

MAIRIE DE BOULOGNE-BILLANCOURT  
CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL LOCAL

AVIS ET RAPPORTS

Assemblée Générale  
7 février 2012

*La tarification des activités municipales*

Avis présenté par

Jean Yves Cuny

Membres du groupe de travail :

Arnaud Jutier et Jean-Yves Cuny, Animateurs successifs

Philippe Alleaume, Rapporteur

Géraud de Fontanges, Nicolas Marguerat, Christine Secouet, conseillers

## SOMMAIRE

Situation actuelle (page 3)

Demandes du Maire  
Méthodologie de l'étude et panorama des services  
Statistiques démographiques

Problématiques (page 4)

Aspects non traités  
Aspects politico-sociaux  
Aspects financiers

Analyse (page 10)

Méthodologie conseillée  
Outils de gestion indispensables à la démarche  
Choix d'un nouveau QF  
Gestion des activités  
Facturation et recouvrement  
Communication

Propositions (page 13)

Annexes (page 15)

## LA SITUATION ACTUELLE

### Les demandes de Mr. le Maire

Dans sa lettre de saisine du CESL, Monsieur le Maire demande une étude de la tarification des activités municipales afin d'améliorer le taux de couverture des dépenses engagées par les recettes utilisateurs, de revoir les tranches actuelles du quotient familial, d'étudier les possibilités de prise en compte du taux d'effort et, globalement, d'en améliorer la lisibilité, la justice et l'adaptation à la sociologie boulonnaise.

### Méthodologie de l'étude et panorama des services

<u>Service</u>	<u>Tarification</u>	
Restauration scolaire	QF + famille	
Etudes dirigées	QF + famille	
Classes découverte	QF + famille	
Centre de loisirs	QF + famille	
Centre d'animation	QF + famille	
Animation soir	QF + famille	
Ateliers artistiques	QF + famille	
Ecole municipale des sports	QF + famille	
Centre de vacances	QF + famille	
Vacances organisées	QF + famille	
Piscine	Individuel + carte	
Patinoire	Individuel + carte	
Seniors	QF + couple	
Crèches	Cnaf + famille	
Carré belle feuille	Catégories + carte	
Cinéma Landowski	Individuel + carte	
Arts plastiques	QF + famille	
Bibliothèques	Individuel	
Musées	Individuel	
TOP	Individuel + carte	

Nous avons retenu les activités dont la tarification s'appuie sur le quotient familial pour plusieurs raisons.

D'abord parce que cela correspond à la demande de Monsieur le Maire, ensuite parce qu'elles correspondent aux dépenses les plus importantes de par leur volume de fréquentation, enfin leur impact politico-social est maximum et toute modification de la grille peut générer des mécontentements.

Les critères actuels de différenciation tarifaire sont le revenu et la taille de la famille.

## PROBLEMATIQUES

La municipalité apporte sa contribution à un très grand nombre d'activités à caractère éducatif, social, sportif et culturel à destination de ses résidents et de ceux qui y travaillent. Ces interventions prennent des formes diverses ; subventions sans participation à la direction, subvention avec participation, direction absolue, gestion déléguée à une association, gestion directe, etc...

Ce n'est pas l'objet de ce rapport de traiter de la rationalité du choix de tel ou tel mode d'intervention en fonction de l'activité, ni de la répartition des sommes allouées ; nous contenterons de souligner la complexité du sujet, et conformément à la saisine du maire nous nous limiterons aux services gérés directement par la ville dont la tarification s'appuie sur le quotient familial.

Nous avons délibérément laissé de côté plusieurs points :

- les services non soumis au QF dont la tarification relève davantage de choix politiques et sociaux (qui souhaite-t-on aider, à quel niveau et pourquoi) et dont l'impact financier est relativement faible par rapport aux enjeux des prestations tarifées par rapport au QF.
- les tarifs applicables aux seniors, dépendant d'un QF simplifié, mais pour lesquels nous n'avons pas obtenu de données et qui seraient à ajuster en fonction des coûts de revient à établir.
- la prise en compte de tarifs spéciaux pour les habitants du GPSO et pour les salariés travaillant à Boulogne-Billancourt.
- la question du choix des modes de gestion pour les différentes activités, service municipal, délégation de service, sous-traitance, appel au privé,...

Ces différents points pourraient, chacun, donner lieu à une étude particulière par saisine du CESL.

Nous avons réfléchi aux possibilités de fournir aux élus et aux services municipaux les moyens d'affiner leurs choix politico-sociaux, de sélectionner les services aidés, de choisir les populations qu'on aide (critères de choix et de répartition), de choisir comment on les aide et de combien, et enfin de pouvoir faire évoluer la situation actuelle « en douceur ». Tout ceci nécessite une méthodologie, des outils et des structures de travail dont nous avons essayé de tracer les grandes lignes.

Il est important également de souligner que ce sujet est particulièrement sensible d'un point de vue financier, tant du point de vue du budget municipal que du point de vue des dépenses des usagers. Le développement d'outils de comptabilité analytique et la production de tableaux de bord par activité permettraient de mieux suivre ces activités. Enfin il ne faut pas négliger, comme toute activité avec des recettes, de penser à améliorer les circuits de facturation et de paiements.

Plusieurs sources d'information sont à l'origine de nos réflexions et donc de ce rapport :

- recueil des données boulonnaises et rencontre avec les élus et les services
- recueil de données de sources extérieures
- rencontres avec d'autres villes

## Les données boulonnaises

Nous n'avons pu obtenir que peu de données chiffrées sur notre sujet en dehors des données assez complètes fournies par le service « Espace accueil des familles ». La période d'interrogation était mal placée puisque en pleine période de préparation budgétaire. Nous restons cependant sur l'impression que ces données sont difficilement ou pas accessibles et qu'un important effort devra être fait pour pouvoir poursuivre la réflexion et en déduire les améliorations à apporter au système.

Les contacts avec d'autres villes montrent clairement qu'une comptabilité analytique et la disponibilité de tous les coûts des activités sont indispensables à la poursuite de la démarche. Le nouveau logiciel financier, Grand Angle, et l'éventuelle acquisition d'autres outils de gestion des informations, en particulier pour l'enregistrement des compositions et des revenus des familles utilisatrices doivent permettre de chiffrer et de simuler les évolutions possibles.

Nous disposons des tarifs actuels des différents services proposés sous la forme de la délibération en date de décembre 2010.

Ces tarifs sont reconduits d'année en année avec un jeu d'augmentations quelque peu arbitraire (peu ou pas sur les tranches basses, plus ou moins sur les plus hautes), ils sont compliqués, peu lisibles et assez lourds à gérer par les services.

Ils se présentent, pour ce qui concerne les activités liées au QF, sous la forme de matrices avec en ligne les abattements correspondants à la composition des familles (de 1 enfant à 5 enfants et plus) et en colonne des tranches de revenus mensuels (dénommées QF) :

QF	Revenu	1 enfant	2 enfants	3 enfants	4 enfants	5 enf. et +
Abattement		base	10%	20%	30%	40%
Solidarité						
A	0 à 777	A1	A2	A3	A4	A5
B	778 à 1.088	B1	B2	B3	B4	B5
C		C1	C2			
D						
E						
F						
G						
H						
I						
J		J1	J2			J5
HC						

Il faut remarquer que l'on est très près de la définition du taux d'effort, une pondération apportée au revenu en fonction du niveau de celui-ci et du nombre d'enfants.

Quelques comparaisons (limitées et sans valeur statistique) avec d'autres villes montrent que Boulogne-Billancourt se situe dans une moyenne plutôt haute:

- pour la restauration scolaire les tarifs s'étalent de 0,50 à 7,25 et à Boulogne de 0,50 à 6,97
- pour la piscine, de 3,20 à 4,50, et à Boulogne 3,80.

La rencontre avec les élus et les services (en mai 2011) nous a informés qu'une démarche avait été entreprise dans les services pour améliorer les taux de couverture des dépenses par les recettes (35%

en moyenne mais des pointes à 13%), d'améliorer l'équité tarifaire, de revoir la définition des tranches de revenus retenues, et d'introduire la notion de taux d'effort.

Une réflexion est également menée pour améliorer le processus de recouvrement des factures depuis la facturation elle-même jusqu'au recouvrement et à la relance des impayés. Cet entretien nous a permis de constater la difficulté à faire évoluer ce sujet particulièrement sensible auprès des élus car potentiellement générateur de mécontentements de la part des utilisateurs.

Une autre rencontre avec les responsables du service accueil des familles nous a permis d'avoir une description du fonctionnement actuel.

La famille est créée sur le logiciel Maelis (souvent cité par d'autres villes rencontrées) avec sa composition, ses revenus et le logiciel assure ensuite les inscriptions aux différentes activités (et aux écoles), la gestion du compte de la famille, la facturation, le suivi des encaissements et le titrage.

Le QF ne sera calculé que si la famille utilise une prestation payante.

Dans ce cas le QF est égal aux ressources déclarées divisées par 12.

A Boulogne il y a 10 tranches et les familles se répartissent de la façon suivante (11/2011) :

Tranche A	- 777	1.024 familles	8.65%
Tranche B	1.088	548	4.63%
Tranche C	1.555	979	8.27%
Tranche D	2.021	864	7.30%
Tranche E	2.643	989	8.36%
Tranche F	3.576	1.262	10.66%
Tranche G	4.665	1.245	10.52%
Tranche H	5.442	735	6,21%
Tranche I	7.183	1.357	11,47%
Tranche J	+7.184	2.832	23,93%
Total		11.835	

La tranche J, récemment créée, ne cesse d'augmenter, on est à presque 30% pour cette année.

La tarification de chaque service se fait par une matrice avec en colonne les tranches de revenus et en ligne le nombre d'enfants (soit environ 10X5 tarifs différents).

C'est à la fois complexe, peu lisible et soumis à un effet de seuil.

Les augmentations de tarifs se font par prestation, tous les ans et par application d'un pourcentage qui va généralement de 0% pour les basses tranches de revenus à 2 ou 3% pour les tranches les plus élevées.

La prestation la plus « maîtrisée » au point de vue des coûts est la cantine scolaire. Le prix de revient d'un repas est estimé à 7,54 € (comprenant aussi les charges de personnel et les fluides).

Le repas est facturé, selon la grille de tarification de 0,50€ à 6,97€. A noter que c'est un tarif unique pour les maternelles et les primaires malgré une charge d'encadrement plus importante pour les maternelles.

La facturation se fait différemment suivant les prestations :

- La cantine et les études dirigées du soir sont facturées mensuellement à l'unité réellement consommée.
- Les centres de loisirs et les activités à l'année sont facturés forfaitairement par trimestre.
- Les animations du soir sont facturées de vacances à vacances.
- Les activités pendant les vacances sont facturées au forfait le mois suivant et l'inscription vaut paiement.

Les séjours et classes de découvertes donnent lieu à une facturation séparée avec étalement des échéances sur 3 fois.

La facturation mensuelle donne lieu à une facture unique pour chaque famille et reprend le détail des prestations utilisées.

Toutes ces règles de facturation font que les factures reçues par les familles sont de montants très variés dans le temps (cela peut aller du simple au triple d'un mois à l'autre). On a noté que les impayés venaient en majorité des factures trimestrielles et des factures les plus élevées.

La facturation est la suivante :

Activités	Factures 01 à 09/10	Factures 01 à 09/11	Différence
Etudes	359 357	422 249	62 892
Animation permanente	2 789	2 623	-166
CLSH maternel	369 034	504 803	135 769
CLSH primaire	166 828	269 010	102 182
Séjours vacances	455 958	474 283	18 325
Ateliers artistiques	121 227	141 489	20 262
Classes découverte	288 211	344 705	56 494
Arts plastiques	5 408	6 811	1 403
Ecole des sports	230 447	265 890	35 443
Restauration	2 794 395	3 125 546	331 151
TOTAL	4 793 654	5 557 409	763 755

Une réflexion est engagée pour lisser les dépenses sur une facture mensuelle qui serait plus simple pour les familles.

Les moyens de paiement disponibles :

- une caisse ouverte 50 heures par semaine et qui accepte les paiements en espèces (20%), par chèque, CB (6%), CAP du CCAS, CESU (1%), Pass 92 ?...
- le prélèvement automatique (41%)
- les chèques par courrier (39%)
- les paiements en ligne (11%)

Les délais de paiement sont de 3 semaines pour les paiements en ligne, on accepte un peu plus pour les paiements sur place (si la facture n'a pas été titrée).

La facture est ensuite titrée et c'est la recette qui assure le recouvrement et les relances.

Il y a environ 14% d'impayés au moment où l'on titre (environ au bout de 1,5 mois)

	Montants impayés	% par rapport au facturé
Janvier 2011	146 491	13,84
Février	148 142	15
Mars	196 060	17,75
Avril	187 784	14,7
Mai	183 994	13,94
Juin	214 761	17,764
Juillet	122 347	13,31
Août	79 040	13,48

Après relance il reste 2 à 3% d'impayés qui correspondent à des « joueurs » ou à des cas sociaux.

Il faut noter aussi qu'une commission de dérogation se réunit tous les mois pour examiner les cas difficiles.

Quelques autres remarques :

- on touche parfois des personnes en situation irrégulière, il faut prévoir ces cas (obligatoires légalement et sans aide sociale).

- les séjours sont assez onéreux, par exemple 15 jours à Benais pour un tarif A2 (revenus inférieur à 777€ et 2 enfants) représente tout de même 115€ ; cela marche très bien mais ce sont surtout les tranches élevées qui s'inscrivent.

- une commission d'attribution étudie les pré-inscriptions et les valide pour éviter que ce soient toujours les mêmes qui en profitent, le paiement est alors demandé.

- la famille type à BB est J2.

Il faut souligner que l'ensemble du service (de l'inscription y compris aux écoles, à la facturation) représente 50 postes de travail qui gèrent 12.000 familles.

D'où l'importance de changer le logiciel utilisé actuellement Maelis qui est obsolète.

En conclusion de ces entretiens boulonnais, il faut noter plusieurs points :

- un important travail de réflexion sur ce sujet a été mené par le service

- certaines réticences aux changements apparaissent de la part des élus, sensibles aux mécontentements potentiels des administrés et attachés au rôle social des aides

- une attente d'appui de la part du CESL pour poursuivre les réflexions et les évolutions

- la volonté d'améliorer la situation et de simplifier les procédures



L'autre source de réflexion est constituée par quelques rencontres avec d'autres villes (Issy les Moulineaux, Levallois, Montreuil, Nanterre, Suresnes).

Les comptes rendus présentés en détail à la fin de ce document (avec cependant une certaine anonymisation pour respecter la confidentialité des entretiens) permettent de dégager quelques constatations :

- les études menées ont toujours eu une durée importante (de 2 à 3 ans)
- elles se sont appuyées sur des données précises et détaillées concernant les familles et leurs revenus
- elles ont comporté de nombreuses simulations destinées à chiffrer les conséquences de modifications envisagées afin d'éviter la brutalité de changements importants sur une courte période
- elles ont été menées avec des partenaires (parents d'élèves ou cabinet spécialisé)
- elles ont toujours donné lieu à d'importantes campagnes d'information

## ANALYSE

### Contexte de la méthodologie à mettre en œuvre sur ce sujet

La tarification actuelle est reproduite d'années en années depuis très longtemps et tout changement risque d'être interprété de façon négative surtout s'il s'agit d'augmentation.

Ces modifications devront donc être fortement argumentées par des données comptables (dépenses, recettes, historiques) dont la ville ne dispose pas actuellement.

Ces modifications devront aussi s'appuyer sur des objectifs politiques et sociaux précis (quelles populations veut-on aider, dans quels objectifs, recherche de l'excellence, handicap social, santé, notoriété de la ville, épanouissement personnel,...)

Elles devront, comme cela a été fait ailleurs, être illustrées par des simulations, des contacts avec les partenaires, des tests sur des échantillons réduits.

### Outils de gestion indispensables pour l'étude d'améliorations

Il semble, au vue des expériences extérieures, que le succès de la démarche repose sur la capacité de la ville à disposer d'informations comptables détaillées (Grand Angle peut le faire mais la mise en place demande une lourde charge de travail), à mettre en place des tableaux de bord par activité et à disposer d'un outil de gestion des familles beaucoup plus sophistiqué que l'outil actuel, Maelis.

### Choix d'un nouveau système de QF

Le système actuel de QF n'est, en fait à Boulogne, que le revenu familial mensualisé. Ce système semble assez efficace sous réserve des améliorations proposées ci-après, et les divers moyens de pondération utilisés ailleurs semblent davantage complexifier la situation plutôt que de la rendre plus juste (prise en compte des allocations familiales, des allocations ou déductions liées au logement,

### Les améliorations à apporter sont de 2 types :

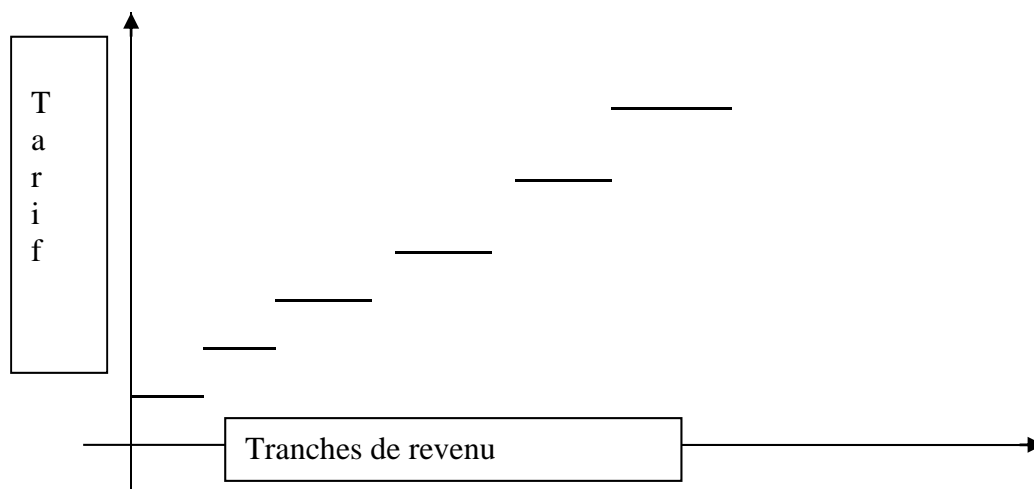
- augmenter le nombre de tranches de revenus élevés qui correspondent à la nouvelle sociologie de Boulogne
- aménager l'ensemble tranche de revenus/tarif pour les tranches intermédiaires qui semblent assez mal traitées par rapport aux tranches très basses et aux tranches supérieures.

Quelques schémas pour illustrer une démarche possible :

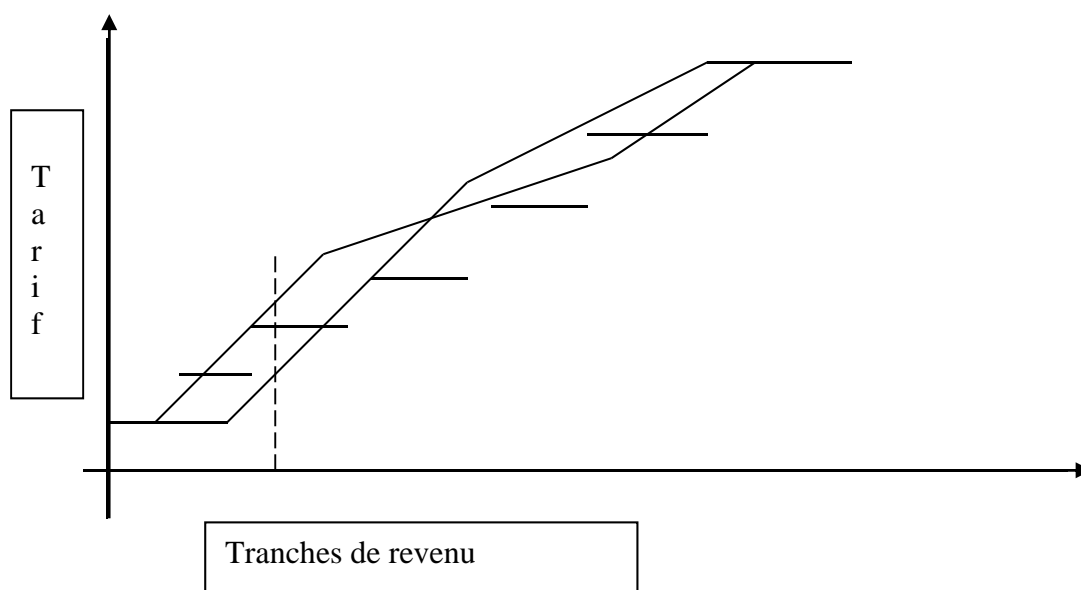
Ci-dessous la courbe de facturation actuelle donnant le tarif (en ordonnée) en fonction du QF (en abscisse) pour un nombre donné d'enfants (de 1 enfant à plus de 5 enfants)

Il y a donc autant de tableaux que de compositions de famille.

C'est compliqué, peu lisible et il y a des effets de seuil.



La linéarisation pourrait se faire comme suit



Nous présentons 2 courbes, mais une infinité d'autres sont envisageables d'où l'utilité d'outils de simulation et, probablement d'une assistance de « spécialistes » pour évaluer précisément les possibilités et les conséquences des hypothèses retenues.

L'introduction d'un coefficient pondérant le calcul du QF par le nombre d'enfants permettrait de simplifier la tarification (un seul tableau ou une seule courbe) et d'attendre une étude plus précise pour baser la tarification sur le taux d'effort qui ne semble pas, au dire des autres villes rencontrées, être la panacée.

L'idée est de lisser les effets de seuil par l'introduction d'un taux d'effort pour chaque tranche de revenu ou par le choix d'un taux d'effort intégral par application d'un coefficient unique directement sur le QF après fixation des bornes maxima et minima.

Quelques remarques complémentaires :

- il faut trouver des solutions simples (pas de formule complexe), lisibles (voir les effets de seuils) et juste (voir l'ajustement des tranches intermédiaires).
- ne pas oublier qu'une augmentation de tarif risque de diminuer le nombre de participants et donc de déséquilibrer le compte d'exploitation de l'activité concernée
- prendre en compte les familles monoparentales et les familles recomposées.
- une composante importante de l'amélioration de la gestion d'une activité municipale réside dans de meilleures prévisions de fréquentation pour ajuster les moyens à mettre en œuvre, financiers, infrastructures et humains.
- conserver à l'esprit qu'une tarification en hausse risque d'entraîner une fréquentation à la baisse et donc de modifier les coûts individuels de revient.
- l'effort apporté aux processus d'inscription, de facturation et de recouvrement par le service accueil des familles, doit être généralisé aux autres services gérant des activités municipales (bien sûr si cela n'a pas déjà été fait)

## PROPOSITIONS

Une question préliminaire est de se demander si certaines prestations ou services relèvent bien de l'activité municipale, par exemple les séjours à l'étranger ou certaines activités artistiques ou sportives coûteuses.

La question est judicieuse et mérite une réponse raisonnée et non une pure et simple reconduction d'année en année.

De façon générale, il est de bonne gestion que l'équipe municipale soit capable de connaître les coûts de revient et les recettes liés à chaque activité afin de déterminer le niveau d'aide qu'elle souhaite apporter.

Il serait ensuite possible d'afficher le prix de revient réel – d'une part pour que les usagers évaluent à leurs justes valeurs ce qu'ils consomment, d'autre part pour éduquer leur citoyenneté en leur rappelant que la remise qui leur est consentie provient à travers l'impôt, de la solidarité de leurs concitoyens.

C'est aussi le seul moyen de justifier des hausses importantes de tarifs lorsque le prix payé couvre insuffisamment le coût réel.

Ce niveau d'aide pourra être fixé en fonction d'objectifs politiques, sociaux ou autres (comme l'image donnée par la ville ou la recherche de l'excellence dans certaines prestations).

Pour les prestations non soumises au QF, il faut distinguer :

- les prestations qui n'ont a priori pas de prix de revient et pour les quelles, il faut faire des comparaisons avec d'autres villes et fixer des tarifs « raisonnables » ; c'est le cas, entre autres, des droits de place et des prestations à caractère administratif

- les prestations qui ont un prix de revient et pour lesquelles, outre la comparaison avec d'autres villes, il faut calculer ce prix de revient à partir de la comptabilité analytique municipale (c'est possible depuis l'adoption de Grand Angle, en intégrant toutes les composantes y compris les subventions et les coûts structurels) et choisir le niveau de financement de la ville.

Cette étude sera validée année après année en demandant aux responsables un tableau de bord par activité avec les recettes, les dépenses et les fréquentations par type de population. Ces prestations concernent principalement les activités sportives, culturelles ou artistiques.

Pour les prestations soumises au QF plusieurs recommandations :

- changer le logiciel Maelis (qui gère les familles, revenus, QF et composition) pour un nouveau logiciel plus récent et ayant des capacités de simulation et d'interrogations plus souples (actuellement il n'y a pas de langage de requête et il faut passer par BO, Business Object, langage indépendant de gestion de données, pour toute étude un peu détaillée).

Il faudra, en effet, quelle que soit la réforme proposée, être capable de modéliser les changements proposés pour en évaluer les impacts sur les bénéficiaires.

Les évolutions de tarifs doivent être ciblées, expliquées, justifiées et étalées dans le temps.

- adjointre aux services concernés de la ville (informatique, gestion, sociaux, familles,...) l'assistance d'un cabinet de conseil (cela a été fait à Nanterre, Levallois et Suresnes) pour les aspects modélisation et simulations.

La prise en compte de l'expérience acquise dans d'autres villes, les outils de gestion et de simulation,

la méthodologie et la possibilité de prendre plus facilement du recul par rapport à la pression du quotidien sont les principaux avantages attendus de cette assistance.

- améliorer le calcul du prix de revient des prestations en introduisant une comptabilité analytique détaillée et la plus exhaustive possible ainsi que la production de tableaux de bord pour chaque prestation.

L'un des objectifs est d'informer l'utilisateur des coûts réels du service concerné et de lui faire prendre conscience de l'effort fourni par la collectivité.

- revoir les tranches de revenus qui ne sont plus représentatives de la sociologie bouloonnaise et qui semblent défavoriser les familles à revenus moyens par rapport aux bas revenus bien aidés et aux hauts revenus qui pourrait comporter de nouvelles tranches.

- prendre son temps, négocier avec les partenaires (parents d'élèves,...), faire des tests sur des sous ensembles (prestation ou école) et essayer de faire le plus simple possible (éviter les formules algébriques complexes ou les inquisitions détaillées sur les revenus).

- ne pas oublier l'importance de la communication auprès de tous les acteurs et sur toute la durée du projet.

- avant l'introduction du taux d'effort global (mais est-ce réellement la meilleure solution ?), passer par une linéarisation des tarifs qui permettrait une meilleure lisibilité, et par l'introduction d'un coefficient en fonction du nombre d'enfants sur le QF qui permettrait une simplification de la tarification.

- poursuivre les efforts entrepris (au moins au service accueil des familles) et les développer dans les autres services si cela n'a pas encore été fait, pour simplifier les modes de recouvrement des factures et lisser les efforts financiers demandés aux familles.

- envisager, si cela ne complique pas trop la comptabilité, un changement de tarif en septembre plutôt qu'en janvier.

- étudier des possibilités de financement des activités complètement différentes de celles actuellement pratiquée comme, par exemple, la fixation d'un tarif unique réglé par tout le monde et une contribution de la collectivité par carnet de chèques dont le montant personnalisé compenserait le handicap social ou la taille de la famille.

## ANNEXES

Données boulonnaises

Quelques statistiques démographiques

Ages et activités  
CSP et nombre de personnes dans la famille  
revenu par foyer fiscal

> © Insee

MEN3 - Ménages par sexe, âge et type d'activité de la personne de référence

Source : Insee, RP2007 exploitation complémentaire.

Nom de la zone : Boulogne-Billancourt (92012 - Commune)

Sexe : Ensemble

Age regroupé	Type d'activité détaillé						
	Actifs ayant un emploi	Chômeurs	Retraités ou préretraités	Elèves, étudiants, stagiaires	Femmes ou hommes au foyer	Autres inactifs	Ensemble
Moins de 20 ans	94	10	0	153	0	3	261
20 à 24 ans	1683	143	0	736	0	24	2585
25 à 39 ans	15359	1276	10	294	21	277	17236
40 à 54 ans	12117	1129	47	0	92	312	13697
55 à 64 ans	4949	579	2277	0	68	446	8319
65 à 79 ans	468	16	7468	0	131	71	8154
80 ans ou plus	98	0	4199	0	203	72	4573
Ensemble	34768	3153	14001	1183	516	1205	54825

> © Insee

FAM5 - Enfants des familles par type de famille et nombre d'enfants de moins de 25 ans de la famille

Source : Insee, RP2007 exploitation complémentaire.

Nom de la zone : Boulogne-Billancourt (92012 - Commune)

Type de famille regroupé	Nombre d'enfants					
	Aucun enfant de moins de 25 ans	1 enfant de moins de 25 ans	2 enfants de moins de 25 ans	3 enfants de moins de 25 ans	4 enfants ou plus de 25 ans	Ensemble
Couples sans enfant	0	0	0	0	0	0
Couples avec enfant(s)	657	4803	9360	5020	1912	21752
Familles monop. : homme + enfant(s)	64	270	291	124	27	777
Familles monop. : femme + enfant(s)	667	1958	1924	586	341	5476
Ensemble	1388	7031	11575	5730	2280	28004

Notes : majorité de ménages en couple à 2 enfants



> © Insee

MEN1 - Ménages par taille du ménage et catégorie socioprofessionnelle de la personne de référence

Source : Insee, RP2007 exploitation complémentaire.

Nom de la zone : Boulogne-Billancourt (92012 - Commune)

CS regroupée	Nombre de personnes						
	1 personne	2 personnes	3 personnes	4 personnes	5 personnes	6 personnes ou plus	Ensemble
Agriculteurs exploitants	0	5	1	4	0	0	10
Artisans, commerçants, chefs entreprise	639	669	420	506	202	84	2520
Cadres, professions intellectuelles sup.	6849	4461	2621	2739	1107	245	18022
Professions intermédiaires	4107	2208	1122	739	203	74	8453
Employés	3145	1425	724	452	150	86	5982
Ouvriers	819	751	505	516	156	76	2823
Retraités	7957	5198	566	213	30	38	14001
Autres sans activité professionnelle	2008	603	232	111	45	14	3014
Ensemble	25524	15320	6190	5281	1893	617	54825

Notes : Majorité de cadres et de retraités, majorité de célibataires

> Source Insee

Revenus	Territoire	Zone de comparaison
Revenu net déclaré moyen par foyer fiscal en 2008, en euros (1)	43 064	35 949
Foyers fiscaux imposables en % de l'ensemble des foyers fiscaux en 2008 (1)	72,3	68,6
Médiane du revenu fiscal des ménages par unité de consommation en 2008, en euros (2)	29 637	24 503

## Statistiques revenus

### > Diverses sources Internet

#### Revenu net par foyer fiscal

<1000	22%
>1000 <1500	10%
>1500 <2000	15%
>2000 <2500	10%
>2500 <3500	14%
>3500 <4500	9%
>4500 <5500	4%
>5500 <7500	8%
>7500	8%

#### Revenu net par ménage Classement des revenus nets par ménage de la ville par rapport aux 9 villes les plus proches :

7<sup>ème</sup> sur 10

Ville d'Avray 5380 €

Garches 5160 €

Saint Cloud 5153 €

Paris 16<sup>e</sup> Arrondissement 5051 €

Sèvres 4427 €

Meudon 4072 €

Boulogne Billancourt 3857 €

Issy les Moulineaux 3798 €

Paris 15<sup>e</sup> Arrondissement 3411 €

Vanves 3348 €

#### Comparaison en revenu par ménage Revenu moyen par ménage dans la ville comparé au revenu de son département, de sa région ou France entière

Boulogne Billancourt 3857 € / mois

Hauts de Seine (92) 3648 € / mois

Ile de France 3255 € / mois

France entière 2519 € / mois

Source : salaire moyen .com

## Compte rendus des visites auprès de plusieurs villes

Issy les Moulineaux

Levallois

Montreuil

Nanterre

Suresnes

Comme précisé plus haut, ces comptes rendus ont été anonymisés.

Ils sont cependant disponibles dans leur exhaustivité avec certains documents fournis en explication et la cordialité dans laquelle ils se sont déroulés autorise des contacts ultérieurs avec les participants qui, nous semble-t-il, pourraient être informés du contenu total ou partiel de notre rapport.

Ville d'Issy les Moulineaux

64.000 habitants

Entretien le 5 juillet 2011

Compte rendu

La réflexion intègre l'appartenance à GPSO, avec une possibilité d'unification, et ceci complique la situation.

Actuellement la restauration est facturée suivant le taux d'effort et les autres activités suivant le QF.

Il y a des tarifs Isséens et des tarifs GPSO et il a été constaté que les non Isséens ne payaient pas assez.

Avant il y avait 9 tranches de QF et à partir de septembre, il y aura prise en compte d'un taux d'effort ; cette évolution doit rester neutre par rapport aux paiements et ne pas diminuer les recettes.

Le travail a été réalisé en lien avec les parents d'élèves pendant plus d'un an et a été complété par une série de simulations pendant encore une année ; l'informatique a été fortement sollicitée et des efforts de communication ont été faits.

Pour les paiements, les usagers alimentaient un compte qui était débité au fur et à mesure de la consommation ; les usagers attendaient la relance.

Maintenant il y a facturation mensuelle par les services, utilisation de moyens de paiement dématérialisés et le recouvrement se passe plutôt bien.

Une difficulté supplémentaire à Issy est le nombre important de salariés sur la ville, 70.000 emplois pour 64.000 habitants et la prise en compte de ces usagers un peu particuliers.

Le QF est calculé : ressources mensuelles du foyer /nb de personnes au foyer

Avec : ressources = total des revenus déclarés (y compris pensions alimentaires) + allocations familiales + complément familial + allocation de soutien familial  
nombre de personnes au foyer = 1 part par personne (1 parent seul compte pour 2 parts).

Tarif = quotient familial X taux d'effort correspondant à la prestation (ce tarif est encadré par un prix mini et un prix maxi)

Pour 2011	QF	1	0	287
		2	288	419
		3	420	561
		4	562	702
		5	703	842
		6	843	985
		7	986	1.127
		8	1.128	1.311
		9	1.312	+
		Hors QF		

Ville de Levallois  
63.000 habitants (2007)

Entretien le 27 juin 2011  
Compte rendu

### Mise en œuvre de la réforme

La réforme a été initiée après une réflexion de 2 années.  
Un groupe de travail élu, DG et contrôle de gestion s'est réuni mensuellement à partir de juin 2010.  
Elle a été votée en CM en avril 2011 et est entrée en vigueur en septembre 2011.

Plusieurs simulations ont été effectuées.

La réforme a été justifiée par le fait que la dernière tranche (QF > 935 euros pour la restauration scolaire et 1.010 euros pour les centres de loisirs) représentait plus de 50% des familles concernée par les tarifs liés à la politique de l'enfance et par le fait que la progressivité par tranche entraînait des effets de seuil.

Ses objectifs étaient :

- d'avoir un système de QF unique équitable, compréhensible lisible et plus positif,
- de rééquilibrer l'effort des usagers par rapport à celui des contribuables,
- de rééquilibrer la participation des familles situées dans la tranche la plus élevée en générant des recettes supplémentaires tout en épargnant les classes moyennes et basses,
- de supprimer les effets de seuil.

### Modalités de la réforme :

Il a été décidé de linéariser la grille qui existait auparavant en déterminant un tarif plancher minimum et un tarif plafond maximum.

Les tarifs sont déterminés à partir d'un "quotient familial" (QF) mensuel.

Le QF est déterminé de la manière suivante :

QF = net imposable du foyer fiscal mensuel (annuel/12)  
+ Allocation familiales - 200 euros représentant une déduction forfaitaire d'habitation  
divisé par le nombre de personnes vivants aux foyer (parents et enfants de moins de 20 ans)

Un tarif plancher est appliqué pour les foyers au QF < 330 (0,75 euros par repas par exemple) et un tarif plafond est appliqué pour les foyers au QF > 1.500 (5 euros par repas par exemple).

Un taux linéaire est appliqué de 331 à 1.050 euros de QF et un autre taux est appliqué de 1.051 à 1.500 euros de QF.

### Champ d'application de la réforme :

Ce système ne concerne, actuellement, que les tarifs de la restauration scolaire et ceux des centres de vacances et de loisirs.

Il est rentré en vigueur en septembre 2011.

Ville de Montreuil

103.000 habitants

Entretien le 21 octobre 2011

Compte rendu

L'adjoint présente le contexte politique de la ville (70 ans de communisme, deux mandatures socialistes, l'élection de la nouvelle municipalité et ses oppositions).

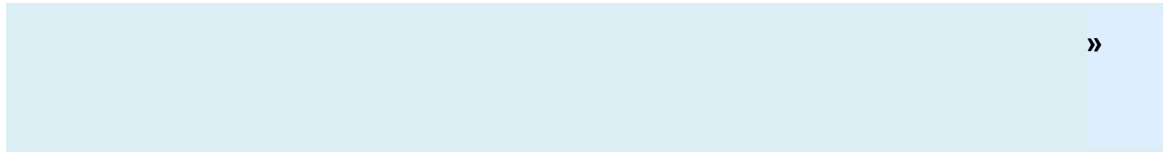
Il présente ensuite le contexte économique, la sociologie de la population, les choix financiers des prédécesseurs, les marges de manœuvre.

Il précise en conclusion que la tarification fait partie des sujets reportés à la prochaine mandature en fonction d'autres urgences et d'un certain nombre de mauvaises habitudes fortement implantées dans la ville.

La réalité actuelle de la tarification des services :

- une population assez pauvre et qui a l'habitude d'être aidée
  - de très faibles augmentations depuis longtemps
  - beaucoup d'impayés
  - de nombreuses tranches (13)
  - beaucoup de fausses déclarations de revenus
  - un QF = revenus déclarés – charges de logement- foncier et taxe d'habitation / nombre de parts
- Des pistes de réflexion et de travail :
- simplification du calcul du QF, linéarisation, diminution des effets de seuil)
  - amélioration du recouvrement (facturation, moyens de paiement)
  - travail sur les simulations (logiciel maelis)

Pas de rencontre mais fourniture (et transmission au service accueil des familles) d'une étude très complète dont quelques illustrations sont présentées ci-après :



ements  
ient  
els  
nt les  
s qui  
ent à  
.Or,  
l'hui,  
tôt un  
: qu'un  
ient de  
ler à  
....

**Personnes n'ayant pas de charges locatives.**

- Familles en logement de fonction
- Propriétaires sans remboursement de Prêt
- Familles à l'Hôtel (payant une taxe d'habitation) en foyer (sauf Sonacotra)
- Familles hébergées. (voir critères dans mode de calcul)

**ABBT 1 = 255 €**

- Couple 1 salaire
- Couple 1 retraite
- 1 salaire et un chômage non indemnisé
- 1 Chômage indemnisé et CAF
- RMI couple

**ABBT 2 = 298 €**

- Couple 2 salaires
- Couple 2 retraites
- 1 salaire et un chômage indemnisé
- 1 salaire et 1 congé parental
- 1 salaire et 1 retraite
- RMI et 1 salaire
- 2 « invalidités »
- Célibataire
- Famille monoparentale



**Personnes ayant des charges locatives**

- Familles locataires
- Familles ayant des remboursements de prêts pour accession à la propriété de résidence principale.

**ABBT 3 = 512 €**

- Couple 1 salaire
- Couple 1 retraite
- 1 salaire et un chômage non indemnisé
- 1 Chômage indemnisé et CAF
- RMI couple

**ABBT 4 = 596 €**

- Couple 2 salaires
- Couple 2 retraites
- 1 salaire et un chômage indemnisé
- 1 salaire et 1 congé parental
- 1 salaire et 1 retraite
- RMI et 1 salaire
- 2 « invalidités »
- Célibataire
- Famille monoparentale

**Des tarifs actuels de restauration faibles...**  
**... notamment pour les foyers dont les revenus sont les plus élevés.**

Tranches de QF actuelles		... correspondant approximativement*, pour des foyers de 4 personnes, à des revenus mensuels maximum IRPP de ...	Tarif du repas
AA	jusqu'à 176	1 040	0,58 €/repas (encadré pointillé) 5 % du coût d'un repas
A	176 à 257	1 365	1,13 €/repas 10 % du coût d'un repas
B	257 à 349	1 735	1,83 €/repas 17 % du coût d'un repas
C	349 à 596	2 720	2,19 €/repas 20 % du coût d'un repas
D	596 à 1 492	6 304	3,02 €/repas 27 % du coût d'un repas
E	1 492 et plus	6 304 et au delà	3,28 €/repas (encadré orange) 30 % du coût d'un repas



**... pour un coût moyen global réel de 11 € / repas**

- Un tarif minimum de 0,58 €/repas, proche des moyennes (entre 0,50 € et 0,80 €), pour les foyers aux minima sociaux.
- Un tarif faible pour les foyers de la tranche D (3,02 € soit à peine 27% du coût réel du repas). Les foyers à revenus plutôt élevés (proches de 6.300 € mensuels) acquittent le même tarif que ceux dont les revenus sont deux fois moins élevés (proches de 2.720 € mensuels). La forte amplitude de la tranche ne permet pas de distinction tarifaire pour des foyers aux ressources pourtant très différentes. La correction future génèrera des transferts.
- Les foyers de la dernière tranche de QF (E), avec des revenus supérieurs à 6.304 € acquittent un tarif très faible représentant seulement 30% du coût réel global d'un repas.

Il existe donc une hiérarchisation tarifaire insuffisante, dont la correction passe, tenant compte du faible tarif de la tranche E par une **augmentation du tarif plafond**. (Note : sur Rueil, le tarif plafond est de 6,50 €).

10

**Les 8 nouvelles tranches de quotients et les nouveaux tarifs de la pause méridienne lissés dans les tranches.**

8 tranches de QF RFR							
T. 1	T. 2	T. 3	T. 4	T. 5	T. 6	T. 7	T. 8
0	234,01	500,01	711,01	950,01	1 358,01	1 766,01	2 174,01
à	à	à	à	à	à	à	à
234	500	711	950	1 358	1 766	2 174	2 582 et +
... correspondant à des revenus mensuels pour un foyer de 4 personnes							
Inf. ou = à 0	1 040	2 222	3 160	4 222	6 036	7 849	9 662
à	à	à	à	à	à	à	à
1 040	2 222	3 160	4 222	6 036	7 849	9 662	11 476 et +
Fourchettes de tarifs							
0,60 €	0,60 € à 2,20 €	2,20 € à 2,70 €	2,70 € à 3,40 €	3,40 € à 4,00 €	4,00 € à 5,00 €	5,00 €	5,00 €

Les ressources des foyers sont à présent davantage hiérarchisées, puisque jusqu'ici les foyers couple avec deux enfants à partir de 6 304€ de ressources mensuelles payaient le tarif maximum de 3,28€. En outre, la tranche D rassemblait les foyers de même taille ayant entre 2 720€ et 6 304€ de ressources mensuelles. Le nouveau barème situe en début de nouvelle tranche 6 les foyers de l'ancienne dernière tranche E. **Le tarif de 3,28€ s'applique aux foyers plutôt situés en fin de tranche 4, qui ont environ 4.000€ de ressources mensuelles, alors qu'actuellement les foyers ayant 2 720€ se voient appliquer ce tarif de 3,28€. De ce fait, il y aura des baisses tarifaires pour de nombreux foyers.**

A partir de la tranche 5, les tarifs progressent pour les foyers qui ont davantage de ressources. Afin de limiter les hausses générées par un tarif plafond, qui progresserait trop rapidement, le plafond est fixé à 5€ et s'applique en fin de T6, aux foyers qui ont 7 849€ mensuels et plus. Les deux dernières tranches peuvent être ultérieurement sollicitées.

**Le fait de bloquer le tarif plafond dans un premier temps n'interdit pas à la commune de le faire progresser dans l'avenir en le lissant par exemple en T7 entre 5€ et 5,50€. Et ainsi de suite les autres années ou l'année suivante pour la T8.**

12



## Ville de Suresnes

Ville de 45 000 habitants

Entretien le 29 juin 2011

Compte rendu

### Réforme

Un projet pour une réforme de la politique tarifaire a été mené à partir de 2006.

Le choix a été fait d'un quotient familial avec 7 tranches de revenus et une dégressivité en fonction du nombre de personnes dans le foyer (et non du nombre d'enfants), avec un taux d'effort au sein de chaque tranche de QF (qui évite les effets de seuil) et avec application d'un tarif minimum (variable d'ajustement).

QF = revenu/nombre de personnes

Coefficient de taux d'effort (a) = var tarif / var QF dans la tranche

Tarif min (Va) = tarif max moins application du QF max dans la tranche

Tarif = a x QF + Va

Les revenus considérés sont les revenus bruts de l'avis d'imposition. Les prestations sociales ne figurant pas sur les avis d'imposition sont appréhendées par le biais du tarif minimum

### Déploiement de la solution retenue

Une simulation a été faite avec trois méthodes étudiées par un cabinet extérieur : quotient familial, taux d'effort, tranches lissées (retenu), pour mesurer l'impact sur les recettes et aussi l'impact sur les baisses ou augmentations par foyer

Pour passer de l'ancien système au nouveau système, un plafonnement des hausses a été fixé pour une période de 2 ans et un dégrèvement a été accordé aux familles monoparentales

La méthode des tranches lissées est appliquée aux activités scolaires et périscolaires (restauration scolaire, centres de loisirs, centres d'accueil maternels et élémentaires, centres de vacances, études, séjours jumelage, animation vacances solaires), à l'école d'arts pastiques, au conservatoire

### Autres tarifications

Piscine : adultes, enfants, carnet de 10, abonnement trimestriel

Accueil 12-17 : pass'ado ou journée

Séjours courts enfants et ados : pass'ado

Médiathèque : individuel, enfant, foyer, retraité, gratuit pour <14 ans

Musée : plein tarif, tarif réduit, gratuit pour <18 ans et minima sociaux

Cinéma : plein tarif, tarif réduit, abonnement