

VILLE DE SARLAT

Débat d'orientations budgétaires 2021



Note de présentation



Conseil municipal du 31 mars 2021



VILLE DE SARLAT

DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2021

I – UN ENVIRONNEMENT BOULEVERSE ET INCERTAIN

A. UNE CRISE ECONOMIQUE ET SOCIALE A L'ISSUE INCERTAINE QUI IMPACTE LES FINANCES PUBLIQUES

1. Une situation économique et sociale soumise à la situation sanitaire
2. Les finances publiques au cœur d'une relance financée par la dette

B. UN ENVIRONNEMENT EXCEPTIONNELLEMENT INEDIT ET UNE SITUATION DEGRADEE

1. Le choix de la relance renforcé par la loi de Finances 2021
2. La situation dégradée et incertaine des collectivités.

II – 2020 /2026 : LA FEUILLE DE ROUTE BUDGETAIRE

A. 2020/2026 : Un scénario glissant prospectif de retour à la normale

1. La construction de la trajectoire 2020/2026 et son résultat
2. La trajectoire après 2020

B. 2021 : Les perspectives en fonctionnement et investissement

1. L'évolution des charges de fonctionnement
2. L'évolution des recettes de fonctionnement
3. L'investissement et son financement

III 2021 / 2026 UN TEMPS D'AVANCE POUR MIEUX REBONDIR

A. QUELLES OPPORTUNITES POUR NOTRE VILLE CENTRE ?

1. Une polarité et une centralité reconnues par l'Etat et les collectivités territoriales
2. Le renforcement de la synergie entre Sarlat et la CCSPN
3. Les programmes « petite villes de demain » et « revitalisation des centres-bourgs et centres villes »

B. LE PATRIMOINE COMMUNAL, LEVIER FINANCIER ET D'ATTRACTIVITE DU CENTRE VILLE

C. LES ENGAGEMENTS IMMEDIATS ET DE PROXIMITE POUR LES SARLADAIS

1. L'exigence du renforcement du lien pour une ville humaine et citoyenne
2. La concrétisation d'initiatives et investissements de proximité

D. POUR ALLER PLUS LOIN, « SARLAT, CŒUR DE LA RURALITE DE DEMAIN »

1. Augmenter l'offre et la qualité de logement résidentiel en centre-ville
2. Renforcer l'activité économique et la diversité de l'offre commerciale
3. Vivre l'espace urbain et public en renforçant les mobilités
4. Assurer la présence des équipements et services publics

Un an après le début de la crise sanitaire, la pandémie persiste dans le monde. Plus de 2.7 millions de décès sont à déplorer au niveau mondial. 92 000 pour la France.

Cette crise et ses conséquences sanitaires, économiques, sociales et psychologiques nous bouleversent comme citoyens. Elle bouleverse également l'action publique avec d'abord la primauté donnée à la santé puis, aujourd'hui, la recherche d'un « équilibre » entre activité et restrictions sanitaires.

L'incertitude sanitaire reste forte mais le déploiement de la vaccination permet d'espérer et d'envisager une vie et une économie avec moins de contraintes.

C'est pourquoi, la généralisation rapide de la vaccination au niveau mondial paraît prioritaire. Ce défi semble soutenable financièrement. Il est chiffré à 100 milliards de dollars par l'OMS alors qu'à ce jour les mesures de soutien budgétaire ont déjà atteint plus de 12 000 milliards de dollars. Il implique un véritable engagement politique et une volonté de coopération internationale.

Le contexte est donc toujours incertain car tributaire de l'évolution de la crise sanitaire.

Il rend l'exercice de la mise en perspective d'une trajectoire budgétaire difficile et il nous y oblige en pragmatisme et en encore davantage en responsabilité.

I – UN ENVIRONNEMENT BOULEVERSE ET INCERTAIN

A- UNE CRISE ECONOMIQUE ET SOCIALE A L'ISSUE INCERTAINE QUI IMPACTE LES FINANCES PUBLIQUES.

1. Une situation économique et sociale tributaire de la situation sanitaire.

La crise sanitaire a entraîné, au printemps dernier, une récession mondiale d'une ampleur historique et d'une soudaineté inédite.

Le PIB a particulièrement chuté en Espagne (-11.1%) et au Royaume Uni (- 9.9%). En France, il s'est contracté de 8.2%, un peu moins qu'en Italie (-8.9%) mais nettement plus qu'en Allemagne (-5.3%) et qu'aux Etats Unis (-3.5%) (INSEE note du 10.03.21 « un an après... »).

Pour entrer dans le descriptif de la conjoncture française, l'évolution de certains indicateurs peut être avancée :

- une chute de la consommation qui a alimenté l'épargne ;
- une résistance de l'emploi (baisse du taux de chômage de 0.4 point à 8%) mais augmentation du halo autour du chômage ;
- une plus faible progression des revenus des ménages (+1.1 %) ;
- une dégradation des échanges extérieurs (- 16.3% des exportations, -11.5 % des importations) ;
- la réduction du taux de marge des entreprises (29.3 % contre 33.2%) ;
- la baisse de l'investissement des entreprises (-9.5%) ;

Mais ces indicateurs habituels ne sont finalement pas pertinents dans le contexte d'aujourd'hui, en raison de la cause sanitaire de cette crise.

Il est difficile de s'y référer car leurs fluctuations sont excessivement importantes sur des séquences courtes qui s'enchaînent au gré des mesures de restriction sanitaires. Ces évolutions masquent également des disparités très fortes en fonction des situations sociales des ménages, des tranches d'âges, des métiers exercés, des secteurs économiques, selon le niveau d'exposition aux mesures de restriction.

Elles sont aussi faussées, en « trompe-l'œil », du fait des mesures d'urgence exceptionnelles mises en place. (ex : mesures de soutien à l'économie sur le nombre de faillites ou sur le taux de chômage).

Les essais de projections anticipent un rebond pour 2021. En France, pour 2021, sont envisagés une croissance de l'ordre de 5 % et un taux de chômage de 8 à 10%.

D'ores et déjà cette projection est à modérer des conséquences du confinement pour 4 semaines des 16 départements autour de l'Île de France et des Hauts-de-France qui représentent 40 % du PIB. Selon Bercy, l'impact négatif est de 0.2 point de PIB annuel.

Au printemps dernier, de nombreux économistes ont avancé des projections sur la base d'un choc ponctuel suivi d'un retour à la normal. Aujourd'hui, la persistance de la pandémie, le temps de déploiement de la vaccination, l'émergence de nouveaux variants conduisent à la prudence.

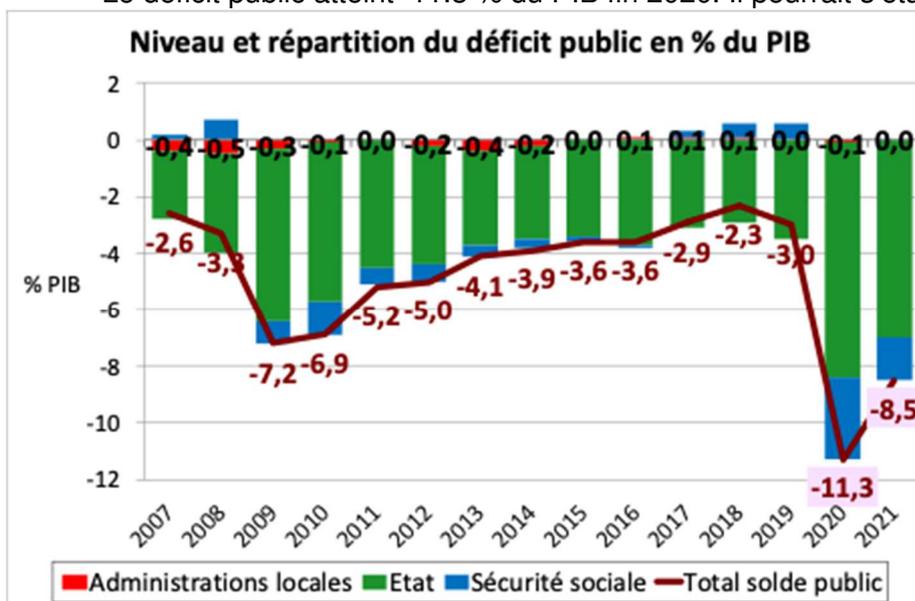
La situation économique et sociale est bien tributaire de la crise sanitaire et du niveau de restriction qu'elle impose. Sa véritable ampleur se révélera à son terme ou à partir d'une séquence stabilisée avec le risque d'intégrer pour l'avenir des effets durables (déscolarisation, creusement accéléré des inégalités, effets psychologiques...).

2. Les finances publiques au cœur d'une relance financée par la dette

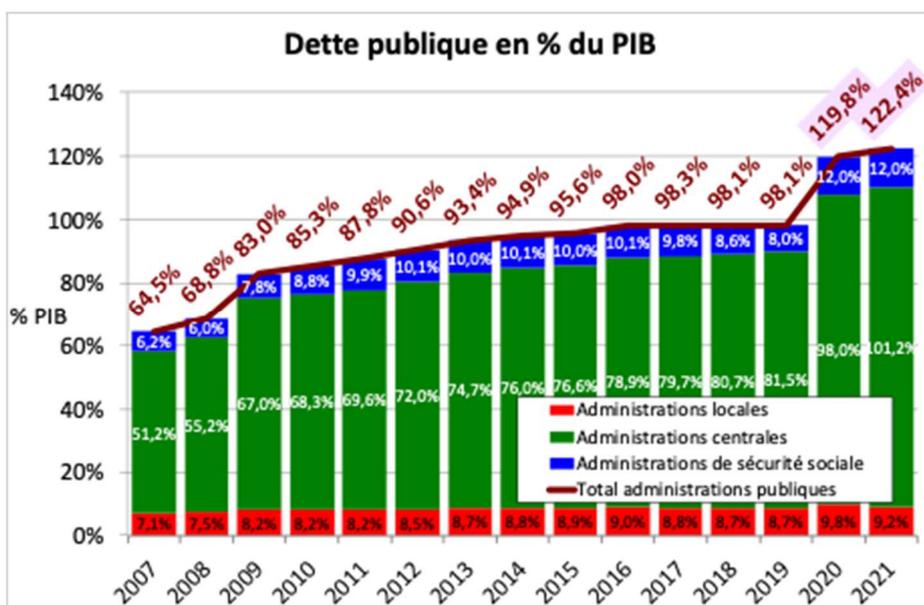
La stratégie budgétaire de l'Etat a été renversée, illustrée par la formule du « quoi qu'il en coûte ». Comme nous le soulignons en juillet dernier « Le paradigme historique des finances publiques construit sur l'objectif de retour au quasi-équilibre des comptes publics (au sens de Maastricht / déficit de 0,3 % du PIB) a « explosé ». Déjà remis en cause par les mesures suivant le mouvement social de la fin 2019, il a désormais laissé place à une politique de relance budgétaire inédite financée par le recours à l'emprunt sans mobilisation du levier fiscal. ».

Au travers, des lois de finances rectificatives 2020, du plan de relance et de la loi de finances 2021, c'est 600 milliards d'euros mobilisés pour assurer soutien et relance quasiment exclusivement financé par la dette.

- Le déficit public atteint 11.3 % du PIB fin 2020. Il pourrait s'établir à 8.5 % du PIB fin 2021.



- La dette publique représente 119.8 % du PIB fin 2020. Elle s'élève à 2 600 milliards d'euros. Une augmentation est encore prévue en 2021 (122.4 % du PIB) mais avec une réduction du service de la dette en raison des taux négatifs maintenus par la BCE.



La dette Covid est aujourd'hui de l'ordre de 215 milliards d'euros et vient renforcer la dynamique d'endettement public. Elle résulte des dépenses de soutien et de la chute des recettes liées à la crise. Elle totalise 75 milliards pour la Sécurité Sociale et 140 milliards pour l'Etat.

Elle devrait encore augmenter avec la poursuite du « quoi qu'il en coûte » imposé par la persistance de la crise sanitaire. (Selon Bercy, le confinement territorialisé récent devrait coûter 1.2 milliards supplémentaires par mois).

Le sujet du niveau d'endettement est aujourd'hui d'actualité et interpelle politiquement et économiquement :

« Pourquoi avoir pu emprunter autant alors que ce n'était pas possible avant ? Faut-il isoler cette dette covid « choisie » de la dette « classique » pour lui affecter un financement spécifique ? Faut-il annuler les 25% de la dette auprès de la Banque centrale européenne ? Comment la rembourser ? En comptant sur la croissance retrouvée, sur une réduction des dépenses publiques à venir, sur la mise en place de nouvelles fiscalités ? Et si oui lesquelles ? ».

A ce stade, les contributions sont très diverses et transparentes.

Le Gouvernement, en décembre a demandé une étude de la Cour des comptes attendue pour la fin Mars. Il a installé la commission Arthuis qui vient de rendre ses préconisations.

Le rapport Arthuis pointe surtout le temps long nécessaire pour absorber la crise (plus de 10 ans). Il projette une augmentation durable de l'endettement que la croissance ne suffirait pas à maîtriser (dette de 128% du PIB en 2030 avec une croissance de 1.5%).

A ce stade, Bercy propose un cantonnement de la dette Covid comptant sur un financement combinant la croissance relancée notamment par la mobilisation de l'épargne, la maîtrise des finances publiques et la réalisation de réformes structurelles. Il écarte par principe le financement par la voie fiscale.

Pour autant, la voie de l'impôt a déjà été utilisée puisque la Contribution pour le Remboursement de la Dette Sociale (CRDS) qui devait disparaître en 2024 a été prolongée jusqu'en 2033. La majorité présidentielle ne l'exclut pas par principe et propose, par exemple, la création d'un impôt minimum mondial sur les bénéfices des sociétés.

Ce sujet important sera au cœur des débats des prochains mois. Finalement, comme en 2008, l'impact d'une crise permet de revenir aux trois réflexions /questionnements fondamentaux politiques et économiques :

- Le changement de regard sur les indicateurs de richesse et de performance financière des Etats et sociétés : la pertinence du PIB ?, la référence à la soutenabilité de la dette plutôt qu'à son niveau surtout en période de taux négatifs ?
- La réflexion sur la qualité du déficit public plutôt que son niveau ? chercher le « bon » déficit : celui qui assure une croissance vertueuse et durable et non le financement des dépenses courantes? quelle dépense publique pour porter une croissance prospère ? identifier les piliers de la prospérité : innovation, capital humain, capital naturel, souveraineté technologique ?
- Le choix du financement par l'impôt ? quel sens et solidarité donner à l'impôt dans un contexte de creusement des inégalités ? égalité ou équité fiscale ? quelle répartition entre les entreprises et les ménages ? quelle base d'imposition, fonction des capacités contributives ?

B.UN ENVIRONNEMENT EXCEPTIONNELLEMENT INEDIT ET UNE SITUATION DEGRADEE

Pour rappel, 2020 a connu 4 lois de Finances rectificatives, situation inédite marquant l'engagement de l'Etat au travers de mesures d'urgence successives. Elle a vu l'adoption d'un plan de relance de 100 milliards d'euros prolongé par la loi de Finances 2021.

Dans cet environnement exceptionnel, la situation financière des collectivités s'est dégradée et est toujours très incertaine.

1. Le choix de la relance renforcé par la loi de Finances 2021

Une relance de l'économie par une forte baisse de la fiscalité sur les entreprises et des impôts de production.

Considérant que les impôts de production seraient trop élevés et qu'ils pèseraient de manière excessive sur le secteur industriel, le PLF concrétise la baisse de plusieurs impôts économiques pour 10 milliards d'euros.

- La baisse de 50% de la fiscalité foncière applicable aux établissements industriels

Cette diminution prend effet dès 2021. Elle est estimée à l'échelle nationale à -1.75 milliards d'euros pour la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et à -1.54 milliards d'euros pour la cotisation foncière des entreprises (CFE).

Concrètement, la valeur locative des bâtiments et terrains industriels sera réduite de moitié générant, toutes choses égales par ailleurs, une division par deux de la CFE et de la TFPB dont les entreprises sont redevables.

Cette mesure affecte les communes et les intercommunalités. La loi de finances prévoit un mécanisme de compensation dynamique pour les collectivités qui serait égal, chaque année, à la perte de bases générée par la mesure multipliée par le taux d'imposition de référence (année 2020). Cela permettrait aux collectivités de bénéficier des retombées fiscales des nouvelles implantations industrielles mais avec une vraie limite puisque les hausses de taux futures ne seraient pas intégrées à la compensation et ne porteraient que sur une base réduite de moitié.

- La division par deux de la cotisation sur la valeur ajoutée.

Ce geste fiscal est estimé à 7 milliards d'euros annuels. Il se traduit par la suppression de la part régionale qui est compensée par l'attribution d'une quote-part de la TVA versée par l'Etat.

Dans le contexte de crise économique qui aurait dû se traduire par une perte de recettes pour les Régions ce mécanisme constitue d'ailleurs un effet d'aubaine. Le bloc communal n'est pas affecté par cette mesure puisque la part intercommunale est maintenue.

La priorité donnée au soutien à l'investissement immédiat des collectivités.

Les différentes mesures de relance adoptées depuis le printemps 2020 renforcent la dynamique d'un soutien immédiat vers l'investissement et non le fonctionnement, faisant appel aux collectivités comme principaux responsables de la commande publique.

Elles visent une efficacité immédiate en priorisant les projets matures engagés dans les deux ans et en diffusant des appels à projets courts. Elles prennent deux formes :

- Un abondement sur deux ans de 2 milliards d'euros des subventions d'investissement classiques (enveloppes DETR, DSIL, FNADT) ;
- Les appels à projets du plan France Relance.

Deux dossiers sont déposés sur notre territoire. Le projet France Tabac par la CCSPN au titre du « fonds de recyclage des friches et du foncier artificialisé » est d'ores et déjà déclaré éligible (financement sollicité : 600 000 €). Le projet d'aménagement de l'aire des gens du voyage est retenu avec un taux de subventionnement de 70%. Le recrutement d'un conseiller numérique est en réflexion avec la communauté de communes.

Une compensation accessoire des pertes de fonctionnement des collectivités.

En 2020, l'Etat a mis en place un dispositif dit de « clause de sauvegarde » en vue de compenser les pertes de recettes fiscales et domaniales subies par les collectivités. Il a suscité, à juste titre, de grandes attentes de la part des bénéficiaires potentiels à savoir des 12 000 à 13 000 communes selon le chiffre annoncé.

Car le véritable enjeu pour les collectivités est de surmonter les effets de la crise sur les sections de fonctionnement : un recul significatif de certaines recettes et une augmentation de certaines dépenses de fonctionnement dégradant la capacité d'autofinancement. Nous indiquions d'ailleurs en 2020 « pour assurer leurs missions immédiates les collectivités doivent être fortement soutenues dans leur fonctionnement » en qualifiant ce dispositif d' « opportunité ».

Malheureusement, les choix méthodologiques effectués par l'Etat ont été restrictifs (ex : la globalisation des recettes fiscales et domaniales), de sorte que moins de 2 500 communes sont au total éligibles et, si la loi de finances a reconduit le dispositif pour 2021, elle en a écarté les produits domaniaux pour porter sur les seuls revenus fiscaux.

Au titre de ce mécanisme, Sarlat a bénéficié d'une recette exceptionnelle de 113 000 € comptabilisée au compte administratif 2020 qui ne sera pas inscrite au budget 2021. Il faut noter que le calcul ne semble pas encore définitif avec le risque d'un réajustement à la baisse.

La CCSPN n'a bénéficié d'aucune compensation. L'Office de Tourisme (OT) a subi une perte de la taxe de séjour d'environ 335 000 €. Malgré nos interventions auprès de la DGCL, elle a été exclue de ce filet de sécurité car perçue directement par l'OT et non par la CCSPN. (Par mesure de prudence, depuis le 01.01.2021, elle est désormais encaissée directement par la CCSPN avant d'être reversée à l'OT).

La poursuite de la réforme fiscale : la suppression de la TH sur les résidences principales (THP)

Depuis 2020, 80 % environ des contribuables de la THP sont désormais et définitivement exonérés de cette taxe. Le Gouvernement a décidé de mener à son terme la suppression de la THP pour les contribuables les plus riches. Pour ces derniers la suppression est réalisée progressivement sur 3 ans entre 2021 et 2023.

En 2021, le produit de la THP disparaît du produit fiscal des collectivités.

Pour les communes, il est compensé par le transfert intégral du produit de la part départementale du FB (les contribuables ne payant plus de FB aux départements).

Pour les EPCI, il est compensé par l'attribution d'une fraction de la TVA perçue au niveau national. (Le Département se voit également attribuer une fraction de la TVA pour compenser la perte du FB).

Nous avons évoqué lors des orientations budgétaires précédentes, l'enjeu d'une réforme du financement du service public local et des collectivités. Ceci en prenant en considération, d'une part, le risque de perte de sens de la fiscalité (L'impôt local vient concrétiser solidairement au bien vivre ensemble, à l'existence d'équipements et de services publics) et, d'autre part, la difficulté de consentement à l'impôt dans le contexte économique.

En Juillet 2020, nous affirmions au sortir du confinement « Le point crucial et structurant de la future organisation du service public local en sera certainement le financement ».

D'abord, car, pour assurer leurs missions immédiates les collectivités doivent être fortement soutenues dans leur fonctionnement et dans leurs dépenses d'ingénierie.

Ensuite, car, pour leur donner la force et l'autonomie de collectivités décentralisées, elles devront disposer d'un nouveau levier fiscal fonction des capacités contributives et garantissant le lien entre le citoyen / contribuable et l'élu en responsabilité ».

Ce n'est donc pas le choix politique réalisé par le Gouvernement. L'évolution engagée ces dernières années est confirmée par la poursuite de la réforme de la taxe d'habitation et, aujourd'hui, la décision de baisser des impôts de production. Ce choix porte certainement en lui :

- La remise en cause du sens de la solidarité de l'impôt ;
- La disparition de l'impôt local et du lien fiscal entre les habitants et les collectivités ;
- La perte d'autonomie fiscale des collectivités et la nationalisation de leurs ressources ;
- La concentration de l'impôt sur un seul contribuable avec un calcul déconnecté des capacités contributives.

2. La situation dégradée et incertaine des collectivités

Dresser un bilan précis de la situation financière des collectivités, au sortir de 2020, est compliqué. Pour autant, d'ores et déjà, des constats et tendances se dessinent.

Deux constats immédiats sont partagés :

- **Une nette dégradation de la situation financière des collectivités**

La crise sanitaire a renversé la trajectoire vertueuse des finances locales enregistrée en 2018 et 2019. En 2020, l'évolution des dépenses et recettes de fonctionnement se caractérise par un effet de ciseau : un net recul des recettes réelles de fonctionnement et une progression des dépenses réelles de fonctionnement. L'épargne brute des collectivités est en forte baisse synonyme d'une dégradation de leur solvabilité.

Ce constat est admis mais l'ampleur des effets de l'épidémie n'est pas encore fixé et fait débat. Selon le rapport de JR Cazeneuve, Président de la délégation aux collectivités territoriales de l'Assemblée nationale, la baisse de la capacité d'autofinancement serait de 10.5%. Toutes collectivités confondues, les budgets d'investissement auraient diminué de 4.1% et les dépenses d'équipement de 11%. La diminution des dépenses d'investissement serait plus marquée pour le bloc communal (- 11.7 %) sous l'effet du conjugué du cycle électoral.

- **L'hétérogénéité des situations**

Le deuxième constat est celui des importantes disparités entre les différents niveaux de collectivités et entre les collectivités au sein d'une même catégorie.

S'agissant du bloc communal, les impacts sont différenciés selon les territoires, le tissu économique, la taille démographique, la nature des compétences exercées, la structure des recettes...

Il y a ainsi une certaine corrélation entre la taille des collectivités et l'impact de la crise : les grandes villes et les intercommunalités ont davantage été impactés que les petites communes. Parmi les communes, celles en position de centralité et avec des profils particuliers (touristiques et de montagne) sont davantage affectées en raison des pertes des taxes spécifiques, des recettes tarifaires et domaniales ce qui est notre cas.

Trois lignes directrices peuvent être citées comme incitant à la prudence :

- **Un impact dans la durée au-delà de 2020.**

Si naturellement la crise aiguë semble passée, il est désormais admis que son impact durera au-delà de 2020 et 2021. Il sera évidemment conditionné par l'évolution de la crise sanitaire et les caractéristiques de la reprise économique (croissance, emploi, inflation, taux d'intérêt, consommation) et le niveau des conséquences sociales.

Cet impact est renforcé défavorablement par le faible dynamisme de certaines recettes pourtant insensibles à la crise sanitaire. Il en est ainsi de l'évolution des recettes fiscales sur les ménages du fait de la suppression de la Taxe d'habitation et de la faible réévaluation des bases du FB compte tenu de l'inflation.

Ainsi s'agissant des communes, l'évolution projetée sur les 3 prochaines années anticipe une baisse de l'épargne brute, une réduction du niveau d'investissement et une dégradation de la capacité de désendettement.

Il faut noter ici que les EPCI du fait de leurs recettes liées à la conjoncture économique seront, d'un point de vue budgétaire, plus fortement et plus durablement affectés que les communes.

- **La difficulté à investir et à contribuer au plan de relance**

Le plan de relance incite les collectivités à investir rapidement et finalement à emprunter dans la mesure où leur capacité d'autofinancement s'est réduite. Le contexte favorable d'accès au crédit pourrait d'ailleurs les y inciter.

Mais, à ce stade, si les communes anticipent plutôt un nouvel endettement, elles l'associent non pas à une augmentation mais à une réduction du niveau d'investissement. L'augmentation de la dette serait une conséquence inéluctable de la moindre possibilité de mobiliser de l'autofinancement. Dans ce contexte, il est vraisemblable que le plan de relance vienne financer des investissements déjà prévus ou engagés.

- **Le spectre d'être appelé au financement de la dette publique à partir de 2023**

A chaque choc économique l'Etat, après une phase de relance et de creusement du déficit, engage une réduction de la fiscalité des entreprises puis appelle les collectivités au redressement des finances publiques.

Ainsi, après la crise financière de 2008, un plan de relance a été mobilisé la même année, la taxe professionnelle a été supprimée en 2010 et la réduction de la DGF des collectivités mise en œuvre en 2014 après les élections présidentielles.

Aujourd'hui, les deux premières étapes de cette séquence sont décidées. Il ne reste donc que la troisième étape, celle de l'association des collectivités au redressement des comptes publics. Il est envisageable qu'elle survienne au sortir de la crise sanitaire et de l'élection présidentielle en 2022.

Le rapport Arthuis prône d'ailleurs le retour des contrats de Cahors c'est-à-dire l'encadrement des dépenses des collectivités en l'élargissant à un plus grand nombre de collectivités et aux budgets annexes.

II 2020/2026 : LA FEUILLE DE ROUTE BUDGETAIRE

Le contexte inédit de 2020 nous a amené à dresser, en septembre, une prospective financière sur la période 2020/2026. Elle constitue un scénario glissant pouvant être ajusté et modifié à tout moment en fonction des impacts immédiats et dans la durée du contexte sanitaire.

Il s'agit d'être agile et de réagir à celui-ci pour corriger la trajectoire en restant fixé sur le même objectif de fin de mandat.

A. 2020 / 2026 un scénario glissant prospectif de retour à la normale

1. La construction de la trajectoire 2020/2026 et son résultat.

Une trajectoire appréciée au regard de trois indicateurs :

- Le taux d'épargne brut (ratio épargne brute /recettes réelles de fonctionnement) qui marque l'aisance de la section de fonctionnement et la capacité à investir ;
- La capacité de désendettement (ratio encours de la dette/ épargne brute) qui témoigne de la solvabilité de la collectivité ;
- La capacité à assurer budgétairement le financement de l'annuité de la dette par des ressources propres.

Un scénario combinant plusieurs dynamiques estimées :

- Le prolongement des tendances passées retraitées de l'impact de la crise ;
- Les effets de la réforme fiscale marquée par la suppression de la taxe d'habitation et des lois de finances successives ;
- La réalisation d'un programme pluriannuel d'investissement.

Une prospective intégrant des engagements politiques :

- Le maintien de la qualité d'offre de services et d'équipements publics ;
- Le gel des taux d'imposition sur toute la période au niveau d'avant COVID soit 2019 ;
- Le maintien d'un niveau d'investissement de l'ordre 2 à 2,5 M€ d'opérations nouvelles tous les ans (hors budgets annexes).

Le résultat global visé en 2026 est celui d'une situation équivalente à celle d'avant la crise COVID avec :

- Un taux d'épargne brute d'environ 7 % ;
- Une capacité de désendettement retraitée d'environ 10 ans ;
- Un encours de la dette stabilisé à 14 millions d'euros.

2. La trajectoire après 2020

Les caractéristiques principales de l'exercice 2020 :

- Une surface financière remodelée sous l'effet de la crise : le niveau de réalisation du fonctionnement se rapproche de celui des années 2012/2013 ;
- Un net décalage avec la prévision budgétaire, pourtant votée en juillet, traduction de l'absence inédite de lisibilité dans le contexte de crise ;
- Une épargne nette négative de – 700 000 € qui se dégrade de 1 440 000 € (sans retraitement) ;
- Une capacité de désendettement de 9 ans (non retraité).

Mais il faut noter que

- L'épargne nette est moins dégradée que prévue au budget : – 700 000 € au lieu de – 1 300 000 € en raison du niveau de certaines recettes plus fort qu'attendu (ex : droits de mutation, versement mobilité) et de certaines dépenses moins élevées que prévu (ex : frais de personnel, charges exceptionnelles...);
- L'effet de ciseau sur 2020 est réduit voire quasi nul, chiffré à environ 100 000 € (retraité de la double dotation versée au centre culturel) ;
- L'épargne nette retraitée est donc quasi équivalente à celle de 2019 ;

Les principes et évolutions du budget 2021

- Un principe de prudence dans la construction budgétaire. Il sera volontairement plus marqué en 2021 pour mieux faire face aux incertitudes. Il intégrera des dépenses imprévues et une « provision » pouvant être mobilisée pour rétablir l'équilibre du budget annexe du centre culturel. Le budget affichera donc une épargne nette vraisemblablement sous-estimée.
- Un rebond des recettes tarifaires et domaniales sans revenir totalement au niveau 2019 ;
- un effet de ciseau prévisionnel avec une augmentation plus forte des dépenses de fonctionnement (+ 650 000 € après retraitement) que des recettes de fonctionnement (+380 000 €) ;
- Une épargne nette prévisionnelle négative d'environ - 500 000 € ;
- La construction d'un budget d'investissement plutôt de transition avec l'engagement de nombreuses études sans endettement supplémentaire.

Le respect de la prospective de fonctionnement

Le comparatif avec la prospective dressée en septembre 2020 montre que le résultat 2020 et que les orientations budgétaires 2021 se situent dans la trajectoire.

	CA 2019	2020		2021		2022	2023	2024	2025	2026
		CA	Prospective	BP	Prospective	Prospective	Prospective	Prospective	Prospective	Prospective
Dépenses réelles de fonctionnement	14,47	14,76	14,24	14,8	14,69	14,85	15,05	15,23	15,41	15,59
Recettes réelles de fonctionnement	16,14	15,89	15,33	16,26	16,09	16,15	16,26	16,39	16,52	16,72
Epargne de gestion	1,67	1,13	1,09	1,46	1,40	1,30	1,21	1,16	1,11	1,13

Le recalibrage de la prospective en 2022

Il est prévu de réactualiser cette prospective début 2022 considérant qu'une certaine stabilité sera retrouvée assurant une meilleure lisibilité pour les années suivantes.

Si le budget 2021 est construit sur le principe d'une prudence indispensable dans ce contexte incertain, il ne s'agit pas « d'attendre ». Le budget d'investissement est d'ailleurs plutôt un budget de transition parce qu'il donne une large place au financement d'études préalables (faisabilité, programmation, choix des maîtres d'œuvres...). Il permet ainsi de préciser les coûts des différents investissements et d'engager la recherche de co-financements.

Ainsi, début 2022, toutes les données seront connues pour arbitrer, prioriser et programmer dans une prospective adaptée et garantissant la situation financière de la collectivité. Un nouveau plan pluriannuel d'investissement sera construit pour 2022/2026.

Cette prospective actualisée intégrera naturellement la forte diminution de l'annuité de la dette en 2023 qui pourra être fléchée à la préservation de l'équilibre budgétaire et/ou à l'effort d'investissement.

B. 2021 : les perspectives en fonctionnement et investissement

1. L'évolution des charges de fonctionnement

Le principe est de reconduire les efforts de gestion portant sur les charges courantes, la maîtrise de la masse salariale et les autres dépenses de fonctionnement.

Les charges de gestion courante (ch 011)

Elles regroupent l'ensemble des frais inhérents au fonctionnement des services offerts aux administrés et aux usagers.

Elles représentent environ 3 650 000 € en 2020. Les postes les plus importants financièrement sont le service de transport collectif, l'achat des denrées alimentaires, les différents fluides et le recours aux services communs de la CCSPN.

Son niveau est plutôt sensible à la crise sanitaire ce qui explique une partie de la diminution enregistrée en 2020 (- 400 000 € / 2019).

Pour 2021, la prévision intègre notamment

- des dépenses non réalisées en 2020 du fait de la crise ;
- la prise en gestion directe d'un nouveau bâtiment (la maison de l'emploi) ;
- un nouveau budget pour la citoyenneté ;
- l'évolution du calcul de la facturation du service urbanisme de la CCSPN.

La prévision 2021 devrait être de l'ordre de 4 M€ en forte augmentation par rapport à 2020 mais stabilisée au niveau du réalisé 2019.

Sur les années suivantes, la progression est calée sur l'inflation prévisionnelle plus 0.5 % soit 1.5 % en 2022 puis 1.7% par an (à périmètre constant).

Sur la séquence immédiate 2021-2022, ce chapitre sera affecté par 5 éléments principaux :

- La prise de la compétence mobilité par la CCSPN : Au 01.07.2021, elle deviendra responsable de l'organisation des mobilités (à l'exception du transport scolaire) et du Sarlat bus qu'elle financera grâce au versement mobilité perçu en lieu et place de Sarlat. (Les évolutions budgétaires feront l'objet d'une décision modificative dans le courant de l'année 2021) ;
- la redéfinition du marché d'alimentation et de maintenance énergétiques ;
- la transformation définitive du service fauchage en service communal avec l'intégration des deux agents aujourd'hui mise à disposition par la CCSPN ;
- Les conditions de rebond de l'activité événementielle au sortir de la crise sanitaire ;
- la concrétisation des initiatives de performance de gestion comme la fiscalisation à la TVA de certaines opérations (assujettissement de la restauration scolaire, fiscalisation de la mise à disposition du personnel au centre culturel, création d'un budget annexe pour le transport scolaire).

Les frais de personnel (ch 012)

Ils constituent financièrement le premier poste de dépenses de fonctionnement (8 713 000 € en 2020 soit 57 % des dépenses réelles de fonctionnement).

Le contexte financier incertain renforce le pilotage de la masse salariale comme un véritable défi avec comme impératif de contenir celle-ci. L'enjeu financier est plus fort pour Sarlat en raison du niveau élevé de ce poste, source de rigidité supplémentaire des dépenses de fonctionnement et de son positionnement Ville centre.

La maîtrise de la masse salariale est d'autant plus difficile qu'une partie de ses composantes échappe à la collectivité (augmentation des charges, responsabilités transférées aux collectivités, nouvelles obligations réglementaires à assumer ...) et que le contexte sanitaire l'impact. Il faut d'ailleurs rappeler que face à la crise sanitaire, la collectivité ne peut pas accéder au dispositif de chômage technique et doit désormais mobiliser des moyens nouveaux (temps de gestion de la crise et des réorganisations, entretien des locaux, recommandations sanitaires dans les écoles...).

Notre stratégie financière pose comme principe de maîtriser la masse salariale sans réduire l'offre de service public ajoutant ainsi un élément supplémentaire à la quadrature du cercle.

C'est bien le résultat obtenu et dans la durée puisque pour la quatrième année consécutive les frais de personnel diminuent et ce, à périmètre constant. Cette évolution traduit l'effet du plan de maîtrise engagé sur les 6 dernières années.

L'évolution prévisionnelle moyenne 2021/2026 est fixée à 1% /an caractérisant un nouveau plan de maîtrise des effectifs.

Il repose sur la combinaison de cinq axes :

- L'agilité et la souplesse d'organisation face à la situation sanitaire (redéploiement ponctuel entre service, repositionnements sur d'autres missions, gestion du télétravail...);
- La recherche permanente d'organisations nouvelles plus efficaces et la réalisation d'investissements permettant de gagner du temps de travail pour parvenir à une contraction globale du temps de travail (réorganisation du service propreté, réalisation de certains investissements sportifs...);
- La mise en œuvre d'une stratégie RH visant le développement de la qualité de vie au travail, l'amélioration des conditions de travail, la reconnaissance de l'engagement collectif et individuel en confortant le sens de l'action (ex : définition des Lignes directrices de gestion, engagement d'une démarche QVT avec l'APAVE, revoyure du régime indemnitaire au 01.01.2022...);
- La refonte obligatoire de l'organisation du temps de travail considérée comme un levier de qualité de service et d'optimisation des moyens ;
- La recherche de subventionnement de postes et la construction d'une mutualisation maîtrisée avec la CCSPN (ex : financement du manager du commerce, revalorisation du niveau de la prestation de service, financement à 15 % du personnel du service patrimoine...).

Sur la séquence immédiate 2021 /2022, l'évolution prévisionnelle pourrait être supérieure à 1 % en raison de facteurs haussiers :

- L'impact des mesures nationales (Parcours professionnel carrières et rémunération pour les catégories A et C, nouveau calcul de la prime compensatoire de la CSG, mise en place de la prime précarité pour les agents contractuels, augmentation des cotisations d'assurance maladie pour les contractuels, l'organisation des élections...);
- L'effet rebond « d'après covid » (activités saisonnières, événementiel, expositions...);
- L'effet report en année pleine des recrutements 2020 cumulés aux recrutements suspendus et relancés en 2021 ;
- La mise en place progressive de la participation au financement de la protection sociale complémentaire des agents (socle minimum de 50% sur la santé et de 20% sur la prévoyance) ;
- La revoyure du RIFSEEP notamment pour renforcer l'attractivité de la collectivité.

Les autres charges de gestion

Charges de gestion courante (ch 65)

Elles s'élèvent à 712 000 € en 2020 soit une baisse de 7.88 % notamment en raison de la baisse des indemnités des élus et des subventions.

Pour 2021, le chapitre devrait être proposé en diminution de 5 % à 675 000 € sous l'effet de la réduction des indemnités des élus en année pleine et de la contribution événementiel à l'OT.

Le montant global des subventions est prévu comme stable à environ 300000 €/ an jusqu'en 2026. S'agissant de 2021, un examen individuel sera mené pour coller à la réalité de chacune des associations en fonction de leur situation financière, niveau d'activité et de salariat. De sorte que l'octroi individuel des subventions pourrait intervenir progressivement à partir du vote du budget.

Les charges financières (ch 66)

Les intérêts de la dette s'élèvent à 355 000 € en 2020 (hors ICNE) confirmant une diminution tendancielle liée au désendettement continu et à la structure d'amortissement de la dette.

En 2021, un niveau prévisionnel de 285 000 € devrait être proposé.

Les charges exceptionnelles (ch 67)

Ce chapitre connaît des variations annuelles liées à sa nature. Il a connu un point haut en 2020 avec la comptabilisation de deux années de dotation versée au centre culturel et l'effacement de recettes suite à la crise sanitaire. Le niveau 2021 devrait être aux environs de 1.1 M € soit un niveau supérieur au niveau habituel pour se donner la possibilité de rétablir l'équilibre financier du centre culturel sur 2 ans.

2. L'évolution des recettes de fonctionnement

Le scénario ajusté intègre une hypothèse de retour à la normale plus rapide qu'envisagé dans les orientations budgétaires 2020. Cela notamment au regard de la « résistance » de certaines recettes comme les droits de mutation et le versement mobilité.

Les mesures exceptionnelles 2020 d'effacement de loyers, de tarifs de services ne sont pas reconduites. Naturellement, si la situation l'exigeait, un nouveau plan de soutien serait décidé et financé par la suppression de dépenses ou la recherche de nouvelles recettes.

Les taux d'imposition sont gelés sur toute la période 2020/2026.

Les remboursements de salaire (ch 013)

Ils s'élèvent à 196 000 € en 2020. La prévision 2021 devrait être fixée à 180 000 € en tenant compte du cofinancement du poste de manager de commerce.

Les produits des services et de gestion courante (ch 70)

Ils regroupent trois blocs principaux de recettes :

- Les remboursements des mises à disposition de personnel (budgets annexes, associations, CCSPN) et les prestations de service avec la CCSPN et le CIAS ;
- Les droits d'accès aux services publics (restauration scolaire, périscolaire, expositions ascenseur, piscine ...)
- Les droits de stationnement.

Ils connaissent donc une sensibilité à la crise sanitaire en corrélation avec l'activité et la fréquentation de la ville. Celle-ci explique leur diminution en 2020 de 450 000€.

L'hypothèse retenue est de retrouver un niveau normal des recettes sensibles à la crise sanitaire en 2022. Le chiffre présenté au BP 2021 devrait être intermédiaire à 2 840 000 €.

Les tarifs des services publics ont été maintenus en 2020. Ils seront réexaminés en fonction de la crise sanitaire et du niveau de l'inflation toujours selon le principe de privilégier une politique tarifaire progressive et inclusive fonction des capacités contributives (ex : restauration scolaire). La gratuité du Sarlat bus mise en œuvre en 2020 est reconduite.

Les recettes et droits divers (ch 73)

Le produit global de ce chapitre devrait être fixé autour de 11 150 000 € actualisés d'ici le vote du budget.

La fiscalité sur les ménages : gel du taux d'imposition sur fond de réforme fiscale

Le taux communal du foncier sera encore gelé pour 2020. Il n'a pas augmenté depuis 2017.

A compter de 2021, la réforme fiscale modifie significativement la structure du produit fiscal perçu en concentrant quasi exclusivement celui-ci sur le foncier bâti (FB).

Les propriétaires contribuables verront apparaître sur leur feuille d'imposition un taux communal non plus de 41.74 % mais de 67.72 % correspondant à l'addition du taux communal inchangé et du taux départemental. Mais, la cotisation du contribuable sera la même qu'en 2020 : la part de FB jusque-là versée au département sera versée à la commune.

En tendance, la collectivité doit anticiper une faible dynamique des recettes fiscales sous l'effet d'une actualisation légale des bases très limitée (+0.2 % calée sur l'inflation) et des impacts de la réforme fiscale. C'est pourquoi la réflexion sur l'engagement d'une démarche de mise à jour des bases d'imposition s'impose.

La Dotation de solidarité communautaire (DSC) (c73212)

Son montant diminue régulièrement depuis plusieurs années. Le scénario établi en 2020 prévoyait sa suppression à l'horizon 2026. Mais l'impact financier de la crise sanitaire sur le produit fiscal économique de la CCSPN a amené, celle-ci, à décider d'une suppression plus rapide sur 2 ans. La prévision intègrera la diminution de moitié (-150 000 €).

Les droits de place (c7336)

Les droits d'occupation seront maintenus à leur niveau de 2019 (470 000 €). Au sortir de la crise sanitaire, après avoir dressé un bilan de situation, la réflexion sur l'introduction du chiffre d'affaire dans le calcul des droits d'occupation sera envisagée pour tenter de tenir compte du niveau de l'activité économique du bénéficiaire.

Le Versement mobilité (c 7342)

Le niveau du versement mobilité n'a pas connu la dégradation redoutée en 2020. Il s'élève à 540 000 € en 2020 marquant même une augmentation de 30 000 €. Cette évolution nous amènera donc à reconsidérer le scénario 2020 qui prévoyait un rattrapage progressif lissé avec un retour au niveau 2019 en 2026.

La prévision devra intégrer le remboursement de l'avance sur perte reçue par L'Etat en 2021 (70 000 €) avec un niveau d'inscription de l'ordre de 500 000 €.

Pour mémoire, les évolutions budgétaires liées à la prise de compétence mobilité par la CCSPN devraient faire l'objet d'une décision modificative avant la fin de l'année.

La taxe locale sur la publicité extérieure (c 73682)

Son montant a diminué de moitié en 2020 suite à l'effacement décidé en soutien aux acteurs économiques. Le niveau habituel de 2019 est attendu au budget 2021 (135 000 €).

Au sortir de la crise sanitaire, ce dispositif pourrait être évalué dans son efficacité et son rendement en vue d'une optimisation en mesurant sa capacité à constituer un outil de relance économique équitable.

Les droits de mutation (c 7381)

Le produit des droits de mutation n'a pas enregistré la baisse redoutée en 2020. Au contraire, avec un montant de 613 000 €, il est en progression de 74 000 €. Un montant stable de 600 000 € devrait être inscrit au BP 2021.

Les dotations, participations et compensations (ch 74)

Le niveau global du chapitre pourrait s'établir aux environs de 1 700 000 € avec le principe d'une stabilité sur les exercices suivants.

Deux effets sont à suivre : les effets éventuels des transferts de compétences opérés sur la période et l'éventuelle perte de l'éligibilité à la DSU en raison de la baisse de la population. Pour 2021, une recette exceptionnelle de 80 000 € de la Région est attendue. Compétente en matière de transport scolaire, depuis la loi NOTRe, elle devrait reprendre à son compte la dotation annuelle qui n'a plus été versée par le CD24.

Les autres recettes de fonctionnement (ch 75 et 77)

Elles pourraient être fixées à hauteur de 360 000 € pour les « autres produits de gestion » c'est-à-dire pour l'essentiel les loyers perçus et de 40 000 € pour les produits exceptionnels.

3. L'investissement et son financement

Pour mémoire, sur 2020/2026 le scénario cible est construit avec une réalisation moyenne de 2 M€ de dépenses d'équipement par an. Les dépenses des travaux sont fixées en régie entre 350 000 € et 400 000 € / an niveau maximum à ne pas dépasser.

En recettes, le niveau de financement extérieur est estimé à 270 000 € (15%), le produit des amendes de police et de la taxe d'aménagement est globalisé à 200 000 €/an. Le niveau du FCTVA est envisagé sur 95% des dépenses de l'année précédente soit 340 000 €/an.

Les dépenses d'équipement prévisionnelles 2021 devraient être calées aux environs de 3 millions avec les restes à réaliser. Le taux de cofinancement extérieur global obtenu serait de l'ordre de 32 % (980 000 €).

Le produit des amendes de police et de la taxe d'aménagement (TA) serait globalisé à 155 000 €. S'agissant de la TA, un audit du recouvrement pourrait être engagé car son encaissement par les services de l'Etat semble incomplet (retard de taxation, erreurs de montant ...).

Le niveau de FCTVA est envisagé à 185 000 €.

Le financement de l'investissement est assuré par l'autofinancement et l'emprunt.

Le niveau d'emprunt envisagé pour 2021 est stable pour confirmer la stabilité de l'encours de la dette.

L'objectif poursuivi sur 2020/2022 ans est de sur-financer par l'emprunt, les dépenses d'équipement réalisées. Il s'agit de profiter des taux historiquement bas pour réduire voire effacer le déficit d'investissement reporté et ainsi assurer plus facilement l'équilibre budgétaire sans mobiliser les excédents de fonctionnement.

Ainsi, en 2020, ce sur-financement a permis un excédent d'investissement de 580 000 €. Le déficit d'investissement cumulé a été réduit de - 1 038 000 € à - 458 000€.

A partir de 2022, dans le cadre de la prospective revisitée, les niveaux d'investissement et d'emprunt pourront être revus toujours en intégrant la baisse forte de l'annuité en 2023.

III – 2020/2026 : UN TEMPS D'AVANCE POUR MIEUX REBONDIR

Sarlat dispose d'atouts forts, la positionnant déjà comme ville moyenne attractive : une qualité de vie, un rayonnement patrimonial, culturel et touristique, une forte présence d'équipements et services publics, un tissu associatif et économique dense.

Le désenclavement progressif notamment avec le déploiement de la fibre en 2021 contribue également à un potentiel de dynamique au sortir de la crise sanitaire.

En s'appuyant sur de nouvelles opportunités, nous maintenons l'objectif de programmation d'investissements de proximité pour les sarladais.

Au-delà, et pour aller plus loin, l'enjeu est de valoriser ces atouts et de profiter du mouvement favorable aux villes moyennes en engageant un Projet de territoire pour rebondir « Sarlat cœur de la ruralité de demain ».

A. QUELLES OPPORTUNITES POUR NOTRE VILLE CENTRE ?

1. Une polarité et une centralité reconnues par l'Etat et les collectivités territoriales

Nous évoquons régulièrement les charges de centralité qui pèsent sur la situation financière et qui caractérisent la structure budgétaire : des dépenses de fonctionnement fortes, un niveau d'équipement plutôt faible.

Depuis plusieurs années, nous recherchons donc par plusieurs voies une reconnaissance et une valorisation de cette situation notamment par l'attribution de moyens spécifiques et une véritable péréquation territoriale.

Rappelons ici le principe : La « collectivité centre » supporte par elle-même des charges de centralité. Elle doit assumer seule, par ses ressources propres, des services et d'équipements publics qui bénéficient au bassin de vie.

Nous pouvons en proposer deux illustrations :

- L'entretien des infrastructures et l'animation sportive (environ 800 000 €/an -charge nette hors investissement- alors qu'environ 70 % des adhérents des associations sportives subventionnées par la ville centre ne résident pas à Sarlat.),
- Le fonctionnement et l'animation du centre culturel (environ 750 000 €/an soit 2 000 €/jour).

Au total, la ville centre finance essentiellement ces services et équipements par la voie fiscale. Or la fiscalité pèse uniquement sur le contribuable de celle-ci.

Elle est, de plus, aujourd'hui, uniquement concentrée sur les ménages et sur les ménages propriétaires (depuis le transfert de la fiscalité économique à l'intercommunalité et la suppression de la THP).

Depuis plusieurs années, nous tentons de « faire bouger les lignes »

- En faisant évoluer la relation avec la CCSPN : transfert de compétences nouvelles centrées sur Sarlat, proposition de versement de fonds de concours à Sarlat pour financer des actions de centralité (ex : infrastructures sportives), création d'un budget communautaire dédiée aux aménagements urbains (hors budget voirie), développement d'initiatives communautaires ciblant la ville de Sarlat (recrutement développeur économique...).
- En « transférant » certaines actions de Sarlat et de la CCSPN vers le Pays du Périgord Noir (PPN). Depuis 2020, le PPN assume la gestion et l'équilibre de la résidence habitat jeunes. Depuis le 01.01.2021, il a repris la gestion de la plateforme des métiers du bâtiment.
- En se positionnant sur des appels à projets (AP) et appels à manifestation d'intérêt (AMI). En 2019, c'est la candidature auprès de l'Etat sur les dispositifs Cœur de ville et Opération de Revitalisation des Territoires (ORT). En 2020, c'est la candidature auprès de la Région à l'AMI « revitalisation des bourgs centres ».

Le positionnement central de Sarlat, est depuis peu reconnu et intégré dans des dispositifs formant de nouvelles opportunités à saisir.

Au sortir de la crise, ce positionnement sera vraisemblablement renforcé dans le mouvement général de relance, à partir des villes, au cœur des dynamiques territoriales.

2. Le renforcement de la synergie entre Sarlat et la CCSPN

Le principe de la reconnaissance du rôle moteur de Sarlat est plutôt admis politiquement depuis 2019. Les deux collectivités ont scellé un engagement partenarial et une complémentarité d'intervention : « un projet porté par une ambition partagée » (convention avec l'EPFNA 02.12.19).

« La ville de Sarlat et la Communauté de communes Sarlat-Périgord Noir s'engagent dans la définition d'un projet global de développement territorial visant à renforcer la vitalité et l'attractivité du centre-ville de Sarlat.

Les deux collectivités, considérant qu'il ne peut y avoir d'intercommunalité forte sans une ville-centre dynamique et pas de ville-centre forte sans un centre-ville attractif, souhaitent porter des politiques publiques plurisectorielles complémentaires, fléchées sur le centre-ville de Sarlat.

Les deux collectivités, individuellement et collectivement, décident de mobiliser des outils et d'engager des actions opérationnelles déclinées à partir de 5 objectifs complémentaires pour le centre-ville de Sarlat : - Développer et améliorer l'offre de logements - Favoriser l'activité commerciale et touristique - Renforcer l'accessibilité et les mobilités - Reconquérir l'espace public. - Conforter la présence des équipements et services publics ».

La CCSPN poursuit des investissements conséquents sur le territoire de Sarlat comme le Nouvel Espace Culturel – Jeunesse. Elle mobilise majoritairement ses crédits d'amélioration de la voirie sur Sarlat.

Elle organise également le fonctionnement des structures enfance et jeunesse comme la maison de la petite enfance du colombier ou l'accueil de loisirs du Ratz haut. Elle en assume désormais l'augmentation annuelle des coûts de fonctionnement et les investissements à venir.

La CCSPN porte aujourd'hui le projet de requalification de la friche France Tabac comportant l'achat du site (environ 3 M€) et son aménagement.

Elle s'engage sur de nombreuses initiatives concourant au développement de Sarlat et du territoire que la ville n'aurait pas pu porter (ex : l'abattoir, la vélo-route/ voie verte, la modernisation du centre de secours ou le regroupement des services de gendarmerie).

Elle s'associe désormais à Sarlat pour construire un Projet de territoire bénéficiant du dispositif Petites villes de demain (PVD).

3. Les programmes « petites villes de demain » et « revitalisation des centres-bourgs et centres-villes »

En 2020, Sarlat associée à la CCSPN, a été retenue par l'Etat pour entrer dans le programme Petites Villes de Demain (PVD) et par la Région pour bénéficier du programme Revitalisation des centres bourgs et centres-villes (RCBV).

Ces programmes ont en commun

- **De venir en appui aux villes et territoires en situation de centralité.**

Il s'agit de soutenir les collectivités qui bénéficient de fonctions de centralité, notamment en milieu rural, et qui sont en difficulté au regard d'un éloignement des grandes dynamiques économiques, de l'inadaptation de l'offre de logement de centre-ville et qui peinent à mobiliser des moyens d'ingénierie.

- **De proposer un soutien plutôt axé sur l'ingénierie pour un effet déclencheur et accélérateur de projet.**

L'appui de l'Etat, est essentiellement dirigé sur le co-financement d'un chef de projet et la mobilisation de ses agences comme ressources des collectivités (banque des territoires, ANAH, CCI, CMA....). Un des intérêts est également qu'il donne accès à des procédures et droits favorisant l'interventionnisme foncier et immobilier des collectivités (ORT).

L'appui de la Région, est organisé autour de trois directions : le financement de l'ingénierie de projet, d'opérations d'aménagement d'îlots dégradés de centre-ville et l'adaptation du commerce. Il faut ajouter que, pour notre territoire, la Région intervient en délégation de la Banque des Territoires, pour le programme PVD. De sorte que celle-ci est notre unique interlocuteur pour les deux programmes.

- **D'être accessible à partir d'un Projet de territoire et de revitalisation à formaliser.**

Les programmes prennent la forme d'un contrat entre les partenaires partageant un Projet de territoire conforme aux objectifs de revitalisation.

Le Projet doit être transversal en intégrant diverses dimensions (habitat, commerce, culture, tourisme, transition, écologique, social, numérique).

Il est construit sur un état des lieux objectivé (diagnostic) identifiant les forces et faiblesse et donc les enjeux du territoire. Il formalise la stratégie du territoire pour répondre à ces enjeux. La stratégie est ensuite déclinée dans un plan d'actions opérationnelles chiffré et phasé.

Il s'agit désormais de s'engager dans les différentes étapes du Projet inscrit à l'échelle communautaire. Pour ce faire et pour aller vite et loin, la ligne retenue est la suivante :

- **Le recrutement d'un pilote : le chef de projet pour formaliser le projet de territoire et le programme d'actions.**

Ses missions principales sont la formalisation, la programmation du Projet de territoire, la mise en œuvre du programme d'actions opérationnel et l'animation des programmes en lien avec les partenaires. Son recrutement est engagé par la CCSPN sur 2021 avec un financement a minima de 75 % sur les deux premières années puis 40 % sur les deux années suivantes (Etat + Région).

- **L'engagement du diagnostic de territoire avant le recrutement du chef de projet**

Sans attendre, l'effectivité du recrutement du chef de projet même si sa mission première est de mener le diagnostic, un recellement interne des éléments diagnostic interne sera mené (PCAET, PLUi, FISAC, étude pré OPAH). Sur la thématique commerce, il est envisagé, d'une part, d'actualiser les données de l'impact de la crise sanitaire et, d'autre part, de dépasser ces données pour disposer d'un audit stratégique de développement commercial.

Une étude flash « cartographie du contexte commercial post confinement » pour prioriser efficacement des actions de relance est commandée auprès de la Banque des territoires.

L'audit stratégique de développement commercial est en cours de définition (18 000 € / financement 80%).

- **L'accompagnement d'un assistant à maîtrise d'ouvrage.**

Une mission d'accompagnement à la formalisation du diagnostic, des enjeux, de la stratégie et du plan d'actions est en cours de définition (maîtrise d'ouvrage CCSPN / 25 000 €/ financement 80% par la Région).

- **Le recrutement d'un manager de commerce**

A partir de la création d'outils de connaissance et de suivi de l'écosystème, il devra assurer l'interface entre les commerçants et les acteurs, accompagner les projets et assurer une prospection active. Son financement est obtenu auprès de la Banque des territoires (20 000 €/ an sur 2 ans plafonné à 80 %).

L'objectif est de formaliser le Projet de territoire avant la fin de l'année. Des lignes directrices en ont déjà été esquissées. Elles forment le fil rouge de la dernière partie de ces orientations budgétaires : « Sarlat, au cœur de la ruralité de demain ».

B. LE PATRIMOINE COMMUNAL, LEVIER FINANCIER ET D'ATTRACTIVITE DU CENTRE VILLE

La gestion du patrimoine constitue un levier d'économie de fonctionnement et/ou de financement des investissements.

Trois principes guident notre stratégie d'optimisation immobilière : la rationalisation des occupations, le raisonnement en « cout global » priorisant les investissements générant des économies de gestion, la cession des locaux et terrains « inutiles ».

Mais la gestion du patrimoine public dépasse l'enjeu financier. Elle est mobilisée comme un levier de composition, de vitalité et d'attractivité de la ville mesuré en :

- priorisant des occupations publiques ou privées qui renforcent présence, activité et emplois en centre-ville ;
- donnant du sens et de la fonctionnalité aux occupations.

Des évolutions fixées, pour certaines dans les orientations budgétaires 2020, se concrétisent avec un potentiel financier :

- La poursuite de la libération progressive de l'ancien collège. En 2021, les services de l'éducation nationale (IEN, CIO et médecine scolaire) seront regroupés dans les locaux de l'ancienne perception. L'objectif est de leur offrir une nouvelle lisibilité et force en créant un pôle identifié « Education Nationale ». L'intérêt immédiat est de redonner au CIO la capacité à accueillir physiquement ses 1200 bénéficiaires et à accompagner les jeunes en déscolarisation et décrochage. (cout des travaux : 36 000 €, loyer : 22 000 €/an).
- La gestion directe de l'immeuble « maison de l'emploi » depuis le 01.01.21 suite la suite de la dissolution de l'association gestionnaire. Le budget perd la recette de loyer (25 000 € /an) et intègre dans une fonction comptable analytique l'ensemble des nouvelles dépenses (personnel d'entretien des locaux, fluides, assurances, entretien du matériel ...) et recettes (loyers des occupants permanents et locations des salles de réunion). Au budget 2021, des travaux d'aménagement seront programmés pour accueillir l'INSUP et offrir de nouveaux espaces au PPN (25 000 €).
- Le déménagement du siège de la CCSPN dans les locaux administratifs de France tabac.
- L'occupation de l'ancien bâtiment de pôle emploi par une entreprise privée. Une convention provisoire est signée avec un loyer mensuel de 4 000 €. Elle vient préfigurer d'une installation dans le bâtiment anciennement occupé par les ASSEDIC. Notre objectif est ici est double. D'abord, saisir les opportunités de création d'emplois en centre-ville dans un contexte économique difficile. Ensuite, réussir la requalification d'un bâtiment friche en en retirant de nouveaux moyens financiers.

C. LES ENGAGEMENTS IMMEDIATS ET DE PROXIMITE POUR LES SARLADAIS

1. L'exigence du renforcement du lien pour une ville humaine et citoyenne

La commune est l'échelon local le mieux reconnu pour l'essentiel en raison du lien de proximité entre les citoyens et l'action publique municipale. Ce lien aura d'ailleurs été très précieux dans la gestion de la crise sanitaire pour proposer des dispositifs inédits amortissant les difficultés individuelles et collectives.

L'impératif de lien, d'inclusion et de vie sociale, de collectif et de cohésion est aujourd'hui d'autant plus important dans le contexte que nous connaissons.
--

Le budget porte des moyens classiques dans ce domaine du vivre ensemble (soutien aux associations, lutte contre les incivilités, éducation...). Mais cet impératif passe vraisemblablement aussi par des pratiques qui visent à :

- Assurer une relation de proximité, de connaissance et de confiance entre la collectivité et le citoyen : c'est le principe de compréhension, de lisibilité, de transparence et de rendre compte de l'institution et de son action nécessaire à l'exercice de la citoyenneté.
- Développer l'écoute des difficultés et besoins, associer à la prise de décision en reconnaissant l'expérience d'usage et la capacité des habitants à contribuer à la réussite des projets collectifs.
- Donner la parole aux citoyens, stimuler l'intérêt pour la chose publique et valoriser l'engagement.
- Privilégier la médiation associant les sarladais à l'animation notamment dans le domaine culturel et patrimonial.

Elles n'ont pas toutes des incidences budgétaires, mais nous pouvons identifier des initiatives notamment intégrées dans le budget 2021 :

- La relance du budget participatif (100 000 €) ;
- La concrétisation de la démarche en direction des résidences avec la sanctuarisation d'un budget annuel d'investissement (environ 120 000 € en 2021) ;
- La création d'un budget pour la citoyenneté (20 000 € en 2021) ;
- Le développement de pratiques de proximité (visite de tous les commerçants par les élus, distribution personnelle au domicile des 4 000 exemplaires du Sarlat magazine par les agents communaux, remise individuelle des 3 000 nouveaux numéros d'habitation « à la boîte aux lettres » par les agents communaux...) ;
- Le renouvellement de la ligne éditoriale du magazine municipal axé sur le triptyque pratique / humain / proximité avec un nouveau rythme de publication (4 fois / an).

2. La concrétisation d'initiatives et investissements de proximité

L'éducation

- La proposition d'études surveillées pour limiter le décrochage scolaire (septembre 2021) ;
- La candidature à l'accueil d'une Unité d'Enseignement Maternelle pour les enfants autistes en lien avec ALTHEA (Septembre 2021) ;
- La réalisation de travaux dans les écoles et restaurants scolaires (2021 / environ 190 000 € HT) ;
- La programmation de travaux de rénovation énergétique de l'école des chênes verts (2022 / 300 000 €).

La qualité de vie et des espaces publics et la voirie

- La réfection de voiries sur le programme communautaire : la voirie de la résidence des chênes verts, la rue Gérard de Nerval, la rue Pierre et Marie Curie, l'élargissement ponctuel de route de Pascal (2021 - environ 500 000 € HT) ;
- La rénovation ponctuelle de certains espaces comme la partie basse de la traverse, la poursuite du programme de renouvellement des coffrets, la réfection du kiosque du jardin public (2021 - environ 150 000 €).

Les infrastructures sportives

- L'aménagement progressif du stade Aventin Eckert pour le dédier à la pratique du Rugby (2021 / éclairage public / 20 000 €).
- L'engagement de la réalisation d'une piste d'athlétisme en tartan et la mise aux normes du stade Goumondie

Le patrimoine et la culture

- La recomposition de l'entrée du centre culturel associant l'accueil, les locaux administratifs et une esplanade pour proposer un lieu de vie culturelle (2021-2022 / 330 000 € / budget annexe) ;
- Le programme de rénovation des huisseries du palais épiscopal (2021 – 150 000 €) ;
- Le renouvellement de la convention Ville d'art et d'histoire avec la DRAC fixant la politique patrimoniale dans la durée (Projet La Boétie, CIAP...).

L'extension et l'engazonnement des cimetières

- La fin des études, l'achat du terrain et la réalisation des travaux pour l'agrandissement (2021/2022) ;
- Le programme d'engazonnement visant à la suppression de l'usage des produits phytosanitaires (2022/2023/2024 / 150 000€).

Les réseaux d'eau et d'assainissement

- La réalisation d'une étude diagnostic des réseaux d'assainissement et d'eau pluviale pour établir un schéma directeur visant à réduire les eaux parasites (2021/2022 / 200 000 €) ;
- La désignation d'un assistant à maîtrise d'ouvrage pour accompagner le renouvellement de la délégation de service public eau et assainissement (2021/2023/ 90 000 €) ;
- En prolongement des travaux communautaires de construction du nouvel espace culturel / jeunesse, Le budget 2021 intègre la démolition d'une partie de l'ancien bâtiment de la main forte (210 000 €), les travaux de renouvellement des réseaux d'eau et d'assainissement (525 000 €), d'éclairage public (40 000 €).

D. POUR ALLER PLUS LOIN, « SARLAT, AU CŒUR DE LA RURALITE DE DEMAIN »

Le projet de territoire CCSPN / Sarlat sera formalisé avant la fin de l'année en tenant compte de la situation sanitaire, économique et sociale. Il s'appuiera sur un diagnostic pour identifier les enjeux, formaliser une stratégie déclinée en actions opérationnelles.

Les budgets successifs de Sarlat et de la CCSPN viendront traduire financièrement les conditions de réalisation de ce Projet de la collectivité.

Pour autant ses lignes directrices en sont déjà esquissées (convention d'adhésion petites villes de demain). Nous les reprenons ici comme fil rouge conducteur en y intégrant des éléments budgétaires parfois d'ores et déjà inscrits au budget 2021.

1. Augmenter l'offre et la qualité de logement résidentiel en centre-ville

A partir des faiblesses et menaces constatées sur l'enjeu du logement (parc dégradé, vacance importante, parc social saturé, inflation des loyers, impact du logement touristique), Sarlat et la CCSPN entendent mener une politique volontariste pour augmenter la population résidentielle notamment dans le grand centre-ville de Sarlat.

Sa réussite implique une fine connaissance du parc, la mise en œuvre d'outils de médiation, de dispositifs d'accompagnement de l'initiative privée et d'engagements comme opérateur du logement.

Sont en réflexion ou engagés :

- La concrétisation d'un Programme d'Amélioration de l'Habitat (OPAH-RU).

Les aides apportées par la CCSPN et la ville de Sarlat aux propriétaires privés sont en cours de définition et seront inscrites aux budgets 2022. L'enveloppe annuelle cumulée pourrait être de l'ordre de 200 000 €. Le recrutement d'un animateur logement sera porté pour 6 ans à partir de 2022 par la CCSPN.

- L'éligibilité au dispositif de défiscalisation Denormandie grâce à la reconnaissance ORT.

Le principe est de bénéficier de l'effet de levier de la défiscalisation au-delà du secteur sauvegardé. Les effets attendus sont la remise sur le marché locatif d'un habitat ancien rénové, le soutien à l'économie du bâtiment et la réorientation de l'investissement privé de la location touristique vers le logement résidentiel. (aucun cout direct pour la collectivité).

- L'accès aux droits de maîtrise foncière et immobilière ouverts par le label ORT. Comme le droit de préemption renforcé, la procédure abandon manifeste, les aides financières à l'accession sociale dans l'ancien (aucun cout direct pour la collectivité jusqu'à la mobilisation des droits).
- La densification urbaine en s'appuyant sur le PLUi. Avec une OAP densité, les emplacements réservés habitat, la densification verticale... (aucun cout direct pour la collectivité).
- La réalisation de programmes de logements sociaux neufs. Un programme de 8 logements sociaux neufs (T2/ T3) devrait être engagé en 2021 en lien avec Périgord Habitat (terrain du Pignol). Un autre programme d'environ 15 logements fait l'objet d'une étude de faisabilité technique et financière (Rue Delpeyrat). La collectivité devra apporter au moins l'emprise foncière et la question de l'adhésion de la CCSPN au Syndicat Mixte Ouvert de Logement Social (SMOLS) sera posée.
- La conduite ponctuelle par la collectivité d'opération d'acquisition /rénovation à usage de logements. Au budget 2021 seront inscrits, 65 000 € pour engager la mission de maîtrise d'œuvre et réaliser les travaux de sécurisation sur l'immeuble « el crocodrillo » et, 240 000 € pour l'achat d'un immeuble avenue Gambetta et la réalisation de deux logements.
- La lutte contre l'habitat indigne avec l'expérimentation du permis de louer. Le régime de l'autorisation préalable à toute location pourrait être expérimenté. En fonction des conclusions de la visite du logement par un technicien, l'autorisation de location est accordée, soumise à condition ou refusée. Il serait assorti d'un dispositif d'aide financière accordé par la collectivité au propriétaire dans le cadre de l'OPAH.
- L'extension du service urbanisme communautaire au logement en 2022. La mobilisation de nouveaux moyens d'action vise à assurer la cohérence et la durabilité des différents dispositifs : observatoire du logement, identification des logements vacants et des immeubles à potentiel, mise sur le marché des immeubles en état d'abandon manifeste, animation de l'OPAH, suivi et veille des déclarations de location touristique, médiation et relation avec les acteurs, mise en œuvre du permis de louer et des outils...

2. Renforcer l'activité économique et la diversité de l'offre commerciale

L'offre commerciale sur le territoire est forte avec une vacance relativement faible en centre-ville (avant COVID). En termes de tendance, elle est marquée par une dynamique périphérique. Les enjeux sont ceux de l'équilibre géographique, de la diversification et de l'adaptation de l'offre de centre-ville au besoin résidentiel. L'objectif est de composer un projet de développement commercial tenant compte de l'impact de la crise sanitaire.

Sont en réflexion ou engagés :

- La réalisation d'études visant définir la stratégie de relance du commerce du centre-ville après Covid. Deux sont programmées en 2021. Une dressant une cartographie de la situation commerciale post covid. L'autre réalisant un audit stratégique de développement commercial du centre-ville. Elles permettront de définir un plan guide d'actions opérationnelles pour le commerce.

- Le management et la régulation du commerce de centre-ville.
Un manager de commerce sera recruté en 2021. A partir de la création d'outils de connaissance et de suivi de l'écosystème, il devra assurer l'interface entre les commerçants et les acteurs, accompagner les projets et assurer une prospection active.
Des outils de régulation des destinations commerciales sont étudiés pour favoriser l'installation des activités répondant au besoin des résidents comme la constitution d'un OAP commerce Centre-Ville, le portage public d'activités commerciales (DPU, boutique éphémère ...), la mise en place d'un dispositif d'aide financière à l'installation sous forme de prime ou de contribution au loyer.
- L'instauration d'un moratoire sur la création des grandes surfaces commerciales en périphérie du grand centre-ville.
- Le renforcement de l'attractivité des marchés avec la réalisation d'investissements, la programmation d'animations hebdomadaires et un plan de communication.
- La réalisation d'opérations économiques à dimension territoriale.
La reconquête et reconfiguration de la friche industrielle France Tabac en entrée de ville sont engagées par la CCSPN dans le cadre du fonds friche du plan France Relance. Le projet associe l'installation de nouvelles activités économiques, la construction d'un abattoir de volailles grasses, l'installation du nouveau siège social de la CCSPN et la recomposition des accès, circulations et abords.
L'extension du centre culturel et des congrès pour accueillir le tourisme d'affaire (2.4 millions d'euros selon les options) est relancée.
La reconversion du site industriel désaffecté Joubes en pôle dédié aux nouvelles technologies et à l'innovation numérique est en discussion avancée avec une entreprise privée.

3. Vivre l'espace urbain et public en renforçant les mobilités

La qualité de l'espace public est naturellement marquée à Sarlat. l'enjeu est de le considérer au de-là de sa richesse patrimoniale et son attractivité touristique , comme un lieu de vie pour les résidents en lui donnant confort, sécurité, propreté et tranquillité, en prenant en considération les enjeux de verdissement et de mobilité.

Sont en réflexion ou engagés

- La recomposition urbaine du quartier sud de Sarlat
Ce quartier est caractérisé par une situation stratégique à l'entrée du secteur touristique, une activité commerciale et culturelle forte. Il comprend l'ancien collège qui doit se libérer, la place pasteur à réaménager, une friche foncière qui constituent des opportunités de recomposition. La ville de Sarlat envisage d'y acquérir une propriété privée avec des bâtiments et parking (mandat confié à l'EPFNA) à côté du pôle culturel en construction et d'un projet de logements neufs HLM. Une concession automobile devrait libérer un nouvel espace.
Ce contexte paraît justifier une étude urbaine fixant un objectif de recomposition sur la durée inscrite dans les besoins en ingénierie de PVD.
- La requalification, la qualité urbaine et le verdissement des espaces publics.
En 2021, les crédits seront réservés en vue de la signature du contrat de maîtrise d'œuvre de l'opération de requalification du quartier Maratuel et des études portant sur l'entrée sud de Sarlat (environ 200 000 € pour les deux recompositions).
- Le renforcement de la piétonisation du secteur sauvegardé dans le temps et l'espace avec notamment un aménagement de la Traverse et la création d'espaces partagés ;

- La mise en œuvre d'un programme de ravalement de façade dans la traverse intégrant les commerces en pied d'immeuble assorti d'une aide financière accordée aux propriétaires ;
- La limitation de la pollution visuelle avec la mise en place d'un RLPi et l'éventuelle suppression de la publicité ;
- La définition et adoption du Plan de mise en accessibilité de la voirie et des aménagements des espaces publics (PAVE) ;
- La définition d'un plan d'actions contre les nuisances sonores et les incivilités ;
- Le renforcement de la propreté avec la réorganisation de la collecte des ordures ménagères et déchets assimilés et l'implantation de Points d'apport volontaires.
En 2021, 310 000 € seront affectés à l'enfouissement des conteneurs et à l'achat d'une nouvelle laveuse.
- La réalisation de deux blocs complémentaires de sanitaires publics pour mailler le centre-ville ;
- La définition d'un plan vélo combinant zones 30 et pistes cyclables ;
- La création de la voie verte vélo-route de la vallée de la Dordogne inscrite au schéma national et régional avec un raccordement au Quartier sud de Sarlat par le Pontet.

4. Assurer la présence des équipements et services publics

La présence et l'accessibilité des services et équipements publics en milieu rural est un gage de cohésion sociale et de vitalité territoriale. Sarlat, grâce à sa situation de ville-centre est riche de ses services qui par leur existence et leur fonction contribuent à son attractivité et à un niveau d'emplois sur le territoire.

Leur implantation en centre-ville est essentielle car elle y ajoute du flux, de la présence, de l'activité de nature à faire vivre le centre-ville tout au long de l'année.

En s'appuyant sur ce constat, la stratégie est de mobiliser et optimiser le patrimoine immobilier public pour développer et accueillir des activités à forte intensité d'attractivité et de vitalité. Elle vise également à conforter l'implantation des services publics de l'Etat.

Seuls sont cités ici les projets les réflexions et projets majeurs, qui auront un très fort impact dans la vie du centre-ville, dans l'organisation des déplacements et des flux et dans la réponse au besoin des administrés et usagers de l'ensemble du bassin de vie.

- La poursuite de la construction du pôle culturel communautaire associant une médiathèque et une maison de la musique au cœur du centre-ville.
- La réhabilitation et l'extension d'un site scolaire attractif en centre-ville.
Un budget de 50 000 € est prévu pour la réalisation des études et de la programmation du projet de regroupement de l'école Jules Ferry et Ferdinand Buisson. Cette opération vient libérer un bâtiment à potentiel unique de 2 000 m² en centre-ville pour y accueillir une activité attractive après appel public à projet.
- La création d'équipements sportifs de centralité.
Le projet de construction de la piscine couverte du Pays du Périgord Noir fait l'objet de discussions étroites avec le CD 24. L'organisation de la maîtrise d'ouvrage devrait être trouvée dans les prochaines semaines.
La modernisation du stage Goumondie est programmée budgétairement sur 2020/21/23. Une inscription budgétaire de 200 000 € correspondant à la maîtrise d'œuvre est prévue en 2021.

- Le regroupement des services de gendarmerie sur un seul site en centre-ville.
Le principe est de regrouper les accueils public, les bureaux et logements de l'ensemble des services (GC CIE, BMO, PSIG, BR, BT) autour de la place Allende. Le projet de construction concerne 33 unités de logement et environ 2 700 m² en locaux de service. Le cout global théorique serait de 8.5 M€ avec un co financement de l'Etat de 1.2 M€. L'emprunt contracté pour l'autofinancement serait amorti par les loyers annuels garantis de 400 000 €. La délibération du 22.03.21 de la CCSPN permet d'engager les études de faisabilité.
- La mobilisation de l'ancien collège,
Le bâtiment progressivement libéré de toute occupation offre un potentiel de surface de plus de 2 000 m² au cœur du centre-ville susceptible d'accueillir une activité / un usage de vitalisation (/ logements / activité hôtelière / musée /activités culturelles ...).
- L'extension – restructuration du centre de secours.

Le paysage est donc marqué par une imbrication de dispositifs gouvernementaux, régionaux, départementaux et la relation forte avec la Communauté de communes.
L'enjeu dans ce contexte incertain et inédit est d'être pragmatique, agile et de capter les opportunités pour notre ville.

Jean Jacques de Peretti
Le 20 Mars 2021