

RAPPORT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2018

Rapporteur : Monsieur Sylvain ROBERT

Conseil Municipal du 13 décembre 2017



SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCTION..... | 1 |
| A – RAPPEL SUR LA PRESENTATION DU BUDGET | 2 |
| B – CONTEXTE ECONOMIQUE ET BUDGETAIRE NATIONAL CONNU A CE JOUR | 4 |
| DEGREVEMENT DE LA TAXE D’HABITATION (TH)..... | 4 |
| EVOLUTION DES DOTATIONS..... | 5 |
| C – ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE ET FISCALE DE LA COLLECTIVITE..... | 7 |
| RAPPEL DU BUDGET PRIMITIF (BP) 2017..... | 7 |
| FONCTIONNEMENT | 9 |
| EVOLUTION DES GRANDS CHAPITRES DU BUDGET 2017 | 10 |
| INVESTISSEMENT | 13 |
| INVESTISSEMENT PLURI ANNUEL DE LA COLLECTIVITE AP/CP | 14 |
| STRUCTURE DE LA DETTE PAR TYPE DE TAUX | 15 |
| PRINCIPALES ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2018..... | 16 |
| LA SECTION D’INVESTISSEMENT | 17 |
| AP/CP | 17 |
| EQUIPEMENTS 2018..... | 17 |
| STRUCTURE ET GESTION DE LA DETTE | 18 |
| RESSOURCES 2018..... | 19 |
| RETROSPECTIVE 2014 A 2016 ET PROSPECTIVE 2017 A 2020 | 20 |
| LA SECTION DE FONCTIONNEMENT | 21 |
| LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT | 21 |
| LES RECETTES DE FONCTIONNEMENT | 22 |
| LA STRUCTURE ET L’EVOLUTION DES EFFECTIFS | 23 |
| INFORMATIONS RELATIVES A LA STRUCTURE DES EFFECTIFS | 24 |
| ELEMENTS SUR LA REMUNERATION..... | 25 |
| LA DUREE EFFECTIVE DU TRAVAIL DANS LA COMMUNE..... | 26 |
| L’EVOLUTION PREVISIONNELLE DE LA STRUCTURE DES EFFECTIFS ET DES DEPENSES DE PERSONNEL POUR 2018 | 26 |
| CONCLUSION..... | 30 |
| LEXIQUE | 32 |

INTRODUCTION

Jusqu'en 2016, le Conseil municipal était invité à tenir son Débat d'Orientations Budgétaires (DOB) afin de discuter des grandes orientations permettant l'élaboration du prochain Budget Primitif (BP).

La loi NOTRé transforme ce débat en Rapport d'Orientations Budgétaires (ROB) en imposant un contenu, précisant les modalités de publication et de transmission. Le rapport n'a aucun caractère décisionnel mais respecte une étape essentielle de la vie démocratique de notre Ville. Il participe à l'information des élus et des habitants. Il constitue par conséquent un exercice de transparence vis-à-vis de la population.

C'est une occasion d'informer, par l'intermédiaire du ROB, les membres du Conseil Municipal sur la situation économique et financière de la collectivité afin d'éclairer les choix politiques et financiers au niveau des recettes et des dépenses, en fonctionnement et en investissement de la Ville, ainsi que l'équilibre général du budget et de la politique de financement.

Ce rapport est, également, un outil de prospective. En effet, comment espérer gérer une commune sans s'interroger sur sa capacité réelle à financer les décisions prises par ses élus ? Comment lancer un investissement, sans se demander de quelle façon on le payera ? Comment établir les budgets futurs sans évaluer les perspectives économiques locales et nationales qui vont impacter fortement les moyens financiers de la Ville ?

La combinaison d'une prospective budgétaire réaliste et d'une action politique responsable permet à notre Ville de maintenir une situation financière saine, tout en procurant une meilleure qualité de service à ses habitants.

Le présent document introductif au ROB présentera successivement :

- A.** Rappel sur la présentation du budget,
- B.** Contexte économique budgétaire national, connu lors de l'élaboration de ce document,
- C.** Analyse de la situation financière et fiscale de la Collectivité :
 - rappel du budget 2017,
 - évolution de 2014 à 2017
 1. dépenses :
 - Charges à caractère général
 - Dépenses de personnel
 - Dette
 2. recettes :
 - Dotation Globale de Fonctionnement (DGF), Dotation de Solidarité Urbaine (DSU), Dotation Nationale de Péréquation (DNP)
 - Fiscalité

Le Rapport d'Orientations Budgétaires sera acté par une délibération spécifique, en conformité selon la Loi NOTRé N° 2015-991 du 7 août 2015.

A – RAPPEL SUR LA PRESENTATION DU BUDGET

Préparé par l'exécutif local et approuvé par l'assemblée délibérante de la collectivité, le budget est l'acte qui prévoit et autorise les recettes et les dépenses pour une année donnée. Acte prévisionnel, il peut être modifié ou complété en cours d'exécution par l'assemblée délibérante (Budget Supplémentaire (BS), Décisions Modificatives (DM)).

D'un point de vue comptable, le budget se présente en deux parties, une section de fonctionnement et une section d'investissement. Chacune de ces sections doit être présentée en équilibre.

Schématiquement, la section de fonctionnement retrace toutes les opérations de dépenses et de recettes nécessaires à la gestion courante et régulière de la commune, c'est-à-dire celles qui reviennent chaque année.

Par exemple :

En dépenses : celles nécessaires au fonctionnement des services de la commune, les frais de personnel, les frais de gestion (fluides, ...), les autres charges de gestion courante (subventions aux associations, ...), les frais financiers (intérêts des emprunts), les amortissements et les provisions.

En recettes : les produits locaux (recettes perçues des usagers : locations de salles, droits d'entrée à la piscine, spectacles, concessions de cimetières, droits de places, droits de stationnement, ...), les recettes fiscales provenant des impôts locaux (Taxe d'Habitation, Taxes Foncières), les dotations de l'État comme la DGF et les participations provenant d'autres organismes ou collectivités locales (Région, Département) et les compensations d'exonération versées par l'Etat.

L'excédent de recettes par rapport aux dépenses, dégagé par la section de fonctionnement, est utilisé en priorité au remboursement du capital emprunté par la collectivité, le surplus constituant l'autofinancement qui permettra d'abonder le financement des investissements prévus par la collectivité.

La section d'investissement présente les programmes d'investissements nouveaux ou en cours. Elle retrace les dépenses et les recettes ponctuelles qui modifient la valeur du patrimoine comme les dépenses concernant le remboursement des capitaux empruntés, les acquisitions immobilières ou les travaux nouveaux (par exemple, construction d'un nouvel équipement). Parmi les recettes d'investissement, on trouve généralement les recettes destinées au financement des dépenses d'investissement, comme les subventions d'investissement, les emprunts, le produit de la vente du patrimoine, etc...

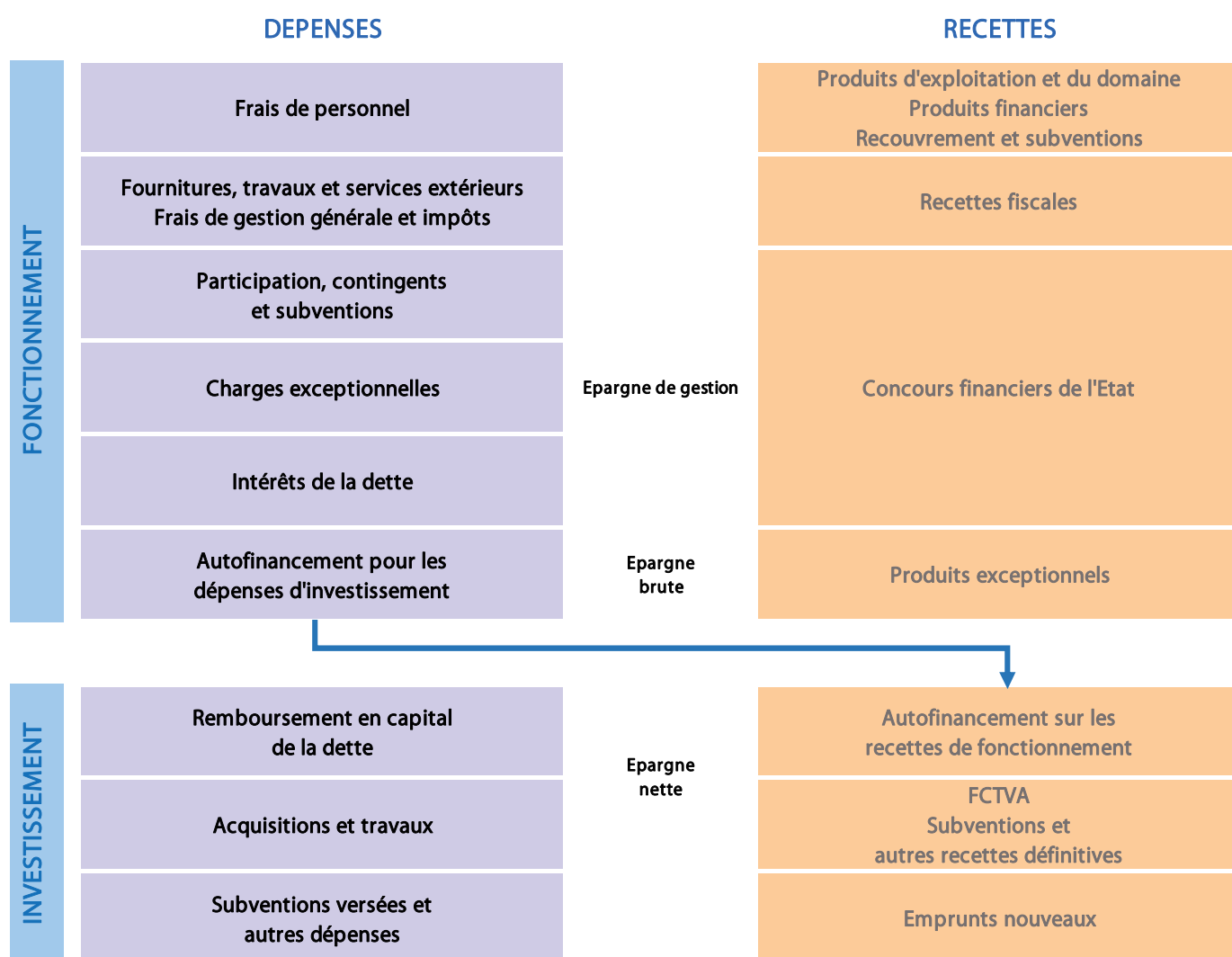
La section d'investissement est, par nature, celle qui a vocation à modifier ou enrichir le patrimoine de la collectivité.

Ainsi, la capacité d'autofinancement est la différence entre les recettes réelles de fonctionnement et les dépenses réelles de fonctionnement. Cet excédent alimente la section d'investissement en recettes.

Lorsqu'une collectivité locale souhaite réaliser des dépenses nouvelles d'investissement (construction d'un nouvel équipement, achats de terrains, ...), elle peut les financer :

- en obtenant des subventions d'équipement qui couvriront une partie des dépenses,
- et/ou en recourant à l'emprunt,
- et/ou en ayant recours à l'autofinancement, donc en réalisant des économies sur les dépenses de fonctionnement ou en augmentant les recettes de fonctionnement (augmentation des impôts, augmentation des produits perçus par les usagers).

LES CONDITIONS D'EQUILIBRE



B – CONTEXTE ECONOMIQUE ET BUDGETAIRE NATIONAL CONNU A CE JOUR

RAPPEL : Le Projet de Loi de Finances (PLF) pour 2018 à ce jour, traduit la vision exposée dans le projet de loi de programmation des finances publiques 2018 à 2022 qui fait état d'objectifs en termes de finances publiques à l'horizon 2022 :

- Une réduction de plus de 2 points du déficit public
- Une réduction du ratio dépenses publiques / PIB de plus de 3 points
- Un effort de maîtrise de la dépense publique.

La politique budgétaire conduite du PLF 2018 quant à elle, poursuit trois axes majeurs :

- Le redressement durable des comptes publics par la baisse de la dépense publique
- L'amélioration de la sincérité du budget
- La transformation en profondeur des politiques publiques

Les collectivités sont directement concernées par ces objectifs, à travers notamment une mesure phare:

- ❖ Le dégrèvement pour la résidence principale de la Taxe d'habitation sur la période de 2018-2020

Le PLF 2018 est en cours de validation, il sera, ensuite, adoptée définitivement le 22 décembre 2017 par l'Assemblée Nationale et publiée au Journal Officiel, au plus tard le 31 décembre 2017. C'est donc sur cette base prévisionnelle qu'a été construit ce Rapport d'Orientations Budgétaires de 2018.

DEGREVEMENT DE LA TAXE D'HABITATION (TH)

Le gouvernement a décidé d'accorder dans le PLF 2018, un nouveau dégrèvement de taxe d'habitation aux ménages occupant leur logement, à titre de résidence principale, en dispensant progressivement environ 80% des foyers fiscaux d'ici 2020. La mesure se fera selon un barème prenant en compte les revenus de 2017 et la composition du foyer fiscal. A l'échelle nationale, l'abattement fiscal est programmé de la façon suivante :

- 30 % en 2018
- 65 % en 2019
- 100 % en 2020

Cette recette directe participe à l'indépendance financière des collectivités et lui permet de mener à bien ses projets. L'Etat annonce que la suppression sera entièrement compensée à l'euro près. Mais la mécanique n'est, à ce jour, pas stabilisée et pose des inquiétudes pour les recettes à venir et l'autonomie des collectivités comme Lens.

Le produit de la taxe d'habitation évolue en fonction :

- des variations physiques (logements, terrains...),
- des taux votés,
- d'une revalorisation des bases locatives prévue lors des Lois de Finance.

A Lens, en 2017, cette recette directe prévisionnelle représente une valeur de 5 884 502 €.

Il est à noter qu'à Lens, à taux d'imposition constants depuis 2012, la Ville a, néanmoins, enregistré une hausse de la recette inhérente à la TH, entre 2013 et 2016, de 95 398€. Après la réforme de la TH, que deviendra cette variation mécanique ?

La mécanique qui sera appliquée sera déterminante pour l'avenir des recettes de TH de toutes les collectivités ayant un grand nombre de bénéficiaires, comme Lens. Seules les collectivités, ayant, majoritairement, une population dite « riche », percevant un revenu fiscal supérieur au barème en vigueur seront peu impactées et conserveront une autonomie financière.

EVOLUTION DES DOTATIONS

➤ Dotation Globale de Fonctionnement (DGF)

Pour 2018, les prélèvements opérés sur les recettes de l'Etat au profit des collectivités territoriales sont évalués à 40.33 Mds € dont 27.05 Mds € pour la DGF.

Malgré une stabilisation de l'enveloppe globale de la DGF pour les communes, on constate une augmentation, en 2018, de la péréquation verticale au sein de la DGF de 190M€ distribuée entre :

- Dotation de Solidarité Urbaine 90 M€ soit + 4.30%
- Dotation de Solidarité Rurale 90 M€ soit + 6.33%
- Dotations de péréquation des départements 10 M€ soit + 0.67%

Depuis le début de la diminution de la DGF, Lens a vu une évolution de sa DSU qui a compensé la baisse de DGF.

Un maintien de la progression des dotations de péréquation est constaté (190 M€ en 2018 contre 380 M€ en 2017) malgré l'absence de réduction des dotations 2018, afin de répartir la DGF plus équitablement entre les collectivités.

➤ Dotation de soutien à l'investissement local (DSIL)

Cette dotation, créée en 2016, a pour objectif de soutenir les collectivités à investir selon des orientations précises. C'est pourquoi, en 2018 une enveloppe de 665 M€, est répartie entre :

1- Le soutien de projets (615 M€) de

- Rénovation thermique, transition énergétique, développement des énergies renouvelables
- Mise aux normes et de sécurisation des équipements publics
- Développement d'infrastructures en faveur de la mobilité ou de la construction de logements
- Développement du numérique et de la téléphonie mobile
- Création, transformation et rénovation des bâtiments scolaires
- Réalisation d'hébergements et d'équipements publics rendus nécessaires par l'accroissement du nombre d'habitants

C'est dans ce cadre que Lens a déposé des demandes de subventions spécifiques pour financer ces investissements

2- L'attribution de subvention, principalement d'investissement (10 M€) aux communes qui s'engagent à maîtriser leurs dépenses de fonctionnement sur la base d'un projet de modernisation et dans le cadre d'un contrat conclu avec le représentant de l'Etat dans la région. LE PLF 2018 a pour objectif de limiter à 1.2% la hausse des dépenses de fonctionnement des 319 plus grandes collectivités afin de modérer la croissance des dépenses de fonctionnement et améliorer l'autofinancement.

Lens, étant une commune de moins de 50 000 habitants, ne sera pas, en 2018, impactée par cette contractualisation mais sera invitée à appliquer la maîtrise de ses dépenses et faire descendre sa capacité de désendettement entre 5 à 6 ans (sous réserve de modification du PLF 2018). Lens n'ayant pas emprunté depuis 2014, se situe en deçà de ce seuil avec une capacité de désendettement à 3,60 ans au 31 décembre 2016 (dernier chiffre connu). Ce qui lui permettra de réaliser la contractualisation d'emprunts, en cas de besoin.

Cette dotation (DSIL) devient pérenne afin d'accompagner la transformation des territoires et fera l'objet d'un article au sein du Code Général de Collectivités Territoriales (CGCT)

➤ Dotation Politique de la Ville (DPV)

Cette dotation, créée en 2009, vise à compléter la logique de péréquation par un soutien renforcé aux quartiers prioritaires de la politique de la Ville, tels que cités 12-14, 9-9bis, la Grande Résidence, la résidence Sellier, la résidence des Provinces. Ce qui a permis à la Ville de Lens de déposer des dossiers, correspondant aux critères de la DPV pour l'aménagement de la maison de la jeunesse MJ42.

➤ Dispositif de péréquation horizontale: Fonds de Péréquation des ressources Intercommunales et Communales (FPIC)

Le FPIC a été mis en place en 2012, afin de réduire les inégalités de ressources entre collectivités territoriales, en prélevant une fraction des ressources fiscales de certaines collectivités pour la reverser à d'autres moins favorisées. Il devait atteindre à partir de 2016, 2% des ressources communales et intercommunales, soit plus d'un milliards d'euro, mais le PLF 2018 :

- Ne tient plus compte des 2% des ressources communales.
- Fixe le niveau des ressources du FPIC à 1 Md € à compter de 2018.
- Revoit le mécanisme de garantie de reversement au sein du FPIC en 2018 et 2019 afin de prévoir une entrée en vigueur plus progressive du droit commun en 2020 pour l'ensemble des bénéficiaires.

Pour information, le FPIC de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin et ses communes membres, qui applique une répartition de droit commun, s'est élevé à 8 010 993€ en 2017 avec un reversement de 506 622 € pour la Ville de Lens.

C – ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE ET FISCALE DE LA COLLECTIVITE

RAPPEL DU BUDGET PRIMITIF (BP) 2017

Fonctionnement :

| DEPENSES | | RECETTES | |
|------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Charges à caractère général | 13 499 347 € | Atténuation de charges | 271 000 € |
| Charges de personnel | 27 265 100 € | Produits des services et du domaine | 1 028 360 € |
| Autres charges de gestion courante | 2 609 800 € | Impôts et taxes | 29 374 074 € |
| Charges financières | 1 600 000 € | Dotations et participations | 17 534 345 € |
| Charges exceptionnelles | 71 700 € | Autres produits de gestion courante | 637 703 € |
| | | Produits exceptionnels | 310 510 € |
| | 45 045 947 € | | 49 155 992 € |

Soit un autofinancement de : 4 110 045 €

Investissement :

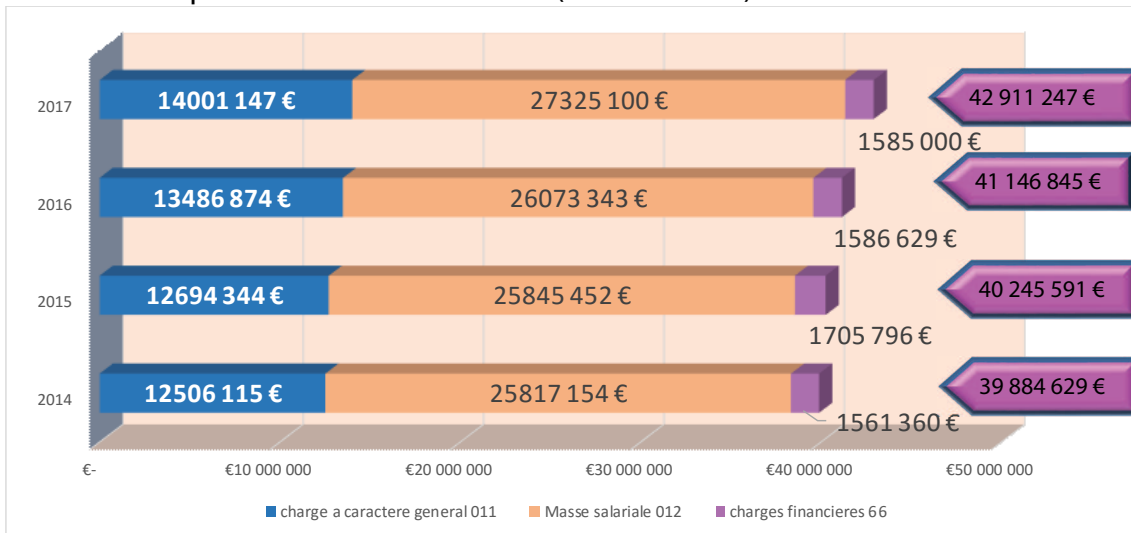
| DEPENSES | | RECETTES | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|
| Immobilisations corporelles | 12 879 491 € | Subventions d'investissement | 7 926 132 € |
| Immobilisations incorporelles | 1 511 786 € | Recours à l'emprunt | 7 530 654 € |
| Immobilisations en cours | 7 636 000 € | Immobilisations en cours | 200 000 € |
| Remboursement capital de la dette | 3 501 905 € | Dotations et fonds | 1 490 000 € |
| Opérations pour compte de tiers | 30 000 € | Produits de cessions | 4 309 902 € |
| Subventions exceptionnelles | 51 151 € | Opérations pour compte de tiers | 30 000 € |
| | | Créances | 13 600 € |
| | 25 610 333 € | | 21 500 288 € |

-4 110 045 € Couverture par autofinancement

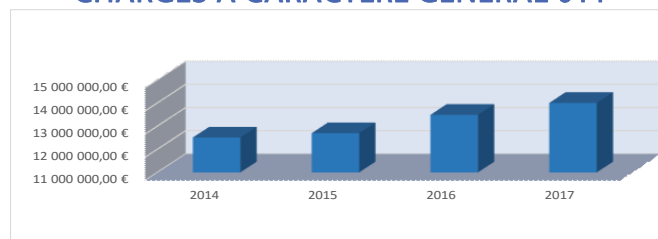
FONCTIONNEMENT

EVOLUTION DES GRANDS CHAPITRES DU BUDGET 2017

Evolution des dépenses de fonctionnement (BP + BS + DM) :

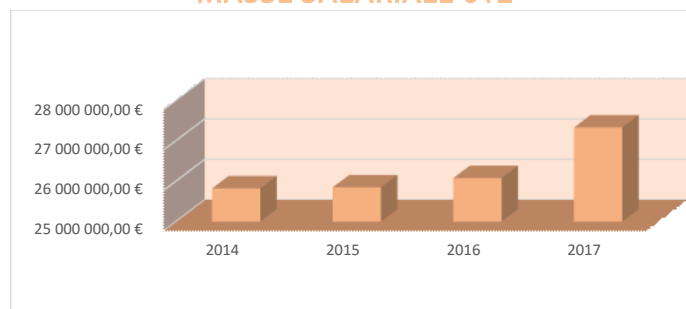


CHARGES A CARACTERE GENERAL 011



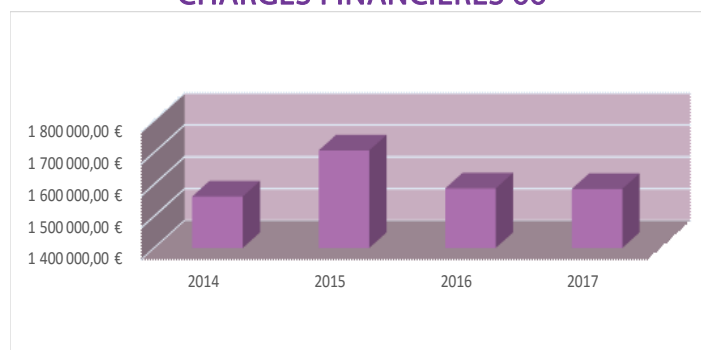
Evolution des charges sur 4 ans = 11,95 %, soit 2.99 % d'augmentation par an

MASSE SALARIALE 012



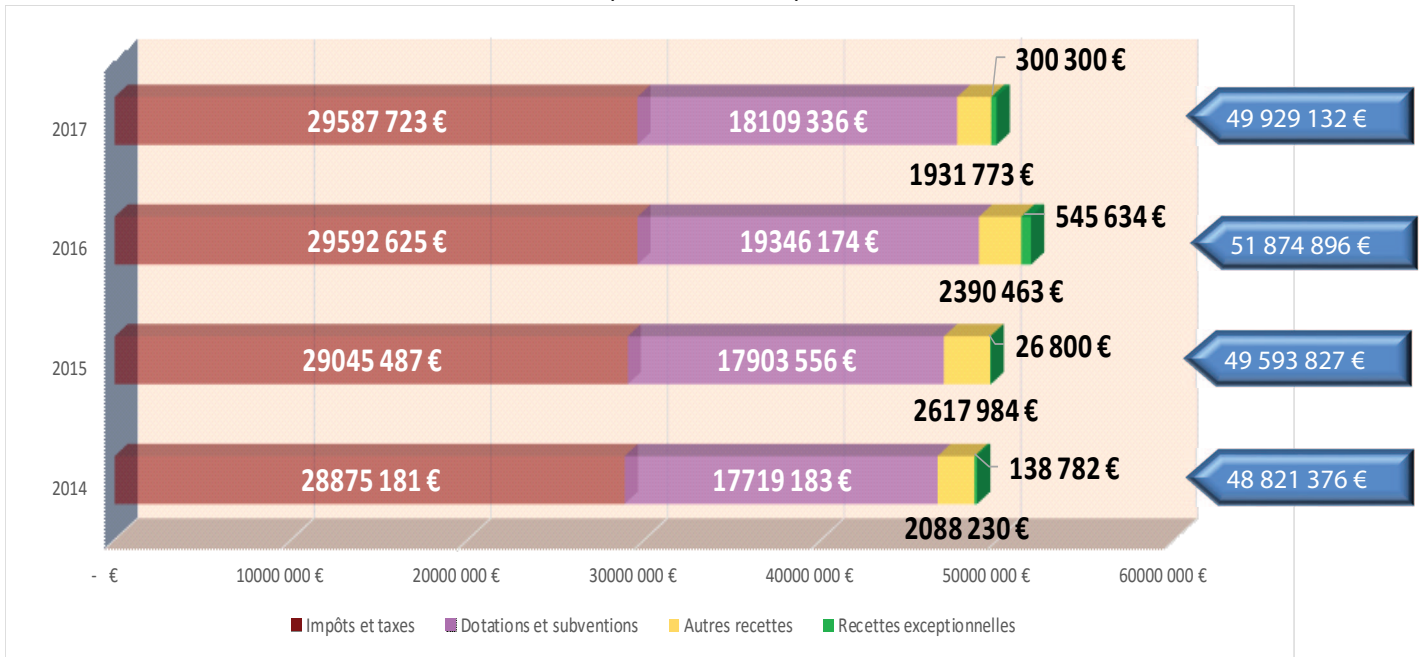
En moyenne, les charges de personnel, budgétées, ont augmenté de 1,46 % par an, tenant compte d'une variation de 3,39 % entre 2016 et 2017, qui intègrent à la reprise en gestion directe des ALSH.

CHARGES FINANCIERES 66

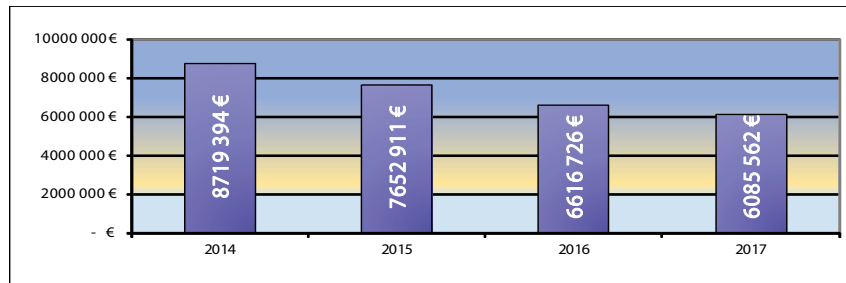


Les charges financières ont évolué de 1,51 % (compte tenu du démarrage, en 2015, de remboursements d'emprunts encaissés en 2014) alors que l'évolution, sur 4 ans, de l'encours de dette a baissé de 19,97 % compte tenu de l'absence de recours à l'emprunt depuis 2014.

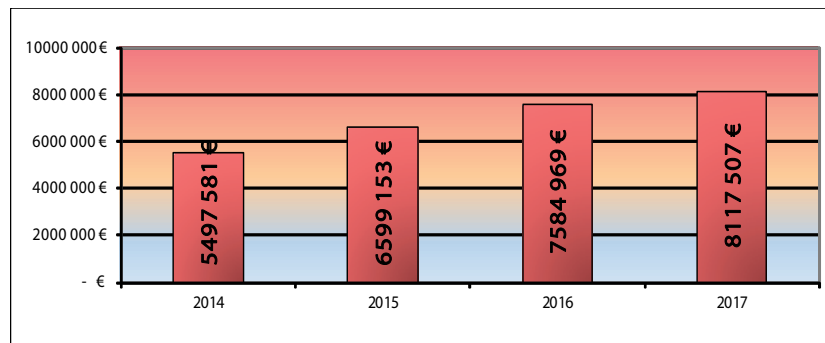
Evolution des recettes de fonctionnement (BP + BS + DM) :



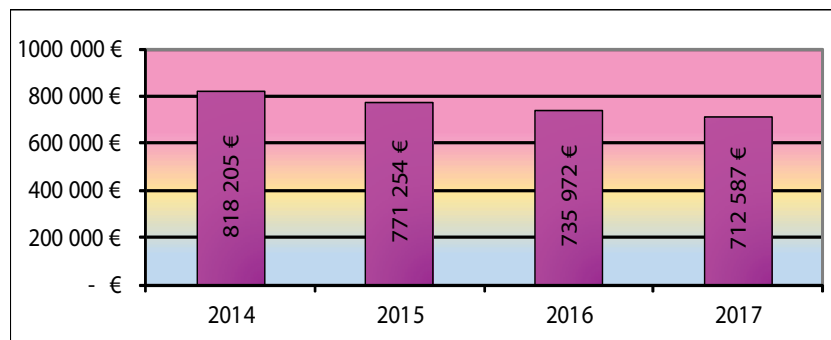
DOTATION GLOBALE DE FONCTIONNEMENT



DOTATION DE SOLIDARITE URBAINE

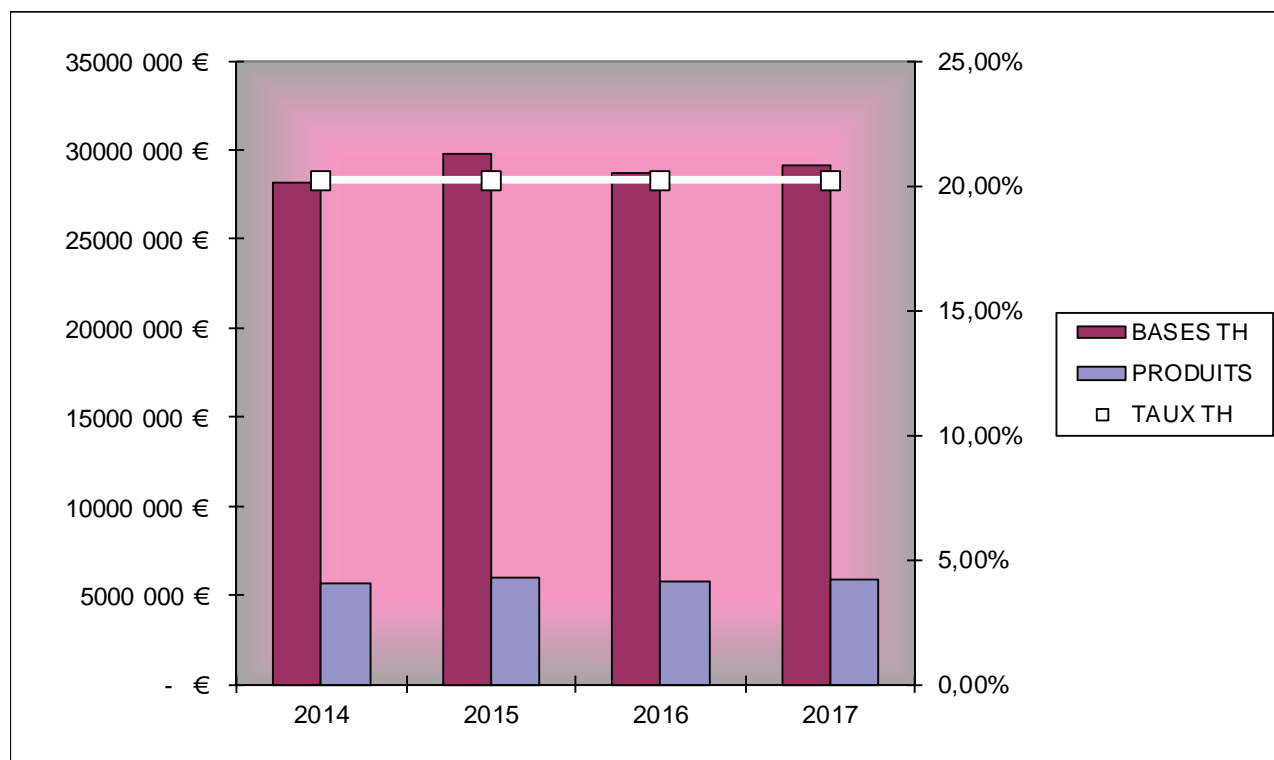


DOTATION NATIONALE DE PEREQUATION

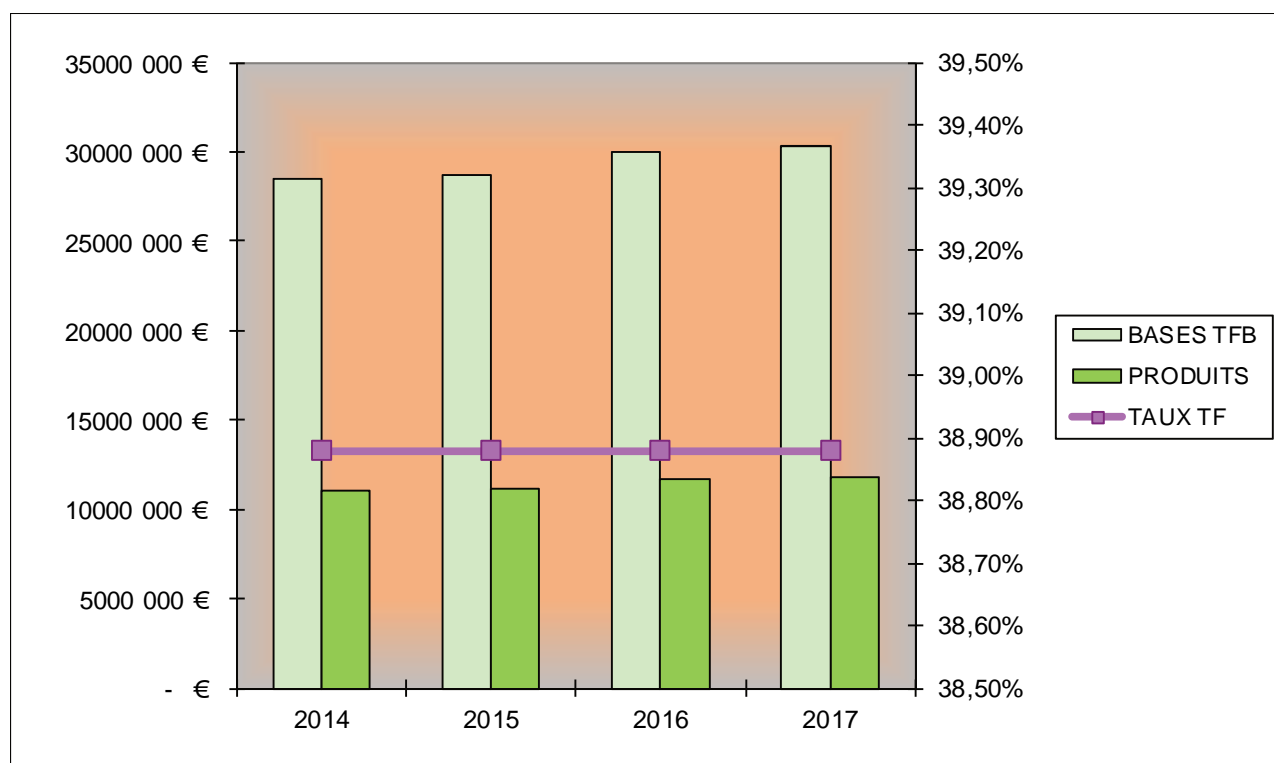


Les dotations, allouées à la Ville de Lens, ont connu des variations de 2014 à 2017, dues à la participation des collectivités au redressement des finances publiques, ce qui représente une baisse globale de 0.795% des dotations, depuis 2014, soit une perte de 1 19 524 €.

TAXE D'HABITATION



TAXE FONCIERE SUR LE BATI



Depuis 5 ans, les taux sont inchangés. Le produit communal quant à lui augmente notamment suite à la variation physique du parc immobilier de la Ville et de la réévaluation des bases décidée par l'Etat.

INVESTISSEMENT

INVESTISSEMENT PLURI ANNUEL DE LA COLLECTIVITE AP/CP

En séance du 31 mars 2008, le Conseil Municipal a adopté l'ouverture de 6 autorisations de programme pour la réalisation des investissements liés au projet de rénovation urbaine du quartier de la Grande Résidence, en vue de la signature de la convention financière ANRU du 20 juin 2008.

La situation des AP/CP est la suivante au 27 septembre 2017 :

| AUTORISATIONS DE PROGRAMME | AP prévues | Réalisés de 2008 à 2016 | Réalisés 2017 | % réalisation |
|--------------------------------|---------------------|-------------------------|--------------------|---------------|
| Aménagements | 21 987 757 € | 18 160 953,15 € | 2 890 341,16 € | 95,74% |
| Equipements scolaires | 24 181 186 € | 23 662 802,48 € | 493 313,88 € | 99,90% |
| Equipements sportifs | 8 191 893 € | 6 515 330,13 € | 1 418 319,50 € | 96,85% |
| Equipements commerciaux | 3 267 152 € | 3 016 000,00 € | - € | 92,31% |
| Equipements à vocation sociale | 4 008 083 € | 3 811 404,00 € | 119 860,26 € | 98,08% |
| TOTAL | 61 636 071 € | 55 166 490 € | 4 921 835 € | 97,49% |

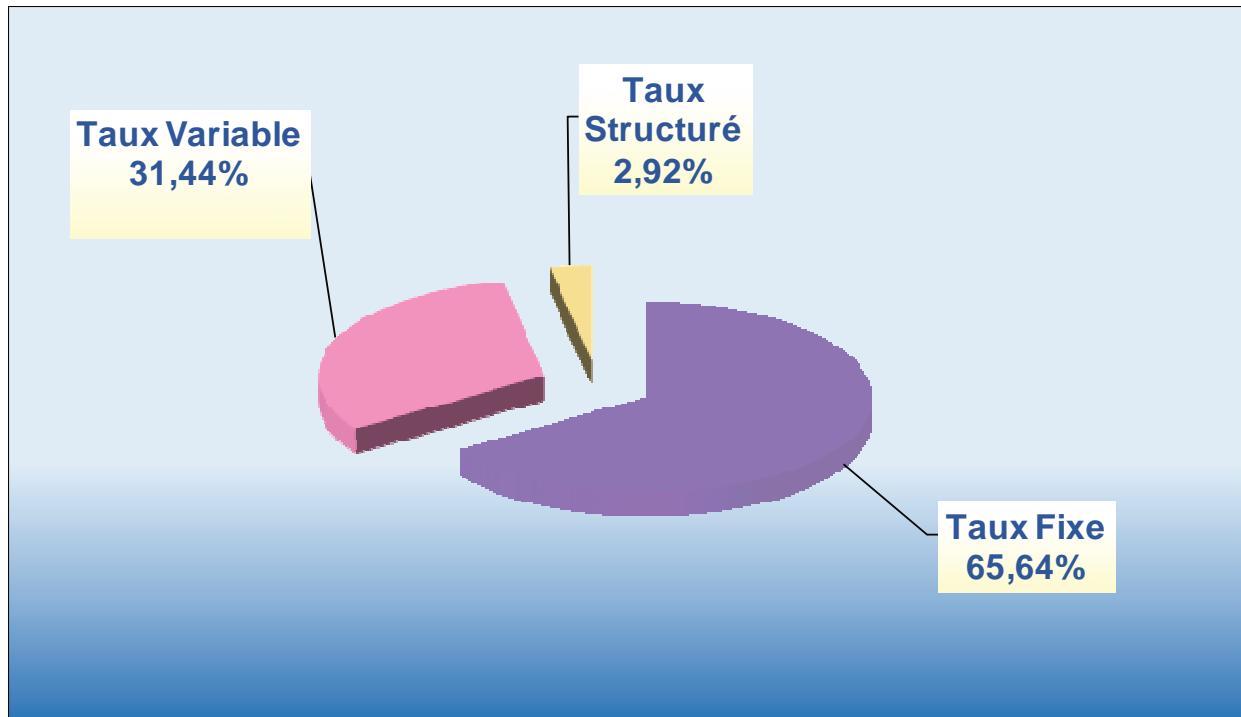
L'ensemble des opérations gérées en Autorisation de Programme sont pratiquement terminées avec un taux de réalisation de 97.49%. Par conséquent, le besoin de crédits de paiement s'élève à 814 K€ en 2018 contre 6 246 K€ en 2017.

INVESTISSEMENT ANNUEL DE LA COLLECTIVITE réalisé au 22 novembre 2017

| | |
|--|-----------------|
| Chapitre 10 - Dotations et fonds divers | 750 00,00 € |
| Chapitre 16 - Remboursement capital des emprunts | 3 238 444,33 € |
| Chapitre 20 - Immobilisations incorporelles | 537 144,60 € |
| Chapitre 204 - Subventions équipements | 28 000,00 € |
| Chapitre 21 - Immobilisations corporelles | 5 630 831,45 € |
| Chapitre 23 - Immobilisations en cours | 5 345 037,00 € |
| Chapitre 45 - Travaux pour compte de tiers | 20 278,74 € |
| | <hr/> |
| Soit un total de | 15 549 736,12 € |

Ces dépenses d'investissement sont une estimation, puisque le mandatement aura lieu jusqu'au 15 décembre 2017. Elles ont été consacrées à l'aménagement de voiries, à la mise aux normes PMR et de l'environnement, à la rénovation et extension de la salle Faucquette, à l'acquisition d'immeubles et de terrains à l'EPF, de l'acquisition de matériel pour les services et la rénovation des bâtiments communaux, mais également au remboursement de la dette.

STRUCTURE DE LA DETTE PAR TYPE DE TAUX



DEFINITION :

Taux variable : Emprunts avec un taux basé sur le Livret A ou PEL + marge

Taux structuré : Taux basé sur CMS30-CMS2 (comparaison des taux à court terme et long terme) Un fond de soutien a été mis en place par l'Etat, en 2011, pour venir en aide aux villes ayant des taux structurés, dans ce cadre la ville de Lens a soumis un dossier et pouvait obtenir 4,5 % d'aide soit 18 K€ sur 410 K€ d'indemnité en cas de remboursement anticipé. L'aide pouvant représenter 75 % de l'indemnité pour aider les collectivités les plus fragilisées, La collectivité n'a pas donné suite à ce dossier qui s'avère très peu risqué au vu de la faiblesse de l'aide accordé par l'Etat.

Cet emprunt se termine en 2022.

Pour l'année 2017, tout comme en 2015 et 2016, il n'y a pas eu de recours à l'emprunt.

Pour information, le capital restant dû est de 41 148 605.11 € au 1^{er} janvier 2018.

PRINCIPALES ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2018

L'objectif de la municipalité est d'améliorer, encore plus, un service public de qualité rendu à la population par plus de proximité tout en contrôlant l'utilisation des deniers publics. C'est pourquoi, 2018, s'inscrit dans une politique de rationalisation et de maîtrise des dépenses tant en fonctionnement qu'en investissement. Ceci n'est pas synonyme de renoncement ou d'immobilisme mais consiste plutôt en une meilleure optimisation des ressources permettant ainsi la réalisation des projets de la collectivité, notamment avec les projets de loi à l'étude dans le programme 2018/2022.

- ❖ La Municipalité, conformément à ses engagements, propose:
 - d'une part de maintenir les taux de la fiscalité actuel, pour la 6^{ème} année consécutive et
 - d'autre part de plafonner un encours de dette maximum à 51 M€. Ce qui permet, en 2018, compte tenu du non recours à l'emprunt depuis trois ans, des reports de crédits en investissement, d'envisager 7 M€ de recours à l'emprunt, en plus de dépenses assurées par l'autofinancement, tout en conservant une capacité de désendettement entre 5 et de 6 ans et ainsi préserver les budgets des années futures.
- ❖ La collectivité prend en compte également:
 - une stabilisation du montant de la DGF avec une répartition favorable pour Lens de la péréquation verticale.
 - la réforme de la Taxe d'Habitation et de sa mise en place d'ici 2020.
 - une dotation communautaire inchangée soit 9,3 M€.

C'est ainsi que la Collectivité peut estimer ses recettes réelles de fonctionnement à la somme de 50 500 K€, soit + 1.14 % par rapport à 2017 et envisager de prévoir ses dépenses:

- en investissement des dépenses limitées, avec un recours à l'emprunt de 7 M€ maximum
- en fonctionnement pour un montant maximum de 46 488 K€ soit 3.20 % de plus qu'au Budget Primitif de 2017

C'est ainsi que la municipalité poursuivra ses efforts entrepris, depuis 2014, en faveur de la solidarité, de la jeunesse et du développement durable lequel n'est pas un supplément d'âme ni un simple affichage politique mais bel et bien un enjeu fort pour la collectivité.

Ces différentes politiques publiques de la Collectivité se concrétisent par les projets des services à la population (petite enfance, éducation,...), de l'environnement (propreté, espaces verts,...), de l'aménagement (stratégie foncière, logement,...), et des services supports assurant la logistique). Les orientations majeures pour l'exercice 2018 pourraient être les suivantes :

LA SECTION D'INVESTISSEMENT

Les crédits d'investissement pour l'exercice 2018 s'inscriront dans la poursuite de la démarche de maîtrise globale des dépenses engagée depuis 2010. Ils s'inscrivent soit dans une démarche pluriannuelle (AP/CP), soit dans le cadre d'acquisition, de renouvellement ou de rénovation des équipements.

AP/CP

La rénovation du quartier de la Grande Résidence dans le cadre du dossier ANRU a été engagée en 2008. Les opérations sont gérées au niveau comptable, par des Autorisations de Programme (AP) et par des inscriptions budgétaires de Crédits de Paiement (CP), comme il en a été décidé par le Conseil Municipal du 3 février 2008.

Se poursuivront donc en 2018, les opérations suivantes que l'on retrouve dans les différentes politiques pour une valeur de 952 K € :

| AUTORISATIONS DE PROGRAMME | AP prévues | Réalisés de 2008 à 2017 | Crédits prévus en 2018 |
|--------------------------------|---------------------|-------------------------|------------------------|
| Aménagements | 21 987 757 € | 21 051 294,16 € | 342 583,00 € |
| Equipements scolaires | 24 181 186 € | 24 156 116,36 € | 25 070,00 € |
| Equipements sportifs | 8 191 893 € | 7 933 649,63 € | 240 460,00 € |
| Equipements commerciaux | 3 267 152 € | 3 016 000,00 € | 200 000,00 € |
| Equipements à vocation sociale | 4 008 083 € | 3 931 264,26 € | 5 886,00 € |
| TOTAL | 61 636 071 € | 60 088 324 € | 813 999 € |

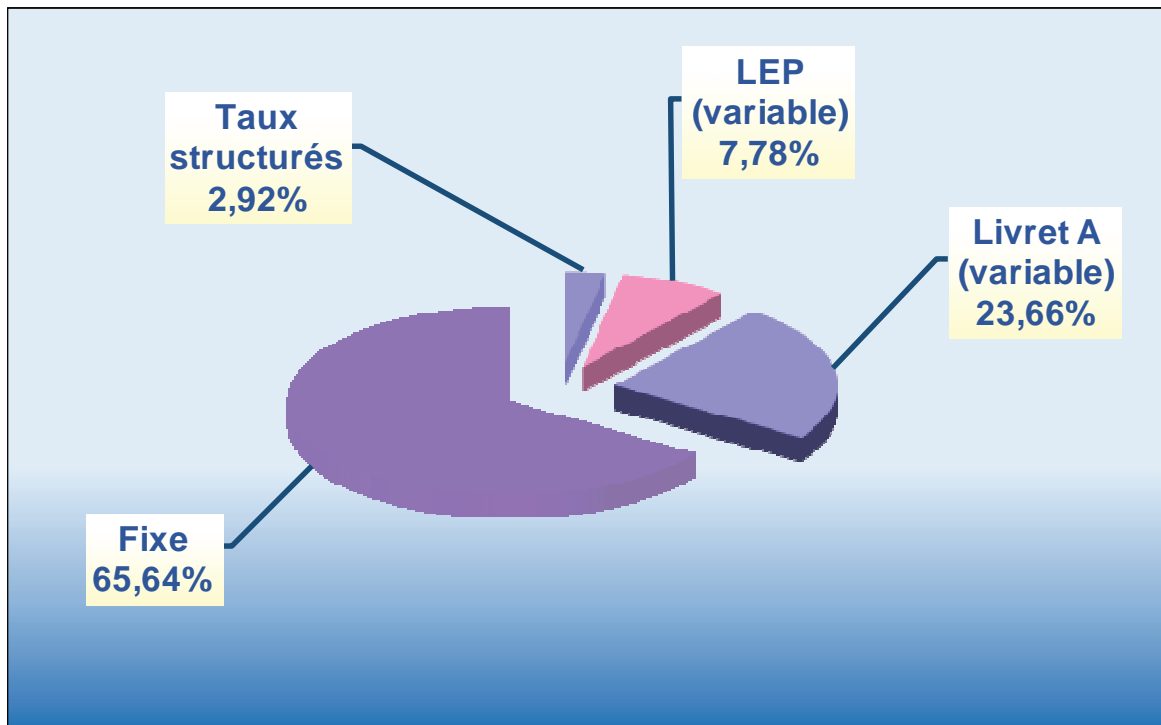
EQUIPEMENTS 2018

Les priorités affichées pour 2018 en matière d'équipement se déclineront comme suit:

| | |
|---|----------|
| Acquisitions foncières nécessaires à la stratégie foncière (EPF) | 4 357 K€ |
| Aménagement de bâtiments communaux (salles, écoles, etc.) | 4 251 K€ |
| Aménagement de voirie | 1 950 K€ |
| Travaux de réhabilitation de l'ancien CAJ du 12 (projet Porte mine) subventionnés à hauteur de 700K€ dans le cadre de la dotation Politique Ville | 1 045 K€ |
| Frais liés à la mise en place du Bus à Haut Niveau de Service | 855 K€ |
| Etudes afin de déterminer l'avenir de la piscine, travaux de réparation et d'aménagement, matériel nécessaire au fonctionnement de ce bâtiment, en attente de finalisation du projet de réhabilitation..... | 700 K€ |
| Aménagement de terrains (espaces verts) | 550 K€ |
| Une aide à première acquisition de logement maintenue pour favoriser la dynamique du logement aux primo accédant | 100 K€ |

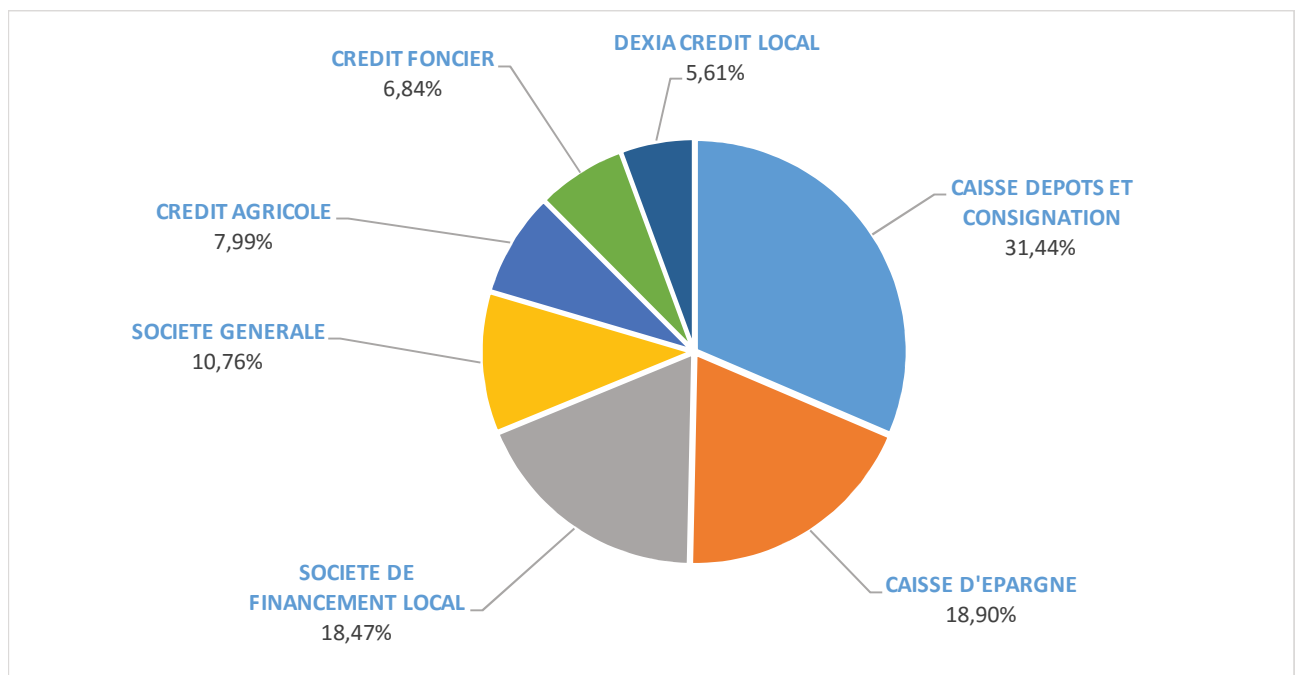


STRUCTURE ET GESTION DE LA DETTE

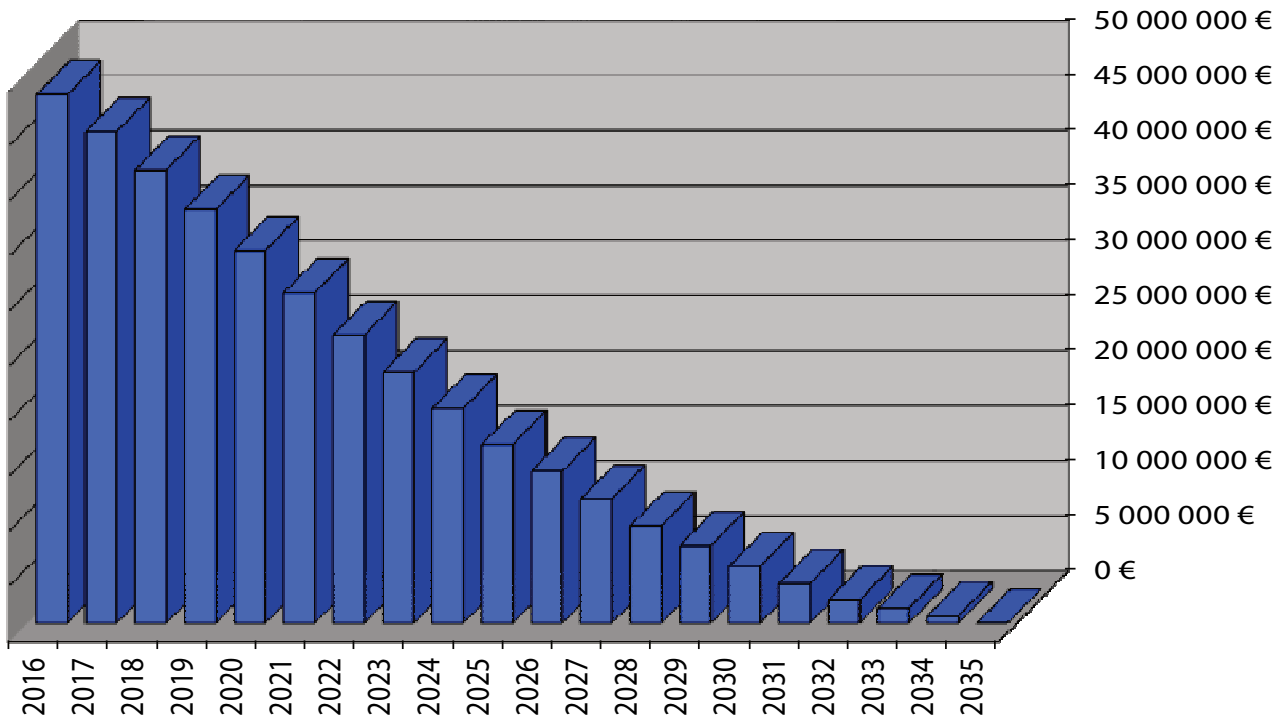


Encours de la dette (capital restant dû)

| Index | Au 1 janvier 2018 |
|-----------------|-------------------|
| FIXE | 27 011 621.28 € |
| TAUX STRUCTURES | 1 201 205.42 € |
| LIVRETA | 9 735 778.34 € |
| LEP | 3 200 000,07 € |
| | 41 148 605,11 € |



Représentation graphique de l'extinction de la dette



On peut constater une baisse depuis 2016 de l'encours de dette grâce au respect de la ligne de conduite fixée par la collectivité depuis 2015 (dette plafonnée à 51 M€ équivalent à l'encours de 2014), et du non recours à l'emprunt en 2016 et 2017.

Le budget de 2018 peut donc se construire avec la possibilité de recourir à l'emprunt à hauteur de 7 M€ grâce à la maîtrise des dépenses qui a permis de faire les investissements 2015 à 2017 sur de l'autofinancement.

RESSOURCES 2018

Les dépenses d'investissement sont financées par :

- les subventions relatives aux travaux réalisés
- le remboursement de la TVA réalisée en N-1
- la Taxe Locale d'Équipement
- les cessions de patrimoine
- le recours à l'emprunt
- l'autofinancement
- les amortissements

RETROSPECTIVE 2014 A 2016 ET PROSPECTIVE 2017 A 2020

| | REALISATIONS | | | ESTIMATIONS | | | |
|--|--------------|------|------|-------------|-----------------|------|------|
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Previsions 2018 | 2019 | 2020 |

| | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dépenses Reelles de Fonctionnement (DRF) | 42 588 312 | 43 307 899 | 43 438 054 | 43 415 324 | 45 000 000 | 45 100 000 | 45 400 000 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Charges à caractère général (011) | 12 506 115 | 12 694 343 | 13 486 873 | 12 355 146 | 13 000 000 | 13 100 000 | 13 200 000 |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Charges de personnel (012) | 25 817 153 | 25 845 456 | 26 073 373 | 26 921 157 | 28 241 100 | 28 700 000 | 29 250 000 |
|----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------|--------|-------|--|--|--|
| Atténuations de produits (014) | | 16 852 | 18 360 | 1 811 | | | |
|--------------------------------|--|--------|--------|-------|--|--|--|

| | | | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Autres charges de gestion charges courante(65) | 2 224 462 | 2 926 690 | 2 160 032 | 2 139 415 | 2 200 000 | 2 200 000 | 2 200 000 |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TOTAL | 40 547 730 | 41 483 341 | 41 738 638 | 41 417 529 | 43 441 100 | 44 000 000 | 44 650 000 |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|

| | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Recettes Reelles de Fonctionnement (RRF) | 50 359 258 | 55 111 925 | 52 995 545 | 53 100 652 | 50 300 000 | 51 300 000 | 51 600 000 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Produits des services (70) | 1 428 945 | 1 333 553 | 1 222 137 | 1 294 397 | 1 215 000 | 1 250 000 | 1 250 000 |
|----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Produits des impts (73) | 29 049 712 | 29 769 882 | 30 264 145 | 29 845 365 | 29 782 000 | 30 000 000 | 30 300 000 |
|-------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Dotations et participations (74) | 17 885 112 | 18 113 821 | 19 198 417 | 18 429 336 | 17 725 000 | 18 000 000 | 18 000 000 |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|--|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| Autres produits de gestion courante (75) | 460 528 | 347 472 | 1 343 075 | 575 077 | 572 477 | 500 000 | 500 000 |
|--|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | | | | |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Atténuations de charges (013) | 363 835 | 982 788 | 369 327 | 270 089 | 280 000 | 280 000 | 280 000 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | | | | |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| TOTAL | 49 188 132 | 50 547 515 | 52 397 101 | 50 414 264 | 49 574 477 | 50 030 000 | 50 330 000 |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|

| | | | | | | | |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| TRAVAUX EN REGIE | 592 866 | 727 706 | 726 231 | 700 000 | 700 000 | 700 000 | 700 000 |
|------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | 9 233 268 | 9 791 880 | 11 384 694 | 9 696 735 | 6 833 377 | 6 730 000 | 6 380 000 |
|------------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| EPARGNE BRUTE | 8 363 812 | 12 531 732 | 10 283 722 | 10 385 328 | 6 000 000 | 6 900 000 | 6 900 000 |
|---------------|-----------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| CAPITAL | 2 596 892 | 3 349 844 | 3 372 733 | 3 483 800 | 3 650 000 | 4 179 382 | 4 530 190 |
|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| EPARGNE NETTE | 5 766 920 | 9 181 888 | 6 910 989 | 6 901 528 | 2 350 000 | 3 501 618 | 3 150 800 |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| STOCK DE DETTE | 51 354 982 | 48 005 138 | 44 632 405 | 41 148 605 | 47 498 605 | 47 819 223 | 47 789 020 |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|

| | | | | | | | |
|-------------------|------------|---|--|--|------------|-----------|-----------|
| EMPRUNTS NOUVEAUX | 14 625 487 | - | | | 10 000 000 | 4 500 000 | 4 500 000 |
|-------------------|------------|---|--|--|------------|-----------|-----------|

| | | | | | | | |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| CAPACITE DE DESENETTEMENT | 5,56 | 4,90 | 3,92 | 4,24 | 6,95 | 7,11 | 7,49 |
|---------------------------|------|------|------|------|------|------|------|

LA SECTION DE FONCTIONNEMENT

La maîtrise des dépenses reste une directive nécessaire afin de dégager de l'autofinancement en 2018 pour 2019, tout en préservant la qualité du service public rendu annuellement. Les services municipaux ont bien compris l'enjeu économique et rationalisent chaque dépense.

LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT

Les priorités affichées pour 2018 en matière de fonctionnement se déclineront de la façon suivante :

Actions en faveur de la jeunesse 31,09 %

Fonctionnement des centres aérés, d'activités pédagogiques et ludiques des structures #42 (Maison des jeunes rue Gambetta) et BUISSON (locaux de l'ancienne école), de cours de danse urbaine, organisation de la fête de la jeunesse, de séjours vacances, bourse permis de conduire....

Actions en faveur de la culture 19,19 %

Fonctionnement des différentes structures : conservatoire de musique, théâtre Le Colisée, école de dessin et de peinture, médiathèque Robert Cousin, salon du livre policier Polar Lens, festivités annuelles, cyber centre, cyber bases...

Actions en faveur de l'éducation 19,87 %

Transports scolaires, sorties scolaires, contribution à l'enseignement privée, fournitures du scolaires mais aussi de lait, de brioches à Noël, pratiques muséales, parcours culturels, fonctionnement des Temps d'Activités Périscolaires.

Actions en faveur de la solidarité et des personnes âgées 13,61 %

Ateliers et fonctionnement des trois centres sociaux culturels (basés respectivement au centre Dumas – centre Vachala et à la cité du 12/14), organisation de goûters dansants, spectacles pour les aînés.

Actions en faveur du sport 9,12 %

Fonctionnement des structures sportives : stades, gymnases ainsi que la piscine.

Actions en faveur de la petite enfance 4,60 %

Fonctionnement du multi accueil, de la micro crèche, de la halte-garderie, du relais d'assistance maternelle.

Activités régaliennes (administration générale) 2,50 %

Mise en place et fonctionnement du guichet unique, délivrance des actes d'état civil, organisation des élections, recensement de la population....

Afin d'assurer notamment ces services rendus à la population, mais aussi la gestion de l'habitat, de l'urbanisme, des projets de la collectivité, la réhabilitation, l'entretien et/ou l'amélioration des bâtiments, de la voirie, les fournitures, les fluides, ... la Collectivité dépensera, pour 2018, 27 580 K€ en charges de personnel à qui elle donnera les moyens techniques. (Voir, pages 23 à 29, la structure et l'évolution des effectifs du personnel).

Compte tenu du montant de ces dépenses de fonctionnement, elles font l'objet de la plus grande vigilance afin d'en maîtriser leurs évolutions.

LES RECETTES DE FONCTIONNEMENT

La structure des recettes du budget de la Ville devrait être la suivante :

- DGF et la DSUCS 30,10 %
- Dotation de compensation : versée par la CALL 19,31 %
- Autres dotations (DNP, CAF...).....5,72 %
- Impôts locaux 39,93 %
- Autres taxes (FPIC, compensations.....2,48 %
- Produits des services.....2,46 %

La variation de chacun de ces postes pour l'exercice dépend des éléments évoqués dans la première partie de ce rapport que l'on peut récapituler comme suit au jour de l'établissement de ce document.

Les montants des dotations (DGF-DSUCS-DNP) ne sont pas connus lors de la réalisation du présent document.

1) La Dotation de Solidarité Urbaine et de Cohésion Sociale (DSUCS)

La Ville a perçu 8 117 507 € de DSUCS en 2017. Malgré une accentuation du système de péréquation, celle-ci a été estimée au montant encaissé en 2017, soit 8 117 500 €.

2) La Dotation Globale de Fonctionnement (DGF)

En 2017, le montant alloué est de 6 085 562 €. Le PLF 2018 prévoit une stabilisation de la DGF, alors que depuis 2014 cette dotation est revue à la baisse, elle sera en 2018 estimée à l'identique soit 6 085 000€.

La Dotation de Compensation de la CALL

Cette dotation est stable depuis 2009, soit 9 293 228 € complétée par 253 513 € correspondant à la dotation de solidarité. Une régularisation de la dotation de compensation a été comptabilisée en 2016 au titre des années 2010 à 2014.

3) Les produits de services

Ce poste est composé principalement des recettes des régies (crèche, Colisée, piscine, ...). Ces recettes dépendent également de la tarification et de la fréquentation de chaque structure.

4) Les impôts locaux

La Municipalité, conformément à ses engagements, propose de maintenir la pression fiscale à son taux actuel et donc de reconduire les taux appliqués depuis 2012.

LA STRUCTURE ET L'EVOLUTION DES EFFECTIFS

INFORMATIONS RELATIVES A LA STRUCTURE DES EFFECTIFS

I - Etat du personnel au 01.01.2017

❖ Effectifs budgétaires :

Emplois permanents à temps complet : 672
Emplois permanents à temps non complet : 47
TOTAL : 719

❖ Effectifs budgétaires pourvus :

Effectif pourvus titulaires : 668
Effectifs pourvus non titulaires : 14
TOTAL : 682

❖ Effectifs budgétaires pourvus :

Effectif pourvus titulaires ETP : 638,2
Effectifs pourvus non titulaires : 11,9
TOTAL : 650,10

Pour information :

- * Adultes relais : 2
- * Contrats d'Avenir : 14

II - Etat du personnel au 01.01.2018

❖ Effectifs budgétaires :

Emplois permanents à temps complet : 675
Emplois permanents à temps non complet : 40
TOTAL : 715

❖ Effectifs budgétaires pourvus :

Effectif pourvus titulaires : 670
Effectifs pourvus non titulaires : 12
TOTAL : 682

❖ Effectifs budgétaires pourvus :

Effectif pourvus titulaires ETP : 638,7
Effectifs pourvus non titulaires : 9,25
TOTAL : 647,95

Pour information :

- * Adultes relais : 2
- * Contrats d'Avenir : 14

DEPENSES DE PERSONNEL :

MASSE SALARIALE 2016 : réalisé 25 960 698 € (+0,45 % par rapport au réalisé 2015)
MASSE SALARIALE 2017 : estimé 27 139 000 € (+4,54 % par rapport au réalisé 2016)

ELEMENTS SUR LA REMUNERATION

Traitements Indiciaires, Régimes Indemnitaires, Nouvelles Bonifications Indiciaires, Heures Supplémentaires, Avantages en nature

Année 2016

- Traitement de base (indiciaire brut) titulaires : 13 256 577,39 €
- Indemnité de résidence titulaires : 134 796,63 €
- NBI : 128 571,40 € (181 agents perçoivent une NBI au 01.01.2017)
- Supplément familial titulaires : 233 228,30 €
- Heures supplémentaires : 140 agents soit 6857,20 heures représentant 126 693,54 €
- Régime indemnitaire : 2 239 060,32 €
- Montant de l'année 2016 des avantages en nature nourriture titulaires et non titulaires : 141 agents soit 46 577 €
- Montant de l'année 2016 des avantages en nature logement titulaires : 11 agents, soit 33 612 €
- Montant brut non titulaires non compris les contrats d'avenir (contractuels et à durée déterminée, NAP, Accueils de Loisirs, restauration scolaire...) : 904 446,55 €

Année 2017 et variation par rapport à 2016

- Traitement de base (indiciaire brut) titulaires : 14 811 147,53 € (+ 11,73 %)
- Indemnité de résidence titulaires : 147 671,85 € (+ 9,55 %)
- NBI : 128 642,76 € (194 agents perçoivent une NBI au 01.01.2018) (+ 0,05 %)
- Supplément familial titulaires : 250 688,99 € (+ 7,49 %)
- Heures supplémentaires : 191 agents soit 8 575,10 heures représentant 178 007,43 € (+ 40,50 %)
- Régime indemnitaire : 2 370 986,89 € (+ 5,89 %)
- Montant de l'année 2017 des avantages en nature nourriture titulaires et non titulaires : 184 agents soit 46 904 € (+ 0,70 %)
- Montant de l'année 2017 des avantages en nature logement titulaires : 10 agents soit 29 567 € (- 12,03 %)
- Montant brut non titulaires non compris les contrats d'avenir (contractuels et à durée déterminée, NAP, Accueils de Loisirs, restauration scolaire...) : 597 739,14 € (- 33,91 %)

LA DUREE EFFECTIVE DU TRAVAIL DANS LA COMMUNE

Temps de travail : 35 heures par semaine

En 2016 :

- * 47 agents ont exercé leurs fonctions à temps partiel
- * 2 congés parentaux
- * 9 congés de paternité
- * Autorisations d'absence pour raison familiale : 1 568 jours

* Absences au travail :

- ⇒ Maladie : 11 444 jours
- ⇒ Longue maladie et longue durée : 8 612 jours
- ⇒ Accident du travail : 2 480 jours
- ⇒ Maladie professionnelle : 119 jours
- ⇒ Maternité : 2 019 jours

soit au total : 24 674 jours

Les chiffres sur l'absentéisme dans les collectivités territoriales précisent que sur 100 agents, 9,3 sont absents toute l'année pour raison de santé dans les collectivités territoriales en 2016 (Ville de LENS : 9,91%).

L'EVOLUTION PREVISIONNELLE DE LA STRUCTURE DES EFFECTIFS ET DES DEPENSES DE PERSONNEL POUR 2018

Les possibilités de variation de la masse salariale sont limitées. Par conséquent, pour agir sur la masse salariale, l'action doit être portée et partagée par l'ensemble des responsables de direction.

Si la marge de manœuvre est inexistante sur les éléments structurels : l'augmentation du point d'indice de 0,6 % au 1^{er} février 2017, les hausses du taux de contributions patronales au 1^{er} janvier 2017 (CNRACL, IRCANTEC, URSSAF), la mise en œuvre du Protocole Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations P.P.C.R. qui réorganise les carrières avec la mise en œuvre de la mesure "transfert primes/points" depuis le 1^{er} janvier 2016 et qui a continué à se décliner en 2017..., il est possible d'agir sur certaines actions.

Les pratiques ont été repensées depuis 2016 à partir de l'analyse des postes et de l'évaluation des agents. La généralisation, de manière progressive, de la polyvalence et de la mutualisation -notions distinctes- oblige à s'interroger sur l'organisation du travail et l'accompagnement des agents à travailler dans ce cadre autour de pistes de réflexion sur le bien-être au travail. Cette approche prédomine pour les agents de la Direction de l'Action Educative dans le cadre de la mise en œuvre à la rentrée de 2017/2018 d'organisation de la semaine scolaire sur 4 jours dans les écoles maternelles et élémentaires publiques par dérogation au cadre général de 4,5 jours mais aussi pour l'ensemble des personnels des diverses directions. Pour les recrutements par exemple, il est par conséquent affiché le rattachement à un poste d'une direction des Services Techniques et dans le cadre d'une activité mutualisée en fonction des besoins des diverses directions des Services Techniques.

La transformation du travail permettant d'agir sur la masse salariale continue. Ainsi, la tendance à superposer les expertises et à multiplier les procédures se devaient d'être identifiées au sein des directions pour relever les défis en actionnant les leviers RH en fonction des compétences nécessaires. De nouveaux outils, services, méthodes émergent avec par exemple le Guichet Unique qui répond à un besoin des habitants de proximité et de réactivité, regroupant dans un lieu fonctionnel, utile et convivial des expertises diverses ce qui suppose une gestion du temps mutualisé de directions concernées. La notion de "temps mutualisé" continue à se développer depuis 2017 et s'accroîtra en 2018 au sein des directions où il est attendu des cadres une responsabilité renforcée sur la dimension RH qui leur incombe. A cela s'ajoute pour la Direction de l'Administration Générale et le Guichet Unique qu'à compter du 1^{er} novembre 2017, l'enregistrement des pactes civils de solidarité (PACS) est transféré à l'officier d'état civil de la Mairie...

Ainsi, en matière d'évolution de la structure des effectifs pour 2017, l'objectif fixé d'effectifs constants en 2017 en tenant compte de l'obligation de reprise de personnel suite à la fin de la DSP des Accueils de Loisirs a été atteint (cf. chiffres ci-dessus faisant apparaître des effectifs budgétaires pourvus de 682 agents au total au 01.01.2018, chiffre identique à celui du 01.01.2017).

La Direction des Relations et des Ressources Humaines occupe une position de transversalité où elle a pour rôle d'accompagner les différents acteurs : responsables de direction, collaborateurs... Elle se doit également de garantir les transformations. En effet, les évolutions dépassent largement la Direction des Relations et des Ressources Humaines et interrogent toutes les directions dans leur ensemble autour de :

- la nécessaire implication RH au sein des Directions notamment sous l'aspect organisation du travail...,
- la vigilance de la Direction des Relations et des Ressources Humaines au niveau des "collectifs" que représentent les directions.

La fonction RH devient par conséquent partagée et il est demandé aux responsables de direction d'assurer leur rôle RH.

La Direction des Relations et des Ressources Humaines repose aussi sur une connaissance des postes internes. Elle oriente vers les postes à pourvoir et permet ainsi à chaque agent de réussir son projet professionnel.

La Direction Générale des Services a par conséquent, une exigence de contribution RH plus visible envers les différentes directions de la collectivité et en même temps, met l'accent sur les aspects de bien-être au travail. Les responsables de direction sont par conséquent constamment dans un raisonnement porté sur l'activité attendue, l'analyse de l'activité et de l'organisation tout en veillant à la dimension individuelle.

L'organigramme général de la collectivité a été complètement repensé en 2016 à partir de l'analyse des postes ayant abouti à la présentation au Comité Technique du 7 décembre 2016 du nouvel organigramme qui a fait l'objet d'ajustements en 2017 après avis du Comité Technique qui se poursuivront en 2018 compte tenu des aspects ci-dessus évoqués. Cette nouvelle approche d'évaluation des postes s'articule avec l'évaluation des personnes, la gestion des compétences, la gestion des carrières, les modalités d'évolution du régime indemnitaire.

Sur ce point, le nouveau régime indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (R.I.F.S.E.E.P) conformément au décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 a été mis en place à compter du 1^{er} janvier 2017 s'agissant

de la partie de l'IFSE dans les conditions mentionnées dans la délibération du 14 décembre 2016 étant rappelé que le RIFSEEP est composé de deux parties :

1. l'Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise (**I.F.S.E.**) qui vise à valoriser l'exercice des fonctions et constitue l'indemnité principale de ce nouveau régime indemnitaire. Elle est liée au poste de l'agent et à son expérience professionnelle sachant que la première composante -la fonction- (le poste) est indépendante de la personne qui occupe le poste ; la seconde composante -l'expérience professionnelle- est liée à la personne,
2. le Complément Indemnitaire Annuel (C.I.A.) lié à l'Engagement Professionnel et à la manière de servir sachant que ce complément est facultatif, et peut varier d'une année sur l'autre.

Le passage à l'IFSE progressivement depuis le 1^{er} janvier 2017 s'est effectué de manière maîtrisée s'agissant de son impact sur la masse salariale. Il se poursuivra en 2018 en fonction de la publication des textes réglementaires en attente de parution pour les cadres d'emplois concernés et non encore transposés dans l'IFSE.

Le régime indemnitaire sert à encourager la motivation individuelle en reconnaissant les efforts déployés- en utilisant et en développant l'expérience professionnelle - et les résultats obtenus par les agents. Il sert aussi à orienter l'action des agents par la fixation de 3 objectifs annuellement aux fins de réaliser l'objectif de la direction répondant à un projet de la collectivité. A partir des projets de la collectivité, des objectifs stratégiques sont définis et déclinés en objectifs opérationnels pour tous les agents dans un souci de cohérence dans la déclinaison pour l'ensemble du personnel.

La Direction Générale des Services laisse une large marge de manœuvre aux responsables de direction et aux agents pour convenir des objectifs à condition qu'ils répondent strictement à la déclinaison de l'objectif stratégique de la Direction répondant à un projet de la Collectivité. Les objectifs opérationnels sont définis et construits avec le N+1. Le dossier de l'entretien professionnel (décret n° 2014-1526 du 16 décembre 2014 relatif à l'appréciation de la valeur professionnelle des fonctionnaires territoriaux) comprenant un volet relatif aux objectifs donne lieu à un dialogue entre l'agent et son supérieur hiérarchique.

Pour déployer le régime indemnitaire, l'approche dans ce domaine consiste à contenir le niveau des augmentations en étudiant de manière très affinée chaque année les avancements de grade et la promotion interne devant répondre aux besoins de la collectivité. Une délibération annuelle relative aux taux de promotions est présentée au Conseil Municipal (cf. délibération du 17 mai 2017). La réflexion demandée aux responsables de direction sur les recrutements ou les remplacements temporaires à opérer visant le cas échéant à modifier l'organisation à effectifs constants en développant les compétences via la formation ou en s'appuyant sur l'expérience professionnelle des agents permet aussi de dégager des marges de manœuvre.

En tout état de cause, la mise en place de l'IFSE au 1^{er} janvier 2017 et les perspectives en matière de CIA à partir de 2018 prennent du temps et un suivi est assuré dans le cadre du dialogue social et des instances du personnel.

La manière dont la rémunération évolue est en quelque sorte une combinaison des données externes ((valeur du point, PPCR...)) et de décisions internes s'agissant des modalités de la mise en œuvre du RIFSEEP, des mouvements de personnels : départs, recrutements... Dans ce cadre, des mesures ont été prises en faveur des bas salaires (octroi de l'IFSE aux agents à temps non complet...).

En matière de formation, il est constaté une évolution vers un accompagnement individualisé : de nombreuses demandes passent par "le poste de travail", d'autres par la valorisation des acquis de l'expérience et les formations sont de plus en plus ciblées et techniques permettant une réelle progression (Comité Technique du 26 avril 2017).

La multiplication des séances de dialogue social va de pair avec l'avis des instances du personnel et l'application au sein de la collectivité. Le temps passé en dialogue social se retrouve en impacts sur le quotidien des agents (convention de participation à la prévoyance...), l'enjeu consiste à faire partager avec l'ensemble du personnel que ce qui a été co-construit se concrétise.

Cette méthode a été mise en place tout au long de l'année 2017 :

- réunions de dialogue social des 7 avril 2017 - 11 mai 2017 - 6 juin 2017 - 15 juin 2017 - 20 octobre 2017 et 16 novembre 2017,
- réunions de Comité Technique des 26 avril 2017 - 31 mai 2017 - 12 juin 2017 - 28 juin 2017 - 21 septembre 2017 et 21 novembre 2017,
- réunions de CHSCT des 13 janvier 2017 - 24 mars 2017 et 8 décembre 2017

ayant permis par exemple la mise en place de la convention de participation à la prévoyance à compter du 1^{er} janvier 2018. Il s'agit de la protection sociale complémentaire dans le domaine de la prévoyance souhaitée par la Municipalité en faveur du personnel permettant en cas d'absence prolongée (au-delà de 3 mois pour les agents fonctionnaires et au-delà de 1 à 3 mois pour les contractuels), la compensation de la perte de salaire, qui correspond à un demi-traitement par la mise en œuvre de la protection complémentaire prévoyance, ce qui évite de fragiliser la situation de l'agent (cf. délibération du Conseil Municipal du 27 septembre 2017).

Le pilotage de la masse salariale au sein de la collectivité relève d'un cadre strict d'orientations avec quelques ajustements en cours d'année en fonction d'éléments ponctuels le nécessitant :

* L'évolution prévisionnelle des effectifs : s'inscrit dans le cadre qui vient d'être décrit de s'interroger constamment sur l'organisation du travail et l'accompagnement des agents à travailler dans un environnement en évolution constante avec des interactions grandissantes entraînant des changements de l'activité professionnelle et où le travail "collaboratif" se développe pour poursuivre l'objectif fixé depuis plusieurs années d'effectifs constants, ce qui est aussi l'objectif fixé pour 2018 dans ce domaine.

* L'évolution des dépenses de personnel : prend en considération le report au 1^{er} janvier 2019 des mesures du PPCR du 1^{er} janvier 2018 étant rappelé que le PPCR était initialement prévu sur 4 ans de 2016 à 2020 (*toutefois, les décrets reportant d'un an l'application de l'accord PPCR ne sont pas encore publiés*), le rétablissement de la journée de carence (*celui-ci devrait intervenir début 2018 suite au vote de la loi de finances 2017 pour 2018*), la prise en compte des éléments structurels tel le GTV (Glissement, Vieillesse, Technicité), l'absence d'augmentation en 2018 des contributions URSSAF, CNRACL, IRCANTEC, la fin des contrats aidés, dans un contexte de pilotage de la masse salariale qui implique que chaque direction de la collectivité travaille sur les données RH qui lui sont propres d'où une responsabilité renforcée des cadres sur la dimension RH qui leur incombe.

Soit une prévision de la masse salariale 2018 : 27 580 000 € soit plus 1.62 % par rapport à la masse salariale de 2017 estimée à 27 139 000 €.

CONCLUSION

Depuis quelques années, la France connaît plusieurs réformes ayant des conséquences directes sur les collectivités territoriales :

- 2010 : la réforme de Taxe Professionnelle était à l'étape transitoire,
- 2011 : une nouvelle répartition des ressources appliquée aux divers échelons, gel des dotations de l'Etat notamment la DGF,
- 2012 : développement de la péréquation horizontale et verticale,
- 2014 : accentuation de la péréquation horizontale et verticale,
- 2015 : accentuation des participations des collectivités locales au redressement de la dette publique, atténuée par le développement de la péréquation horizontale pour les collectivités les plus défavorisées.
- 2016 : poursuite de l'évolution de la péréquation horizontale et verticale (plafond du FPIC atteint) et amoindrissement (50%) de la contribution au redressement des finances locales pour le bloc communal au sein de la DGF
- 2017 : réforme de calcul et de répartition de la DSUCS, avec la suppression de la notion de « cible »
- 2018 : réforme de la taxe d'habitation avec la mise en place de la compensation du dégrèvement accordée jusqu'en 2020 (à l'étude).

Les collectivités doivent poursuivre la maîtrise et la priorisation de leurs dépenses au regard de leurs recettes, afin de préparer l'avenir de leur territoire. D'autant plus que désormais le gouvernement envisage de prendre des mesures pour les collectivités qui ne régulent pas la variation de leurs dépenses de fonctionnement à 1.2% et ne maîtrisent pas leur capacité de désendettement entre 5 et 6 ans. Même si Lens ne fait pas partie des 319 plus grandes collectivités qui se verront proposer une contractualisation de l'évolution de la dépense de fonctionnement et de la dette, il reste prudent de tendre, voire de respecter ces directives, celle-ci sera très certainement appliquée à toutes les collectivités dans un avenir proche.

En effet, les collectivités seront soumises dans les années à venir à plusieurs paramètres exogènes :

- Des recettes à maîtriser de plus en plus, dû notamment à la baisse des dotations.

L'enveloppe des dotations de l'Etat, qui représente les concours financiers, a été diminuée de 2.33 Md€ en 2017. Une baisse des recettes des collectivités territoriales reste à prévoir et à anticiper sur les années à venir, d'autant que la Ville de Lens va de plus en plus perdre de son autonomie financière, en devenant dépendante au système de péréquation verticale et horizontale et des compensations accordées par l'Etat à l'issue de la réforme de la fiscalité locale. Le défi pour les collectivités est toujours d'adapter leurs dépenses au plus juste.

De 2015 à 2017, Lens a vu sa DSUCS compenser la baisse de la DGF. Toutefois, force est de constater une baisse de dotation (DGF+DSUCS+DNP) de 218 691.00 € depuis 2013, liée en partie par le changement de modes de calcul d'affectation des dotations qui désormais se base sur des critères de territoire (ex : nombre d'habitants).

- Des dépenses qui seront mécaniquement à la hausse, sans ajout de compétence ou d'activité :

En fonctionnement : Les collectivités devront tenir compte des effets de l'augmentation mécanique de la masse salariale selon l'application du Glissement Technicité Vieillesse et des réformes des catégories d'emploi de la fonction publique territoriale, poste le plus important pour les collectivités, ce qui impliquera, pour l'avenir, une diminution des effectifs.

En investissement : Compte tenu des objectifs de la Loi de finances et de la limitation des dotations de l'Etat, on peut s'interroger sur la capacité des collectivités à poursuivre le niveau d'investissement et ce malgré la création du fonds de soutien à l'investissement créé en 2016 et l'ajustement du taux de FC TVA (16.404% depuis 2016, pour les dépenses de 2015).

Malgré ces contraintes, et dans un contexte économique toujours difficile pour tous, l'enjeu pour la Ville de Lens reste, en 2018, comme en 2016 et 2017, de préserver l'essentiel de ses politiques de proximité menées en faveur des lensois, et de maintenir une capacité d'autofinancement suffisante afin de permettre une politique d'investissement dynamique, parce que nécessaire au développement et à l'attractivité de notre ville et ce sans augmentation des taux d'imposition.

LEXIQUE

| | |
|---------------|--|
| ANRU : | Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine |
| AP/CP : | Autorisation de Programme / Crédit de Paiement |
| BHNS : | Bus à Haut Niveau de Service |
| BP : | Budget Primitif |
| BS : | Budget Supplémentaire |
| CAF : | Caisse d'Allocations Familiales |
| CALL : | CommunAupole de Lens Liévin |
| CMS2 : | Constant Maturity Swap 2 ans |
| CMS30 : | Constant Maturity Swap 30 ans |
| DGE : | Dotation Globale d'Équipement |
| DGF : | Dotation Globale de Fonctionnement |
| DM : | Décision Modificative |
| DNP : | Dotation Nationale de Péréquation |
| DOB : | Débat d'Orientations Budgétaires |
| DPD : | Dotations de Péréquation des Départements |
| DPV : | Dotation Politique de la Ville |
| DSUCS : | Dotation Solidarité Urbaine et de Cohésion Sociale |
| DSR : | Dotation de Solidarité Rurale |
| DSU : | Dotation de Solidarité Urbaine |
| EPCI : | Établissement Public de Coopération Intercommunale |
| EPF : | Établissement Public Foncier |
| ETP : | Équivalent Temps Plein |
| FPIC : | Fonds de Péréquation des recettes fiscales Intercommunales et Communales |
| Md€..... | Milliards d'Euros |
| NOTRé..... | Nouvelle Organisation Territoriale de la République |
| PIB : | Produit Intérieur Brut |
| PMR : | Personne à Mobilité Réduite |
| TVA : | Taxe sur la Valeur Ajoutée |
| ZAC : | Zone Aménagement Concerté |