements de Caen la mer, au titre de l'Attribution de Compensation (AC) et de la Dotation de Solidarité Communautaire (DSC) ainsi que des reversements liés aux convention de mise à disposition de moyens humains et matériels. Après la stabilisation de l'AC en 2018 (1 520 000 €) puis de la DSC en 2019 (317 000 €), nous enregistrons une diminution des remboursements à compter de 2019. En effet, la CU prendra en charge, directement sur son budget, les frais relatifs à l'entretien de ses véhicules et il n'y aura plus, en conséquence, de remboursements de ces frais à la Ville.

Cette rubrique regroupe également plusieurs postes tels que les produits des services, les subventions et participations et quelques dotations. En dépit du dynamisme des droits de mutation, ces recettes sont attendues en stabilité sur les prochains exercices.

	2018	2019	2020	2021
AC + DSC + conventions	2 519	2 498	2 478	2 457
Taxes diverses	1 125	1 188	1 198	1 205
Autres dotations	738	698	685	670
Produits des services (hors CU)	1 955	1 978	1 992	1 995
Autres participations	1 997	1 983	1 997	2 019
Autres recettes	333	310	303	203
Total	8 667	8 657	8 653	8 649

Nos recettes sont donc attendues en légère croissance sur les prochaines années.

En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021
Fiscalité	12 969	13 145	13 406	13 730
Dotations et compensations	10 483	10 620	10 752	10 928
Autres recettes réelles	8 667	8 657	8 653	8 649
Recettes Réelles de Fonctionnement	32 119	32 422	32 811	33 307
Evolution		+ 0.9 %	+ 1.20 %	+1.20 %



Comme chaque année, nous nous efforçons d'optimiser l'allocation de nos ressources pour fournir un service optimal au moindre coût. Cette démarche concerne les dépenses de personnel, les achats, les frais financiers ou les concours versés à nos partenaires qui font aussi l'objet d'une attention particulière.

Bien que nous ne soyons pas astreints à limiter la croissance de nos dépenses par contrat avec l'Etat, la limite de croissance de nos dépenses à 1.2 % peut être un objectif de nature à améliorer nos marges de manœuvre. C'est un exercice difficile lorsque des efforts ont déjà été réalisés par le passé.

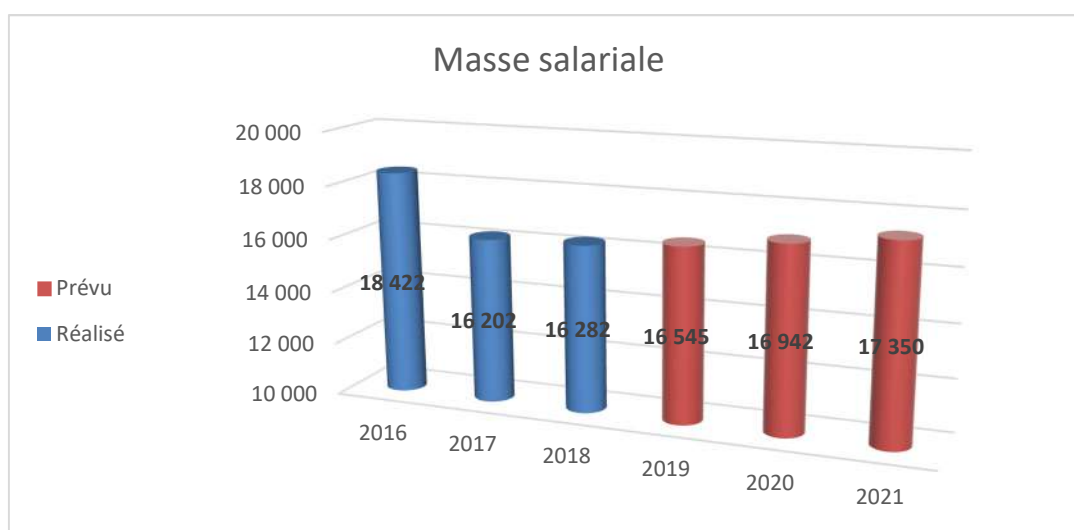
- **La masse salariale.**

Suite aux transferts des compétences voirie et espaces verts à la Communauté Urbaine de Caen la mer, la part de ce poste dans notre budget s'est trouvée réduite passant de 56,8 % de nos dépenses réelles en 2016 à 52,3 % en 2017. Les dépenses de personnel restent donc la première charge de notre budget attendue à 16,545 M€ en 2019.

Bien que l'évolution naturelle liée au Glissement Vieillesse Technicité (GVT) soit faible du fait de la pyramide des âges des agents, nous devons prendre en compte la reprise de la mise en œuvre du protocole « Parcours Professionnel, Carrières et Rémunération » (PPCR), suspendu en 2018. De même, nous devrions pouvoir, si les textes le permettent et se stabilisent, mettre en œuvre courant 2019 le Régime Indemnitaires tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP). Ce sont autant d'éléments qui vont accroître notre masse salariale en 2019 et en 2020 pour ce qui concerne le PPCR qui fait l'objet d'une mise en œuvre progressive.

Le volume de la masse salariale nécessite une vigilance permanente, car la moindre divergence entre les prévisions et les réalisations peut s'avérer extrêmement problématique pour notre budget. C'est ainsi que chaque recrutement fait l'objet d'une analyse préalable afin d'envisager les possibilités de réorganisation pour assurer les missions sans alourdir la masse salariale. La priorité reste malgré tout la qualité du service rendu à la population.

Le graphe suivant retrace l'évolution, en prévisions et réalisations des dépenses de personnel depuis 2016 et les évolutions attendues pour les années à venir.



- **Maitrise des dépenses courantes**

Les charges à caractère général permettent le fonctionnement courant des services de la collectivité. Il s'agit des fluides (eau, électricité, chauffage) des achats (alimentation, fournitures, petit équipement...), des prestations (accueil périscolaire, gestion de l'éclairage, prestations de services...), des contrats de maintenances et de télécommunication.

Bien qu'indispensables à la réalisation des missions, nous souhaitons limiter au maximum l'évolution de ces charges. Le développement de la dématérialisation se poursuit et nous permet d'une part, d'améliorer l'efficacité des services administratifs et d'autre part, de réduire nos consommations de fournitures. La chaîne comptable est totalement dématérialisée pour ce qui concerne le paiement des factures et, en 2019, c'est la chaîne de la commande publique qui devrait l'être.

Concernant l'entretien de notre patrimoine, nous avons renforcé les moyens financiers des services techniques de 100 000 € en 2018 pour accélérer la mise en œuvre d'une maintenance préventive sur nos bâtiments. Le schéma directeur immobilier conduit avec l'ADEME et la Communauté Urbaine qui doit aboutir en 2019, nous permettra de rationaliser les interventions techniques sur nos bâtiments et caractériser les coûts de fonctionnement afin d'agir pour optimiser l'usage de notre patrimoine.

Enfin, la mise en concurrence systématique, y compris pour des prestations en dessous des seuils réglementaires, ainsi qu'une définition des besoins plus précise permettent d'obtenir, en règle générale, des prix compétitifs de la part de nos fournisseurs. Nous nous équipons également d'outils de gestion performants. Par exemple, dans les restaurants scolaires, le logiciel Salamandre assure une meilleure appréhension des denrées nécessaires à la préparation des repas chaque jour en fonction des élèves attendus sur chaque site.

Ce poste sera stable en 2019 par rapport à 2018 et nous envisageons une progression limitée à 1 % pour les exercices suivants.

- **Les frais financiers.**

Notre dette diminue. Cela entraîne une baisse des frais financiers soutenue par la faiblesse des taux d'intérêts. Ce poste représentera 825 000 € en 2019. Les seuls frais relatifs aux emprunts bancaires représentent 707 000 € tandis que les intérêts liés à notre contrat de partenariat représentent 118 000 €. Le taux moyen de notre dette au 1^{er} janvier 2019 ressort à 2.77 %.

Les projections tiennent compte des emprunts qui seront contractés pour la mise en œuvre de notre PPI dans les prochaines années à un taux d'intérêt variant de 2 % en 2019 à 3 % en 2021 sur une durée de 15 ans.

- **Les autres dépenses**

Il s'agit essentiellement des charges de gestion courante. Elles sont stables, à périmètre constant, à 4 595 000 € et concernent nos participations et subventions. Il est à noter que la subvention de 69 000 €, versée par le Département à l'AQJ et qui transitait par la Ville, lui sera désormais versée directement. La recette et la dépense correspondants sortent donc de notre budget.

La contribution appelée par le CCAS est reconduite à 2 008 000 €.

Nous participerons, à hauteur de 2 185 000 €, aux budgets de nos différents partenaires et notamment du secteur associatif, en 2019.

- **Evolution attendue de nos dépenses**

	2018	2019	2020	2021
Masse salariale	16 461	16 545	16 952	17 361
Charges à caractère général	7 894	7 886	7 956	8 028
Participations et subventions	4 665	4 595	4 595	4 598
Autres dépenses	35	25	25	25
Total des dépenses de gestion	29 055	29 051	29 528	30 012
Frais financiers	845	825	791	845
Total des dépenses réelles	29 900	29 876	30 319	30 857

La progression de nos dépenses de fonctionnement doit être maîtrisée dans les années à venir pour nous permettre de reconstituer le niveau de notre épargne. C'est à cette condition que nous serons en capacité d'achever les projets en cours et surtout d'engager les nouvelles perspectives de développement de notre ville.

LES NIVEAUX D'EPARGNE

Nos marges de manœuvre, qui se traduisent essentiellement dans le niveau de notre épargne, découlent de notre capacité à optimiser nos ressources et à maîtriser nos dépenses. Le rythme de réalisation de nos investissements, qui influe sur la mobilisation des emprunts et les frais financiers qu'ils génèrent, a également un impact sur cette épargne.

Considérant l'évolution des différents postes décrits ci-dessus et l'ajustement de notre PPI au rythme des opérations, notre épargne brute devrait évoluer dans les proportions suivantes.

	2018	2019	2020	2021
Recettes de gestion	32 119	32 422	32 811	33 307
Dépenses de gestion	29 055	29 051	29 528	30 012
Epargne de gestion	3 064	3 371	3 283	3 295
Frais financiers	845	825	791	845
Epargne Brute	2 219	2 546	2 492	2 450

C'est cette épargne brute qui va nous permettre de financer la section d'investissement et ainsi limiter le recours à l'emprunt. Il ne s'agit en aucun cas d'un objectif en soi mais simplement l'application des règles de saine gestion qui nécessitent d'adapter le niveau de l'endettement aux capacités financières de la collectivité afin de ne pas avoir recours à l'augmentation de la pression fiscale.

LA DYNAMIQUE DE NOS INVESTISSEMENTS

Cette section reprend la répartition présentée en 2018 de nos investissements à savoir : les investissements courants, le Programme Pluriannuel des Investissements (PPI) et son actualisation pour finir sur la prospective globale de notre budget et les niveaux d'endettement attendus.

LES INVESTISSEMENTS COURANTS.

Ces investissements permettent de garantir la pérennité de nos bâtiments et l'amélioration du service rendu au public.

Il s'agit des enveloppes destinées aux grosses réparations des bâtiments, au renouvellement du mobilier et du matériel de l'ensemble des services, des écoles et du parc automobile.

Ces enveloppes sont adaptées aux besoins et, en 2019, un apport complémentaire est réalisé pour finaliser l'implantation du portail citoyen qui sera opérationnel dès le mois de mars pour le début des inscriptions scolaires.

Parallèlement, des crédits sont individualisés pour la réalisation de projets ponctuels de rénovation ou d'investissements particuliers, non renouvelables dans le temps. Ils représenteront 675 000 € en 2019 contre 496 000 € en 2018. Le contenu de cette enveloppe sera abordé lors du vote du budget, mais on peut par exemple citer pour 2019 un vaste plan de création ou d'adaptation des douches des écoles maternelles afin de permettre l'accueil des enfants de moins de trois ans qu'ils soient propres ou non. C'est également au sein de cette enveloppe que nous avons conduit notre plan de sécurisation des écoles qui sera totalement achevé courant 2019.

Nous envisageons une certaine stabilité de ces enveloppes pour les années à venir. Elles évoluent traditionnellement en fonction des subventions obtenues pour les différents projets, la charge nette s'établira aux alentours de 1 300 000 € en 2019.

En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021
Grosses réparations	332	350	286	286
Mobilier et matériel	226	228	230	230
Parc automobile	222	92	70	70
Etudes et logiciels	70	114	80	80
Projets ponctuels	496	675	600	600
Total	1 346	1 459	1 266	1 266

L'enveloppe consacrée au renouvellement du parc automobile retrouve son niveau habituel après l'inscription, en 2018, de l'acquisition d'un nouveau bus de scolaire de 50 places pour 200 000 €.

L'ACTUALISATION DE NOTRE PROGRAMME PLURIANNUEL DES INVESTISSEMENTS.

Notre Programme Pluriannuel des Investissements (PPI) détermine le calendrier de réalisation et de mise en place des crédits pour la réalisation des projets de la municipalité. Il est actualisé au fur et à mesure de l'avancement des opérations et notamment de la réalisation des études programmatiques qui permettent d'affiner les montants à inscrire. Il a fait l'objet de quelques modifications, notamment avec l'inscription de crédits complémentaires lors du Budget Supplémentaire et des Décisions Modificatives, au cours de l'exercice 2018. Dans la mesure des capacités budgétaires, l'inscription des crédits est avancée pour accélérer le rythme de la mise en œuvre de nos projets.

- **Les opérations en cours de réalisation**

- *Réhabilitation des espaces Malraux*

La quasi-totalité des espaces Malraux est occupée à l'exception des pièces aveugles du rez-de-chaussée. Le Pôle Régional d'Economie Sociale et Solidaire sera livré en janvier 2019 et les occupants prendront peu à peu possession des lieux. Ce bâtiment crée une nouvelle animation sur l'esplanade Rabelais par les flux qu'il génère de la part des usagers des différents organismes de formation (Conservatoire National des Arts et Métiers, Association de Formation Pour Adultes, et Smartphone Académie) mais aussi des élèves du conservatoire et de leurs familles. Les Espaces Malraux contribuent également à renforcer l'attractivité de notre territoire en matière d'emploi et de formation.

L'intégration de ce bâtiment à son environnement proche et aux nouvelles formes de mobilité qu'apportera le nouveau tramway est un enjeu majeur pour le développement de ce nouveau point d'attractivité du centre-ville. Aussi, l'image de l'ancien lycée va maintenant se transformer à l'occasion de la réalisation de l'Isolation Thermique par l'Extérieur. Un mandat a été confié à la SHEMA et la consultation des architectes est lancée. A l'issue de cette procédure, l'architecte retenu réalisera le cahier des charges de la mise œuvre technique qui débouchera sur le choix des entreprises. Les travaux devraient débuter début 2020.

La réalisation par phase de ce projet majeur du mandat a permis d'adapter l'avancement des travaux aux capacités financières de la collectivité sans recours excessif à l'endettement.

	Avant 2018	2018	2019	2020	Total
Phase 1 : CNAM	621 897				621 897
Phase 2 : Conservatoire	3 026 396				3 026 396
Phase 3 : Total	1 601 604	1 066 000	205 000		3 021 604
<i>Dont AFPA</i>	155 100				155 100
<i>Dont ESS</i>	702 000	54 000			756 000
<i>Dont enveloppe</i>	744 504	1 012 000	205 000	149 000	2 110 504
Total	5 249 897	1 066 000	205 000	149 000	6 669 897

Réalisés Inscrits

- Isolation Thermique de la Maison des associations

Cette opération, éligible au Contrat de territoire du Département du Calvados et à celui de la Région Normandie, a été intégrée financièrement au BP 2018. Les crédits ont été abondés lors du Budget Supplémentaire. Dans ces conditions elle est totalement financée et les travaux vont pouvoir être réalisés en 2019 pour une livraison en septembre. L'intervention consiste à remplacer l'ensemble des huisseries et à améliorer les performances énergétiques des parois extérieures. Cet investissement doit générer des économies sur nos budgets de fonctionnement futurs. Cette opération s'élève à 750 000 € pour 490 000 € de subventions.

- Amélioration du cadre de vie

Si les espaces publics ont, pour leur majeure partie, été transférés à la Communauté Urbaine de Caen la mer à compter du 1^{er} janvier 2017, la Ville continue à assurer le pilotage des interventions qui ont lieu sur son territoire. Une enveloppe de 230 000 € figure, à ce titre, dans le budget de la Communauté Urbaine afin de permettre les interventions courantes de grosses réparations sur la voirie de notre territoire. D'autre part, nous continuons de financer les opérations dites « exceptionnelles ». Ainsi, un fonds de concours de 250 000 € a été délibéré en 2018. Il en sera de même en 2019 et 2020 pour permettre la réalisation des opérations qui concernent notre Ville et qui sont inscrites au Programme Pluriannuel des Investissements de Caen la mer. Il s'agit, notamment, de la réhabilitation de la voirie et des réseaux de la rue abbé Alix. Les travaux d'effacement des réseaux EDF doivent débuter au début de l'année, suivront, la création des réseaux souterrains, puis les travaux de voirie qui auront lieu début 2020. Ces abondements ont permis, en décembre 2018, la reprise de la place du 1^{er} décembre 1945 et des voiries adjacentes.

2019 verra également la mise en service du nouveau tramway fer. Après 18 mois de chantiers intenses dans notre ville, ce moyen de transport si essentiel pour les habitants sera de nouveau opérationnel. Ainsi, des crédits issus du droit de tirage de la Ville, non consommés en 2017, ont été reportés pour assurer l'accompagnement et l'embellissement des espaces jouxtant la plateforme du Tramway mais non compris dans le périmètre du projet initial. Cette opération, d'un montant de 996 000 € est intitulée « Plateforme Multi Modale ». Nous l'avons faite inscrire au Contrat de territoire de la Région Normandie qui participe à hauteur de 312 000 €. La maîtrise d'ouvrage relevant désormais de la Communauté Urbaine.

Notre programmation intègre également le contrat de partenariat concernant **l'éclairage public et la Signalisation Lumineuse Tricolore (SLT)**. Conformément à la convention qui nous lie à la Communauté Urbaine, nous continuons à assurer la gestion de la SLT qui fait l'objet d'un remboursement. La qualité de l'éclairage participe à la sécurité urbaine qui reste l'une des priorités de la municipalité. Notre contrat court jusqu'en 2023 et les investissements annuels représentent plus de 600 000 €.

Nous ajustons les crédits inscrits au titre de **l'Adaptation Programmée d'Accessibilité** de nos établissements recevant du public (AdAP). En effet, les interventions relevant de ce programme sont souvent réalisées dans le cadre des opérations courantes de grosses réparations qui restent l'essentiel des interventions des services sur les bâtiments. Pour 2019, la provision est établie à 95 000 €.

Pour mémoire, bien qu'aucune participation complémentaire de la Ville ne soit requise en 2019, l'achèvement du Programme de Rénovation Urbaine se profile. C'est ainsi qu'un nouvel aménagement

de la rue de Strasbourg sera réalisé et que le second bâtiment de l'Îlot Valeuse Ouest sera lancé prochainement. Il intégrera, outre des logements, un rez-de-Chaussée actif permettant d'accueillir la Mutuelle Générale de l'Education Nationale qui envisage le déplacement de son activité.

- **Les opérations en cours de programmation**

- Finalisation de l'Etude « Hérouville Est »

L'étude programmatique visant à définir le devenir de cette partie de la ville à l'horizon 2030 se poursuit, les premières conclusions seront rendues mi 2019. Les études intermédiaires confirment la nécessaire requalification des friches de l'ancienne station essence et du gymnase La Varende pour lesquelles les premiers crédits sont inscrits en 2019. Ces opérations relèvent des contrats de territoire (Département et Région) et ont d'ailleurs reçu des avis favorables. Il s'agit d'une part de renforcer l'offre de bâtiments d'activité pour asseoir encore le développement économique de notre territoire et, d'autre part, d'étoffer l'offre de logements sur une partie de la ville très recherchée. Le portage de ces opérations sera réalisé par l'Etablissement Public Foncier (EPF) de Normandie, ce qui entraîne une modification des montants à inscrire au titre du PPI. En effet, nous pouvons ramener les inscriptions à la seule participation de la Ville.

En lien avec la démolition du gymnase La Varende, nous avons envisagé l'extension du gymnase Laporte. Il ressort des premières études et de la complexité technique de l'agrandissement du bâtiment que la construction d'un nouveau gymnase, est économiquement plus avantageux. Ce nouvel équipement sera construit sur les espaces extérieurs du gymnase Laporte qui sera ensuite démoli. La définition du programme de cette opération touche à sa fin et le choix du maître d'œuvre sera arrêté mi 2019. Le choix des entreprises est attendu début 2020. Le montant global de l'opération est, à ce jour, estimé à 4,6 M€.

L'étude confirme également l'importance du pôle sportif qui s'articule autour de la piscine, des espaces trois raquettes et du terrain de rugby de Montmorency. Cela nous permet de lancer, dès 2019, l'étude relative à l'implantation d'une tribune aux pourtours de ce dernier.

L'étude programmatique « Hérouville Est » s'attachera également à esquisser les actions à mener pour assurer le développement de ce quartier en précisant les besoins relatifs à l'offre éducative et sportive, à la situation du commerce et au développement de certaines zones identifiées. C'est dans ce cadre qu'une convention avec l'EPF Normandie est signée pour permettre la maîtrise du foncier.

Il s'agit également de positionner ce secteur au regard du centre-ville récemment rénové et de la future ZAC Presqu'île Hérouvillaise.

Les investissements à réaliser, leurs calendriers et les plans de financement qui en découlent, pourront alors être intégrés à notre PPI après validation par la municipalité.

Le Programme Pluriannuel des Investissements relatif à ce secteur est donc adapté de la manière suivante.

Hérouville EST	2017	2018	2019	2020	Après 2020	Total
Reconversion de friches			246 000	110 000	115 000	471 000
Gymnase Laporte	100 000	673 750	730 000	1 125 000	1 971 250	4 600 000
Tribunes Rugby			20 000	220 000	451 200	691 200
Total	100 000	673 750	996 000	1 455 000	2 537 450	5 762 200

- Création de la ZAC presqu'île.

C'est l'un des enjeux majeurs du développement futur de notre ville car les 1 200 logements prévus devraient faire progresser la population de notre ville et les ressources fiscales inhérentes. La procédure de création avance. Ainsi, l'assistance à maîtrise d'œuvre sera désignée fin janvier 2019 avec l'objectif d'une désignation du concessionnaire d'aménagement en fin d'année. L'ensemble des crédits concernant la création de la ZAC et les études préalables à la réalisation de la concession sont inscrits au budget depuis fin 2016.

Une convention avec l'Etablissement Public Foncier de Normandie sera signée prochainement afin d'assurer la maîtrise foncière tout au long de la réalisation du projet.

Parallèlement, dans le cadre du Projet d'Intérêt Majeur, nous participons, avec les villes de Caen et de Mondeville ainsi qu'avec la Communauté Urbaine, entre autres partenaires, à la Société Publique Locale d'Aménagement (SPLA) Caen Presqu'île. Cette structure est garante de la cohérence à l'échelle intercommunale des trois ZAC (Caen, Mondeville et Hérouville-Saint-Clair). Elle porte également la promotion de l'ensemble du secteur et interviendra dans les négociations relatives à la maîtrise Foncière ainsi que pour les études complémentaires relatives à la pollution des sols. Un complément de participation pour ces missions est inscrit au budget 2019 pour 24 400 €.

- **Les opérations particulières.**

Il s'agit tout d'abord du **plan écoles numériques** initié en 2016 et qui prendra fin en 2020. A ce jour, la quasi-totalité des classes des écoles élémentaires est équipée, à l'exception de quelques Cours Préparatoires qui le seront en 2019. C'est également au cours de cet exercice que les grandes sections de maternelles seront équipées. Les petites et moyennes sections seront concernées en 2020. A cette échéance, l'ensemble des classes de nos écoles publiques sera doté du matériel nécessaire à la pratique du numérique. Les crédits 2019 s'élèvent à 44 500 €.

Nous avons également mis en place une provision relative aux travaux nécessaires au **comblement des carrières des secteurs du bois de la Garenne et de la Corderie**. Il s'agit d'une opération non prévue au début du mandat qui s'élèverait à 1 011 000 € dans l'éventualité où cette option était retenue par les services de l'Etat. Nous l'inscrivons au PPI afin de permettre l'étalement du financement.

Pour être complet, nous devons également mentionner les opérations réalisées dans le cadre du budget annexe des opérations économiques. Notamment, d'importants travaux de réhabilitation des espaces extérieurs seront réalisés pour renforcer l'attractivité du centre commercial de la Grande Delle. Cette opération figure au Contrat de Territoire de la Région Normandie. De même, nous interviendrons massivement sur certaines cases commerciales dont nous sommes propriétaires au centre commercial des Belles Portes dans le cadre de la Dotation Politique de la Ville.

- **Synthèse de notre PPI 2017-2021 recalé.**

L'avancement des études et des travaux ainsi que l'abondement des crédits au cours de l'exercice 2018 entraîne la modification de notre PPI. De même, la prise en charge de la maîtrise d'ouvrage par Caen la mer de certaines opérations permet une adaptation voire une annulation des inscriptions annuelles sur les programmes concernés. De ce fait, la charge nette de notre PPI pour les exercices futurs se stabilise entre 1.7 et 1.9 M€. Le tableau figurant page suivante, qui vous a été présenté lors du Débat d'Orientation Budgétaire pour 2018, est adapté en conséquence. Il intègre également l'exercice 2021.

Dépenses	2017	2018	2019	2020	2021
CPER Théâtre Phase 2	544 980				
Ecole du Bois	1 402 000				
Espaces Malraux	2 440 420	1 066 000	205 000	149 000	
Phase 2	1 326 816				
Phase 3	1 113 604	1 066 000	205 000	149 000	
Cadre de Vie	794 440	1 023 000	971 000	1 060 500	773 000
Eclairage Public	623 000	626 000	626 000	689 000	623 000
Fonds de concours Voire		250 000	250 000	266 500	
AdAP	171 440	147 000	95 000	105 000	150 000
Hérouville EST	100 000	673 000	996 000	1 475 000	1 681 200
Reconversion de friches			246 000	110 000	115 000
Gymnase Laporte	100 000	673 000	730 000	1 145 000	1 095 000
Tribunes Rugby			20 000	200 000	471 200
SPLA Caen Presqu'île			24 400		
Maison des associations		750 000			
Plan écoles Numériques	42 000	38 000	44 500	29 500	
Comblement des Carrières		400 000	320 000	291 000	
Total	5 281 840	3 950 000	2 560 000	2 985 000	2 454 200

Recettes	2017	2018	2019	2020	2021
CPER Théâtre Phase 2	399 000				
Ecole du Bois	163 000				
Espaces Malraux	1 102 000	268 600			
Phase 2	201 000				
Phase 3	901 000	268 600			
Cadre de Vie	9 000	9 000	9 000	75 000	9 000
Eclairage Public	9 000	9 000	9 000	75 000	9 000
Fonds de concours Voire					
AdAP					
Hérouville EST		225 000	500 000	875 000	761 000
Reconversion de friches					
Gymnase Laporte		225 000	500 000	775 000	550 000
Tribunes Rugby				100 000	211 000
SPLA Caen Presqu'île					
Maison des associations		490 000			
Plan écoles Numériques					
Comblement des Carrières		150 000	150 000	121 000	
Total	1 673 000	1 142 600	659 000	1 071 000	770 000

Charge nette	2017	2018	2019	2020	2021
CPER Théâtre Phase 2	145 980				
Ecole du Bois	1 239 000				
Espaces Malraux	1 338 420	797 400	205 000	149 000	
Cadre de Vie	785 440	1 014 000	962 000	985 500	764 000
Hérouville EST	100 000	448 000	496 000	600 000	920 000
Maison des associations		260 000			
Plan écoles numériques	42 000	38 000	44 500	29 500	
Comblement des carrières		250 000	170 000	121 000	
Total	3 659 840	2 807 400	1 877 500	1 885 000	1 684 000

PROSPECTIVE GLOBALE 2018-2021

Le tableau suivant retrace la prospective établie au regard des projets arrêtés fin 2018 et des emprunts qui en découlent. Cette situation à l'échéance 2021 n'intègre pas les éventuelles ressources propres complémentaires qui sont de nature à réduire le montant des emprunts annuels, ou à permettre d'accélérer le rythme des inscriptions des crédits relatifs au PPI. Cela permettrait en outre de dégager des capacités d'investissement nouvelles pour les exercices futurs. Seuls les résultats 2017 sont pris en compte dans les ressources propres de 2017 pour cette prospective.

	2018	2019	2020	2021
Recettes de gestion	32 119	32 422	32 811	33 307
Dépenses de gestion	29 055	29 051	29 528	30 012
Epargne de gestion	3 064	3 371	3 283	3 295
Frais financiers	845	825	791	845
Epargne Brute	2 219	2 546	2 492	2 450

Remboursement du capital	2 318	2 349	2 457	2 542
PPI	3 950	2 560	2 985	2 454
Autres investissements	1 346	1 459	1 266	1 266
Total des dépenses	7 614	6 368	6 708	6 262

Autofinancement	2 219	2 546	2 492	2 450
Ressources propres	2 467	1 713	1 275	1 072
Subventions	1 236	659	1 071	770
Emprunts nouveaux	1 692	1 450	1 870	1 970
Total des recettes	7 614	6 368	6 708	6 262

Encours de dette au 31/12	25 774*	24 875	24 288	23 808
----------------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------

* L'encours de dette au 31/12/2018 présenté ici intègre l'emprunt contracté en 2018 mais qui ne sera mobilisé qu'en 2019. Le montant des emprunts mobilisés au 31/12/2018 n'est que de 24 082 K€.

La situation financière projeté de notre collectivité permet d'envisager avec sérénité les nouvelles perspectives de développement qui s'engagent. En effet, nous sommes en capacité de mener à bien l'ensemble des projets pour lesquels les Hérouvillais nous ont fait confiance tout en assurant la solidarité indispensable envers les populations les plus fragiles et sans accroître la pression fiscale. Ce sont les engagements que nous avons pris et qui seront respectés jusqu'à la fin du mandat.