

# RAPPORT DU DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2021

---



13 JANVIER 2021

---



## AVANT-PROPOS

L'article L212-1 du Code des Communes de la Nouvelle-Calédonie prévoit qu'un débat ait lieu au conseil municipal sur les orientations générales du budget de l'exercice à venir, ainsi que sur les engagements pluriannuels envisagés, au cours des deux mois précédant le vote de celui-ci.

Il convient de préciser que depuis 2019, la ville de Dumbéa a décidé de voter son budget selon la procédure du budget unique, soit avant le 31 mars de l'année d'exercice, en y intégrant le résultat provisoire de l'exercice écoulé.

Le code des communes précise en outre que la convocation est accompagnée d'un rapport précisant par nature les évolutions des recettes et des dépenses de fonctionnement, ainsi que les masses des recettes et des dépenses d'investissement. Au cours de cette séance se tient un débat de politique générale communale qui donne lieu à une délibération prenant acte de la tenue de ce débat. Ce débat d'orientations budgétaires concourt à favoriser une meilleure gestion des fonds publics et une amélioration de la performance des politiques publiques.

C'est dans ce cadre que ce rapport s'attache en premier lieu à décrire le contexte macro-économique dans lequel s'inscrit le budget 2021. Il présente ensuite la situation financière de la Ville de Dumbéa au travers de l'analyse de l'évolution des différentes sections et des ratios financiers. Enfin, il affiche les orientations générales de la politique communale qu'il est proposé de mener, compte tenu des perspectives financières.

## SOMMAIRE

AVANT-PROPOS .....	2
<b>PARTIE 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE.....</b>	<b>4</b>
1-1 L'économie mondiale sous perfusion .....	4
1-2 L'économie calédonienne contaminée par la Covid 19.....	4
1-3 L'économie calédonienne face aux incertitudes institutionnelles et internationales.....	5
1-4 Des finances publiques locales à l'agonie .....	6
<b>PARTIE 2 : L'EVOLUTION DU BUDGET DE LA VILLE DE DUMBEA .....</b>	<b>7</b>
2-1 Dumbéa : une commune en plein expansion.....	7
2-2 L'évolution des recettes réelles de fonctionnement (RRF).....	8
2-3 L'évolution des dépenses réelles de fonctionnement (DRF).....	11
2-4 Une épargne préservée mais fragile.....	14
2-5 Un investissement en soutien à la relance économique .....	15
2-6 Un besoin de financement faisant appel à l'emprunt .....	16
<b>PARTIE 3 : L'EVALUATION PROSPECTIVE 2021-2023 .....</b>	<b>19</b>
3-1 L'évolution des ressources.....	19
3-2 L'évolution des dépenses.....	20
3-3 Un effet ciseau qui se profile.....	21
3-4 l'évolution du taux d'épargne.....	22
3-5 La maîtrise de la dette .....	23
3-6 L'évolution des budgets annexes.....	23
3-7 L'évolution de la masse salariale .....	25
<b>PARTIE 4 : LES ORIENTATIONS POUR 2021 .....</b>	<b>26</b>
4-1 Le maintien des équilibres financiers.....	26
4-2 La pérennisation des recettes existantes et la recherche de nouvelles .....	26
4-3 Un programme d'investissement maîtrisé.....	27
4-4 Un budget pour une Ville diverse, solidaire et active.....	27
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>30</b>

# PARTIE 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE

## 1-1 L'économie mondiale sous perfusion

2020 se termine et restera une année d'une extrême singularité sur le plan de la conjoncture économique. La crise de la COVID 19 a impacté l'ensemble des économies mondiales. La situation sanitaire est devenue le principal déterminant de l'activité.

Après la Chine, la première vague épidémique, assortie de mesures de confinement et d'une chute de l'activité, a frappé le reste du monde de manière quasi simultanée.

Ainsi en 2020, le produit intérieur brut mondial (PIB) reculerait d'environ 5% en globalité avec une perte de près de -8 points pour les pays avancés et de 3 points pour les pays émergents.

L'union européenne est la plus impactée avec un recul moyen de 7 points, avec une prévision de recul de l'activité en 2020 de 9 points de PIB en France et en Italie, de 11 points au Royaume-Uni et en Espagne et de 5 points en Allemagne.

Pour y faire face, les gouvernements sont intervenus massivement en creusant la dette publique. Ces interventions budgétaires massives, qui relèvent pour l'heure davantage du sauvetage que d'une véritable relance économique, ont permis de limiter fortement la perte de revenus des ménages qui, face à l'incertitude, ont gonflé leur matelas d'épargne, ne favorisant pas une relance économique.

En zone euro et aux Etats-Unis, les banques centrales ont pris en charge dans leur bilan une bonne part de la hausse de la dette publique et le taux directeur mondial est descendu à quasiment 1%.

La Covid-19 dictera donc son tempo à l'économie mondiale jusqu'à la vaccination massive des populations, soit au mieux à la fin 2021 dans certains pays, mais plus sûrement courant 2022. D'ici là, l'alternance de périodes de restrictions et de rebond de l'économie pourrait se prolonger et inhiber les choix individuels comme les projets d'embauche ou d'investissement. L'activité resterait sous son niveau d'avant crise jusqu'en 2022 dans la plupart des pays, voire 2023 pour les plus rudement frappés, comme la France.



## 1-2 L'économie calédonienne contaminée par la Covid 19

Bien qu'au niveau sanitaire, la Nouvelle-Calédonie ait été épargnée par la pandémie, il n'en demeure pas moins que son économie, dans un contexte d'insularité et de mondialisation des échanges, subit de plein fouet les efforts consentis pour juguler la Covid 19 (mesures de fermeture des frontières, application d'une quatorzaine stricte ...).

Ainsi, malgré l'absence de circulation du virus, la crise sanitaire mondiale affecte l'économie calédonienne dont l'état de santé était déjà fragile avant l'arrivée de ce virus.

La période de confinement strict de 4 semaines (du 24 mars au 20 avril), dont l'impact immédiat a été estimé à environ 3,6 points de PIB (34 milliards F.CFP), a été suivie par une levée progressive, mais relativement rapide, des restrictions sur le plan domestique. En revanche, le territoire reste isolé vis-à-vis de l'extérieur.

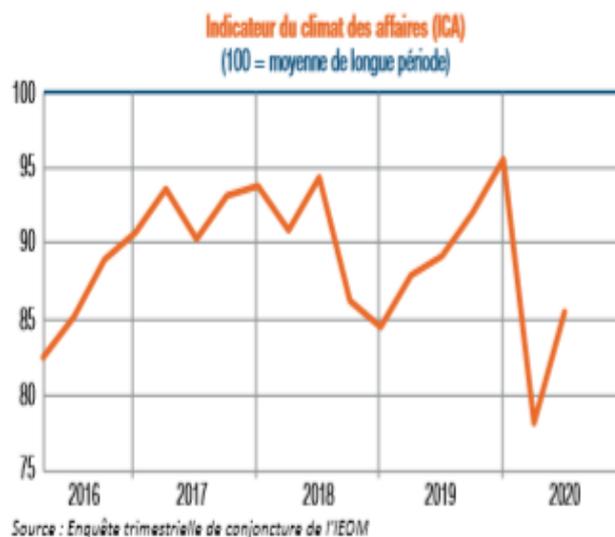
Au total, cette situation induirait des pertes supplémentaires estimées entre 18 milliards et 28 milliards F.CFP, soit un impact total sur l'année 2020 de l'ordre de 5,6 à 6,7 points de PIB. Au-delà de ces estimations pour 2020, les risques pour 2021 sont importants avec des impacts sur les ménages, les entreprises mais également sur les finances publiques, à mettre en perspective avec les enjeux économiques et sociétaux du territoire (croissance ralentie, inégalités, fragilités, incertitudes...) pour partie déjà présents avant la crise sanitaire.

Cependant, la Nouvelle-Calédonie se montre plus résiliente que nombre de pays de la région, à la faveur d'un confinement strict moins long qu'ailleurs, d'un contexte de maintien, voire de remontée des cours du nickel, mais aussi d'une structure de son économie davantage diversifiée et d'un poids du secteur du tourisme relativement modéré.

Les principaux indicateurs économiques reflètent cette situation.

Ainsi, après une chute de tension sans précédent, le climat des affaires est en convalescence et tend à légèrement remonter, se situant toutefois bien en-deçà de la moyenne de longue période (-14 points).

Un regain de dynamisme est également observé dans certains secteurs (automobile, travaux de rénovations, amélioration de l'habitat). Le maintien contraint des Calédoniens sur le territoire (impossibilité de sortir et de rentrer) conduisant à une réorientation des achats vers l'économie locale, d'autant plus que les particuliers ont constitué une « épargne forcée » pendant la période de confinement.



### 1-3 L'économie calédonienne face aux incertitudes institutionnelles (et internationales)

La crise de la Covid 19 vient fragiliser un peu plus l'économie calédonienne déjà affectée par son contexte institutionnel incertain avec l'organisation de deux référendums d'autodétermination successifs (2018 et 2020) et une croissance au ralenti ces dernières années (tensions sur les finances publiques et des comptes sociaux, volatilité du nickel et difficultés des métallurgistes...).

De sorte qu'en 2020, les marges de manœuvre se sont réduites au fil du temps avec des perspectives 2021 qui se confrontent également aux tensions de la vente de l'usine du sud, à la perspective d'un troisième référendum, et à un contexte international particulièrement incertain (crise sanitaire, négociation sur le Brexit, ralentissement de la croissance asiatique ...).

## 1-4 Des finances publiques locales à l'agonie

Concernant les finances publiques, la hausse des dépenses induites par la crise est importante (chômage partiel, coût des rapatriements et de la quatorzaine, du report de cotisations, etc.), alors que les recettes sont déjà en baisse pour la taxe générale à la consommation (TGC) et vont être en berne pour l'impôt sur les sociétés (IS) en 2021. L'ensemble des dépenses ou des recettes en moins liées à la Covid-19 a été estimé à 24,8 milliards F.CFP dans le budget supplémentaire de la Nouvelle-Calédonie adopté pour 2020. Le prêt AFD, garanti par l'État permet de combler ce manque, tout en évitant (pour l'année 2020) des coupes dans les dépenses publiques, notamment grâce au maintien des dotations des différentes collectivités.

Les recettes fiscales attendues pour 2021 ne sont pas encore connues avec précision, obligeant le gouvernement de la Nouvelle-Calédonie à proposer de voter le budget de l'institution en mars 2021. Cependant, compte-tenu de la situation dépeinte précédemment, elles seront inévitablement à la baisse, accentuant la tendance constatée en 2020.

En ce sens, l'effort entrepris en 2020 par la Nouvelle-Calédonie envers les collectivités locales, pour préserver leurs dotations, ne pourra se poursuivre sauf à dégrader davantage sa situation financière.

## **PARTIE 2 : L'EVOLUTION DU BUDGET DE LA VILLE DE DUMBEA**

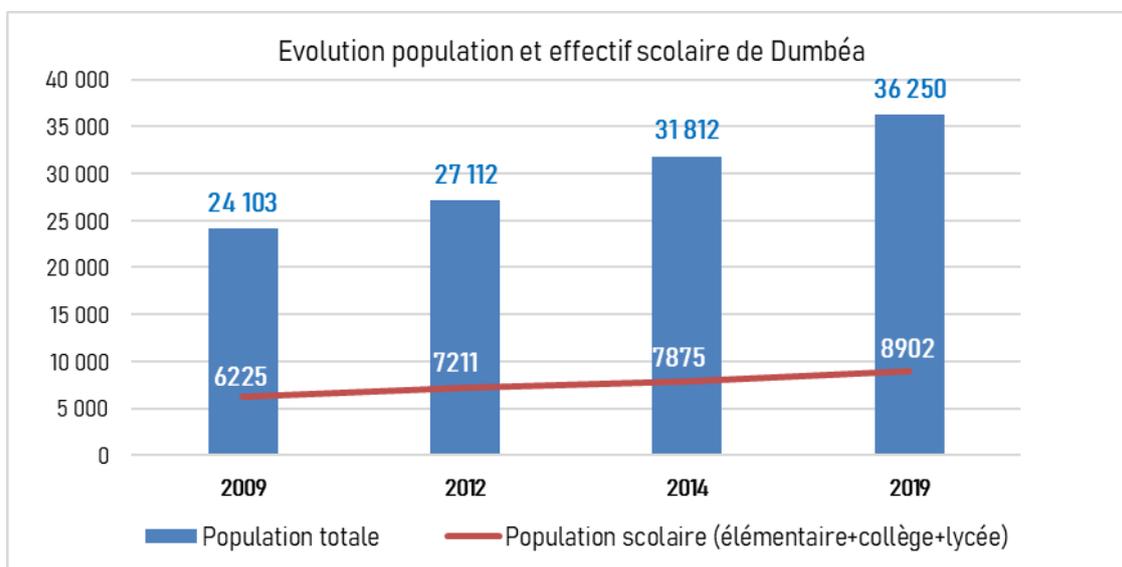
### **2-1 Dumbéa : une commune en plein expansion**

Depuis plusieurs années, Dumbéa est la commune de Nouvelle-Calédonie qui connaît le plus fort taux d'évolution démographique. Portée par l'installation sur son territoire de trois zones d'aménagement concerté (2 provinciales : Dumbéa-sur-mer et Panda ; 1 communale : Dumbéa centre) et l'installation d'infrastructures structurantes de nature territoriale comme le Médipôle et le Néobus.

Ainsi, à la suite du dernier recensement réalisé en 2019, la population de Dumbéa est passée de 31.812 habitants en 2014 à 36.250 habitants, soit la plus forte augmentation brute de population de l'ensemble des communes de Nouvelle-Calédonie (+4.438 habitants) entre les deux derniers recensements (+14%).

Pour faire face à cet afflux de population, la commune, en collaboration avec les partenaires institutionnels, a dû, et se doit encore, d'aménager des équipements primaires comme les réseaux d'adduction d'eau et d'assainissement, des réservoirs, des postes de refoulement et la réalisation de la plus grande station d'épuration du territoire. La Ville s'est engagée également dans la réalisation d'équipements de proximité et publics comme des aires de jeux et d'activités sportives, de nouvelles infrastructures scolaires et maisons de quartier ...

Ainsi, sur la période 2014 à 2019, 4 écoles élémentaires et 2 collèges ont vu le jour sur la commune ainsi qu'un nouvel hôtel de Ville. Le réseau routier s'est agrandi de près de 40 kilomètres. Ce sont 2.219 dépôts de permis de construire de logements qui ont été instruits depuis 2015, dont 1.805 pour des logements « familiaux » (F3-F5).



Cet effort d'équipement sans précédent implique pour la commune la capacité d'en assurer le fonctionnement, la maintenance, l'entretien, au travers de ses services et de ses prestataires afin de répondre aux besoins des administrés et de favoriser un développement harmonieux de la commune.

C'est bien donc au regard de cette expansion qu'il convient d'apprécier l'évolution du budget communal.

## 2-2 L'évolution des recettes réelles de fonctionnement (RRF)

### • Une dépendance des ressources

A l'inverse de leurs homologues métropolitaines, les communes calédoniennes ne disposent pas de la capacité fiscale.

Aussi, les collectivités locales de Nouvelle-Calédonie ne bénéficient donc que de peu de ressources propres. Pour la commune de Dumbéa, ces dernières ne représentent que 25% des recettes réelles de fonctionnement. La principale d'entre-elles est la Taxe Communale d'Aménagement (TCA).

Ainsi la commune dispose d'une autonomie financière extrêmement limitée.

Par conséquent, l'impact sur les communes, et particulièrement pour Dumbéa, d'une diminution des dotations de l'Etat, de la Nouvelle-Calédonie et/ou de la province Sud est considérable en raison du poids de ces dotations sur son budget de fonctionnement.

Par ailleurs, une grande partie de ces recettes provenant des institutions sont liées à l'activité économique du Territoire. Il en est ainsi notamment pour le rendement des centimes additionnels comme de l'assiette déterminant la dotation du Fonds Intercommunal de Péréquation de fonctionnement (FIP). La conjoncture économique joue par conséquent un rôle prépondérant dans les capacités financières des communes.

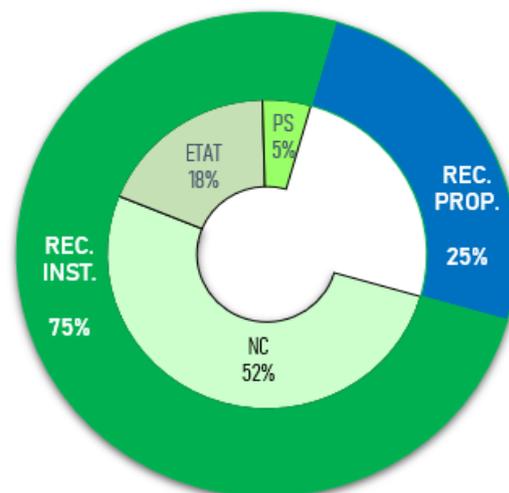
De plus, pour ses principales recettes, la collectivité est dépendante des ajustements et modifications votées par lesdites institutions au gré de leur disponibilités financières, de leurs orientations et de leurs priorités politiques. Elle subit ainsi le vote des assemblées supra, comme ce fut le cas pour les différentes réformes des modalités d'application de la TCA votées au Congrès de la Nouvelle-Calédonie, avec pour effet une diminution constante des recettes constatées, passant 329 millions en 2015 à 129 millions en 2020.

Enfin, il convient de noter que Dumbéa ne dispose pas de recettes « particulières » relevant d'activités spécifiques installées sur son territoire comme c'est le cas notamment pour d'autres collectivités de la Nouvelle-Calédonie concernant des recettes relevant des établissements de jeux ou de celles provenant d'exploitation minière.

### • Une dotation FIP injuste et obsolète

La tendance entrevue en 2019 se confirme en 2020, compte tenu du contexte économique morose. **Les recettes n'évoluent pas** et ne doivent leur stabilité par rapport à 2019 qu'au soutien de la Nouvelle-Calédonie au travers la dotation du FIP. Le gouvernement a fait le choix pour la dotation de réajustement de 2018 et celle de 2019 d'appliquer strictement les critères du FIP (évolution de population globale, des enfants scolarisés, du kilométrage communal, des charges ...) pour en déterminer la dotation. Il convient cependant de préciser que la dotation FIP 2019, constatée en 2020, n'intègre pas les résultats du recensement 2019. Celui-ci aurait donc dû impacter favorablement la dotation 2020 à inscrite sur le budget 2021.

**Cependant, à la suite d'un recours de l'Association des Maires de Nouvelle-Calédonie (AMNC) au tribunal administratif de Nouvelle-Calédonie (TANC), les décisions prises par le comité de gestion du FIP relatif au réajustement 2018 et à la dotation 2019 ont été annulées.**

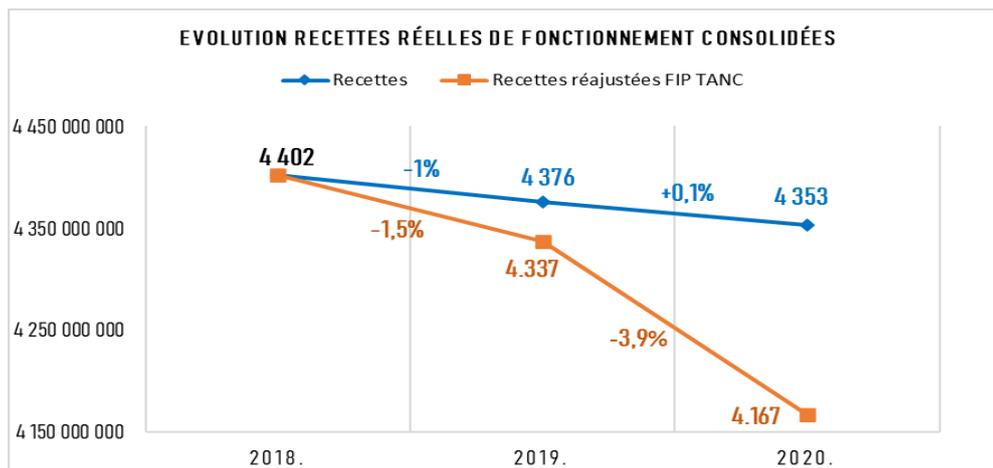


En effet, le TANC constate la diminution de l'assiette du FIP (baisse des recettes fiscales) et définit de nouvelles modalités de réajustement sans tenir compte de l'évolution des critères du FIP, engendrant de facto une nouvelle répartition entre les communes, **au détriment de celles en pleine évolution.**

Ainsi, la commune de Dumbéa se verrait-elle amputée de 225 millions de recettes sur les 2 exercices concernés, soit une baisse de 1,5% de ses recettes en 2019 et de 3,9% en 2020.

Cet impact est d'autant plus rude, que **Dumbéa est déjà la commune la moins bien dotée de Nouvelle-Calédonie au regard du FIP/habitant**, soit 43.485 F.CFP/habitant en 2019 contre une moyenne de 117.476 F.CFP pour l'ensemble des communes calédoniennes et 48.100 F.CFP pour les 4 communes de l'agglomération.

La proposition du TANC aggravera cette situation en ramenant le FIP/habitant de la commune à 38.305 F.CFP.



- **Des recettes propres en diminution**

Par ailleurs, les recettes propres de la commune diminuent significativement depuis 2018.

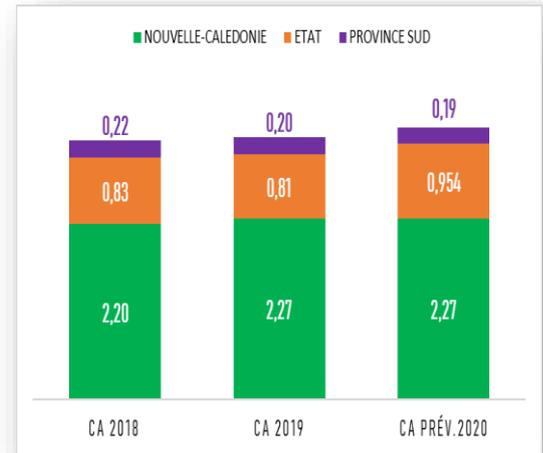
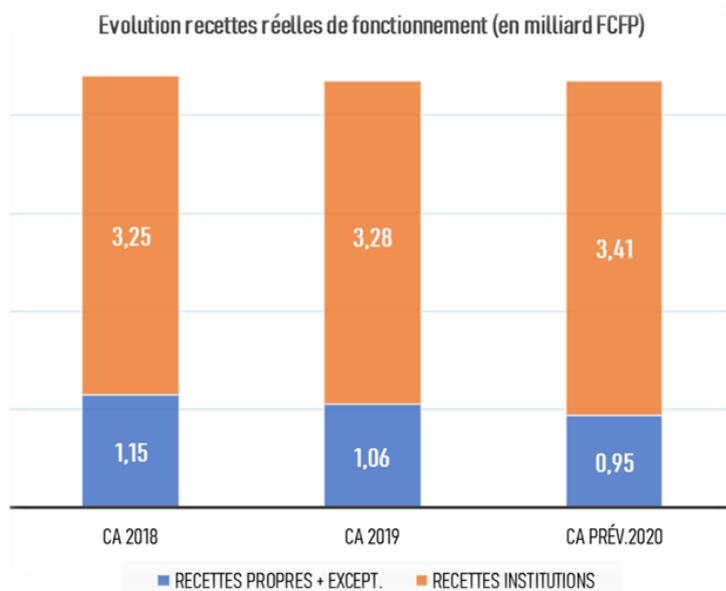
Cette tendance est portée principalement par un rendement en nette diminution de la TCA, à la suite des différents aménagements sur les modalités d'application de celle-ci.

Cette modalité est également amplifiée par la diminution des permis de construire autorisés (PC) tout comme le nombre de PC annulés constatés : -41% entre 2020 et 2019 sur la commune.

- **Des dotations préservées mais incertaines**

Enfin, les dotations des partenaires sont en progression sur la période 2018-2020 de 5 points compte-tenu de la revalorisation du FIP des communes proposée par le gouvernement et d'une augmentation de la dotation globale de fonctionnement (DGF) constatée en 2020 (+79M).

Quant aux recettes provinciales, elles sont en légère diminution -22M après une contraction des participations relatives à la dotation pour la mission de protection des personnes et pour le parc naturel provincial de la Dumbéa.



• **Vers une accentuation de la baisse des recettes**

La crise de la COVID 19 et les incertitudes institutionnelles mettent à mal toute l'économie calédonienne et la confiance des investisseurs. Ainsi, les recettes fiscales sont-elles largement orientées à la baisse, comme l'indiquait, dès 2019, la perte de rendement de la TGC.

Force est de constater que le plan de relance prévu en 2020 a subi un coup d'arrêt avec la crise mondiale et que les impacts indésirables de celle-ci devraient être réellement perceptibles en 2021.

Aussi, l'assiette du FIP risque fortement de poursuivre sa diminution, impactant durement les dotations des communes. L'effort de la Nouvelle-Calédonie pour maintenir leurs dotations ne pourra pas se pérenniser, et il convient d'ores et déjà de prévoir à minima une dotation figée sur les 2 prochaines années, au niveau de la dotation FIP 2015 ; alors que la commune ne cesse d'évoluer, comme précisé précédemment.

Quant aux centimes additionnels, au mieux, ils devraient voir leur rendement stagner ou légèrement diminuer compte tenu du climat des affaires très morose et du contexte institutionnel peu propice à l'investissement.

Par ailleurs, le rendement de la TCA ne devrait retrouver son niveau normal qu'en 2023, une fois l'impact des dernières modifications sur les modalités d'acquittement de la taxe absorbées. Pour 2021 et 2022, on constatera une baisse significative de cette recette sur le budget communal, amputant la commune d'un peu plus de 200M de crédits par an.

Quant aux redevances et taxes perçues par la commune (enlèvement ordures ménagères, électricité, assainissement), leurs rendements basés sur l'évolution du nombre d'administrés installés sur la commune tendent aussi à ralentir. Le changement de comportement des usagers quant à leurs consommations d'énergie ou d'eau notamment participe à cette tendance. Ainsi, de plus en plus de particuliers s'équipent de panneaux photovoltaïques, achètent des équipements de moins en moins énergivores, participent activement à la réduction des déchets et au tri sélectif, ou limitent le gaspillage de la ressource en eau. Cette conscience collective du développement durable émerge petit à petit et est à prendre en considération comme l'ont souligné les principaux délégataires de la commune lors de leurs rapports annuels d'activité.

Principales recettes de la Commune	CA 2018	CA 2019	CA prév. 2020	Prév. 2021
FP	1 413 213 632	1 559 927 388	1 559 927 388	1 413 000 000
		10%	0%	-9%
DGF	719 310 701	706 369 092	785 418 134	785 000 000
		-2%	11%	0%
Centimes additionnels	461 735 079	427 078 297	442 328 306	433 600 000
		-8%	4%	-2%
TCA	314 477 095	255 820 402	129 626 502	40 000 000
		-19%	-49%	-69%
Redevances et taxes	936 023 125	889 150 474	914 354 690	905 500 000
		-5%	3%	-1%

## 2-3 L'évolution des dépenses réelles de fonctionnement (DRF)

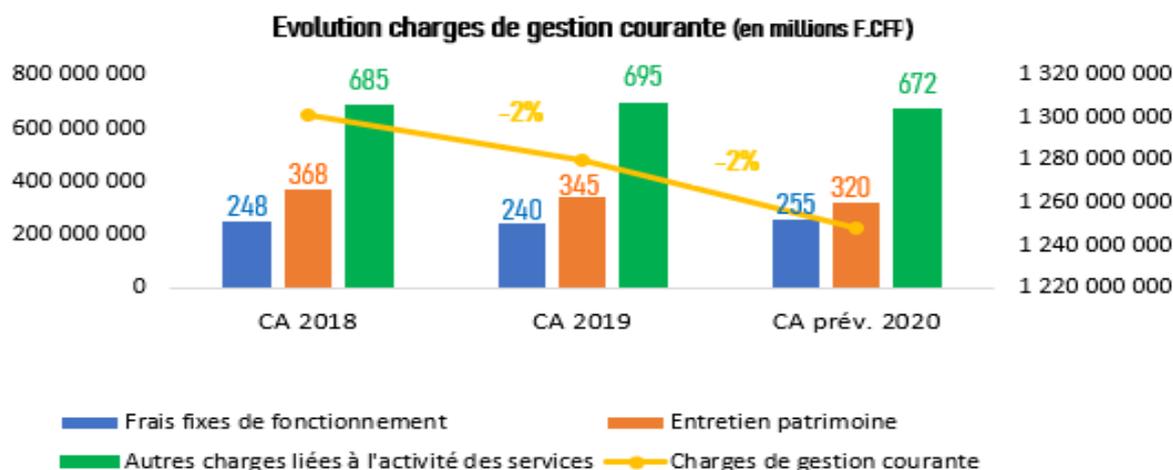
### • Des dépenses courantes maîtrisées

Depuis 2015, la Ville poursuit inlassablement sa maîtrise des dépenses et plus particulièrement celles de gestion courante avec une optimisation de son organisation, la rationalisation de la commande publique et des investissements qui permettent de diminuer les frais de fonctionnement.

Il en est ainsi pour la gestion du parc automobile, le déploiement du photovoltaïque et de l'éclairage LED sur les équipements publics, la dématérialisation des procédures administratives, la réfection des voiries notamment.

L'effort important engagé permet de diminuer sur ces 2 derniers exercices les dépenses de gestion courante de 2% par an avec des économies de plus de 50 millions depuis 2018.

Cette maîtrise a été d'autant plus importante en 2020, que la Ville a fait face à des dépenses supplémentaires liées au traitement de la crise sanitaire : soutien à la caisse des écoles, frais d'achats de masques et produits désinfectants pour les écoles et agents communaux, équipements des espaces recevant du publics, mise en place d'un service de police H24, etc .... Ceci représente un effort financier supplémentaire de près de 100 millions CFP.



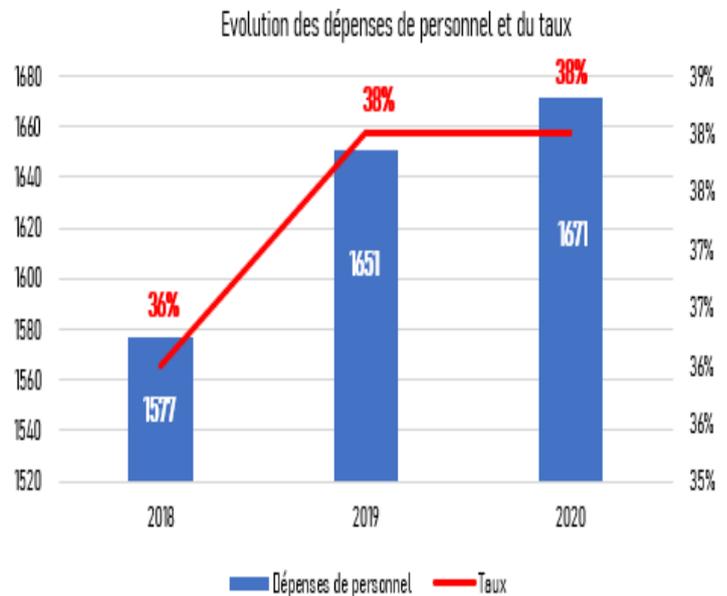
### • Une masse salariale contrainte

Pour faire face au développement de la commune, les services communaux ont également dû se réorganiser et optimiser leurs modes de fonctionnement, sans pour autant obligatoirement accroître leurs effectifs.

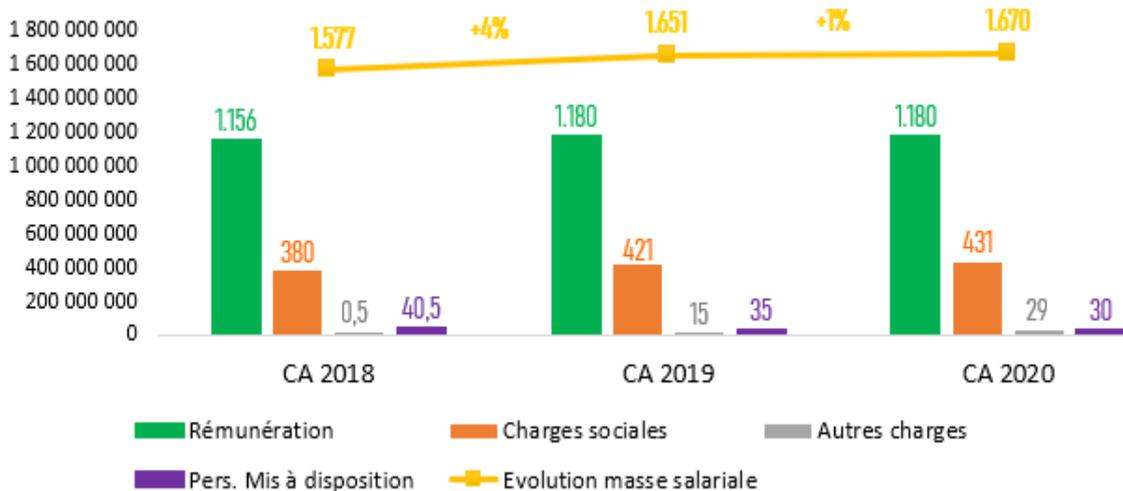
Cependant, les efforts entrepris pour améliorer le niveau d'encadrement, participer activement à l'intégration des agents communaux dans la fonction publique et améliorer les services rendus aux administrés (création de la nouvelle direction de la prévention, de la citoyenneté et de la sécurité : DPCS – montée en puissance de l'état civil à la suite de l'ouverture du Médipôle) ont pour conséquence une évolution annuelle moyenne de la masse salariale structurelle de 3% à 4%.

Aussi, en 2020, en anticipation des effets de la crise sanitaire, la commune a-t-elle choisi de contenir l'ouverture de postes budgétaires pour faire face à la baisse des recettes constatées et garantir au mieux le ratio de personnel préconisé par l'agence française de développement (AFD).

Ainsi, dans un cadre budgétaire contraint par les effets de la crise mondiale de la COVID 19 et compte tenu des annonces faites par la Nouvelle Calédonie, la Ville a gelé 23 postes, ce qui a représenté environ 60 millions de gain sur la masse salariale 2020, limitant par conséquent l'évolution annuelle globale des frais de personnel à uniquement 1%.



Evolution masse salariale (en millions F.CFF)



La commune de Dumbéa, avec 279 postes permanents pourvus en 2020 reste cependant très en-deçà de la moyenne nationale pour l'administration d'une commune de près de 36.000 habitants et connaissant un développement sans précédent avec +12% d'augmentation de population en 5 ans et avec la réalisation de la plus grande ZAC de France sur son territoire.

Par ailleurs, le nombre de personnel fonctionnaire ne cesse de croître représentant près de la moitié des effectifs en 2020, contre à peine 38% en 2016.

Cette volonté, engagée depuis plusieurs années, se poursuit au travers du programme d'intégration de tous les agents contractuels répondant aux conditions fixées par la législation de 2017.

EMPLOI	STATUT	EFFECTIFS AU 31/12		
		2018	2019	2020
PERMANENTS	Fonctionnaire	120	132	137
	Convention collective	34	29	28
	Contractuel	126	141	114
	<b>s/TOTAL</b>	<b>280</b>	<b>302</b>	<b>279</b>
NON PERMANENTS	SPV	46	42	51
	PPIC	27	21	15
	Jobs d'été / Services civiques	15	34	36
	Stagiaires	56	53	46
	<b>s/TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>148</b>

Cela représente un effort financier supplémentaire de la Ville de près de 31 millions à absorber (hors intégration du rachat des services précaires sur 3 années, estimé à plus de 90 millions). Ce sont déjà 23 agents en 4 ans qui ont été ainsi intégrés avec un taux de réussite très proche des 100%.

Par ailleurs, la Ville favorise la réussite de ses agents aux concours ouverts par la prise en charge de la préparation aux épreuves orales, ainsi que dans leurs démarches de validation des acquis et de l'expérience (VAE). 3 agents communaux ont ainsi validé une VAE.

Enfin, la ville poursuit la formation des agents communaux avec 195 agents qui ont pu bénéficier d'un accompagnement extérieur en 2020, à l'identique de 2019. La Ville a également mise en place des formations internes en finances et budget et sur la prise en main des outils comptables.

CATEGORIE	2018	2019	2020
A	15	21	22
B	55	59	63
C	99	97	95
D	100	101	99
<b>TOTAL</b>	<b>269</b>	<b>278</b>	<b>279</b>

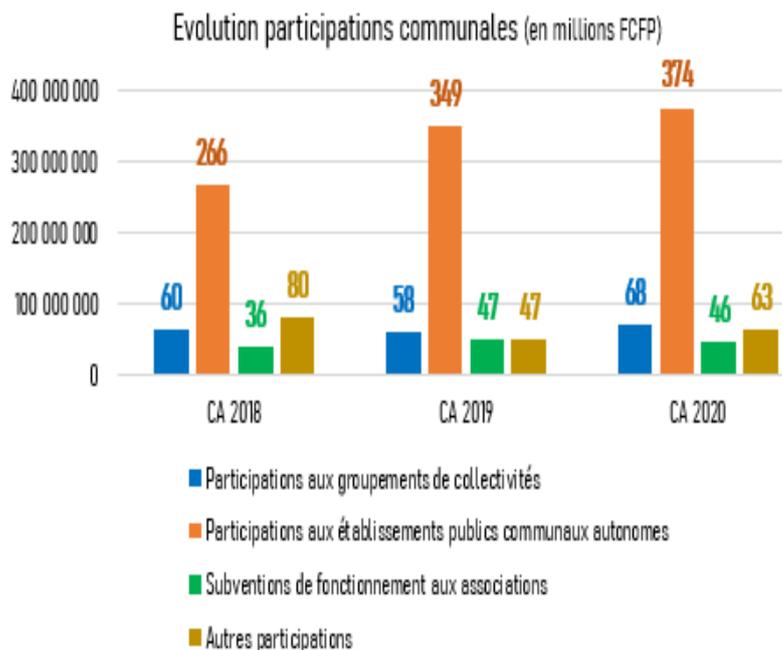
Dans le cadre de la réorganisation des services et directions, la Ville a pourvu en 2020 plusieurs postes d'encadrement de niveau A et B.

Quant au mouvement du personnel titulaire, il est à noter une certaine stabilité sur les départs à la retraite ces quatre dernières années. En effet, la moyenne est de 4 agents par an, avec cependant un impact de plus en plus important en termes de compensation financière due.

Enfin, sur la durée du temps de travail, les services municipaux fonctionnent sur une base hebdomadaire de 39 heures. L'organisation des services peut différer en fonction des besoins de chaque secteur.

• **Des participations communales en soutien à la période de crise**

Le soutien de la commune s’amplifie en 2020 avec une augmentation des participations et subventions de 10%. Cette augmentation est liée principalement à une subvention exceptionnelle octroyée à la caisse des écoles de la Ville (CDE) pour palier à la décision de gratuité des prestations de la cantine et de la garderie la suite de la fermeture des établissements lors du confinement instauré par le gouvernement au début de la crise sanitaire. Il est à noter également l’admission de créances en non-valeurs constatées en 2020.



**2-4 Une épargne préservée mais fragile**

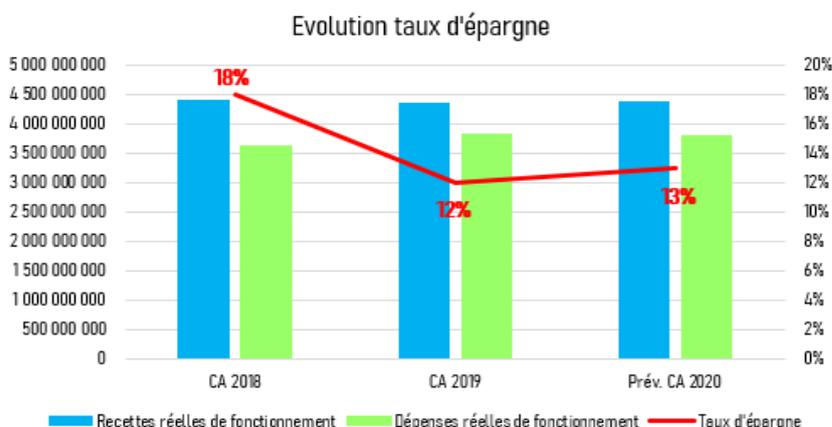
La commune en cette période difficile a su anticiper les mesures nécessaires pour préserver son épargne, bien qu’elle se dégrade lentement depuis plusieurs années. Les perspectives de diminution des recettes doivent inciter à poursuivre les efforts de maîtrise des dépenses renforcés en 2020.

Cependant, l’exercice devient de plus en plus délicat, car l’ensemble des marges de manœuvres semblent avoir toutes été mises en œuvre et restent dorénavant très limitées pour la commune.

• **Un taux d’épargne contenu**

Le taux d’épargne est maintenu à 13% légèrement en-deçà de la norme AFD de 15%.

Ce sont les efforts portés sur la masse salariale et les dépenses de gestion courante qui permettent de gagner 1 point par rapport à 2019.



Celui-ci reste néanmoins correct

compte-tenu de la situation économique actuelle. Pour exemple le taux d’épargne de la province Sud pour 2020 est de 9%.

## 2-5 Un investissement en soutien à la relance économique

### • Un programme d'investissement conséquent

En 2020, la commune a réalisé un programme d'investissement dense apportant sa participation à la relance économique souhaitée, porté par la mise en œuvre des opérations du contrat d'agglomération 2017-2021. C'est près de 400 millions de crédits d'investissement supplémentaires réalisés par rapport à 2019.

Evolution dépenses réelles d'investissement par chapitres	CA 2018	CA 2019	CA 2020
13. Subventions d'investissement	76 796 000	0	0
20. immo. Incorporables	9 483 541	17 579 558	32 190 684
204. Subv. D'équipement versées	30 575 130	53 098 404	60 311 890
21. immo. Corporelles	165 523 327	124 871 811	590 358 194
23. immo. En cours	784 191 553	1 230 758 501	1 123 587 001
26. Participations et créances rattachées à des participations	12 000 000	0	0
27. Autres immo. Financières	0	0	710 000
<b>INVESTISSEMENTS DIRECTS</b>	<b>1 078 569 551</b>	<b>1 426 308 274</b>	<b>1 807 157 769</b>
16. Remboursement du capital d'emprunt	193 154 003	209 540 658	228 243 157
<b>TOTAL DEPENSES REELLES D'INVESTISSEMENT</b>	<b>1 271 723 554</b>	<b>1 635 848 932</b>	<b>2 035 400 926</b>

### • Un programme d'investissement géré principalement en AP/CP

Dans un souci de meilleure gestion et de rationalisation des crédits d'investissement, les opérations d'investissement de la commune en 2020 sont gérées à plus de 90% en autorisations de programme et crédits de paiement (AP/CP), soit près de 10 points de plus qu'en 2019.

Ainsi en 2020, c'est 1,9 milliards de propositions d'investissement qui se déclinent en 42 AP/CP dont 9 nouvelles représentant un montant de 66,7 millions de crédits de paiement en 2020.

Ainsi, le stock d'autorisation de programme, fin 2020, s'élève à 2,5 milliards dont 1,9 milliards prévu en 2021.

BUDGET	Somme de MONTANT AP	Somme de CP 2019 et Ant.	Somme de CP 2020	Somme de CP 2021	Somme de CP 2022	Somme de CP 2023
<b>Total général</b>	<b>6 938 785 390</b>	<b>2 457 797 157</b>	<b>1 898 872 310</b>	<b>1 934 615 923</b>	<b>561 000 000</b>	<b>86 500 000</b>
<b>Assainissement</b>	751 597 388	256 696 535	217 170 089	277 730 764	-	-
<b>Déchets</b>	122 312 988	122 312 988	-	-	-	-
<b>Eau</b>	1 206 409 504	689 374 866	145 534 638	251 000 000	120 500 000	-
<b>Principal</b>	4 858 465 510	1 389 412 768	1 536 167 583	1 405 885 159	440 500 000	86 500 000

Pour rappel, la gestion en AP/CP est un élément qui contribue également à un meilleur ajustement des besoins de crédits annuels comme l'a sollicité la chambre territoriale des comptes (CTC) dans son rapport de 2018.

## 2-6 Un besoin de financement faisant appel à l'emprunt

### • Recours à un emprunt plus important

Le programme ambitieux d'investissement a été financé en 2020 par un emprunt plus important qu'en 2019 afin de limiter le recours au besoin de fonds de roulement de la commune, fortement impacté en 2019.

La politique de recours modéré à l'emprunt mise en œuvre entre 2015 et 2018 pour se préserver des années à venir difficiles, se heurte dorénavant à la baisse régulière et importante des recettes qui impacte le taux d'épargne et de plus en plus le fonds de roulement de la commune.

Ainsi, l'encours de la dette au 1<sup>er</sup> janvier 2021 est en augmentation de +14%, passant de 2,55 milliards à 2,92 milliards. Cette augmentation est due à un emprunt plus important contracté en 2020, 597 millions contre 153 millions en 2019 et au profil d'extinction de la dette.

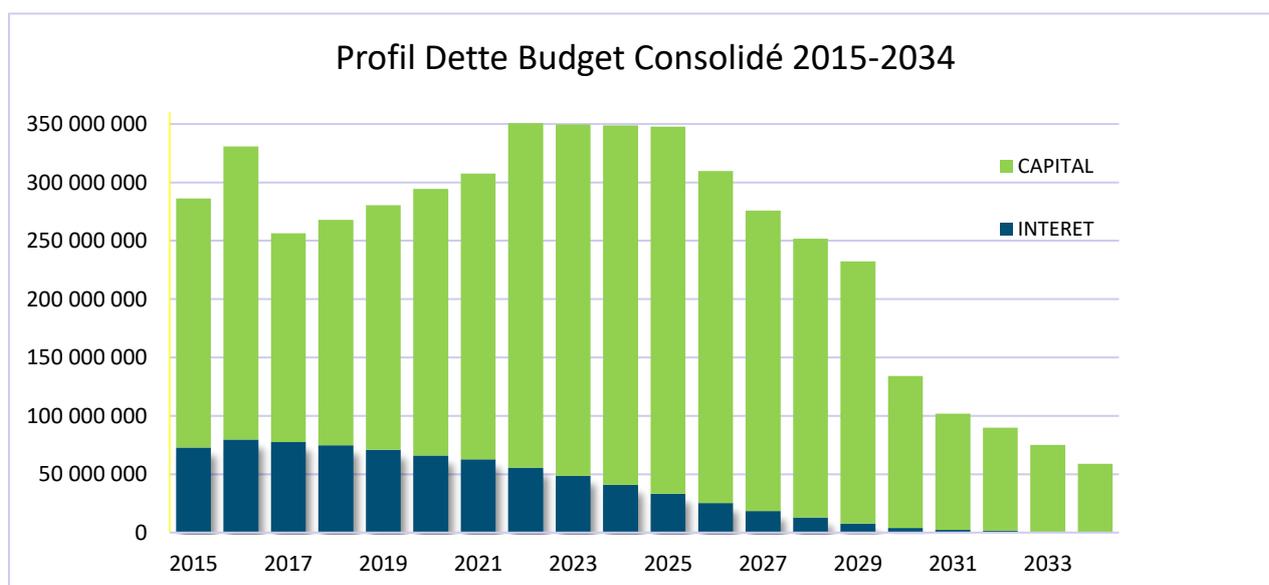
C'est au budget principal, que l'on note cet accroissement de l'encours (+368 millions), l'emprunt 2020 n'ayant été contracté que sur ce dernier, ce qui rompt la baisse consécutive de cet encours depuis 4 années.

Malgré une optimisation des recettes et d'un effort de maîtrise des dépenses de fonctionnement qui ont permis de garantir un autofinancement satisfaisant, le besoin d'emprunt en 2020 a été conséquent et celui de 2021 devrait également l'être, à défaut de revoir le programme d'investissement et les crédits votés en AP/CP.

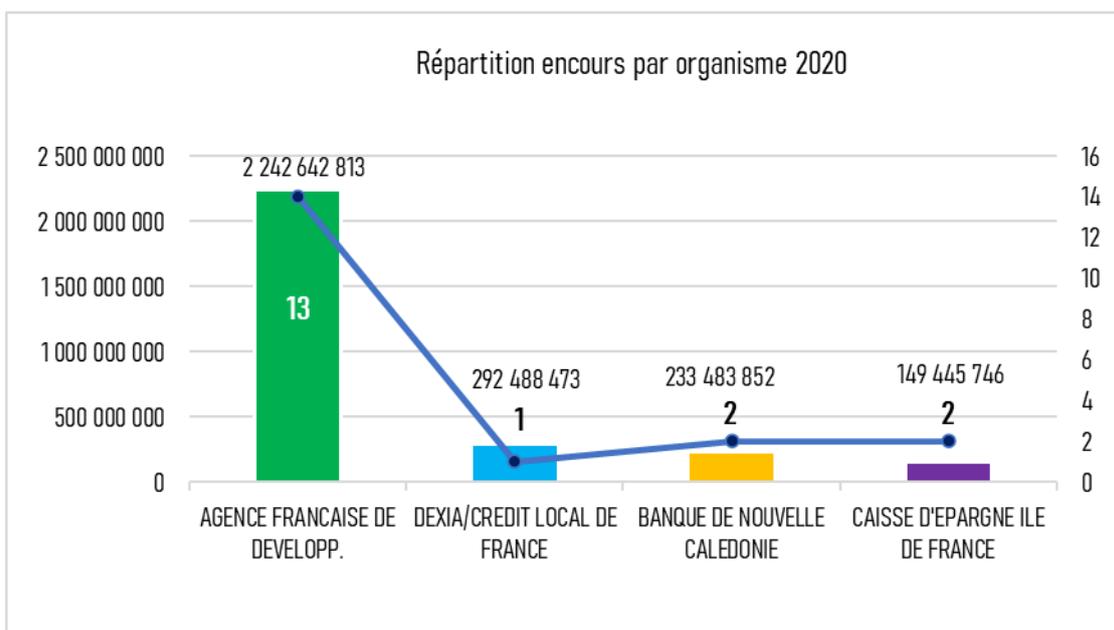
Le remboursement en capital de la dette sera porté à environ 245 millions de F.CFP en 2021, soit +7% par rapport à 2020, augmentation qui reste constante depuis 2018.

Ce capital est relativement stable depuis 2015 compte-tenu de l'arrivée à terme de 2 emprunts en 2017 et d'un recours jusqu'à présent contenu à l'emprunt. Le remboursement du capital de l'emprunt conséquent contracté en 2020 ne sera pas comptabilisé en 2021 étant différé d'un an.

2018	2019	2020	2021	2022
193,15	209,46	228,82	244,84	294,93



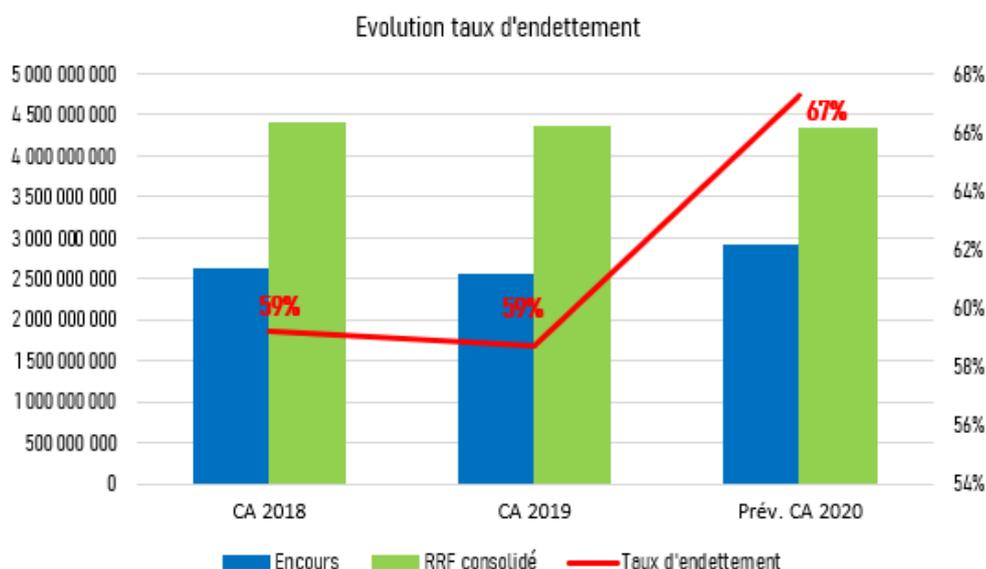
Ainsi, fin 2020, la commune a 18 emprunts en cours, tous à taux fixe, et se répartissant de la manière suivante entre organismes prêteurs :



• Un taux d'endettement qui s'accroît

L'année 2020 affiche une tendance à la hausse du taux d'endettement, sous l'effet conjugué de la stagnation des recettes réelles de fonctionnement et l'augmentation de l'encours liée au recours en 2020 d'un emprunt de près de 600 millions.

Cependant ce taux reste largement en deçà de la norme AFD préconisée de 150%. Toutefois, compte-tenu du contexte de réduction des recettes fiscales et du rendement de la TCA, il pourrait très vite se dégrader à l'avenir, si la Ville souhaite poursuivre un programme d'investissement conséquent, sans pour autant puiser dans son fonds de roulement déjà très impacté.



- **Un besoin en fonds de roulement qui s'amenuise**

La Ville a largement puisée dans son fonds de roulement pour soutenir son programme d'investissement ramenant ce dernier à 38 jours en 2020 contre 56 jours en 2019. A ce rythme, dès 2021, la Ville ne devrait plus respecter le seuil préconisé par l'AFD.

C'est la raison pour laquelle la commune a-t-elle eu recours à un besoin de trésorerie plus conséquent en 2020, avec l'ouverture de ligne de trésorerie de 600 millions sur 27 mois.

## PARTIE 3 : L'EVALUATION PROSPECTIVE 2021-2023

### 3-1 L'évolution des ressources

- **La chute des ressources de fonctionnement**

En section de fonctionnement, les recettes communales sont très dépendantes des recettes fiscales de la Nouvelle-Calédonie et des dotations de l'Etat et de la province Sud, qui ne devraient pas évoluer positivement sur les 2 prochaines années.

Ainsi, compte-tenu des difficultés budgétaires rencontrées par ces trois principaux partenaires institutionnels, la tendance est à la forte diminution des recettes pour Dumbéa, de l'ordre de -8% dès 2021 (-350 millions). Cela est essentiellement dû à la révision de la dotation du FIP fonctionnement, à la suite du jugement du TANC (-137 millions par an), mais également, sur les 2 prochaines années, à la poursuite de l'effet de la révision des modalités de règlement de la TCA (-200 millions par an).

Avec la crise sanitaire, doublée d'une crise économique et d'une forte incertitude institutionnelle, les centimes additionnels, dont le rendement est adossé à l'activité économique, devraient également diminuer.

Ce sont les raisons pour lesquelles, il est impératif de s'assurer de la reconduction des conventions pluriannuelles passées avec la province Sud qui représentent annuellement près de 200 millions en fonctionnement.

Par ailleurs, il convient de proposer une augmentation des tarifs actuels des produits des services et d'envisager de proposer une nouvelle tarification pour les activités et animations à ce jour proposées gratuitement par les services communaux ; même si cela devrait impacter de façon marginale les recettes communales.

Principales recettes de la Commune	CA 2018	CA 2019	CA prév.2020	Prév. 2021	Prév. 2022	Prév. 2023
FIP	1 413 213 632	1 559 927 388	1 559 927 388	1 413 000 000	1 413 000 000	1 413 000 000
		10%	0%	-9%	0%	0%
DGF	719 310 701	706 369 092	785 418 134	785 000 000	785 000 000	785 000 000
		-2%	11%	0%	0%	0%
Centimes additionnels	461 735 079	427 078 297	442 328 306	433 600 000	420 000 000	423 000 000
		-8%	4%	-2%	-3%	1%
TCA	314 477 095	255 820 402	129 626 502	40 000 000	50 000 000	120 000 000
		-19%	-49%	-69%	25%	140%
Redevances et taxes	936 023 125	889 150 474	914 354 690	905 500 000	907 100 000	914 000 000
		-5%	3%	-1%	0%	1%

### • Les recettes non pérennes du contrat d'agglomération ?

En investissement, les principales ressources propres relèvent du contrat d'agglomération 2017-2021. Celui-ci a été prolongé d'un an et devrait voir les participations associées être lissées sur les 2 prochaines années. En revanche, subsiste une incertitude sur le futur contrat, notamment compte tenu de l'avenir de la Nouvelle-Calédonie au sein de la République. Il est difficile aujourd'hui d'anticiper sur les recettes d'investissement pour 2023 dans le cadre d'un contrat partenarial avec l'Etat.

Il en sera de même pour la section de fonctionnement au travers des crédits du plan jeunesse, aujourd'hui financé à hauteur de 49 millions par conventionnement spécifique.

## 3-2 L'évolution des dépenses

### • Un effort supplémentaire de diminution des dépenses de fonctionnement

Dans ce contexte de forte baisse des recettes de fonctionnement, il convient de diminuer drastiquement les dépenses de fonctionnement.

A ce titre, la **politique de gel des postes et de non-crédation de postes supplémentaires devra impérativement se poursuivre** pour limiter au maximum l'évolution de la masse salariale, qui reste le poste principal des dépenses de fonctionnement de la commune. D'autant que la commune n'est pas à l'abri de mesures votées par le Congrès qui pourraient venir grever sa masse salariale, comme la réforme de la fonction publique et plus particulièrement la création du statut des agents non titulaires.

Il conviendra par conséquent aux services et directions d'adapter leur organisation et fonctionnement pour faciliter l'atteinte de cet objectif non négociable.

La rationalisation des dépenses de gestion courante reste à poursuivre. **Certaines prestations non obligatoires devront être réduites ou abandonnées** pour permettre de diminuer de façon conséquente les dépenses.

Il en va de même pour les participations communales qui ne pourront pas être augmentées. Tout juste maintenues et réajustées à la suite de réorganisations menées par les directions ou établissements autonomes et gestionnaires délégataires. Chacun devra faire un effort sur les 2 années à venir avec des contributions à la baisse également.

Evol. Prév. principales dépenses (en millions F.CFP)	CA 2018	CA 2019	CA prév 2020	Prév. 2021	Prév. 2022	Prév. 2023
Achats et charges externes	1 302	1 280	1 248	1 211	1 175	1 151
Frais de personnel	1 577	1 651	1 671	1 671	1 679	1 679
Participations et subventions	442	501	550	550	553	553
Frais financiers	57	71	86	88	107	150
<b>Total dépenses</b>	<b>3 378</b>	<b>3 503</b>	<b>3 556</b>	<b>3 520</b>	<b>3 514</b>	<b>3 533</b>
				-1,0%	-0,2%	0,6%

Tous ces efforts doivent permettre de dégager un autofinancement suffisant pour couvrir à minima le capital de la dette et éviter de puiser sur l'éventuel résultat reporté pour assurer l'autofinancement communal.

Malgré tout, il faut constater que la Ville arrive à l'extrême limite de l'exercice et que les marges de manœuvre sont très infimes mettant déjà à mal l'entretien du patrimoine municipal et la réalisation d'animations communales.

● **Des dépenses d'investissement à limiter**

Le programme d'investissement (financé à plus de 90% en AP/CP) prévoit des crédits de paiement de près de 1,9 milliards sur les AP déjà votées pour 2021, et 561 millions en 2022.

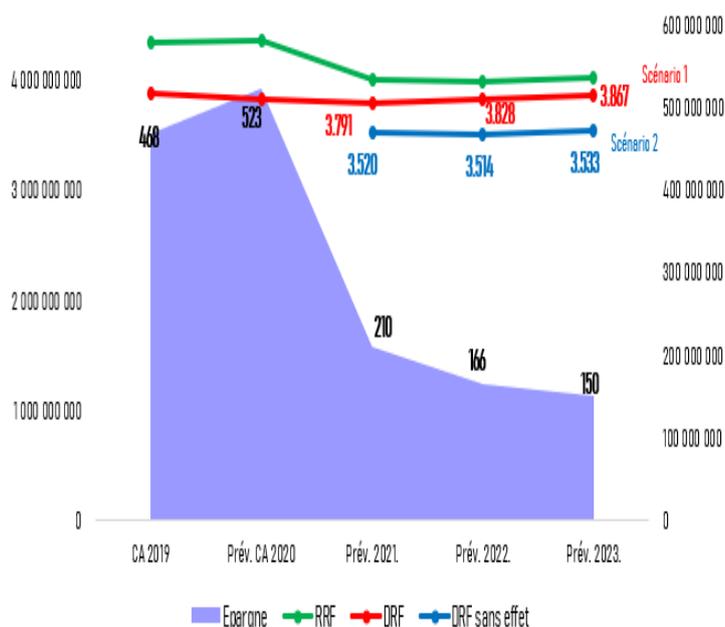
Suite à la difficulté pour la commune de dégager de l'autofinancement, il ne semble pas concevable que ce niveau d'investissement soit maintenu en 2021, bien que la Ville dispose d'une capacité d'endettement relativement confortable.

Aussi, il est proposé, comme l'a recommandé la chambre territoriale des comptes dans son rapport de 2018, de limiter les dépenses d'investissement à 1 milliard, afin de préserver la capacité d'endettement de la commune et sa solvabilité.

**3-3 Un effet ciseau qui se profile**

L'évolution classique des dépenses réelles de fonctionnement (DRF) sur les 3 dernières années (2018-2020) est de -1,4%, alors que celles des recettes réelles de fonctionnement (RRF) est de l'ordre de -0,3%. Soit un différentiel de -1% correspondant à une préservation de l'épargne.

Cette tendance pour 2021 va s'inverser avec une baisse des recettes de près de -8% et une baisse moyenne constante des dépenses de -1% uniquement. On parle alors « d'effet ciseau ».



Pour limiter cet « effet ciseau », il conviendrait que le niveau de DRF ne dépasse pas, les 3 prochaines années, 3,5 milliards, soit pour 2021 près de 310 millions de dépenses en moins par rapport au compte administratif prévisionnel 2020.

### 3-4 l'évolution du taux d'épargne

Compte-tenu de l'évolution des recettes, il convient d'envisager plusieurs scénarii pour la préparation des futurs budgets.

Inévitablement, la Ville devra se positionner sur l'évolution de ses dépenses de fonctionnement :

- Soit, elle les adapte aux besoins de l'expansion de la collectivité, sur la base de l'évolution moyenne des 3 derniers exercices (scénario 1) ;
- Soit, elle décide de préserver un taux d'épargne correct et ajuste ses dépenses en conséquence (scénario 2).

Scénario 1	CA 2018	CA 2019	Prév. CA 2020	Prév. 2021	Prév. 2022	Prév. 2023
RRF	4 401 821 423	4 344 334 246	4 352 542 998	4 001 021 000	3 994 600 000	4 016 700 000
DRF	3 609 351 890	3 816 310 693	3 796 321 140	3 790 660 131	3 828 566 732	3 866 852 399
Epargne	792 469 533	528 023 553	556 221 858	210 360 869	166 033 268	149 847 601
Taux d'épargne	18%	12%	13%	5,3%	4,2%	3,7%
Ajustement DRF nécessaire				-5 661 009	37 906 601	76 192 269

Le scénario 1 ne permet pas de garantir un taux d'épargne suffisant, puisque celui-ci passe dès 2021 à 5% pour s'orienter fin 2023 à 4%. Il ne pourra couvrir également le capital d'emprunt.

Ainsi, la Ville est-elle contrainte dès 2021 de restreindre drastiquement ses dépenses de fonctionnement.

Scénario 2	CA 2018	CA 2019	Prév. CA 2020	Prév. 2021	Prév. 2022	Prév. 2023
RRF	4 401 821 423	4 344 334 246	4 352 542 998	4 001 021 000	3 994 600 000	4 016 700 000
DRF	3 609 351 890	3 816 310 693	3 796 321 140	3 519 714 308	3 514 065 728	3 533 507 187
Epargne	792 469 533	528 023 553	556 221 858	481 306 692	480 534 272	483 192 813
Taux d'épargne	18%	12%	13%	12,0%	12,0%	12,0%
Ajustement DRF nécessaire				-276 606 832	-5 648 580	19 441 459

Ce scénario 2 permet de garantir un taux d'épargne suffisant sur les 3 prochaines années, de l'ordre de 12%. Cependant, il nécessite dès 2021, une diminution drastique des dépenses de fonctionnement de près de 277 millions, puis pour 2022, un nouvel effort.

**Il sera difficile à la commune de pouvoir faire un tel effort, sans arrêter certains services non obligatoires rendus aux administrés, sans mettre à mal l'entretien du patrimoine, sans revoir son soutien aux associations et sans réduire son programme d'animations.**

Ainsi, l'objectif du futur projet de budget 2021, devra se situer à la croisée de ces 2 scénarii en préservant au mieux l'évolution du taux d'épargne pour tendre à minima vers 10%, en deçà du seuil de 15% préconisé par l'AFD.

### 3-5 La maîtrise de la dette

La commune a bénéficié, grâce aux bons résultats réalisés depuis 2015, d'un fonds de roulement important sur lequel elle a commencé à puiser de façon importante dès 2019, afin de limiter son endettement.

Le matelas a largement été entamé.

Ainsi, si la commune souhaite restaurer son fonds de roulement, elle se doit de dégager plus d'autofinancement. En ce sens, elle devra limiter si possible son endettement pour éviter de voir ses frais financiers augmenter et grever d'une part sa section de fonctionnement et d'autre part de devoir couvrir un capital d'emprunt de plus en plus conséquent chaque année.

Cela signifie qu'à partir de 2021, la Ville n'aura d'autre choix que de diminuer son recours à l'emprunt, soit en dégageant un autofinancement suffisant, soit en limitant ses ambitions en termes d'investissement.

### 3-6 L'évolution des budgets annexes

#### • Le budget annexe de la collecte des déchets

Le nombre d'abonnés augmente proportionnellement avec la population à raison d'environ 2% par an permettant l'évolution constante du rendement de la redevance d'enlèvement des ordures ménagères (REOM). Les marchés de collecte et de propreté suivent la même tendance.

En investissement, la commune souhaite favoriser la réduction des déchets avec l'acquisition d'un broyeur et faciliter le tri avec l'installation d'un 2<sup>ème</sup> quai d'apport volontaire sur Panda.

DECHETS (en M. F.CFP)	CA2018	CA2019	prév. CA2020	prév.2021	prév.2022	prév. 2023
RRF	379 028	319 258	400 196	408 200	416 364	424 691
DRF	367 832	378 326	384 860	390 633	396 493	402 440
Epargne	11 196	-59 068	15 335	17 566	19 871	22 251
<b>Tx d'épargne</b>	<b>3,0%</b>	<b>-18,5%</b>	<b>3,8%</b>	<b>4,3%</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,2%</b>
RRI	70 030	0	0	0	0	2 500
DRI	94 334	31 091	0	32 000	8 000	50 000

#### • Le budget annexe de l'eau

La tendance est au ralentissement du rendement de la redevance de l'eau sans pour autant impacter de façon sensible l'autofinancement qui reste toujours important.

Cet autofinancement doit permettre de finaliser l'adduction d'eau dans le Nord et améliorer la qualité de celle-ci sur l'ensemble du réseau ainsi que le maillage de Dumbéa sud.

Ces travaux lourds devraient à terme peser sur le besoin d'emprunt. Aussi, sera-t-il nécessaire de revoir la tarification du surprix de l'eau dans les 2 prochaines années pour limiter le recours à l'emprunt, combien même la Ville pourrait bénéficier de taux bonifiés pour le financement de ces travaux.

<b>EAU (en M. F.CFP)</b>	CA2018	CA2019	prév. CA2020	prév.2021	prév.2022	prév. 2023
RRF	84 911	88 878	91 558	84 000	86 520	87 256
DRF	9 485	10 168	11 493	18 550	21 333	24 532
Epargne	75 426	78 710	80 066	65 450	65 188	62 724
<b>Tx d'épargne</b>	<b>88,8%</b>	<b>88,6%</b>	<b>87,4%</b>	<b>77,9%</b>	<b>75,3%</b>	<b>71,9%</b>
RRI	92 724	116 444	85 371	126 464	56 875	42 800
DRI	238 572	288 807	111 739	213 120	227 500	107 000

• **Le budget annexe de l'assainissement**

Le rendement de la redevance d'assainissement reste très aléatoire car dépendante des autorisations de permis de construire délivrées.

Quant au rendement du surprix d'assainissement, il connaît également un ralentissement. L'autofinancement s'en ressent, diminuant progressivement sur les 3 prochaines années.

Tout comme pour l'eau, l'investissement doit supporter des investissements primaires lourds comme la finalisation de la tranche 2 de la station d'épuration de Dumbéa ou le renforcement du poste de refoulement de la plaine de la Tonghoué, indispensable à l'aménagement de celle-ci.

La question de l'évolution du tarif du surprix de l'assainissement devra également se poser dans les prochaines années.

<b>ASSAINISSEMENT (en M. F.CFP)</b>	CA2018	CA2019	prév. CA2020	prév.2021	prév.2022	prév. 2023
RRF	136 294	128 349	107 682	85 000	87 550	90 177
DRF	82 917	103 725	58 016	45 435	52 250	60 088
Epargne	53 377	24 624	49 666	39 565	35 300	30 089
<b>Tx d'épargne</b>	<b>39,2%</b>	<b>19,2%</b>	<b>46,1%</b>	<b>46,5%</b>	<b>40,3%</b>	<b>33,4%</b>
RRI	259	55 084	0	136 620	20 000	35 000
DRI	4 518	268 071	74 644	152 425	50 000	140 000

### 3-7 L'évolution de la masse salariale

	CA 2018	CA 2019	Prév. CA 2020	Prév. 2021.	Prév. 2022.	Prév. 2023.
Frais de personnel	1 577	1 651	1 671	1 721	1 790	1 843
Evolution annuelle		4,7%	1,2%	3,0%	4,0%	3,0%
RRF	4 402	4 344	4 353	4 001	3 995	4 017
<b>Taux personnel</b>		<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>46%</b>

Avec une évolution structurelle moyenne classique comprise entre 3% et 4%, la prospective ci-dessus fait apparaître un taux de personnel au-delà du seuil des 36%.

Il est donc indispensable à moins de poursuivre la politique volontariste de gel des postes engagée en 2020. C'est ce vers quoi la commune doit tendre pour les prochaines années compte-tenu de la baisse des recettes prévues.

Pour autant, il sera très difficile pour la commune, dans le contexte actuel, de retrouver un taux de 36% préconisé par l'AFD, sauf à débaucher ou externaliser des services.

	CA 2018	CA 2019	Prév. CA 2020	Prév. 2021.	Prév. 2022.	Prév. 2023.
Frais de personnel	1 577	1 651	1 671	1 671	1 679	1 679
Evolution annuelle		4,7%	1,2%	0,0%	0,5%	0,0%
RRF	4 402	4 344	4 353	4 001	3 995	4 017
<b>Taux personnel</b>		<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>

## **PARTIE 4 : LES ORIENTATIONS POUR 2021**

### **4-1 Le maintien des équilibres financiers**

#### **• Renforcer à court terme le fonds de roulement**

La collectivité doit s'engager à partir de 2021 vers une reconstitution progressive de son fonds de roulement pour le rapprocher des 60 jours, ce qui facilitera d'autant plus la gestion de la trésorerie. Pour ce faire, elle devra adapter son rythme d'investissement, en limitant ses ambitions dès 2021 et en lissant celui-ci sur les prochaines années.

#### **• Dégager une épargne brute plus importante**

Face à la diminution attendue des ressources, l'épargne brute ne cesse de diminuer affectant chaque année un peu plus la capacité de la commune à dégager de l'autofinancement et à couvrir son capital d'emprunt. La politique de maîtrise des charges de fonctionnement doit par conséquent s'intensifier en 2021 et 2022 à tous les niveaux.

Ainsi, il convient de :

- Contenir, voire diminuer, la masse salariale, notamment au travers de la réorganisation fonctionnelle des services et directions pour une rationalisation et une optimisation des missions et actions menées ;
- Rationaliser les charges de gestion courantes comme l'utilisation des parcs automobiles et de reprographie ainsi que poursuivre les process de dématérialisation des échanges administratifs ;
- Recentrer les aides municipales sur les acteurs dumbéens et les projets participant au bien vivre communal et redéfinir la participation de Dumbéa à l'intercommunalité compte tenu de la non-valorisation des critères du FIP dans la dotation communale.

#### **• Poursuivre une politique d'endettement prudente**

Elle doit permettre de préserver la solvabilité de la commune. Bien que la commune dispose encore de marges de manœuvre dans ce domaine, il convient de préserver celles-ci en limitant l'emprunt à un maximum annuel de 500 millions.

### **4-2 La pérennisation des recettes existantes et la recherche de nouvelles ressources**

En partenariat avec la province Sud, la commune doit s'assurer du renouvellement des conventions pluriannuelles relatives à l'accompagnement des zones d'aménagement concerté de Dumbéa-sur-Mer et de Panda.

Parallèlement, la commune devra trouver de nouvelles recettes pérennes.

Ainsi, le contexte budgétaire ne pourra pas l'exonérer d'envisager l'augmentation des produits des services dès 2021.

Enfin, il conviendra d'envisager de nouvelles redevances d'occupation du domaine public et d'optimiser le patrimoine communal

### 4-3 Un programme d'investissement maîtrisé

- **Privilégier les investissements permettant des économies de fonctionnement**

Il convient de poursuivre les investissements engendrant des frais d'entretien et de gestion courante à la baisse, comme la mise en œuvre des panneaux photovoltaïques et l'éclairage LED sur les infrastructures municipales pour diminuer la consommation énergétique ou encore la réfection du réseau routier qui limite les prestations régulières d'entretien.

- **Finaliser les opérations contractualisées et engagées**

Pour cette dernière année du contrat d'agglomération 2017-2021, la Ville doit s'attacher à finaliser les opérations financées dans le cadre de ce contrat.

Ainsi, cela représente près de 982 millions de crédits de paiement votés en AP/CP.

Par ailleurs, la Ville a fait l'acquisition de deux immobilisations en 2020 pour lesquelles il convient de lancer les études d'aménagement. Il s'agit de l'hôtel de police et du foncier pour le futur cimetière.

Enfin, la Ville a des obligations vis-à-vis de ses partenaires dans le cadre de financement conjoints au travers de conventions financières qu'il conviendra de budgéter en 2021 comme l'aménagement des abords du pont de la Dumbéa ou du parc de la Dumbéa.

- **Renforcer la gestion en AP/CP**

Pour une meilleure maîtrise des crédits de paiement, il est proposé pour 2021 de passer la quasi-totalité du budget d'investissement en autorisation de programmes et crédits de paiements sur la mandature en y affectant annuellement les dépenses afférentes.

Ce changement de méthodologie facilitera le suivi du plan pluriannuel d'investissement et permettra de mieux cerner les marges de manœuvre de la commune en cette période budgétaire délicate.

### 4-4 Un budget pour une Ville diverse, solidaire et active

- **Promouvoir l'identité dumbéenne**

Mesure phare de l'exécutif élu en 2020, la Ville souhaite promouvoir la diversité dumbéenne au travers d'un nouveau souffle pour la Fête de la Ville et un programme axé vers le culturel et le patrimoine. Une réflexion sera engagée sur le planning des manifestations, la réorganisation de la direction de la culture, de la jeunesse et des sports.

La commune, labellisée « Dumbéa ville active et sportive » souhaite poursuivre sa politique sportive et de loisirs afin d'obtenir un laurier supplémentaire. Pour se faire, les travaux d'aménagement du pôle sportif de Dumbéa centre devraient se finaliser courant de l'année et des études sur le développement d'un pôle de loisirs à la plage de Nouré pourraient être engagées.

Par ailleurs, l'ouverture du complexe cinématographique MK2 donnera l'opportunité à la commune de mettre en avant cette identité au travers d'un programme d'événements et d'actions communs en cours d'élaboration.

- **Favoriser le développement durable**

Engagée depuis plusieurs années dans la mise en œuvre du développement durable, la commune souhaite davantage mettre l'accent sur ce secteur qui permet à la Ville de réaliser à terme de substantielles économies d'échelle en fonctionnement.

Ainsi, le déploiement de l'éclairage LED et des panneaux photovoltaïques sur les infrastructures communales est à privilégier. Il en va de même avec la réflexion sur la préservation de la ressource en eau et l'amélioration des réseaux et des infrastructures de traitement et de stockage. 2021 devrait également voir la fin de la réalisation de la tranche 2 de la station d'épuration.

La commune compte également poursuivre les aménagements durables de la trame verte dans le nord de la commune permettant, entre autres de valoriser le capital naturel de cette région. Plus particulièrement par la poursuite des travaux au sein du parc de la Dumbéa pour y faciliter l'accès tout en préservant la biodiversité, mais également par l'aménagement du parc Fayard et le soutien aux manifestations de pleine nature.

Elle poursuit son programme de dématérialisation des procédures administratives, avec dès le début de l'année, la signature d'une convention avec le trésorier-payeur de la province Sud pour la transmission dématérialisée des pièces comptables, mais également la rationalisation de sa consommation de fournitures administratives par la révision de son contrat de reprographie notamment.

- **Renforcer la prévention et la sécurité**

A la suite des premiers constats de l'enquête « santé bien-être » des jeunes Dumbéens, menée en avril 2019, sous la responsabilité du professeur MILKMAN, la Ville proposera un projet axé principalement sur la prévention des addictions, les conduites à risques et les ruptures scolaires. Il vise à structurer, sur quatre bassins de vie couvrant le sud du territoire communal, un réseau d'acteurs formés aux thématiques précitées et à créer une équipe de quatre éducateurs spécialisés assistés par quatre services civiques.

Par ailleurs, la Ville poursuivra sa participation au financement de la nouvelle gendarmerie de Dumbéa-sur-mer pour une livraison prévue en 2022.

De plus, à la suite à l'acquisition en 2020 des locaux pour le futur hôtel de police, il conviendra de lancer l'aménagement du futur centre de supervision urbaine pour une opérationnalité début 2022 ainsi que les études d'aménagement pour les futurs locaux.

En collaboration avec la province Sud, la Ville souhaite également lancer une 5<sup>ème</sup> tranche d'équipement de caméras de vidéo-surveillance et notamment au Cœur de Ville dans le programme « smart city » mené par la SECAL

De plus, avec l'arrivée d'un nouveau directeur de la police municipale, la commune devrait réorganiser le fonctionnement de celle-ci en y privilégiant la formation des agents et le maintien des effectifs complets, en renforçant la brigade canine d'un nouveau chien et en renouvelant l'équipement des agents (matériels de communication, gilets pare-balles et parc de véhicules ...).

Enfin, avec le renforcement des moyens, grâce notamment à la nouvelle dotation d'un engin de lutte contre les incendies de la part de la Nouvelle-Calédonie, le centre de secours poursuivra sa réorganisation opérationnelle.

- **Préserver la solidarité et renforcer la proximité et les échanges**

En cette période difficile, la commune souhaite préserver son soutien au monde associatif qui joue un rôle fédérateur au sein des quartiers mais également auprès des établissements publics autonomes que sont la caisse des écoles et le centre communal d'actions sociales en mettant pleinement en œuvre les réorganisations lancées en 2020.

Il conviendra également de lancer les études pour la réalisation de lieux d'échanges et de partage au sein de la commune comme le développement d'espaces publics à Dumbéa centre, ou favoriser les initiatives de proximité au travers des conseils de quartier.

## CONCLUSION

Le contexte économique local pour 2021 s'annonce encore plus difficile qu'en 2020 pour les collectivités de la Nouvelle-Calédonie, et notamment pour la commune de Dumbéa.

Bien que les chiffres du dernier recensement pouvaient laisser entrevoir la perspective de recettes complémentaires, l'application stricte des effets cliquets du FIP fonctionnement ampute la commune de près de 137 millions en 2021, venant s'ajouter aux quelques 700 millions non perçus depuis le gel du FIP en 2015. Ainsi, Dumbéa reste la commune la moins dotée de Nouvelle-Calédonie avec un ratio du FIP par habitant 2,7 fois inférieur à la moyenne territoriale.

La réforme de la taxe communale d'aménagement participe également à la diminution des ressources communales à hauteur de -200 millions pour le prochain exercice. Quant aux centimes additionnels, ils devraient aussi connaître un rendement moindre compte tenu du climat économique actuel.

Pourtant la croissance de la commune (+14% de population depuis 2014) demeure encore très largement supérieure à celle de ses ressources pour permettre d'envisager une amélioration de l'autofinancement municipal, d'autant que la commune ne dispose que de 25% de recettes propres et bien que depuis 2015, la Ville ait anticipé une dégradation budgétaire en privilégiant la maîtrise de ses dépenses et en préservant sa capacité d'endettement avec un niveau d'emprunt contenu.

Ainsi avec une prévision de -8% de recettes réelles de fonctionnement, la Ville est contrainte, pour la préparation budgétaire 2021, d'intensifier drastiquement ses efforts sur les dépenses réelles de fonctionnement, notamment sur la masse salariale, principale charge de fonctionnement de la commune. Il devra en être de même pour l'ensemble des charges de gestion courante et des dotations et subventions communales. Il pourra même être envisagé l'arrêt de certains services non obligatoires rendus aux administrés.

Il conviendra également, pour limiter la dégradation financière de la commune, de garantir les recettes actuelles au travers de conventions pluriannuelles avec nos partenaires institutionnels, de réévaluer les recettes propres et de trouver de nouvelles recettes notamment dans le cadre de l'occupation du domaine public ou l'optimisation du patrimoine communal.

Par ailleurs, la Ville a souhaité en 2020 accompagner la relance économique avec un programme d'investissement ambitieux, financé par un emprunt de près de 600 millions. Faute de dégager en 2021 un autofinancement suffisant, et afin de réabonder le fonds de roulement, il est indispensable pour la Ville de limiter son programme d'investissement.

En ce sens, il convient uniquement de privilégier les investissements permettant de faire des économies de fonctionnement ainsi que finaliser les opérations contractualisées et engagées.

Il sera donc impossible de lancer en 2021 de nouvelles opérations ; pour autant un programme d'études est nécessaire pour préparer la mise en œuvre des projets à compter de 2023.

Ainsi, en 2021, la commune, malgré les efforts budgétaires et la politique de saine gestion menée depuis plusieurs années, ne dispose plus de marges de manœuvre, compte tenu du contexte économique de la Nouvelle-Calédonie et des difficultés budgétaires de ses partenaires institutionnels.

Tels sont les éléments du débat d'orientation budgétaire pour l'année 2021 portés à la connaissance du conseil municipal.

Dumbéa, le 08 janvier 2020.

Le Maire,  
Georges Naturel