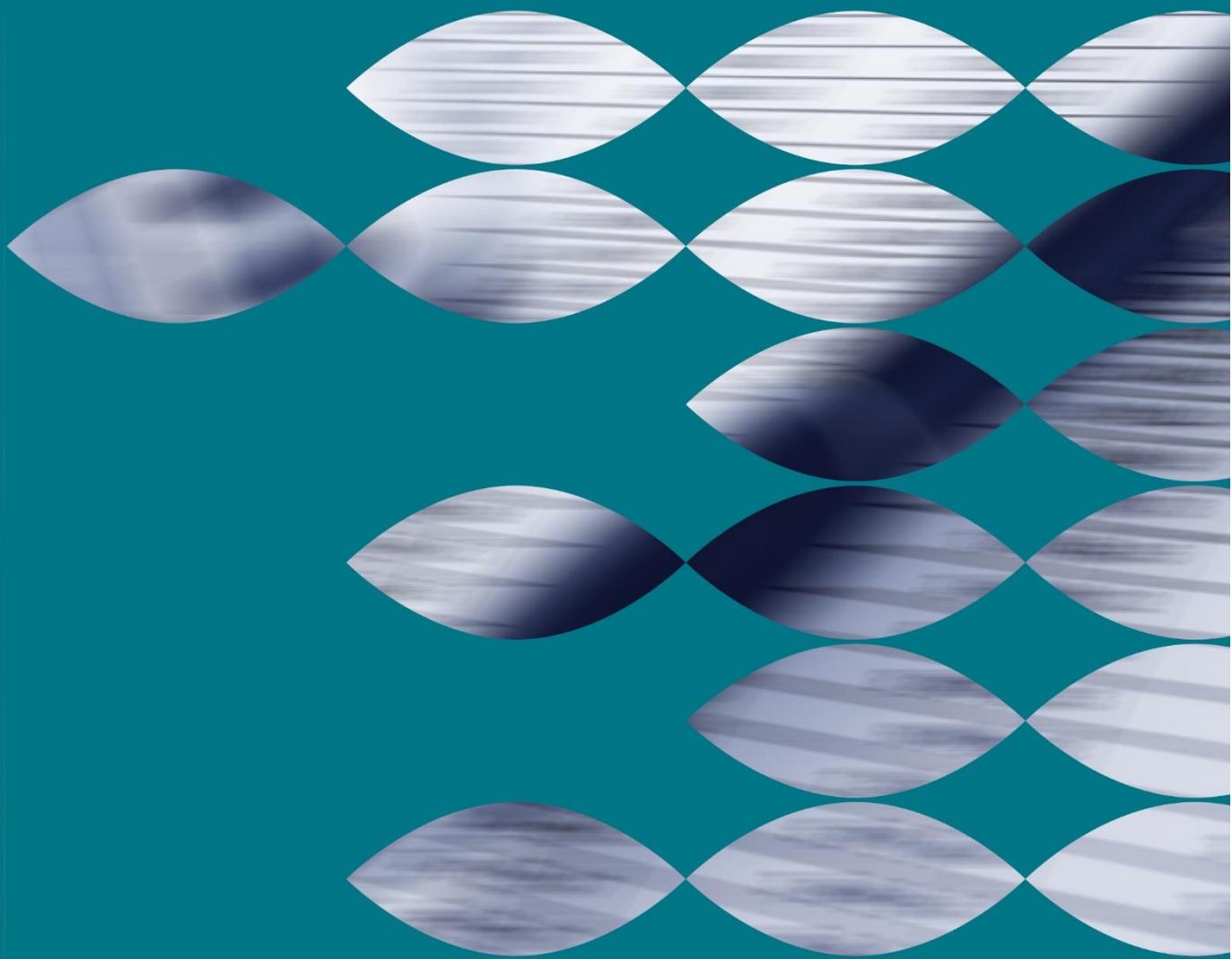




l'agence
métropolitaine
des déchets
ménagers



DÉBAT D'ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES

2019

Sommaire

I. Rétrospective 2011 – 2018 et exécution du budget 2018	6
Les opérations de fonctionnement 2011 - 2018.....	6
Fin du provisionnement conformément à la demande de la CRC.....	13
Les opérations d'investissement 2011 - 2018	13
II. Orientations budgétaires 2019 - 2027	16
Une inflation prévue conforme à celle de la Banque de France.....	16
Une croissance démographique conforme au PRPGD	16
Une incertitude sur l'évolution de la TGAP à acquiter	16
Une démarche d'optimisation fiscale en cours.....	17
Des renégociations des contrats d'exploitation à prévoir.....	17
Une évolution volontariste des tonnages conforme au PRPGD	17
Une stabilité des tarifs jusqu'en 2020 puis une évolution différenciée	19
Une masse salariale maîtrisée	20
Un développement à l'international en progression depuis 2015.....	21
Une stratégie de communication affirmée.....	21
III. La prospective en fonctionnement et en investissement	23
Le maintien des soldes budgétaires en fonctionnement.....	23
La poursuite des investissements	24
IV. La structure et la gestion de l'encours de dette	32
L'encours de dette actuelle.....	32
L'encours de dette sur la période 2008 – 2018.....	33

La stratégie d'endettement sur la période 2019 - 2027 34

V. Les ratios de gestion et l'épargne 37

Introduction

Le débat d'orientation budgétaire (DOB) s'impose aux communes de 3 500 habitants et plus ainsi qu'aux établissements publics de coopération intercommunale et syndicats mixtes comprenant au moins une commune de 3 500 habitants et plus. Il s'agit d'une étape substantielle du processus d'élaboration du budget primitif, le DOB devant impérativement se dérouler dans les deux mois précédant l'adoption de ce dernier.

La loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a renforcé l'information financière devant être mise à disposition des élus, s'agissant notamment des questions relatives à la dette, aux effectifs et aux dépenses de personnel. Ces thèmes sont abordés dans le présent document et viennent compléter les informations extrêmement détaillées que le Syctom s'est attaché, de longue date, à communiquer à ses membres, s'agissant notamment de la prospective financière et de la programmation pluriannuelle des investissements. La Chambre Régionale des Comptes, dans son rapport de mai 2016, a ainsi noté que, s'agissant de la qualité de l'information budgétaire et financière délivrée par le syndicat, « *l'information à destination des élus et du public est claire et complète* » (page 86/130).

Cette volonté d'une information la plus complète possible de ses membres sur la trajectoire financière du Syctom trouve une nouvelle application cette année avec l'engagement de notre établissement dans une démarche de notation financière. A l'issue d'une consultation, c'est l'agence Standard & Poor's qui a été sélectionnée pour procéder à la notation financière du Syctom, à l'instar des plus grandes Villes, Métropoles, Départements et Régions françaises. Cette notation, outre la volonté de transparence qu'elle démontre, vise à permettre au Syctom de diversifier les modes de financement de son important programme d'investissement. Son résultat devrait être connu au début du mois de novembre.

Au-delà de l'engagement dans la démarche de notation financière, le DOB 2019 revêt une importance particulière à plusieurs titres. Il est le premier exercice de prospective financière postérieur à l'approbation de la contribution du Syctom au PRPGD¹, dont il épouse les hypothèses, notamment en termes d'évolution des tonnages et de la population.

Il fait suite au passage de plusieurs jalons importants pour les projets du Syctom (lancement de l'opération de rénovation du centre de Romainville, obtention du permis de construire pour le projet à Ivry/Paris XIII, lancement de la transformation de plusieurs centres de tri de collecte sélective) et démontre que celui-ci a la capacité financière de mener à bien ces projets d'envergure. Enfin, son contexte d'élaboration est incertain en raison des risques de voir confirmée la trajectoire de la TGAP inscrite dans le PLF, qui renchérirait les coûts de traitement d'une trentaine de millions d'euros à l'horizon 2027.

Les orientations budgétaires décrites ci-après sont dans la continuité de celles exposée l'année dernière. Elles continuent de démontrer le caractère soutenable, sur le plan financier, de la stratégie opérationnelle que décrit la contribution du Syctom au PRPGD.

Elles ont comme caractéristiques principales :



¹ En novembre 2017, le DOB 2018 a été présenté lors de la même séance du comité syndical que celle de l'approbation de la contribution au PRPGD

- La très forte progression des investissements, dépassant les 200 M€ par an entre 2018 et 2021 après un point bas à 18 M€ en 2013 et 6 M€ en 2014, sous l'effet de la concrétisation des opérations de reconstruction et de modernisation des usines et centres du Sycotm. La programmation pluriannuelle des investissements (PPI) donnera lieu, à compter du BP 2019, au vote d'autorisations de programme (AP) et de crédits de paiement (CP), qui sont le gage d'une gestion à la fois plus transparente et plus souple.
- Une mobilisation des capacités d'autofinancement, impliquant une maîtrise renforcée des charges de fonctionnement, s'agissant notamment des contrats d'exploitation d'Isséane et à Saint-Ouen dont le renouvellement interviendra dans les prochaines années.
- Une stabilité des contributions des membres du Sycotm jusqu'en 2020, suivie d'un ajustement progressif qui préservera le caractère incitatif des tarifs attachés à la collecte sélective des emballages et des déchets alimentaires.
- Le recours important mais soutenable à l'endettement avec plus de 800 M€ de nouveaux emprunts sur la période 2019 - 2024.



1. Rétrospective 2011–2018 et exécution du budget 2018

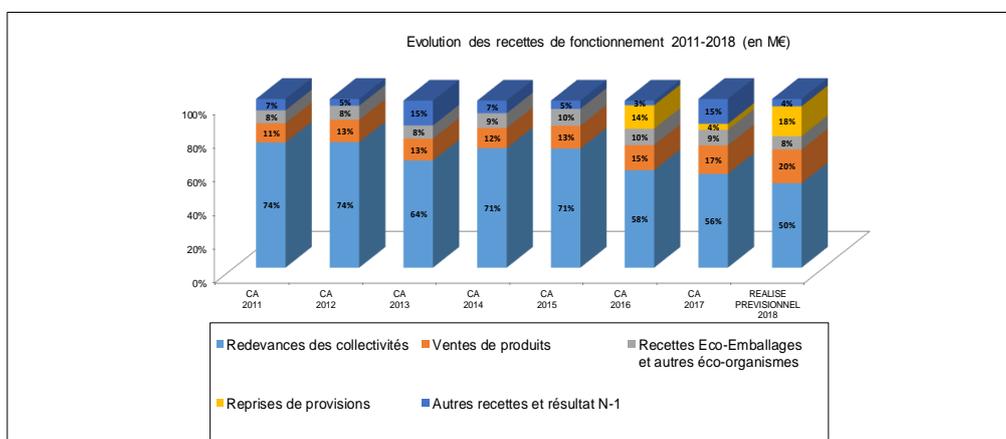
1. Les opérations de fonctionnement 2011 – 2018

L'évolution de la structure des recettes de fonctionnement 2011-2018

Les redevances des collectivités restent la principale ressource (50 % de l'ensemble des recettes en 2018 et 61 % hors reprise de provision) tout au long de la période 2011-2018.

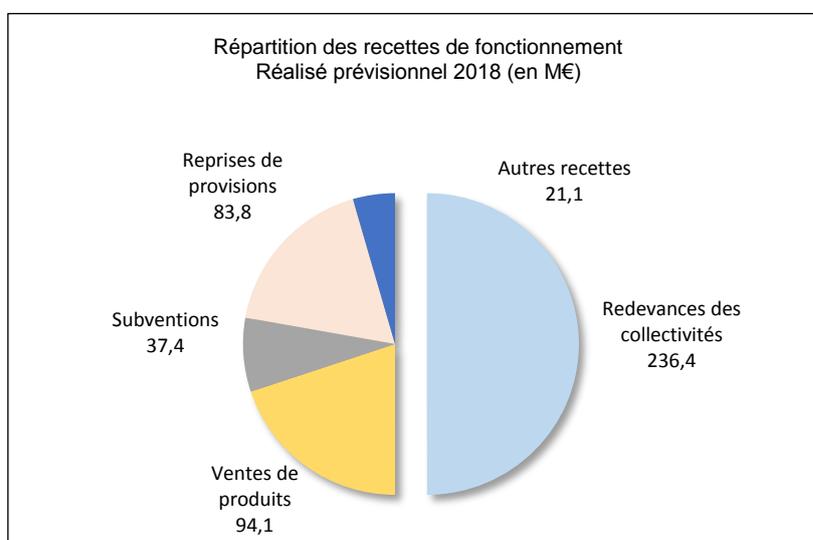
Depuis la mise en place de la nouvelle tarification en 2016, le tarif de la redevance est stable (94 € / t pour les ordures ménagères et les objets encombrants et 5,60 €/habitant pour la part population).

La reprise des provisions à compter de 2016 correspond à une recommandation de la CRC de réajuster le total des provisions (154,4 M€ en 2015). Pour mémoire, ces provisions avaient principalement été constituées dans le cadre de l'opération de reconstruction du centre Ivry/Paris XVII. Fin 2018, l'ensemble de ces provisions auront été reprises.



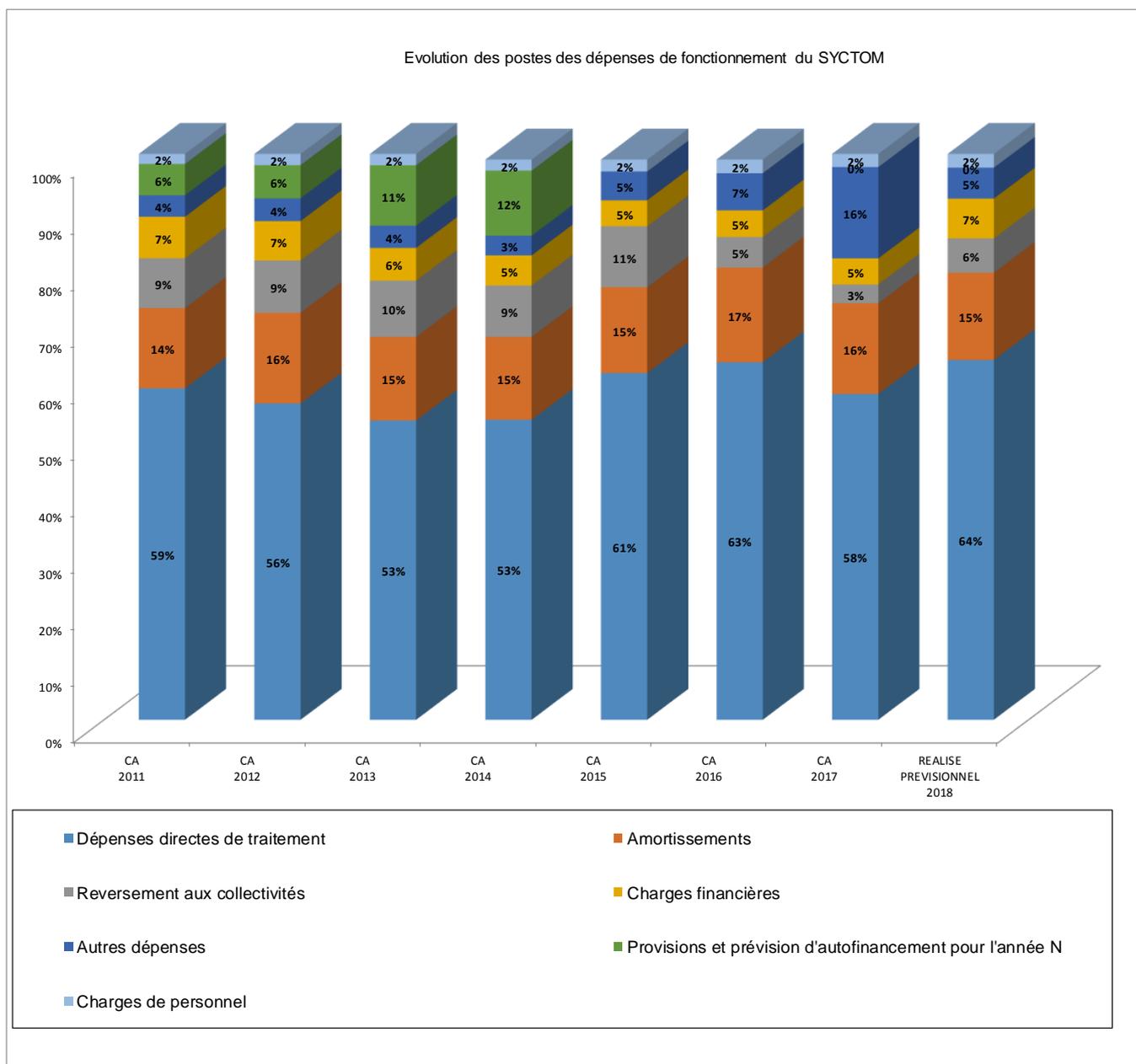
La structure des recettes de fonctionnement 2018

Les redevances s'élèvent à 236,4 M€ en réalisé prévisionnel 2018 sur un total de **472,9 M€** de recettes.



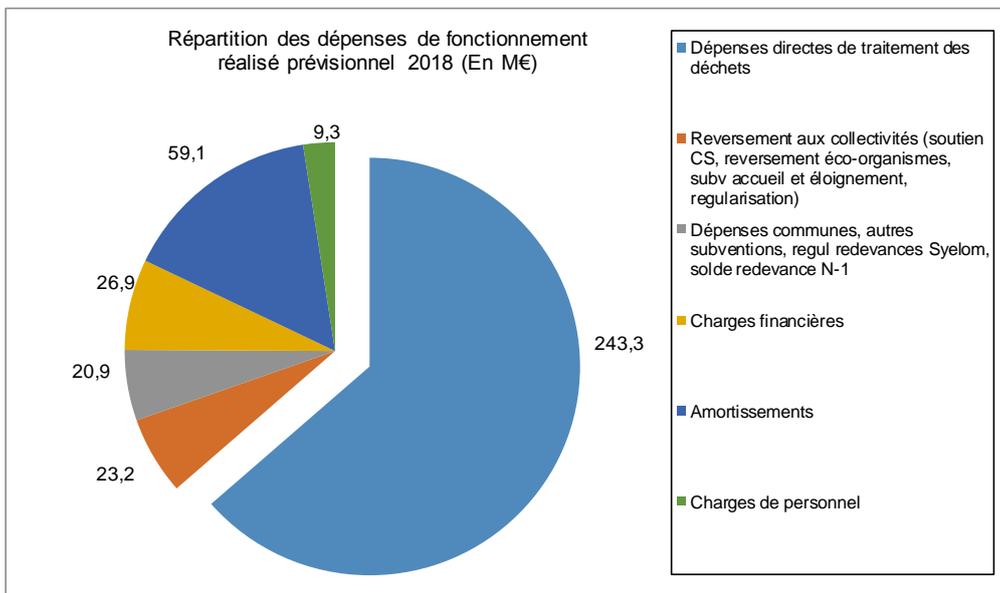
L'évolution de la structure des dépenses de fonctionnement 2011-2018

La structure des dépenses de fonctionnement est stable sur la période. Les dépenses directes liées au traitement des déchets représentent la principale dépense (64 % de l'ensemble du réalisé prévisionnel en 2018).



La structure des dépenses de fonctionnement 2018

Les dépenses liées aux contrats d'exploitation des installations de traitement des déchets du Sycotm et aux contrats de traitement dans des installations externes, restent le principal poste de dépenses (243,3 M€) sur un total de 382,7 M€ de dépenses prévisionnelles en 2018. La dotation annuelle d'amortissement est la seconde dépense (59,1 M€).

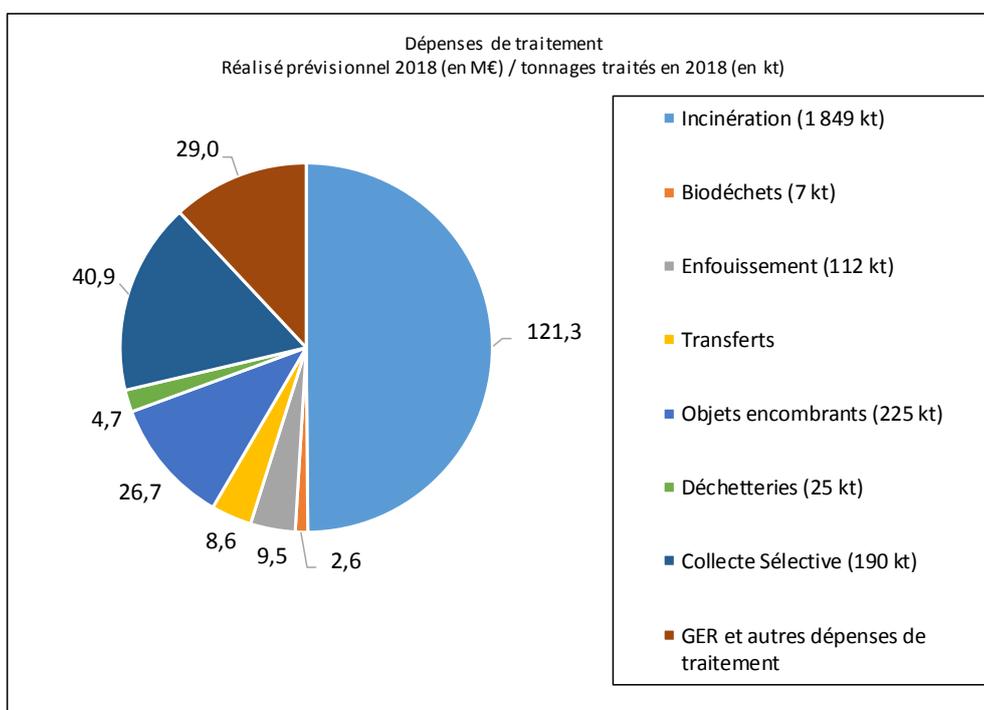


Les grandes caractéristiques des opérations de fonctionnement 2018

Les dépenses d'exploitation des centres et les prestations liées au traitement forment le principal poste de dépenses de fonctionnement (**243,3 M€** en 2018 soit 64 % du réalisé prévisionnel). L'incinération représente 50 % de ces dépenses.

- Les dépenses de traitement

La principale dépense de traitement est l'incinération suivie par celle des objets encombrants et le GER.



○ La gestion des déchets alimentaires

La mise en place de collectes de déchets alimentaires initiée par le Sycotom en 2017 se poursuit en 2018. Après de premières collectes fin 2017 sur les territoires de Grand Orly Seine Bièvre (T12) et Paris Est Marne et Bois (T10) et Est-Ensemble (T8), la collecte s'est étendue en 2018 aux territoires de Grand-Paris Seine Ouest (T3), Paris Ouest La Défense (T4), Boucle Nord de Seine (T5), Plaine Commune (T6), Paris terre d'envol (T7) et Versailles Grand Parc.

Ces collectes portent sur des producteurs non ménagers mais relevant du périmètre du service public (marchés alimentaires, restauration collective, établissements scolaires...) ainsi qu'auprès des ménages de quartiers expérimentaux des villes de Romainville (T8), Ivry-sur-Seine (T12), Marnes-la-Coquette et Ville d'Avray (T3).

Par ailleurs, la Ville de Paris poursuit le déploiement des collectes auprès de producteurs non ménagers avec la mise en place de collectes sur les marchés couverts et un élargissement des restaurants collectifs concernés par le dispositif. Ceux-ci viennent s'ajouter aux sites déjà collectés en 2017 ainsi qu'aux collectes des ménages des 2ème et 12ème arrondissement engagées dès juin 2017. L'ensemble des déchets alimentaires collectés sont traités via les marchés de traitement du Sycotom.



Après plus de 2000 t en 2017, les quantités collectés et traitées par le Sycotom pourraient atteindre 4 500 t en 2018 et 11 000 t en 2019.

En complément et afin de favoriser l'émergence de solutions locales de collecte et traitement des déchets alimentaires, le Sycotom a également lancé un appel à projets sur la gestion micro-locale de ces déchets. Cet appel à projets a plusieurs objectifs de :

- Développer des produits, des services, des installations ou des modes d'organisations innovants.
- Proposer une collecte des déchets alimentaires en apport volontaire ou réalisée par des transports doux.
- Développer des solutions de traitement et/ou de valorisation de proximité et de logistique optimisées.
- Favoriser le lien social.
- Valoriser localement les sous-produits issus du traitement de ces déchets (compost, digestat et/ou énergie selon le type d'installation).

L'enveloppe proposée pour le soutien de 6 projets maximum sur 3 ans est de 2 700 000 € maximum.

Un Comité Syndical délibérera fin 2018 pour choisir les projets soutenus sur propositions du comité technique composé de représentants techniques du Sycotom et des représentants élus et techniciens des collectivités concernées.

○ La prévention des déchets

Le Sycotom a engagé en janvier 2015 l'élaboration de son nouveau plan de soutien et d'actions pour le développement de la prévention et de la valorisation des déchets sur son territoire. Concernant la prévention des déchets, la législation (Loi sur la transition énergétique) et la planification (Plan national de prévention)

mettent en exergue les thématiques de prévention et la gestion des déchets alimentaires ainsi que l'économie circulaire territoriale.



Par ailleurs, la légitimité reconnue du Syctom sur le sujet de la prévention, l'historique du travail partenarial avec les collectivités sur la collecte sélective et la connaissance du gisement des déchets alimentaires sur le territoire sont des éléments qui ont conduit le Syctom, à envisager en lien avec ses collectivités, un programme d'amélioration de la collecte et du traitement plus intégré permettant d'atteindre des objectifs ambitieux. Aussi, le Syctom et les collectivités adhérentes volontaires ont obtenu le label « Territoire zéro déchets Zéro Gaspillage » le 13 novembre 2015. Le Syctom a contractualisé avec l'Ademe, sur un programme relais, en octobre 2017 et a recruté une chargée de mission TZDZG sur la durée de la contractualisation (3 ans). Il a pris cet engagement pour animer l'ensemble de son territoire.

Un premier comité technique a été organisé en mars 2018, et a réuni les référents désignés par les Etablissements Publics Territoriaux compétents en matière de gestion des déchets. En ce qui concerne le collège des élus, il a été proposé aux Présidents des commissions d'élus « Animation du territoire » et « Efficience du tri » d'assurer le rôle de référent auprès des élus du syndicat.

Différents temps d'échanges ont été organisés durant l'année 2018 :

- Groupe de travail sur la rénovation du site de la réparation en Île-de-France « Recup-ID », pour favoriser le réemploi et la réparation.
- Groupe de travail sur la réalisation de nouveaux stop pub.
- Forum relatif à Ecologie Industrielle et Territoriale, durant l'événement du Syctom, au mois de juin 2018, 10/10 à vos bacs.
 - Le renforcement de l'accompagnement du compostage domestique

La gestion des déchets alimentaires par des pratiques de compostage in situ est mise en avant au vu des nombreux avantages que présente cette pratique : un très faible impact environnemental, la possibilité de créer du lien social, ou encore le retour au sol de la matière organique. La quasi-totalité des collectivités adhérentes ont choisi de bénéficier du dispositif proposé par le Syctom et reçu en 2017, quelques 5 200 composteurs, par l'intermédiaire du marché de fournitures de matériel. Ce sont 30 543 composteurs qui ont été distribués depuis la mise en place du dispositif en 2011.

Dans le cadre de son nouveau dispositif, le Syctom a renforcé ses mesures d'accompagnement pour le développement du compostage domestique :

- Mise en place d'un marché de fournitures: la gamme de matériel a été élargie, avec des tailles de composteurs plus grande et plus petite, du lombricompostage collectif, et des nouveaux matériels de retournement.
- Evaluation par le Syctom des programmes mis en œuvre par les collectivités : 23 collectivités ont été évaluées en 2016 au titre de l'année 2015, et 24 le seront pour l'année 2017.
- Analyses physico chimiques du compost : 6 analyses ont été réalisées et interprétées par les bureaux d'études en 2017, sur des sites de cultures maraichères et pour des résidus de déshydrateurs.
- Intervention d'un maître composteur pour la réalisation du diagnostic de site, la réunion de lancement, l'installation du site et le suivi avec trois passages sur une durée de 8 mois : 431 interventions (Terre de Lombric, Urban Eco et EDM Compost) ont été réalisées en 2017.
 - 27 pour les départements 92/78 ;

- 239 pour le 75 et 94
- 165 pour le 93
- Ce sont 204 personnes qui ont été formées à être « référent compostage », lors de 17 journées dont 1 session sur le lombricompostage partagé, 3 sessions dédiées aux personnels des Espaces verts des villes (Bogigny, Vitry et Gennevilliers), et 13 sessions référents « classique » ; Ces sessions se sont tenues dans les trois villes dédiées mais aussi à Paris, Alfortville, Versailles et Pantin.

Le Syctom se fixe comme objectif que d'ici 2020, 100% des EPT utilisent son dispositif et aient signé une convention avec le Syctom et qu'ainsi, la totalité de la population soit couverte.

- La sensibilisation des étudiants au design et à l'éco conception

Une autre action phare du Syctom, est son action auprès des étudiants, dans le cadre du concours Design Zéro Déchet. L'objectif est de sensibiliser les concepteurs de demain à innover et éco concevoir des biens et des services durables qui limitent la production de déchet. Le concours Design Zéro Déchet permet de stimuler la réflexion et révèle les consciences environnementales des futurs professionnels. Le concept de « déchet » se transforme ainsi de façon innovante en ressources pour demain.

Depuis 2016, le Syctom a souhaité donner plus d'envergure au Concours Design Zéro Déchet. Le sérieux et la renommée du concours, ont incité le Syctom à répondre favorablement aux demandes croissantes des étudiants de la France entière. Le concours a été ouvert à toutes les écoles d'enseignement supérieur, au niveau national lors du lancement de l'édition 2017.

Les sujets se rapportent aux préoccupations environnementales du Syctom, comme la prévention des déchets textiles, puis la prévention et la gestion des déchets dans les espaces de transit, en 2017, ont permis à de nombreux étudiants de réfléchir à ces sujets.

Pour dynamiser le concours en 2017, le Syctom a souhaité être accompagné par un parrain, réputé dans le design. Il s'agissait de Jean-Sébastien Blanc, du collectif des 5.5 qui a œuvré dans les séminaires, lors de l'organisation d'un premier workshop sur les déchets de bureaux et a été président du jury de sélection. Au final, ce sont 137 projets qui ont été réceptionnés en 2017. Ils proviennent de 30 écoles avec quelques 278 étudiants qui ont concouru.

Pour la 7^e édition du concours en 2018, le Syctom était présent à Ground Control, réunissant étudiants et professeurs, avec un programme riche en expositions, événements, animations, workshop et conférences.

La thématique de l'édition 2019 découle de la feuille de route de l'économie circulaire en proposant aux étudiants et aux jeunes diplômés de plancher sur la prévention et la gestion des déchets dans les filières jouets, sports et bricolage.

Le Syctom sera accompagné tout au long du concours par une marraine de renom, matali Crasset, et un partenaire, Décathlon, ce qui permettra de donner davantage de visibilité au concours et de faciliter le



prototypage et la concrétisation des meilleurs projets.

- L'accompagnement des collectivités

La création d'outils de sensibilisation sur les déchets alimentaires : de nombreuses collectivités ont conventionné avec le Sycotom sur la collecte de déchets alimentaires sur leur territoire, le syndicat accompagne ces expérimentations par la création d'outils. L'année 2018 a été l'occasion de développer des kits pour des publics spécifiques : les restaurants collectifs (affiches dans les réfectoires, sets de tables plateaux, étiquettes de poubelles et consignes de tri pour les offices) ainsi que pour les marchés alimentaires (guide de tri pour les commerçants, panneaux consignes de tri, stratégie de communication). Ces outils visuels sont complétés par la création de formations à destination des accompagnateurs en milieu scolaires et des commerçants. Au total, plus de 50 outils ont été créés.

Tous ces éléments sont conçus, édités et fournis par le Sycotom, et un travail de collaboration dans le but d'adapter chaque outil est mené avec les territoires, afin que les messages délivrés soient en résonance avec les informations données sur le terrain. L'année 2019 sera notamment consacrée à la consolidation et à la valorisation des retours d'expériences des collectivités. De ceux-ci pourra découler une amélioration de la campagne dans son ensemble.

- L'ouverture au public des centres de traitement



Cet aspect de la communication du Sycotom sur ses installations a été mis à l'honneur en juin 2018 avec l'évènement « 10/10, à vos bacs ! » autour de l'anniversaire des 10 ans de l'usine Isséane. Cet évènement s'est déroulé pendant la Semaine développement durable, ce qui permet au Sycotom de valoriser ses actions et ses enjeux au travers d'un cadre national. Un programme à destination de tous les acteurs qui gravitent autour du syndicat a été mis en place. Citons notamment pour le grand public une causerie théâtrale et une journée portes ouvertes qui ont attirées près de 500 personnes ou encore pour les

professionnels 3 forums d'échanges organisés sur diverses thématiques à enjeux : les mâchefers, le traitement des encombrants, et les initiatives autour de l'écologie industrielle et territoriale sur notre territoire avec une soixantaine de participants. La cible scolaire a été une priorité, avec cette année 3 journées de visites de centre de tri (Sevrans et Nanterre) et ainsi que des animations sur 6 jours avec l'installation d'une tente et d'un labyrinthe végétal sur le parking d'Isséane. La fréquentation a été au rendez-vous avec 1423 enfants vus sur cette période.

Depuis l'été 2018, un marché a été conclu avec la société Rouge Vif Junium afin d'assurer la formation et la mobilisation de guides de visites professionnels, qui viennent renforcer les moyens humains du syndicat. L'année 2018 sera l'occasion d'augmenter l'offre auprès des acteurs du territoire, en gardant l'objectif de faire connaître nos métiers et faire adhérer aux bons gestes les visiteurs.

- La sensibilisation sur le terrain via les éco-animateurs

Suite à l'engagement du Sycotom pour la mise à disposition d'équipes d'éco-animateurs, formés aux techniques d'animation et aux thématiques de gestion des déchets, un nouveau marché a été passé en janvier 2018 afin d'en simplifier la gestion. Les titulaires du lot 1 concernant les animations en équipe sont Verdicité d'une part, et le groupement EG3D/PikPik Solidaires Services d'autre part. Désormais, 4 équipes de 10 éco-animateurs sont mobilisables afin de compléter la sensibilisation du grand public par les collectivités adhérentes. Ils traduisent et expliquent l'intérêt des gestes vertueux du quotidien.

A ce marché a été ajouté un lot 2 concernant des animations ponctuelles (type stand avec jeux), remporté par le groupement eGraine/ PikPik Environnement, qui permet aux collectivités adhérentes de bénéficier d'animations pratiques et ludiques dans le cadre de leurs animations de terrain. Cette nouveauté a rencontré un large succès avec près de 25 animations par mois en moyenne sur tout le territoire du Sycdom.

Ainsi, au 1^{er} septembre 2018, 1150 demi-journées d'animations ont été réalisées et 72300 logements ont été sensibilisés grâce aux démarches en porte à porte.

2. Fin du provisionnement conformément à la demande de la CRC

Dans son dernier rapport, la CRC a attiré l'attention du Sycdom sur le niveau élevé de provisionnement du Sycdom. Le Sycdom a pris acte de cette observation et a repris l'ensemble des provisions comme exposé dans le tableau ci-dessous :

<i>En M€</i>	2016	2017	2018 prévisionnel
Solde au 31/12 de l'année	97,8	83,8	0,3
Débit N+1	-15,0	-83,8	
Crédit N+1	1,0	0,3	

Précisément, les ajustements 2018 ont été les suivants :

- Reprise en 2018 de la provision pour des risques de surcoût d'exploitation du centre de traitement à Ivry/Paris XIII pour 82,8 M€.
- Reprise en 2018 de la provision suite à l'extinction du contentieux du marché de transport pour le site de Romainville avec l'entreprise Ourry pour 0,99 M€.
- Constitution en 2018 d'une provision de 0.29 M€ dans le cadre d'un contentieux intervenu sur le centre de tri de déchets ménagers à Issy-les-Moulineaux avec la famille Giuliani.

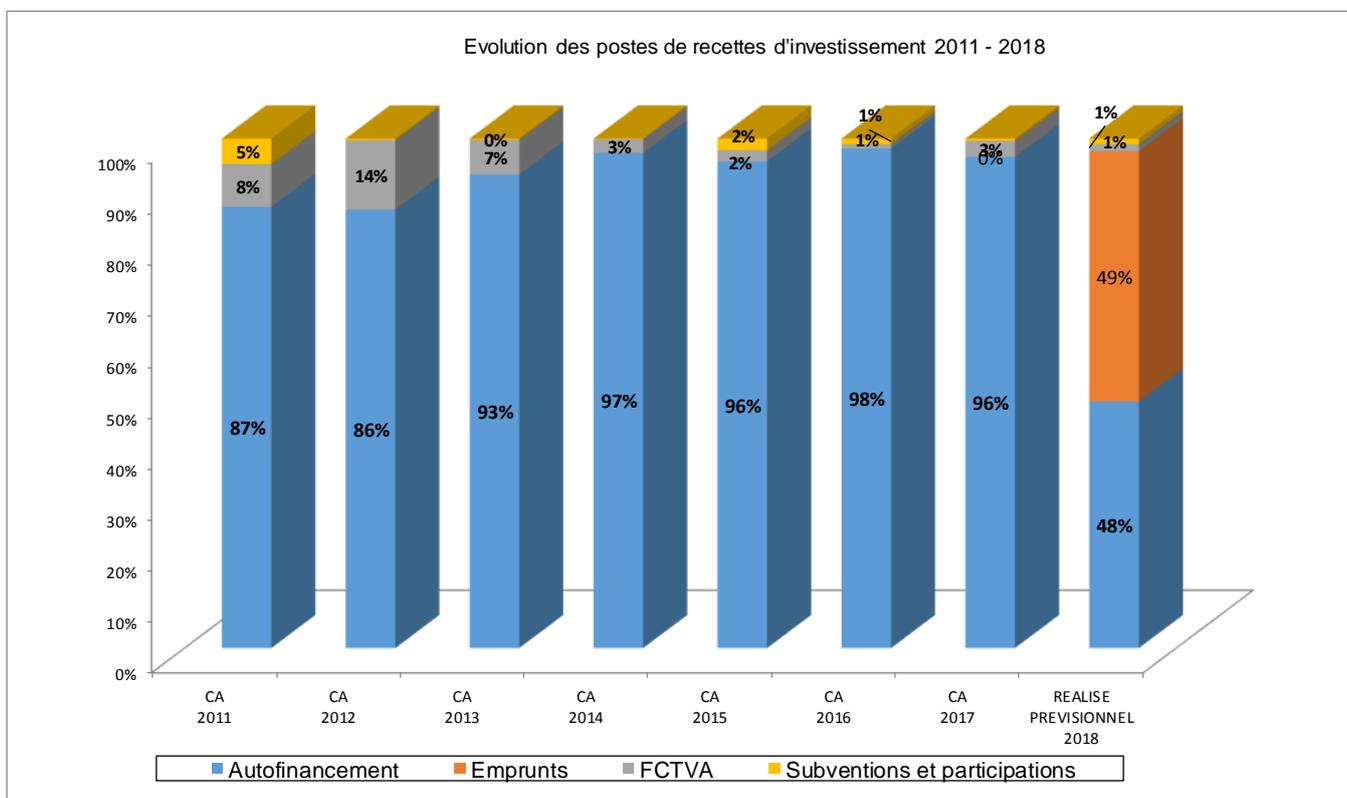
Il n'y a pas de nouvelle provision prévue au budget 2019.

3. Les opérations d'investissement 2011 – 2018

L'évolution de la structure des recettes d'investissement 2011-2018

Sur la période 2011-2017, la structure des recettes d'investissement est stable avec une couverture du besoin global des dépenses par l'autofinancement constitué de la capitalisation des excédents de financement des années précédentes et des amortissements.

En 2018, l'autofinancement est de 102,8 M€ (soit 49 % des ressources). Il ne suffit plus à lui seul à couvrir les besoins de financement suite à une deuxième année de forte hausse des dépenses d'équipement (94,5 M€ en 2017 et 165 M€ en réalisé prévisionnel 2018). C'est pourquoi l'emprunt apparaît comme une ressource complémentaire et nécessaire à compter de 2018 (à hauteur de 48 %). Pour mémoire, le Sycdom n'a pas eu recours à l'emprunt depuis 2009.



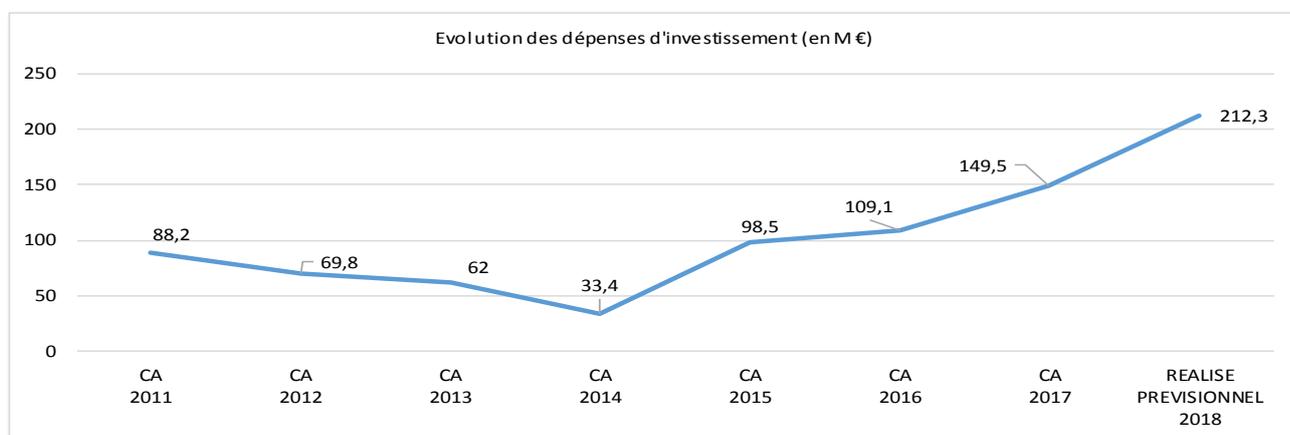
La structure des recettes d'investissement 2018

Le réalisé prévisionnel des recettes d'investissement en 2018 (hors opérations d'ordre patrimoniales) sont :

- 59,1 M € de dotations aux amortissements qui constituent l'autofinancement du Sycotom.
- 104,2 M€ d'emprunt dont 60 M€ seront probablement contractés d'ici fin 2018. Leur mobilisation en 2018 dépendra de l'avancée des projets fin 2018.
- 3 M€ de FCTVA correspondant aux réalisations d'investissement 2016.
- 2,3 M€ de subventions d'équipement perçus et de participation du SIAAP au projet de cométhanisation.

L'évolution des dépenses d'investissement 2011-2018

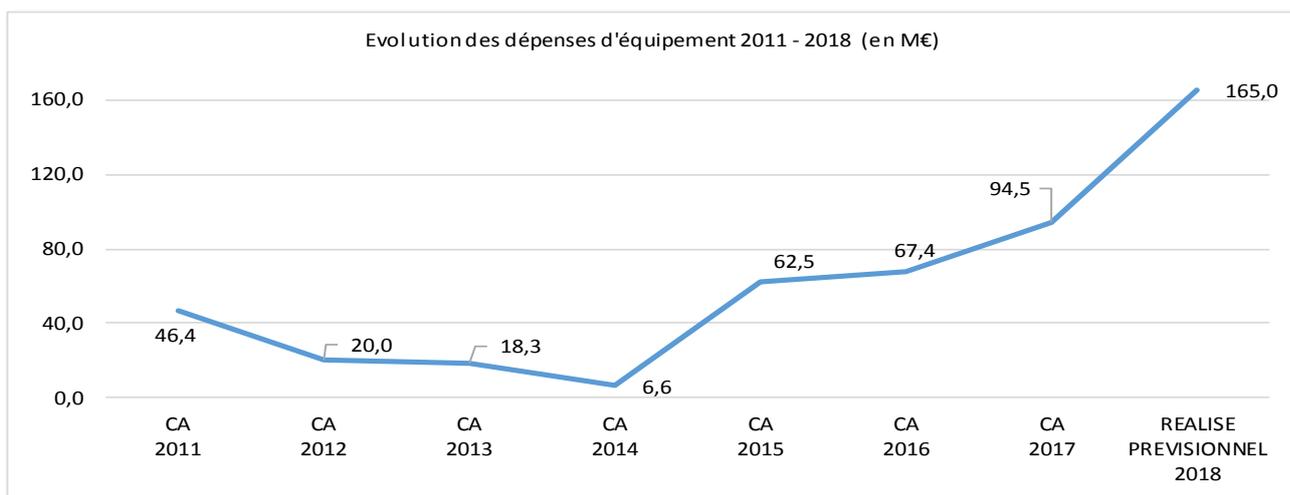
L'ensemble des dépenses d'investissement (dont les remboursements de la dette en capital) sont en hausse depuis 2015 avec une accélération depuis 2017 :



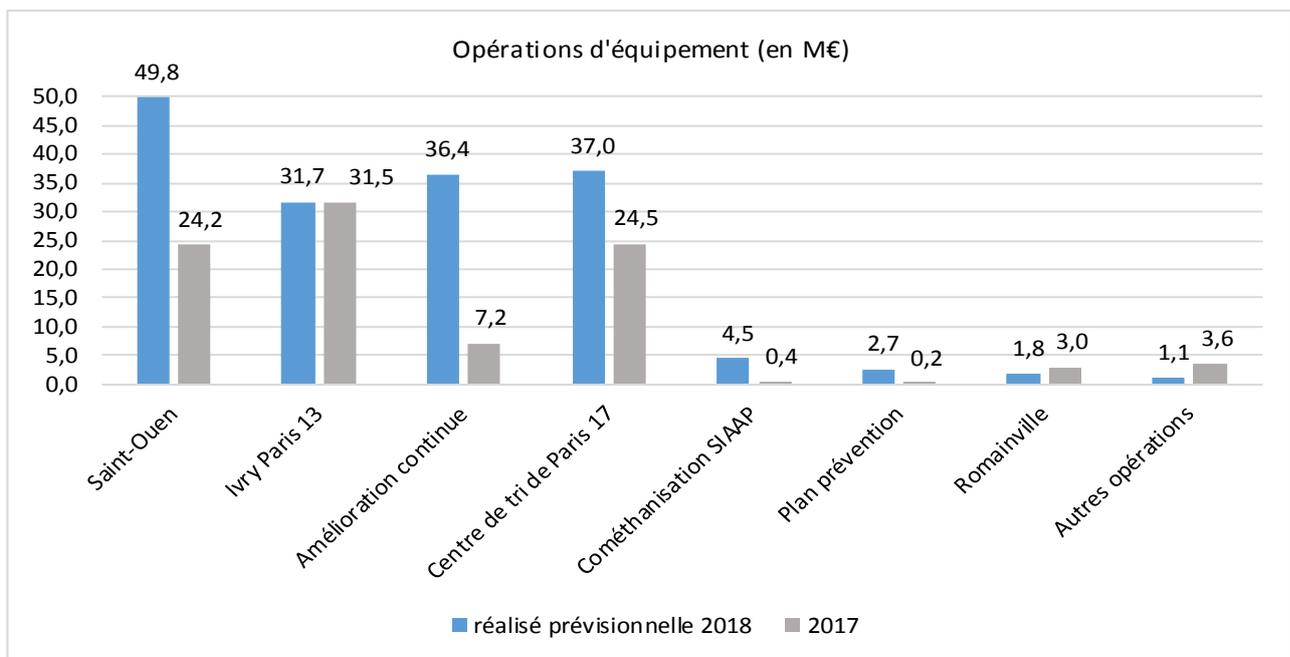
Deux tendances expliquent cette évolution :

- Des remboursements anticipés d'emprunts structurés « toxiques » effectués ces dernières années (3 M€ en 2015, 6,2 M€ en 2016 et 24,6 M€ en 2018).
- Des dépenses d'équipement en hausse (6,6 M€ en 2014, 67,4 M€ en 2016, 94,5 M€ en 2017, 165 M€ pour le réalisé prévisionnel 2018).

Concernant les dépenses d'équipement, elles progressent depuis le point bas de 2014 (6,6 M€) pour se situer à 165 M€ pour le réalisé prévisionnel 2018 comme détaillé dans le tableau ci-dessous.



Sur les 165 M€, les trois principales opérations budgétées en 2018 sont la préparation de la reconstruction du centre Ivry/Paris XIII, l'opération d'intégration urbaine de Saint-Ouen et la construction du centre de tri Paris 17.



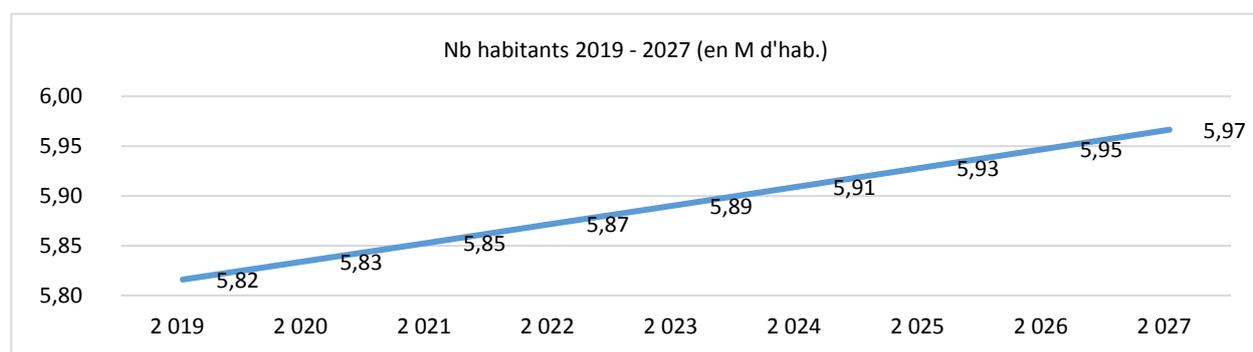
2. Orientations budgétaires 2019 – 2027

1. Une inflation prévue conforme à celle de la Banque de France

En septembre, la Banque de France a revu ses prévisions de croissance à la baisse à + 1,6 % pour la période 2018-2020 (au lieu de + 1,8 % et + 1,7 %). C'est en dessous de celle du gouvernement pour 2019 (+ 1,7 %). Elle prévoit une inflation à 2,1 % en 2018, + 1,7 % en 2019 et + 1,8 % à compter de 2020. La prospective s'appuie sur ces hypothèses d'inflation (+ 1,7 % pour 2019 puis + 1,8 % à compter de 2020).

2. Une croissance démographique conforme au PRPGD

L'hypothèse démographique du Syctom se fonde sur les données retenues dans la contribution au PRPGD de septembre dernier. Elles s'appuient sur les données INSEE 2011, auxquelles a été appliquée une approche de l'évolution de la population francilienne proposée par l'Institut d'aménagement et d'urbanisme (IAU) Île-de-France en 2009. Celle-ci se fonde sur une évolution moyenne de la population du territoire du Syctom de +0,32 % par an. Ainsi la population prévisionnelle de 2019 est de 5 815 929 habitants.



3. Une incertitude sur l'évolution de la TGAP à acquitter

Lors de la Conférence Nationale des Territoires de mai dernier, le gouvernement a présenté la trajectoire de la nouvelle fiscalité des déchets. Son objectif est de diviser par deux le stockage et d'augmenter la valorisation matière. Par conséquent, il prévoit d'augmenter fortement d'ici 2025 le montant de la TGAP pour le stockage et la valorisation énergétique. Ce point est en cours de discussion dans le cadre du Projet de Loi de Finances 2019. Il ne peut donc pas être intégré à ce stade dans la prospective. Par contre, des évaluations internes permettent d'estimer un surcoût cumulé à 115,2 M€ TTC sur la période 2018 – 2025 comme détaillé dans le tableau ci-dessous.

En M€ TTC	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Cumul 2018 - 2025
Législation constante	8,1	9,7	7,0	6,5	6,1	10,8	9,3	8,4	66,0
Impact PLF 2019	8,1	10,0	7,1	17,2	22,5	38,5	39,1	38,8	181,2
Ecart	-	0,2	0,1	10,6	16,4	27,6	29,8	30,5	115,2

4. Une démarche d'optimisation fiscale en cours

Le Syctom dispose aujourd'hui de trois secteurs fiscaux : celui du secteur énergétique « vapeur » lié au traitement des déchets, celui du tri et celui lié à la location d'une partie des bureaux du centre d'Isséane. Une démarche d'optimisation fiscale a été engagée en 2018 par le Syctom afin d'améliorer son dispositif de récupération de la TVA en maximisant la déduction de la TVA. Cette approche, qui se décline dans le recensement et l'optimisation des dépenses éligibles dans le secteur « vapeur » et « tri », doit aboutir d'ici la fin de l'année 2018.

5. Des renégociations des contrats d'exploitation à prévoir

En matière de dépenses, les prochains renouvellements des contrats d'exploitation d'Isséane (en 2019) et de Saint-Ouen (en 2023) doivent être l'occasion de poursuivre la dynamique des économies enclenchée avec la conclusion du contrat d'IP13 et l'avenant de Saint-Ouen. Pour mémoire, l'économie liée à la renégociation du contrat à Ivry/Paris XIII avait conduit à une économie de 10 M€ et celle de Saint-Ouen a fait économiser 5 M€ par an au Syctom (à partir de 2018 et à plein effet à partir de 2023).

En matière de recettes tirées de la vente de vapeur, des recettes supplémentaires sont attendues à partir de 2024 à l'occasion de la renégociation du contrat CPCU, avec une hypothèse de surplus de recettes du même ordre de grandeur que lors de la précédente renégociation (15 M€ gagnés à partir de 2016).

6. Une évolution volontariste des tonnages conforme au PRPGD

Analyse des principales évolutions du tonnage 2010 - 2018

Sur la période 2010-2018, le tonnage global baisse de 2,6 % par an pour un total prévisionnel 2018 de 2,3 M tonnes. L'arrivée de Noisy le Grand à compter du 1^{er} juillet 2018 a entraîné une légère hausse des apports. Par conséquent, le ratio par habitant est passé de 474 kg / hab en 2010 à 459 kg / hab soit une baisse de 15 kg / hab entre 2010 et 2018.

Concernant les ordures ménagères, le tonnage a baissé de 5,4 % sur la période 2010-2018 avec une légère remontée de 1,5 % entre 2017 et 2018. Le ratio par habitant est ainsi passé de 357 kg / hab à 330 kg / hab soit une baisse de 27 kg / hab entre 2010 et 2018.

Par ailleurs, depuis janvier 2015, l'EPT Plaine Commune a détourné toutes ses bennes de régie vers un exutoire privé, ce qui a entraîné une forte baisse des apports (-10% en moyenne pour les communes de l'EPT qui déversent sur l'UIOM de Saint-Ouen, soit environ -1 000 t par mois par rapport aux apports de 2014). Ces bennes devaient revenir vider dans les installations du Syctom début 2019.

Concernant les apports d'objets encombrants, le tonnage a augmenté de 15,6 % sur la période 2010-2018. Ainsi, le ratio par habitant est passé de 34 kg / hab à 38 kg / hab soit une hausse de 4 kg / hab entre 2010 et 2018.

Concernant la collecte sélective, le tonnage (à périmètre comparable, donc hors SITRU et hors SMVO) augmente de 13,6 % sur la période 2010 - 2018. Le ratio par habitant est ainsi passé de 30 kg / hab à 33 kg / hab soit une hausse de 3 kg / hab entre 2010 et 2018.

Concernant les déchets alimentaires, le tonnage est passé de 34 tonnes en 2014 à 4 528 tonnes en 2018. Le ratio par habitant est donc passé de 0,01 kg / hab à 0,8 kg / hab entre 2014 et 2018.

Détail par flux de déchets, variation des tonnages traités par le Sycotom entre 2010 et 2018

PRODUCTION	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	variation	% var
											2010-2018
Ordures Ménagères	2 019 592 t	2 022 410 t	1 982 390 t	1 943 314 t	1 946 339 t	1 901 357 t	1 891 260 t	1 883 220 t	1 910 900 t	-108 692 t	-5,4%
Objets encombrants (yc OE chantier)	190 830 t	197 834 t	171 785 t	176 323 t	170 955 t	179 200 t	200 305 t	244 758 t	220 509 t	29 679 t	15,60%
Collectes Sélectives (inclus SITRU et SMVO)	167 550 t	174 140 t	172 727 t	168 138 t	174 376 t	179 514 t	192 869 t	196 382 t	202 429 t	34 879 t	20,80%
Collectes Sélectives (hors SITRU et SMVO)	167 550 t	174 140 t	172 727 t	168 138 t	174 376 t	179 514 t	191 110 t	194 600 t	190 256 t	22 706 t	13,60%
Verre	110 742 t	113 643 t	112 502 t	113 199 t	114 331 t	116 086 t	118 804 t	120 269 t	125 119 t	14 378 t	13,00%
Biodéchets	0 t	0 t	0 t	0 t	34 t	109 t	1062 t	2 103 t	4 528 t	4 528 t	
Déchèteries SYCTOM	29 481 t	21 653 t	17 673 t	16 839 t	17 034 t	15 296 t	13 460 t	12 520 t	6 461 t	-23 020 t	-78,1%
TOTAL hors Verre	2 407 453 t	2 416 037 t	2 344 576 t	2 304 614 t	2 308 738 t	2 275 476 t	2 298 957 t	2 308 983 t	2 344 827 t	-62 627 t	-2,6%
Evolution du tonnage global	0,04%	0,36%	-2,96%	-1,70%	0,18%	-1,44%	1,03%	0,44%	1,55%		
TOTAL PERIMETRE SYCTOM	2 518 195 t	2 529 680 t	2 457 078 t	2 417 813 t	2 423 069 t	2 391 562 t	2 406 002 t	2 417 470 t	2 457 773 t	-60 422 t	

RATIOS *	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ordures Ménagères	357 kg/hab	355 kg/hab	348 kg/hab	340 kg/hab	340 kg/hab	331 kg/hab	329 kg/hab	327 kg/hab	330 kg/hab
Objets Encombrants	34 kg/hab	35 kg/hab	30 kg/hab	31 kg/hab	30 kg/hab	31 kg/hab	35 kg/hab	37 kg/hab	38 kg/hab
Collectes Sélectives (inclus SITRU)	30 kg/hab	31 kg/hab	30 kg/hab	29 kg/hab	30 kg/hab	31 kg/hab	34 kg/hab	34 kg/hab	35 kg/hab
Collectes Sélectives (hors SITRU)	30 kg/hab	31 kg/hab	30 kg/hab	29 kg/hab	30 kg/hab	31 kg/hab	32 kg/hab	32 kg/hab	33 kg/hab
Verre	20 kg/hab	21 kg/hab	21 kg/hab	22 kg/hab					
Biodéchets	0 kg/hab	0 kg/hab	0 kg/hab	0 kg/hab	0,01 kg/hab	0,02 kg/hab	0,2 kg/hab	0,4 kg/hab	0,8 kg/hab
Déchèteries SYCTOM	5 kg/hab	4 kg/hab	3 kg/hab	3 kg/hab	3 kg/hab	3 kg/hab	2 kg/hab	2 kg/hab	1 kg/hab
TOTAL	474 kg/hab	475 kg/hab	461 kg/hab	453 kg/hab	454 kg/hab	448 kg/hab	452 kg/hab	454 kg/hab	459 kg/hab

Prospective de l'évolution du tonnage 2019 - 2027

Le Sycotom fait le choix de s'appuyer sur un scénario volontariste comme développé dans sa contribution au PRPGD.

Concernant les ordures ménagères, ce scénario se traduit par une baisse moyenne annuelle du tonnage de 2 %. Le ratio correspondant est de 281 kg / hab en 2025 (pour les ordures ménagères).

Pour les collectes sélectives, ce scénario se traduit par une hausse moyenne annuelle du tonnage de 2 %. Le ratio correspondant est de 40 kg / hab en 2025.

Concernant les déchets alimentaires, ce scénario prévoit l'atteinte d'un ratio de 25 kg / hab en 2025 alors qu'il était à 0 en 2010 et à 0,8 kg en 2018.

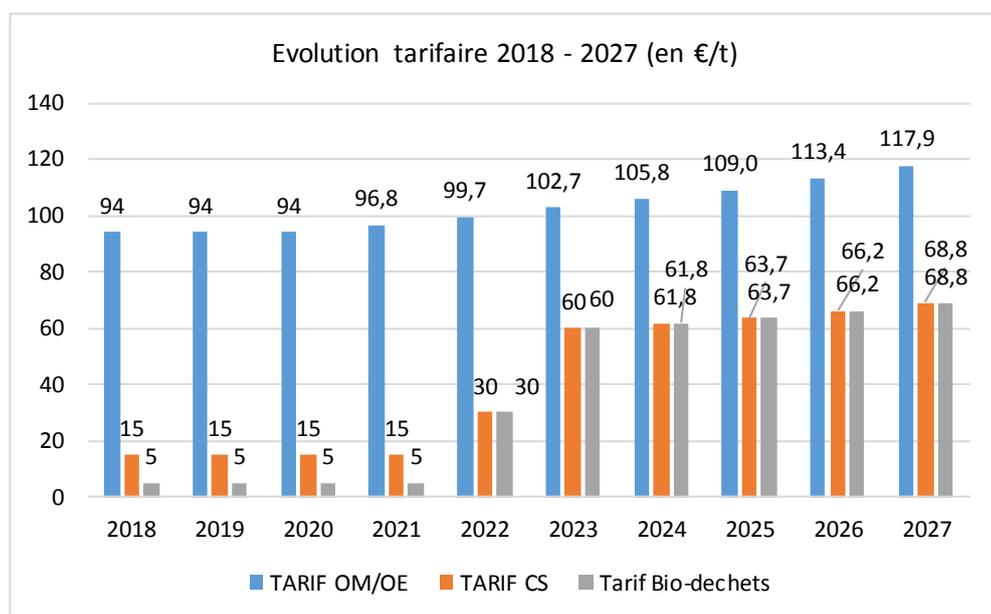
Détail par flux de déchets, variation des tonnages traités par le Sycptom entre 2019 et 2027

PRODUCTION	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	variation	% var
											2019-2027
Ordures Ménagères	1880 341t	1834 081t	1792 638 t	1757 338 t	1710 556 t	1687 561t	1658 964 t	1635 728 t	1612 798 t	-267 543 t	-14,23%
Objets encombrants (yc OE chantier)	217 259 t	244 069 t	210 789 t	207 570 t	208 213 t	208 747 t	209 294 t	209 776 t	210 271 t	-6 988 t	-3,22%
Collectes Sélectives (inclus SIFRU et SM VO)	207 473 t	211 739 t	215 970 t	220 303 t	224 741 t	229 288 t	233 947 t	238 610 t	243 386 t	+35 913 t	+17,31%
Collectes Sélectives (hors SIFRU et SM VO)	194 896 t	198 746 t	202 545 t	206 433 t	210 411 t	214 443 t	218 611 t	222 806 t	227 057 t	+32 161 t	+16,50%
Verre	127 653 t	129 480 t	131 254 t	133 065 t	134 914 t	136 802 t	138 729 t	140 628 t	142 566 t	+14 913 t	+11,68%
Biodéchets	29 214 t	58 542 t	82 070 t	99 802 t	129 355 t	135 457 t	147 493 t	153 598 t	159 735 t	+130 521 t	+446,78%
Déchèteries SYCTOM	6 461 t	0 t	0,00%								
TOTAL hors Verre	2 340 748 t	2 324 892 t	2 307 927 t	2 291 473 t	2 279 326 t	2 267 515 t	2 256 159 t	2 244 173 t	2 232 650 t	-108 098 t	-4,62%
Evolution du tonnage global	-0,17%	-0,68%	-0,73%	-0,7%	-0,53%	-0,52%	-0,50%	-0,53%	-0,5%		
TOTAL PERIMETRE SYCTOM	2 455 824 t	2 441 379 t	2 425 756 t	2 410 668 t	2 399 910 t	2 389 472 t	2 379 552 t	2 368 997 t	2 358 888 t	-96 936 t	

RATIOS *	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Ordures Ménagères	322 kg/hab	313 kg/hab	306 kg/hab	299 kg/hab	291 kg/hab	287 kg/hab	281 kg/hab	277 kg/hab	273 kg/hab
Objets Encombrants	37 kg/hab	37 kg/hab	36 kg/hab	35 kg/hab	35 kg/hab	35 kg/hab	35 kg/hab	36 kg/hab	36 kg/hab
Collectes Sélectives (inclus SIFRU)	36 kg/hab	36 kg/hab	37 kg/hab	38 kg/hab	38 kg/hab	39 kg/hab	40 kg/hab	40 kg/hab	41 kg/hab
Collectes Sélectives (hors SIFRU)	33 kg/hab	34 kg/hab	35 kg/hab	35 kg/hab	36 kg/hab	36 kg/hab	37 kg/hab	38 kg/hab	38 kg/hab
Verre	22 kg/hab	22 kg/hab	22 kg/hab	23 kg/hab	23 kg/hab	23 kg/hab	24 kg/hab	24 kg/hab	24 kg/hab
Biodéchets	5 kg/hab	10 kg/hab	14 kg/hab	17 kg/hab	22 kg/hab	23 kg/hab	25 kg/hab	26 kg/hab	27 kg/hab
Déchèteries SYCTOM	1 kg/hab								
TOTAL	456 kg/hab	453 kg/hab	451 kg/hab	448 kg/hab	446 kg/hab	445 kg/hab	443 kg/hab	441 kg/hab	440 kg/hab

7. Une stabilité des tarifs jusqu'en 2020 puis une évolution différenciée

Il a été proposé, lors du DOB 2018, le maintien des tarifs jusqu'en 2020 inclus. A compter de 2021, il est retenu une progression différenciée entre OMR (+ 3 % par an à compter de 2021 puis + 4 % par an à partir de 2026) et de la collecte sélective / déchets alimentaires :



Concernant les tarifs des biodéchets, ils progressent de 5 € / t en 2018 à 68,8 € / t en 2027. Pour mémoire, le coût de traitement des biodéchets est de 196 € / t (rapport annuel 2017).

Concernant les tarifs des collectes sélectives, ils se situent entre 5 et 15 € / t en 2018. Ils passent à 30 €/t en 2022, 60 €/t en 2023 pour finir à 68,8 € / t en 2027. Pour mémoire, le coût de traitement des collectes sélectives est de 98 € / t (rapport annuel 2017).

8. Une masse salariale maîtrisée

○ La structure des effectifs

Le Syctom compte 147 postes budgétaires. 131 postes permanents sont inscrits dans l'organigramme des services auxquels s'ajoutent 3 postes d'apprentis. A la date du DOB, 129 postes sont pourvus (99 titulaires et 30 contractuels dont 3 apprentis).

Pour 2019, il est prévu que l'effectif du Syctom ne varie qu'à la marge en fonction de la stratégie déployée en termes de sensibilisation, prévention et communication. Le Syctom privilégie le redéploiement de postes en interne. Le tableau des effectifs annexé au présent rapport détaille la répartition par cadre d'emplois et par grades.

○ La rémunération

Elle se présente comme suit :

	BP 2017 (131 postes+3 apprentis)	BP 2018 (131 postes+ 3 apprentis)
Rémunérations brutes	6 279 000	6 418 329
Charges patronales	2 459 500	2 515 300
Total	8 738 500	8 933 629

○ Le temps de travail

Éléments du temps de travail	au 31/12/2017	au 03/10/2018
Nombre d'agents en ETP	122 agents	122 agents
Durée hebdomadaire de travail	39 heures	39 heures
Jours ouvrés	251 jours	252 jours
Nombre de jours de congés annuels	31 jours	31 jours
Nombre de jours RTT	21 jours	21 jours
Décompte annuel du nombre de jours travaillés	199 jours	200 jours

○ Les hypothèses d'évolution

La prospective table sur une progression annuelle de 2 % des dépenses du personnel à partir de 2019. Cette évolution prend en compte les éléments suivants :

- Les revalorisations légales de l'ensemble des grilles indiciaires des cadres d'emplois de la fonction publique territoriale faisant suite à l'application du protocole d'accord portant sur le parcours professionnel carrières et rémunération applicables au 1er janvier 2019. Pour rappel l'application prévue au 1er janvier 2018 a été reportée au 1^{er} janvier 2019.
- Les augmentations des charges salariales et patronales.
- L'impact du passage obligatoire au nouveau régime indemnitaire : le RIFSEEP, soit le Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel.
- Le Glissement Vieillesse Technicité.

9. Un développement à l'international en progression depuis 2015

Le Syctom a depuis 4 ans posé les bases d'une stratégie internationale qui entend porter la question du traitement des déchets à un niveau international pertinent. Cette approche se décline sous plusieurs angles :

- Participer activement aux réflexions sur la mise en œuvre des 17 objectifs du développement durable qui se traduisent par l'adoption d'indicateurs internationaux et nationaux de réalisation. Le Syctom participe donc à des événements internationaux au cours desquels il prend la parole pour expliquer le lien entre un meilleur traitement des déchets, le réchauffement climatique et les perspectives de développement à l'échelle mondiale.
- Accompagnement des instances locales de gouvernances qui sollicitent son conseil au titre de son expertise institutionnelle et industrielle. Des projets sont par exemple en cours au Kazakhstan et aux Philippines. D'autres sont en préparation, en particulier dans le cadre de l'Alliance des mégapoles pour le Climat dont le secrétariat général est assuré par l'Unesco. Cette action illustre également l'accord de coopération autour des thématiques conjointes passé avec les grands syndicats urbains franciliens.
- Lancement du programme de solidarité internationale en 2015. Il a permis de subventionner plus de 32 projets pour un total de de 3 M€.
- L'année 2019 sera l'occasion de faire évoluer le programme en formalisant un appel à projets. Les objectifs de cet appel à projets sont d'optimiser la gestion équitable des dossiers, d'associer les Etablissements Publics Territoriaux membres du Syctom à la démarche, de faire connaître le programme de solidarité du Syctom, de promouvoir les projets des associations de la diaspora/petites associations présentes sur le territoire du Syctom. Avec cet appel à projets, le programme de solidarité internationale du Syctom est appelé à progresser raisonnablement et de manière plus ciblée.

10. Une stratégie de communication affirmée

Elle se décline en plusieurs axes :

- La communication éditoriale qui recouvre les éditions récurrentes (rapport d'activité annuel, Syctom mag) et des productions spécifiques (plaquettes, outils de présentation...) liées à une actualité du syndicat tel l'avancement d'un projet d'installation, liées à une opération événementielle ou un projet spécifique (ex :

appel à projets en matière de solidarité internationale). Elle couvre également les productions d'outils de communication et de contenus (films, animations, éléments graphiques...) destinés à une diffusion événementielle et sur le web.

- Les opérations événementielles : L'année 2018 aura été très riche en opérations événementielles avec par exemple les opérations 10/10 célébrant les 10 ans du centre Isséane ou encore l'inauguration du chantier de requalification du centre de Saint-Ouen. En 2019, le Syctom organisera de nouveaux rassemblements institutionnels propres à faciliter les échanges entre les différents acteurs de la gestion des déchets (cérémonie institutionnelle des vœux) ou à initier une démarche nouvelle (organisation d'une conférence-débat pour lancer l'appel à projets en matière de solidarité internationale en février 2019). Il mettra également en œuvre un événement de présentation et de valorisation de son nouveau centre de tri de collecte sélective à Paris XVII, actuellement en construction, au moment de la livraison de cette installation.



- La coopération avec les partenaires institutionnels : Pour intensifier la dynamique partenariale entre les acteurs publics d'Île-de-France, le Syctom participe à des actions communes avec les autres organismes de Services publics urbains du Grand Paris (stand commun au Salon des Maires d'Île-de-France, actions de communication communes, projets partagés...). Par ailleurs, il est à l'initiative de rencontres régulières entre les syndicats de traitement des déchets d'Île-de-France.
- La stratégie d'influence et de reconnaissance au niveau international : Dans le cadre de ses relations institutionnelles et de sa stratégie d'influence, le Syctom prévoit de poursuivre des actions tant en France qu'à l'international, pour faire partager le modèle français de gestion des déchets et asseoir son positionnement d'acteur référent dans ce domaine. Cette stratégie se décline en France sous forme de mécénat dans les secteurs de l'art et de la culture ainsi que de la recherche médicale et sanitaire et dans la participation active à la 3^e conférence nationale des déchets ménagers. A l'international, cette stratégie correspond notamment à l'action au niveau de l'Europe, à des échanges de coopération avec le Kazakhstan ou à la participation à la COP24.

3. La prospective en fonctionnement et en investissement 2019–2027

1. Le maintien des soldes budgétaires en fonctionnement

Le solde des dépenses et des recettes de fonctionnement est globalement équilibré sur la période 2019–2027. L'évolution des dépenses et des recettes est principalement liée aux travaux effectués au niveau de l'UVE IP13 et du centre de Saint-Ouen :

Commentaire des principales évolutions des marchés de traitement

- La baisse de 15 M€ entre 2019 et 2020 est essentiellement liée à une baisse de l'enfouissement suite à la récupération de la capacité initiale de Saint-Ouen du fait de la fin des travaux sur le traitement des fumées.
- L'augmentation de 6 M€ entre 2020 et 2021 est liée à la progression du tonnage des déchets alimentaires traités (multiplié par 1,5).
- L'augmentation de 15 M€ entre 2022 et 2023 est liée à l'augmentation de l'enfouissement suite à la division par deux de la capacité de traitement de l'UVE Ivry/Paris XIII et à la poursuite de l'augmentation du tonnage des déchets alimentaires.
- L'augmentation de 9 M€ entre 2026 et 2027 est principalement due à la mise en place du nouveau centre de Romainville (pour la partie transferts et biodéchets).

Commentaire des principales évolutions des ventes de produits d'exploitation

- Une augmentation de 8 M€ entre 2019 et 2020 qui concrétise la fin des travaux à Saint-Ouen et le retour à un niveau des ventes de produits comparable à celui d'avant les travaux.
- Une baisse de 6 M€ entre 2022 et 2023 suite à la mise en service de l'UVE Ivry/Paris XIII de moindre capacité générant moins de vapeur produite.
- Une augmentation de 17 M€ entre 2023 et 2024 sous l'effet concomitant de la production de vapeur et d'électricité de l'UVE Ivry/Paris XIII qui tournera à pleine capacité suite à sa mise en service en 2023 et d'une la renégociation du contrat CPCU.

Données en M€	REALISE PREVISIONNE L 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Marchés de trait., GER, conv syndicats	243,3	250,6	235,7	242,2	240,5	265,0	258,3	260,2	264,7	274,2
Frais de personnel	9,3	9,5	9,7	9,9	10,1	10,3	10,5	10,7	10,9	11,2
Soutiens EPT et prévention	23,2	23,5	23,9	24,2	24,6	25,0	25,4	25,8	26,2	26,8
Frais financiers	26,9	19,3	21,9	23,4	23,9	24,1	23,1	21,8	20,5	19,1
Autres dépenses courantes	20,9	21,5	22,4	23,0	25,2	31,7	32,4	35,1	37,2	38,1
Amortissements et provisions	59,1	59,6	67,5	74,0	67,2	70,8	74,5	76,5	76,3	73,9
Prélèvement vers la section d'invest										
TOTAL DEPENSES DE FONCT.	382,7	384,0	381,1	396,7	391,5	426,8	424,1	430,1	435,9	443,3
Montant total de la redevance	236,4	233,6	229,3	233,0	240,9	253,4	258,0	262,8	270,1	278,9
Subventions perçues	37,4	37,6	40,1	40,7	40,1	39,3	39,0	39,9	40,5	41,2
Ventes de produits et autres recettes	94,1	89,9	97,6	100,8	102,1	95,9	113,5	114,0	115,3	116,8
Reprise de provision	83,8									
Charges à étaler / recettes exceptio.	12,5	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6
Reprise de provision	8,6	16,6	7,9	15,9	2,1	31,8	7,3	7,0	1,6	
TOTAL RECETTES DE FONCT.	472,9	382,3	379,3	394,9	389,7	425,1	422,3	428,2	432,1	441,4
RESULTAT DE FONCTIONNEMENT	90,2	-1,8	-3,8	-1,9						

2. La poursuite des investissements

Les grands équilibres budgétaires

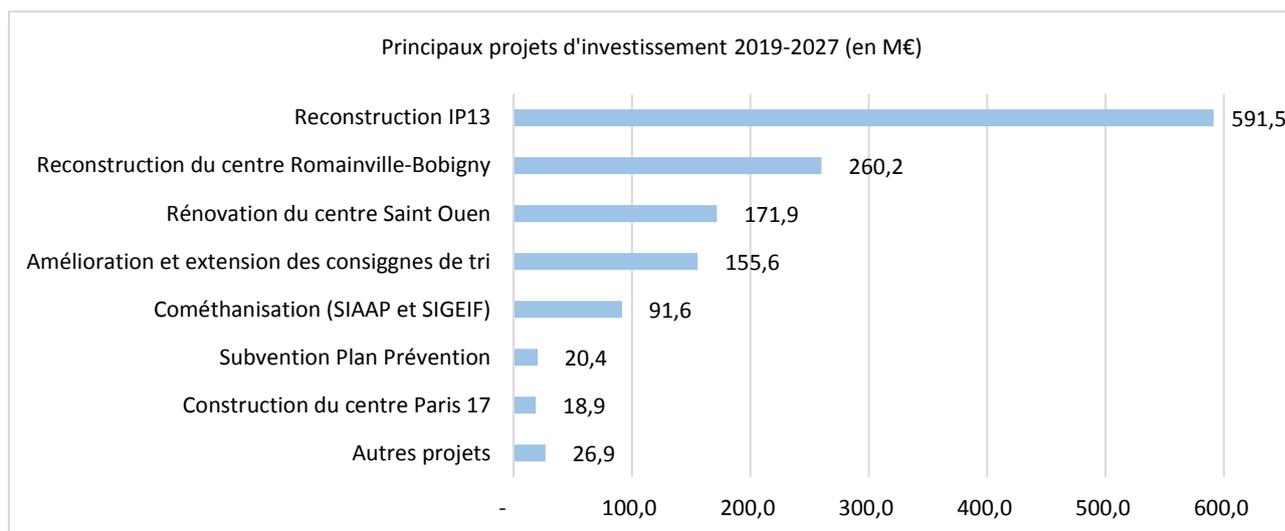
Les dépenses d'investissement évoluent au-delà de 200 M€ sur la période 2019 – 2022 avec un pic en 2020 à 309,1 M€, ce qui génère un recours à l'emprunt de l'ordre de 830 M€ sur la période 2019 - 2024. Afin de continuer de structurer le PPI, les Autorisations de Programme et Crédits de Paiement seront mis en place à compter du 1^{er} janvier 2019.

Données en M€	REALISE PREVISIONNE L 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Opérations d'équipement	165,0	279,5	283,9	210,5	212,9	167,4	110,4	43,8	15,0	13,4
Remboursement du capital emprunté	45,7	22,9	24,3	24,3	24,3	26,7	58,9	55,6	63,6	63,6
Transferts de sub au compte de résultat	1,7	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
Reprise besoin de financement n-1										
TOTAL DEPENSES D'INVEST.	212,3	303,4	309,1	235,7	238,1	195,1	170,2	100,3	79,5	77,9
FCTVA	3,0	4,5	17,5	34,4	41,2	33,7	33,9	26,9	15,1	5,6
Subventions perçues	2,3	2,7	3,1	0,6	8,2	10,7	15,1	6,9	1,0	0,1
Amortissements	59,1	59,6	67,5	74,0	67,2	70,8	74,5	76,5	76,3	73,9
Affectation résultats N-1	43,7									
TOTAL RECETTES D'INVEST.	108,1	66,8	88,1	109,0	116,6	115,1	123,4	110,2	92,4	79,6
SOLDE D'INVEST. AVANT EMPRUNT = BESOIN EN EMPRUNT	-104,2	-236,6	-221,0	-126,7	-121,6	-79,9	-46,8	9,9	12,9	1,7

Les grands projets d'investissement

Il est prévu de dépenser 1,3 Md€ sur la période 2019-2027 comme exposé dans le PPI ci-dessous.

Les principaux projets sont les suivants :



en M€	BUDGET 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	CUMUL 2019-2027
Amélioration continue des centres	26,6	12,9	7,7	9,2	6,5	7,6	8,9	8,9	9,3	9,4	80,4
Extension des consignes de tri des centres	14,7	37,2	36,4	1,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	75,2
Reconstruction Ivry Paris 13	42,6	90,6	126,8	128,6	132,6	91,9	21,0	0,0	0,0	0,0	591,5
Construction du centre Paris 17	37,0	15,6	2,7	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	18,9
Rénovation du centre Saint Ouen	55,8	88,9	62,4	19,3	1,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	171,9
Reconstruction du centre Romainville-Bobigny	2,4	7,2	32,2	38,8	55,7	62,8	46,0	17,4	0,0	0,0	260,2
Cométhanisation SIAAP-Syctom	8,6	3,2	3,9	1,2	5,5	1,4	30,2	13,8	2,0	0,3	61,4
Cométhanisation SIGEIF-Syctom	0,0	7,6	7,6	7,6	7,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	30,2
Construction du centre de trietria blanc-Mesnil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Subvention Plan Prévention	4,2	4,4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	20,4
Autres dépenses d'équipement	1,4	12,0	2,3	1,7	1,7	1,8	2,3	1,7	1,7	1,7	26,9
Total dépenses d'équipement	193,3	279,5	283,9	210,5	212,9	167,4	110,4	43,8	15,0	13,4	1 336,9

Le détail par projet

○ L'UIOM à Ivry/Paris XIII

Le permis de construire a été délivré le 28 septembre 2018. Ainsi, le Syctom a déclenché la tranche conditionnelle de construction de l'UVE de 488 M€ TTC. Pour rappel, le chantier de réalisation de l'UVE se déroulera en deux étapes clefs :

- 1- Construction de la nouvelle UVE (y compris aménagements provisoires pour l'UIOM) (en parallèle de l'exploitation de l'UIOM) pour une mise en service prévue en 2023.
- 2- Déconstruction de l'UIOM (en parallèle de l'exploitation de l'UVE).

L'année 2019 sera consacrée aux réalisations suivantes :

- Réalisation des aménagements provisoires de l'UIOM existante utiles à la construction de l'UVE.
- Dévoiement des câbles électriques haute tension et réseau gaz.

- Déplacement station carburant, des ponts bascule.
- Construction de la rampe de remplacement d'accès au quai de l'UIOM, création d'un escalier de secours.
- Déconstruction de la rampe existante côté Ivry-sur-Seine et du bâtiment locaux sociaux côté Ivry-sur-Seine.
- Réalisation des fondations profondes et des opérations de terrassement.



○ Le centre multifilière à Romainville-Bobigny

Conformément aux échanges avec le territoire et en continuité avec la délibération du 21 décembre 2017, le Comité syndical du Sycotom a délibéré le 12 avril 2018 sur le programme du projet, le budget prévisionnel et le phasage de l'opération, ainsi que sur le choix du montage contractuel et la procédure de consultation à mettre en œuvre. Le vote du Comité syndical du Sycotom s'est porté en faveur d'un marché public global de performance (portant sur la conception, réalisation, exploitation, maintenance de l'installation) attribué à l'issue d'une procédure de dialogue compétitif.

La procédure de dialogue compétitif initiée en avril 2018 se poursuivra jusqu'à l'automne prochain. Les principales dépenses pour 2019 concernent la mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage qui sera chargée d'assister le Sycotom dans l'analyse des offres et l'attribution du marché global de performance. L'exploitation en configuration future est prévue pour début 2027.

○ Le centre de valorisation énergétique à Saint-Ouen

Concernant l'intégration architecturale et paysagère (120 M€ TTC), les travaux préparatoires (lot 1 attribué à Eurovia et d'un montant de 2,3 M€ TTC au terme de l'avenant 3) et la démolition du bâtiment

menuiserie (lot 2 attribué à Bouvelot pour 250 000 € TTC) ont été réalisés en 2017/2018. Les études du gros œuvre (lot 4 attribué à NGE pour 91,3 M€ TTC) ont été lancées et les injections dans les vides de dissolution de gypse en tréfonds, nécessaires à la réalisation des premières fondations, sont en cours. La reconfiguration du parc à mâchefers, et la construction du nouveau bâtiment tiers côté rue Ardoin débutent cet automne et seront achevés fin 2019. Le relooking des façades débutera également en 2019.

Concernant le nouveau traitement des fumées (114 M€ TTC), les 7 marchés de travaux attribués en 2016 et 2017 sont en cours de réalisation. Une centaine de personnes travaillent actuellement à la réalisation de ce projet. La ligne 3 est à l'arrêt pour travaux depuis l'été 2018. Des difficultés d'approvisionnement dans le lot 1 (Vinci Environnement) vont contraindre de prolonger l'arrêt jusqu'en janvier prochain. Les travaux sur les lignes 2 et 1 sont programmés pour 2019.



Concernant la déchèterie provisoire (3 M€ TTC), une convention signée avec la Ville de Paris en 2017 autorise le Syctom à réaliser une déchèterie provisoire sur un terrain contigu au site et sur lequel la Ville de Paris a un projet de construction de garage à bennes. La mise en service de l'installation est prévue fin 2019, début 2020. Une déchèterie mobile sera mise en œuvre début 2019.

Concernant la gestion des effluents liquides, depuis la mise en service de l'usine, les prescriptions réglementaires concernant la gestion des effluents et les rejets d'eaux industrielles et d'eaux pluviales ont évolué de façon sensible dans le sens d'une diminution des valeurs limites autorisées pour les concentrations et flux de polluants contenus dans les rejets, en particulier en ce qui concerne les métaux lourds. De plus, il est désormais interdit de refroidir les effluents en boucle ouverte (c'est-à-dire par ajout d'eau froide). Cela implique des modifications des réseaux et des mises en œuvre de nouveaux équipements. Dans cette optique, le traitement des eaux industrielles résiduelles sera entièrement requalifié d'ici fin 2019, date de fin de l'arrêté d'autorisation de déversement en cours. Il devra, après cette date, être plus performant en termes d'abattement de métaux lourds notamment. Suite à une procédure de dialogue compétitif, la CAO du 1er juin 2017 a attribué le marché de

conception-réalisation pour ces travaux de réhabilitation à VEOLIA WATER STI pour un montant de 10,2 M€ TTC. La filière de traitement proposée permettra de répondre aux valeurs fixées dans l'arrêté d'autorisation de déversement, en allant même au-delà notamment pour certains métaux. Les études de ce marché ont débuté le 1^{er} septembre 2017. Les travaux ont débuté le 15 mars 2018 et se poursuivront jusque mi-2019. Les études ainsi que les travaux de ce marché font l'objet de subventions de la part de l'Agence de l'eau Seine-Normandie (environ 480 000 euros pour les études et 1,8 M€ pour les travaux).

Concernant le projet de recherche sur la captation du CO² contenu dans les fumées d'incinération, après une première phase de sélection des souches algales compatibles avec les fumées d'incinération des installations du Syctom, le travail en 2017 et 2018 s'est concentré autour des modes de diffusion des sources lumineuses nécessaires à la croissance des algues, et sur la cinétique de mouvement des particules dans le bioréacteur. Plusieurs designs de bioréacteur ont été développés et des prototypes de laboratoire sont attendus pour 2019. Compte tenu de l'avancée des études, il est envisagé de déposer des brevets en 2019 pour protéger les résultats obtenus et en permettre leur communication. Ce projet associe l'Ecole des Mines de Paris, l'université d'Almeria, l'institut royal de technologie de Stockholm et l'école polytechnique de Montréal.

○ L'amélioration continue et l'adaptation des centres à l'extension des consignes de tri

Suite à la décision des pouvoirs publics de généraliser l'extension des consignes de tri à l'ensemble des emballages plastiques au plus tard pour 2022, le Syctom a pris les décisions nécessaires permettant d'une part de se doter de nouvelles capacités adaptées de tri et d'autre part d'adapter ses outils existants de traitement à cette nouvelle configuration.

L'avancée des projets est le suivant :

- Le centre de tri à Paris XVII : Le projet est dans sa phase de construction avec une mise en service du centre programmée pour mai-juin 2019. A ce jour, les fondations profondes, les travaux VRD, le gros œuvre et les travaux de couverture/étanchéité sont finalisés. Les travaux des corps d'état techniques et secondaires (façades, plomberie, cloisons, ventilation) sont en cours de réalisation. Le montage des équipements du procédé de tri a débuté en août 2018 et s'étendra jusqu'à la mise en service. La rampe d'accès au niveau supérieur, attenante au centre de tri et sous maîtrise d'ouvrage d'un tiers (Hexagona), est en cours de finalisation et permettra d'évacuer les produits triés (balles).



- Le centre de tri à Paris XV : le marché public global de performance pour l'adaptation du process industriel à l'extension des consignes de tri est en cours de réalisation. Suite aux désordres constatés en 2017 sur le bâtiment, une expertise technique approfondie a été menée afin de déterminer les origines des désordres observés et de définir les travaux à mettre en œuvre pour y remédier. Des travaux de renforcement des fondations ont été réalisés en 2018, impliquant pour partie le mandataire IHOL porteur du projet d'adaptation. Ainsi, cet aléa a eu pour conséquence de prolonger de trois mois la durée de réalisation des études de conception et par conséquent le démarrage des travaux à l'automne 2018.
- Le centre de tri à Nanterre : l'opération pour l'adaptation du centre de tri de à l'extension des consignes de tri et aux apports par gros porteurs a été lancée le 4 mai 2017 pour un montant prévisionnel de 48 M€ TTC (aléas inclus). L'attribution du marché est prévue avant la fin de l'année. Le planning de réalisation de l'opération est en cohérence avec celui de la mise en service du centre de tri de PARIS 17 de sorte à assurer la continuité de traitement des collectes sélectives sur le territoire du Sycotm. L'objectif visé pour la future installation de tri est un démarrage d'exploitation en juillet 2020.
- Le centre de tri Isséane à Issy-les-Moulineaux : il est prévu, au terme du marché d'exploitation du centre de tri prévu en septembre 2019, la mise en œuvre de nouvelles fonctionnalités. Ainsi, le projet envisagé porte sur la mise en place d'équipements de transfert des biodéchets à hauteur de 10 000 t/an et de transfert de collectes sélectives, multimatériaux à hauteur de 25 000 t/an et monomatériaux à hauteur de 5 000 t/an. Le lancement d'un marché de conception – construction - exploitation est prévu pour fin 2018. L'objectif pour le Sycotm est de démarrer les travaux de transformation du centre après la mise en service du nouveau centre de tri de Nanterre prévu en juillet 2020. La mise en service du futur centre est ainsi envisagée pour le début de l'été 2021.
- Le centre de tri à Sevran : Au titre de l'amélioration continue, des travaux pour la protection incendie du site sont envisagés en 2019. En effet, ces dernières années, les assureurs ont constaté au niveau national, une augmentation des incendies au sein des unités de traitement des déchets et plus particulièrement au sein des centres de tri de collectes sélectives. Nonobstant l'absence de non conformités des moyens de protection incendie de ses centres de tri, en sa qualité de propriétaire, le Sycotm souhaite protéger au maximum le personnel d'exploitation en premier lieu et les installations en second lieu, par des investissements d'amélioration continue des systèmes de protection incendie.

- Les projets de méthanisation

La cométhanisation avec le SIAAP : l'objectif global du partenariat d'innovation, décomposé en 3 phases distinctes, est de permettre au SIAAP et au Sycotm de disposer d'une unité de traitement par co-méthanisation à haut rendement, de la fraction organique résiduelle des ordures ménagères issue de la futur Unité de tri-préparation à Ivry/Paris XIII, et des boues de stations d'épuration et autres intrants (fumier, graisses).

Le projet se déroule en trois phases : recherche et développement en 2018-2019 avec des tests et des essais en laboratoire, construction et exploitation d'une ou deux unités pilote (2019-2021), construction d'une unité industrielle (2022-2026).

A l'issue de chaque phase, en fonction des livrables rendus, des résultats obtenus et des choix stratégiques, le Syctom et le SIAAP décideront, pour chaque opérateur économique, de la poursuite ou non du partenariat d'innovation. Si les collectivités valident les résultats issus des 2 premières phases, une unique unité industrielle sera construite par le titulaire ayant proposé la solution la plus pertinente au regard des objectifs du projet commun.

La méthanisation des déchets alimentaire avec le SIGEIF : le projet de création d'une unité de méthanisation de biodéchets, et plus principalement de déchets alimentaires, sur le port de Gennevilliers aux fins de produire du biogaz a été initié par huit acteurs d'Île-de-France : la Ville de Gennevilliers, la Ville de Paris, le SIGEIF, le Syctom, la Chambre Régionale de l'agriculture d'Île-de-France, HAROPA-Ports de Paris, le Groupement National de la Restauration, et GRDF. Le projet est porté de manière opérationnel par le Syctom et le SIGEIF avec l'appui technique de GRDF.

Une étude de faisabilité réalisée en 2017 et 2018 a permis de valider la pertinence de l'installation qui permettra de traiter à terme 50.000 tonnes de biodéchets des ménages et des gros producteurs. Une nouvelle convention de groupement de commande a été validée par les deux assemblées délibérantes permettant le lancement de la procédure d'appel d'offre pour un marché d'AMO fin 2018. Le lancement de la procédure de commande publique de conception, construction et exploitation est prévu au second semestre 2019.

○ Les plans d'accompagnement

Le plan d'accompagnement 2015 - 2020 a favorisé la montée en puissance des initiatives locales. Ainsi il est dénombré un nombre croissant des projets chaque année. Les projets soutenus sont de différentes natures :

- Soutien à la création de déchèteries et de ressourceries, ainsi qu'à l'amélioration de leur fonctionnement.
- Soutien à des actions de sensibilisation à la prévention (festival, animations lors de la SDD ou la SERD, fête de la Récup...).
- Soutien à des actions de sensibilisation (pour limiter le gaspillage alimentaire, en faveur du tri des biodéchets, l'acquisition de table de tri...), mené en concordance avec la proposition de collecte des biodéchets initiées par le Syctom.
- Soutien à des investissements permettant une amélioration du tri des emballages (uniformisation des couleurs de bacs, densification des points d'apports volontaires de collecte, mise en place de collecte de papiers de bureau).

Chaque projet transmis au Syctom est soumis à la validation d'une commission d'élus et fait ensuite l'objet d'une délibération en bureau syndical du Syctom. Le nombre de dossiers est en progression :

- En 2015, 21 dossiers ont été déposés par les collectivités et présentés au comité syndical représentant un montant des subventions de 1 442 000 €.

- En 2016, ce sont 34 dossiers que nous avons reçus des collectivités. Le budget de ces aides s'élève, pour un montant 1 266 000 €.
- En 2017, ce sont 44 projets qui ont été présentés aux commissions d'élus : « Animation du territoire » et « Efficience du tri » pour 1 061 014 €.
- Sur la période de janvier à octobre 2018, 24 projets ont été proposés par les collectivités pour un montant de subvention accordées par le Sycotom qui s'élève à 703 944 €.



4. La structure et la gestion de l'encours de dette

1. L'encours de dette actuelle

Les caractéristiques de l'encours de dette

Fin 2018, l'encours de dette du Syctom devrait se situer à 364 M€. Il se répartit en 71 % taux fixe et 29 % taux variables et taux indexés. Le taux moyen est de 4,10 % pour une durée de vie moyenne de 9 ans et 7 ans.

Au global, l'encours est soumis à son taux moyen élevé de 4,10 % alors que les taux moyens actuels se situent à 1,50 %. Le remboursement anticipé des prêts à taux fixe paraît actuellement difficilement envisageable vu le niveau élevé des soultes à régler. Par ailleurs, les prêts à taux variables présentent des marges inférieures à celles proposées sur le marché. Il n'est donc pas envisagé de les rembourser par anticipation. Par contre, ce taux moyen global est peu susceptible de se dégrader vu qu'il dépend essentiellement de taux fixes.

Par ailleurs, une consultation d'emprunt est en cours pour une cinquantaine de M€ afin de couvrir les besoins de fin d'année et équilibrer le budget d'investissement. L'encours de dette fin 2018 pourrait donc être amené à évoluer.

Détail des caractéristiques :

Caractéristiques de la dette du Syctom	2017	2018 (prévisionnel)
Capital Restant Dû en fin de période	409,3 M€	363,6 M€
Durée de vie résiduelle	19 ans et 1 mois	18 ans et 1 mois
Durée de vie moyenne	9 ans et 5 mois	9 ans et 7 mois
Taux d'intérêt moyen	4,06%	4,10%
Nombre de lignes	28	26
Part de l'endettement à taux fixe		
Part de l'endettement à taux fixe	67%	71%
Taux fixe moyen	4,32%	4,32%
Nombre de lignes	18	18
Part de l'endettement à taux variable et indexé		
Part de l'endettement à taux variable et indexé	33%	29%
Taux variable et indexé moyen	3,54%	3,56%
Nombre de lignes	10	8

Point sur les prêts structurés

L'encours de dette du Syctom comportait 7 emprunts structurés en début d'année 2018 (soit 28 % de l'encours global).

Le prêt structuré le plus risqué présent dans l'encours (Dexia catégorisé 6F dans la charte Gissler) a été intégralement soldé le 1^{er} juillet 2018 (remboursement anticipé de 24,6 M€ et paiement d'une soulte de 10,6 M€, dont 1,1 M€ mis à la charge du fonds de soutien). Cette opération permet de ramener de 7 à 6 le nombre de lignes structurées présentes dans l'encours du Syctom, et la part de ces lignes de 28 à 24% de l'encours.

Concernant les 6 prêts structurés, il convient de rappeler que 2 sont des produits à barrière sans multiplicateur, faisant simplement basculer le taux d'intérêt sur l'Euribor 12 mois si ce dernier atteint le seuil de déclenchement positionné entre 5,50% et 6,00%. Dès lors l'encours du Syctom réellement exposé à un risque de surcoût se limite à 55 M€, dont 30 M€ de « produits de pente » et 25 M€ sont des barrières avec un multiplicateur de 5 applicable au dépassement (tous deux éligibles au fonds de soutien en cas de remboursement anticipé, mais avec un taux de prise en charge de la soulte limité, voisin de 10%).

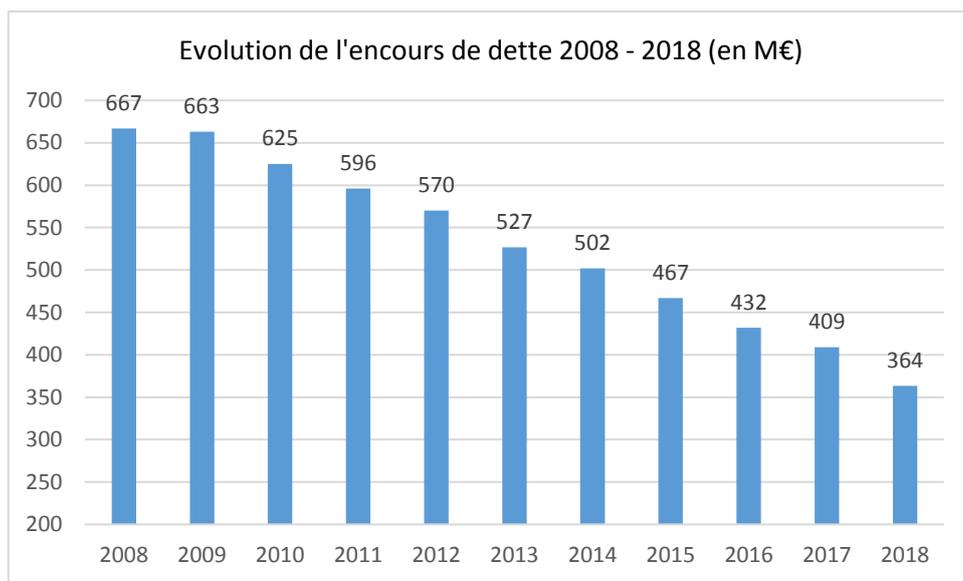
Le tableau ci-dessous synthétise l'ensemble des prêts actuels du Syctom en 2018 :

Type de prêt	Encours au 31/12/17	catégorie Gissler	formule de calcul du taux en cas de franchissement	Nb de lignes au 31/12/17	Encours au 31/12/18	Nb de lignes au 31/12/18	Taux moyen (ExEx, Annuel) au 31/12/18
Fixe	273,4	1A		17	259,4	17	4,32%
Variable	20,4	1A		4	18,1	3	1,20%
Barrière	21,0	1B	Euribor 12 mois	1	19,9	1	5,22%
Barrière	11,9	1B	Euribor 12 mois	1	11,2	1	3,62%
Barrière avec multiplicateur	19,0	2D	$(4,50\% - 2 \times (\text{CMS20} - \text{CMS1})) \times 365/360$	1	18,0	1	2,53%
Barrière avec multiplicateur hors zone EUR	21,0	4E	$(4,47\% + 5 \times (\text{Libor USD 12 mois post} - 7\%)) \times 365/360$	1	19,9	1	4,54%
Pente	12,7	3D	$(4,50\% - 2 \times (\text{CMS20} - \text{CMS1})) \times 365/360$	1	12,0	1	4,04%
Courbes	5,3	5E	$(3,23\% - 5 \times \text{le dépassement du seuil}) \times 365/360$	1	5,1	1	4,05%
Change	24,6	6F	$(3,66\% + 18\% \times (83 / \text{USD/YEN post} - 1)) \times 365/360$	1	-	0	0,00%
TOTAL	409,3			28	363,6	26	4,10%

2. L'encours de dette sur la période 2008 – 2018

La structure de la dette actuelle

La dette bancaire s'établit au 31 décembre 2018 à un montant de 364 M€ contre 409 M€ fin 2017. L'encours de dette baisse donc de 11%. L'évolution est la suivante :



La gestion de l'encours actuel

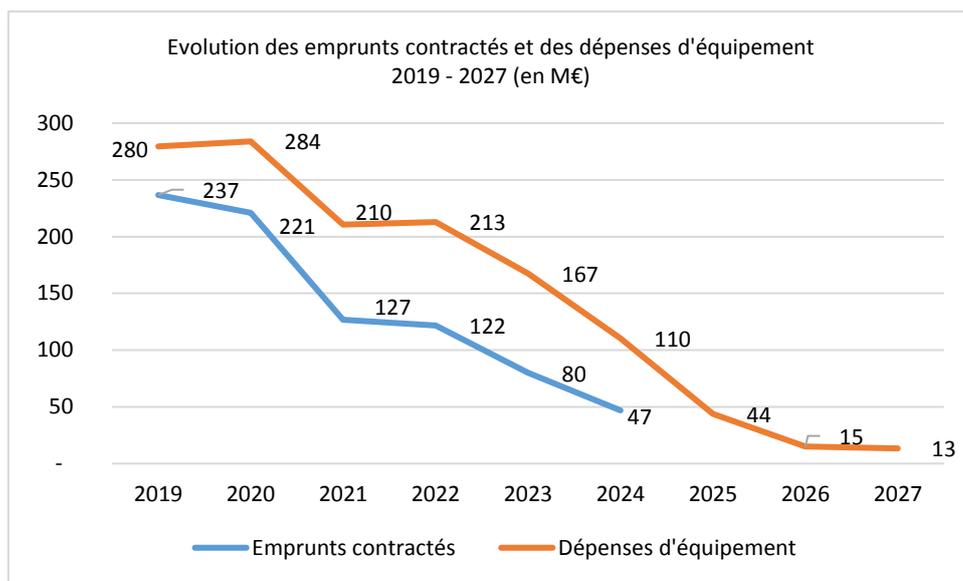
Les indemnités de sortie sur le compartiment fixe correspondent à des indemnités actuarielles : mettre en œuvre des remboursements anticipés ne serait pas pertinent au plan financier compte tenu des besoins de financement à venir du Sycotom, même en prenant en compte l'intervalle sur lequel le Sycotom pourrait surseoir au refinancement.

Le Sycotom n'exclut pas toutefois à l'avenir de mettre en œuvre des remboursements anticipés sur le compartiment structuré de l'encours, selon les opportunités de marchés et la politique de réduction actuelle de son encours de dette par DEXIA. Cela pourra également permettre, pour deux des lignes encore en place, de bénéficier d'une aide du fonds de soutien.

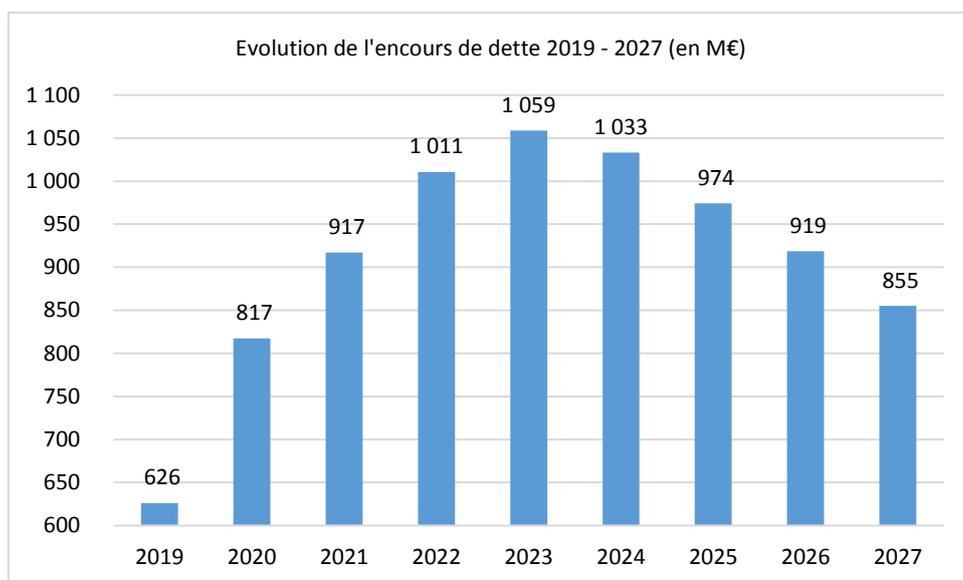
3. La stratégie d'endettement sur la période 2019 – 2027

Evolution prévisionnelle de la dette sur la période 2019 – 2027

L'endettement progresse afin de pouvoir financer les grands projets dont la réalisation est concentrée sur la période 2019 – 2024. Sa dynamique correspond donc à celle des dépenses d'équipement :



L'encours de dette évolue jusqu'en 2023 à 1,1 Md € pour ensuite baisser selon les remboursements annuels en capital :



Les modalités de financement long terme envisagés

Le Sycotom s'est engagé depuis l'été dans une démarche de notation. Il est accompagné par l'agence de notation Standard & Poor's. Cette notation doit permettre, à compter de 2019, d'emprunter des volumes importants sur le marché obligataire à des conditions financières avantageuses.

Le marché actuel : globalement, les taux pourraient remonter dans les prochains mois. La BCE envisage de sortir progressivement du rachat d'actif à partir d'octobre prochain. Cependant, les marges semblent avoir atteint un équilibre bas depuis plusieurs mois qui est proche du coût de la rémunération des fonds propres que la réglementation impose aux banques. Les anticipations sur les taux longs plafonnent à 2,00%. Comme indiqué précédemment, le Sycotom est très peu exposé à une remontée des taux sur son encours en place.

Le financement des futurs projets : l'utilisation de l'autofinancement les années précédentes et la montée en puissance des projets d'investissement génèrent une forte accélération du volume de l'ordre de 840 M€ à emprunter concentré sur une courte période (2019 – 2024).

La stratégie consiste à se tourner vers des établissements de crédit institutionnels et diversifiés (CDC, BEI, assureurs et fonds de pension) pour assurer la contractualisation de volumes importants à des conditions financières optimales. Concrètement, l'approche proposée est la suivante :

- Recours à 250 M€ de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) pour assurer le volume suffisant à court terme. Il est prévu une mobilisation par tranche qui permettra de couvrir la moitié des besoins annuels 2019-2021. Ce financement couvrira 30 % des besoins de financement à des conditions financières attractives. La possibilité de période de grâce entre 1 et 5 ans et la contractualisation de tout ou partie de l'enveloppe d'ici 2023 favorisera l'adaptation de la mobilisation de ces fonds pour prendre en compte les éventuels décalages de travaux. Par ailleurs, la BEI propose des prêts sur 30 ans, ce qui correspond à la durée de vie de plusieurs projets en cours du Sycotm.
- Recours pour 490 M€ à l'obligataire pour optimiser le plafond d'endettement à 15/16 ans de capacité de désendettement. Cela permet d'assurer le volume nécessaire (en couvrant 58 % de l'ensemble des besoins) à des conditions financières attractives. Pour ce faire, un programme d'émission de titres « Euro Medium Term Notes » (EMTN) sera produit et noté par l'agence S&P d'ici la fin du premier semestre 2019.
- Recours au bancaire classique pour 100 M€ (soit un peu plus de 12 % du besoin global) de préférence en taux variable pour assouplir la dette. Cette approche ouvrira aussi la possibilité d'effectuer des remboursements anticipés. Le recours à des plateformes dématérialisées sera aussi utilisé.

Cette approche va permettre de profiter des taux actuels bas et donc baisser le taux moyen de la dette tout en finançant les besoins de financement.

Par ailleurs, l'aspect environnemental et RSE des financements sera étudié. Le recours à la notation d'une agence extra financière est actuellement à l'étude.

Les modalités de financement court terme envisagés

Il est prévu de recours au NEU CP avec la mise en place de billets de trésorerie de 100 M€ et d'une ligne de trésorerie. Cette approche permettra de répondre aux besoins annuels court terme et de mobiliser au plus tard les emprunts long terme selon les taux observés sur le marché. Cela va donc concourir à une optimisation des conditions financières et une meilleure performance budgétaire en maîtrisant la progression des charges financières.

5. Les ratios de gestion et l'épargne

L'objectif recherché est le maintien d'une épargne brute suffisante sur l'ensemble de la période pour ne pas dépasser globalement une capacité de désendettement autour de 15 ans :

Données en M€	REALISE PREVISIONNE L 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Marchés de trait., GER, conv syndicats	243,3	250,6	235,7	242,2	240,5	265,0	258,3	260,2	264,7	274,2
Frais de personnel	9,3	9,5	9,7	9,9	10,1	10,3	10,5	10,7	10,9	11,2
Soutiens EPT et prévention	23,2	23,5	23,9	24,2	24,6	25,0	25,4	25,8	26,2	26,8
Autres dépenses courantes	20,9	21,5	22,4	23,0	25,2	31,7	32,4	35,1	37,2	38,1
Total dépenses de gestion	296,7	305,2	291,7	299,3	300,4	332,0	326,6	331,8	339,1	350,3
Montant total de la redevance	236,4	233,6	229,3	233,0	240,9	253,4	258,0	262,8	270,1	278,9
Subventions perçues	37,4	37,6	40,1	40,7	40,1	39,3	39,0	39,9	40,5	41,2
Ventes de produits et autres recettes	94,1	89,9	97,6	100,8	102,1	95,9	113,5	114,0	115,3	116,8
Total recettes de gestion	367,9	361,1	366,9	374,5	383,0	388,7	410,5	416,6	425,9	436,9
Epargne de gestion	71,2	55,9	75,1	75,1	82,6	56,7	83,8	84,8	86,8	86,5
Charges financières	26,9	19,3	21,9	23,4	23,9	24,1	23,1	21,8	20,5	19,1
Epargne brute	44,3	36,7	53,2	51,7	58,7	32,6	60,8	63,0	66,3	67,5
Capital restant du fin N	413,6	626,1	817,2	917,2	1 010,8	1 058,7	1 033,1	974,2	918,6	855,1
Capacité de désendettement	9,3	17,1	15,4	17,7	17,2	32,5	17,0	15,5	13,9	12,7

Annexe : Tableau des effectifs du Sycotm

Cadres d'emplois/grades	Effectifs proposés au Bureau du 31 mai 2018	Effectifs pourvus au 31 mai 2018
Collaborateur de cabinet	1	1
Directeur Général des Services	1	1
Directeur Général Adjoint	2	1
Directeur Général des Services Techniques	1	1
FILIERE TECHNIQUE		
Ingénieur en chef hors classe	3	3
Ingénieur en chef	7	7
Ingénieur en chef d'arrondissement (VDP)	1	1
Ingénieur principal	22	21
Ingénieur principal à temps non complet (21h)	1	1
Ingénieur	20	18
Technicien principal de 1ère classe	4	2
Technicien principal de 2ème classe	4	3
Technicien	1	1
Agent de maîtrise principal	1	0
Agent de maîtrise	1	1
Adjoint technique principal de 2 ^e classe	1	1
Adjoint technique	1	0
FILIERE ADMINISTRATIVE		
Directeur	1	1
Attaché principal	8	7
Attaché	10	8
Rédacteur principal de 1ère classe	4	3
Rédacteur principal de 2ème classe	7	5
Rédacteur	13	13
Adjoint administratif principal de 1 ^{ère} classe	4	3
Adjoint administratif principal de 2 ^e classe	16	15
Adjoint administratif	8	8
AUTRES		
Contrat d'accompagnement dans l'emploi	1	0
Contrat d'apprentissage	3	3
	147	129