

RAPPORT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2019

Rapporteur : Monsieur Sylvain ROBERT

Conseil Municipal du 23 janvier 2019



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).....	5
EVOLUTION DES DOTATIONS.....	5
C – ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE ET FISCALE DE LA COLLECTIVITE.....	7
RAPPEL DU BUDGET PRIMITIF (BP) 2018.....	7
FONCTIONNEMENT	9
EVOLUTION DES GRANDS CHAPITRES DU BUDGET 2018.....	10
INVESTISSEMENT	15
INVESTISSEMENT PLURI ANNUEL DE LA COLLECTIVITE AP/CP	16
STRUCTURE DE LA DETTE PAR TYPE DE TAUX AU 31 DECEMBRE 2018	17
PRINCIPALES ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2019.....	18
LA SECTION D’INVESTISSEMENT	19
AP/CP	19
EQUIPEMENTS 2019.....	20
RESSOURCES 2019.....	20
STRUCTURE ET GESTION DE LA DETTE	21
RETROSPECTIVE 2017 ET PROSPECTIVE 2018 A 2022.....	23
LA SECTION DE FONCTIONNEMENT	24
LES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT	24
LES RECETTES DE FONCTIONNEMENT.....	25
LA STRUCTURE ET L’EVOLUTION DES EFFECTIFS	27
INFORMATIONS RELATIVES A LA STRUCTURE DES EFFECTIFS	28
ELEMENTS SUR LA REMUNERATION.....	29
LA DUREE EFFECTIVE DU TRAVAIL DANS LA COMMUNE.....	30
L’EVOLUTION PREVISIONNELLE DE LA STRUCTURE DES EFFECTIFS ET DES DEPENSES DE PERSONNEL POUR 2019	30
CONCLUSION.....	34
LEXIQUE	35

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. Puis, la Loi de Programmation des Finances Publiques 2018-2022 (LFPF), a introduit de nouvelles dispositions. Désormais, le ROB doit présenter les objectifs d'évolution des dépenses de fonctionnement et du besoin de financement annuel.

Si le rapport d'orientations budgétaires n'a aucun caractère décisionnel, il n'en demeure pas moins une étape essentielle de la vie démocratique de notre Ville. Il participe à l'information des élus et des habitants et constitue par conséquent un exercice de transparence vis-à-vis de la population.

Le ROB permet d'informer 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 pour :

- Déterminer la capacité réelle à financer les décisions prises par les élus.
- Lancer un investissement et savoir de quelle façon on le payera.
- Établir les budgets futurs en évaluant 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 DOB comporte successivement :

- A. Un rappel sur la présentation du budget,
- B. Le contexte économique budgétaire national,
- C. Une analyse de la situation financière et fiscale de la Collectivité :
 - Rappel du budget 2018
 - Fonctionnement
 - Investissement dont les AP/CP

Puis, il sera présenté les principales orientations budgétaires 2019 :

- Investissement, y compris les AP/CP, une présentation du PPI et de la structure de la dette
- Fonctionnement
- La structure et l'évolution des effectifs

Le Rapport d'Orientations Budgétaires sera acté par une délibération spécifique, en conformité des dispositions de 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 qui reviennent chaque année.

Par exemple :

En dépenses : les charges nécessaires au fonctionnement des services de la commune, les frais de personnel, les frais de gestion (fluides, fournitures,...), 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, restauration scolaire, 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'exonérations versées par l'Etat.

L'excédent de recettes par rapport aux dépenses, dégagé de 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 (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...

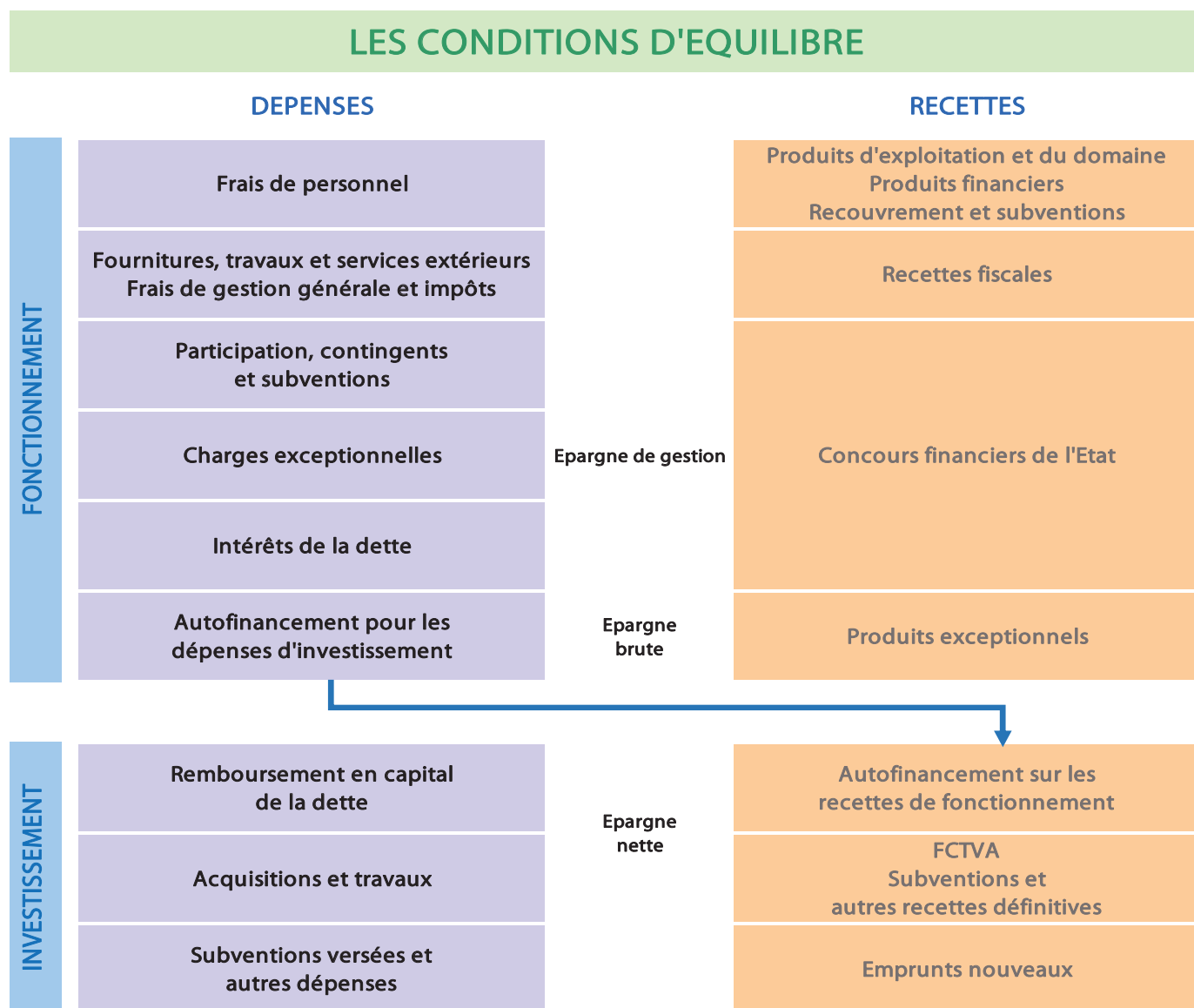
La section d'investissement est, par nature, celle qui a vocation à modifier ou enrichir le patrimoine de la Collectivité.

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 diminuant 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 : La loi de Programmation des Finances Publiques, 2018-2022, promulguée le 23 janvier 2018 impose aux collectivités territoriales de participer à la réduction de la dette et à la maîtrise des dépenses publiques. Les 322 plus grandes collectivités ont été invitées, par les Préfets, à s'engager dans une démarche de contractualisation financière. En contrepartie de l'engagement de ne plus baisser brutalement leurs dotations, il est demandé à ces collectivités de contenir la hausse annuelle de leurs dépenses de fonctionnement au taux maximum de 1,2%. Au 30 juin 2018, 230 collectivités se sont engagées dont la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin (La Ville de Lens n'est pas soumise contractuellement, pour l'instant, à cette obligation).

La Loi de Finances 2018, du 30 décembre 2017, contenait des dispositions emblématiques dont le dégrèvement de la taxe d'habitation pour 80% des contribuables.

La Loi de Finances 2019 a été publiée au Journal Officiel le 30 décembre 2018. C'est donc sur cette base qu'a été construit ce Rapport d'Orientations Budgétaires de 2019.

La loi de finances 2019 est construite sur plusieurs hypothèses :

- Une croissance économique, moins forte, évaluée à 1,7% en 2018.
- Les taux d'intérêts actuels devraient évoluer. En effet, les taux courts devraient redevenir positifs alors que les taux longs devraient connaître une poussée d'où une conséquence directe sur les emprunts futurs des collectivités territoriales.
- Une faible croissance des dépenses publiques.
- Une baisse des prélèvements obligatoires estimée à - 25 Md€ pour 2019 (10 Md€ en 2018) due à l'allègement de cotisations sociales -20 Md€ et à la 2^{ème} phase de dégrèvement de la taxe d'habitation pour -3,8 Md€.
- Le déficit public de la France s'est établi à 2,7% du PIB en 2017, alors qu'il est attendu entre 2,4% et 2,6% pour 2018 et prévu à 2,9% pour 2019, compte tenu de la prise en charge par l'Etat des baisses des prélèvements obligatoires, ce qui entraîne une dégradation du déficit du budget de l'Etat -98,7 Md€ en 2019 contre -81,3 Md€ en 2018. Même si cela a pour conséquence de faire baisser le déficit des Administrations Publiques (APU) à -2,8% du PIB pour 2019 (-2,6% en 2018), le taux est maintenu en dessous de -3% du PIB exigé par la Commission Européenne.

Au regard des hypothèses ci-dessus, l'enjeu est, donc, de ne pas redescendre en déficit excessif. Les APU dont font parties les collectivités territoriales, doivent ressortir un excédent de fonctionnement, d'où la mise en place du pacte de financement avec un engagement de maintien des dépenses de fonctionnement à 1,2% d'évolution pour les 322 plus grandes collectivités.

La LF 2019 contient de nombreuses dispositions à l'attention des collectivités locales, il ne comporte pas de réforme d'ampleur à l'exception de la réforme de la dotation d'intercommunalité.

DEGREVEMENT DE LA TAXE D'HABITATION (TH)

Instauré par la loi de finances 2018, le dégrèvement de TH sur les résidences principales pour 80% des contribuables entame sa deuxième phase. Ce coût additionnel est estimé à 3,8 Md€ pour 2019 et le coût total, en 2020, serait de 10,1 Md€.

L'Etat envisage même une suppression de la TH ; l'année restant à définir. Sa refonte n'est pas à l'ordre du jour de la LF 2019 mais programmée pour le Projet de Loi de Finances Rectificative 2019 qui devrait intervenir durant le 1^{er} semestre 2019.

Cette recette directe participe à l'indépendance financière des collectivités et leur permet de mener à bien leurs projets. L'Etat annonce que la suppression sera entièrement compensée à l'euro près. Mais la mécanique n'est, à ce jour, pas stabilisée (maintien du dégrèvement pour 80% des habitants ou suppression totale de la taxe). Ce qui pose des inquiétudes pour les recettes à venir et l'autonomie des collectivités comme Lens (La TH représente 33 % des contributions directes perçues par la collectivité).

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, depuis 2018 en fonction de l'évolution de l'indice des prix à la consommation harmonisé (IPCH) sur un an (article 1518 bis du code général des impôts). Le coefficient de revalorisation était fixé à 1,012 pour 2018 soit +1,2%.

A Lens, en 2018, cette recette directe prévisionnelle représente 11,85% des recettes réelles de fonctionnement du Budget Primitif pour une valeur de 6 001 027 €.

Il est précisé que la Ville de Lens, à taux d'imposition constants depuis 2012, a enregistré une hausse de la recette inhérente à la TH, entre 2013 et 2018, de 290 692 €.

EVOLUTION DES DOTATIONS

Comme en 2018, la LF 2019 poursuit le dispositif de la péréquation horizontale permanente, son financement est opéré intégralement par écrêtement de la dotation forfaitaire, c'est-à-dire entre les communes elles-mêmes. En effet, lorsqu'une dotation augmente, par mécanisme, une autre est minorée puisque l'enveloppe est gelée en valeur à périmètre constant.

Toutefois, la LF 2019 prévoit, afin d'équilibrer au mieux la répartition des recettes réelles de fonctionnement :

- ✓ des minorations indépendantes des gages à financer, ce qui signifie une redistribution inter-catégorielle, alors qu'en 2018, la répartition était par catégorie (ex : communes entre elles). Ceci est favorable aux départements, aux régions et aux collectivités assimilées mais au détriment du bloc communal (communes et EPCI).
- ✓ la suppression de la fongibilité entre dotations et instaure un mécanisme interne.

L'enveloppe des concours sous-plafond est, en légère augmentation, le gouvernement ayant décidé de renforcer la DGF de 120 M€, alors que la Loi de Programmation des Finances Publiques prévoyait une diminution de 0.1% des concours normés pour 2019. C'est la raison pour laquelle le montant est, pour 2019, de 38,5 Md€ contre 38,1Md€ en 2018 et représente essentiellement les dotations suivantes :

➤ Dotation Globale de Fonctionnement (DGF)

L'enveloppe globale de la DGF est de 27 Md€. On y constate une augmentation, en 2019, de la péréquation au sein de la DGF de 180 M€ distribuée entre :

- Dotation de Solidarité Urbaine 90 M€ contre 110 M€ en 2018
- Dotation de Solidarité Rurale 90 M€ comme en 2018

Depuis le début de la diminution de la DGF, Lens a vu une évolution de sa DSU qui a compensé la baisse de DGF. La nouvelle répartition n'étant pas en faveur des communes, Lens risque de voir sa DGF baisser à nouveau au profit de la DSU.

Un maintien de la progression des dotations de péréquation est constaté (180 M€ en 2019 contre 190 M€ en 2018 et 380 M€ en 2017), afin de répartir la DGF plus équitablement entre les collectivités.

La LF 2019 réforme la dotation d'intercommunalité en modifiant les catégories d'EPCI éligibles, en instaurant un montant identique par habitant et en définissant un montant global et non plus par catégories. L'objectif affiché est une harmonisation des modalités de calcul afin de mutualiser les besoins et capacités de financement entre les différentes catégories d'EPCI. Lens étant une commune, ces points ne sont pas abordés en détail, même si dans le cadre de la péréquation horizontale, cela risque d'avoir des conséquences sur les dotations de la Ville.

➤ Dotations d'équipement

Ces dotations représentent une enveloppe de 2,9 Md€ et contiennent notamment la Dotation au Soutien d'Investissement Local DSIL et la Dotation Politique de la Ville.

- La DSIL, créée en 2016, a pour objectif de soutenir les collectivités à investir.

Cette dotation (DSIL) devient pérenne afin d'accompagner la transformation des territoires.

- 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 les cités 12-14 et 9-9bis, la Grande Résidence, la résidence Sellier, la résidence des Provinces. Cela a permis à la Ville de Lens de déposer des dossiers, correspondant aux critères de la DPV pour la création d'un Skate Parc mais aussi de financer la mise en sécurité et de l'aménagement aux accès PMR d'écoles comme Voltaire, Curie, ou Pasteur. De plus, pour 2019, la dotation de la DPV permettra de financer en outre la maîtrise d'œuvre et la reconstruction de la salle Sion, détruite par un incendie le 14 juillet 2017.

➤ 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 depuis la loi de finances 2018, confirmé par la LF 2019 le niveau des ressources du FPIC est fixé à 1 Md €.

Pour information, le FPIC de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin et de ses communes membres, qui applique une répartition de droit commun, s'élève à 8 009 379 € en 2018 contre 8 010 993 € en 2017, soit 1 614 € de moins. La Ville de Lens a perçu un reversement de 473 666 € en 2018.

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

RAPPEL DU BUDGET PRIMITIF (BP) 2018

Fonctionnement :

DEPENSES		RECETTES	
Charges à caractère général	13 893 144 €	Atténuation de charges	280 000 €
Charges de personnel	27 675 436 €	Produits des services et du domaine	1 215 652 €
Autres charges de gestion courante	2 642 000 €	Impôts et taxes	29 785 074 €
Charges financières	1 500 000 €	Dotations et participations	18 427 589 €
Charges exceptionnelles	81 000 €	Autres produits de gestion courante	572 477 €
		Produits financiers et exceptionnels	364 790 €
	45 791 580 €		50 645 582 €

Soit un autofinancement de : 4 854 002 €

Investissement :

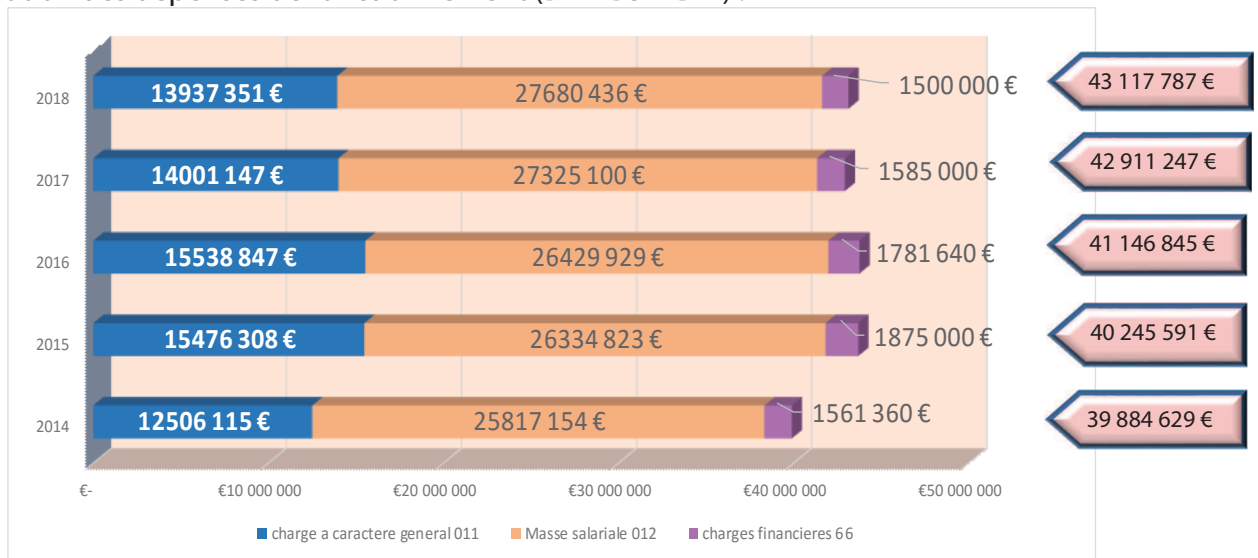
DEPENSES		RECETTES	
Immobilisations corporelles	10 173 148 €	Subventions d'investissement	4 883 123 €
Immobilisations incorporelles	3 180 299 €	Recours à l'emprunt	6 802 988 €
Immobilisations en cours	1 804 110 €	Immobilisations en cours	200 000 €
Remboursement capital de la dette	4 201 905 €	Dotations et fonds	2 050 000 €
Opérations pour compte de tiers	60 000 €	Opérations pour compte de tiers	60 000 €
Subventions exceptionnelles	77 289 €	Produits de cessions	632 803 €
		Créances	13 835 €
	19 496 751 €		14 642 749 €

-4 854 002 € Couverture par autofinancement

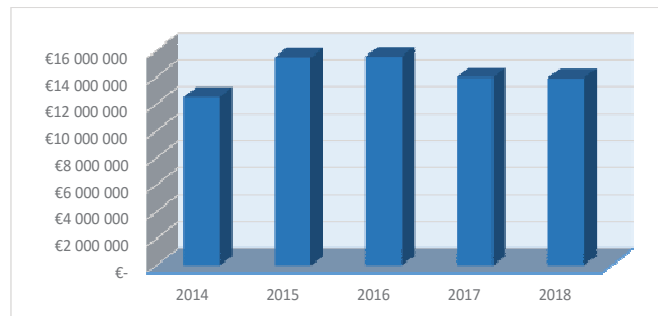
FONCTIONNEMENT

EVOLUTION DES GRANDS CHAPITRES DU BUDGET 2018

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

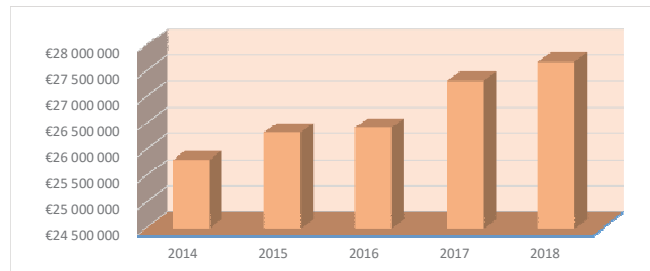


CHARGES A CARACTERE GENERAL 011



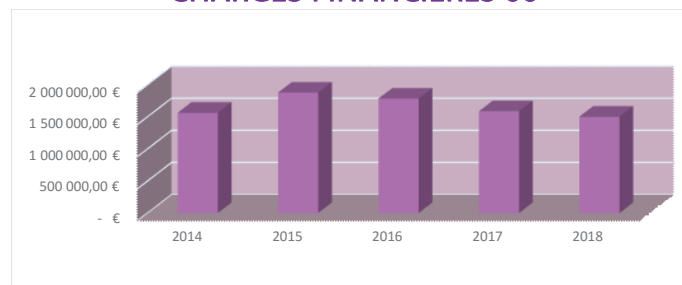
Evolution des charges sur 5 ans = 11.44 %, soit 2,28 % d'augmentation par an

MASSE SALARIALE 012



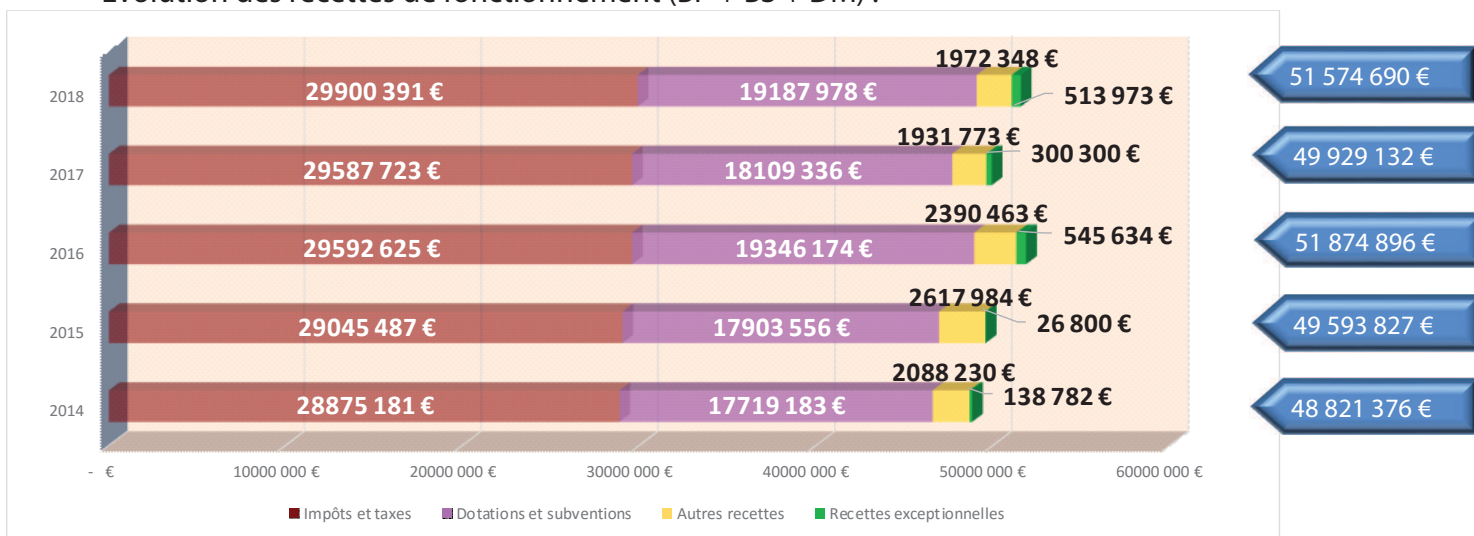
De 2014 à 2018, les charges de personnel, budgétées, ont augmenté, en moyenne, de 1,44 % par an. A noter que 2017 correspond à l'année de reprise en gestion directe des ALSH petites vacances et sur marché pour la période d'été.

CHARGES FINANCIERES 66

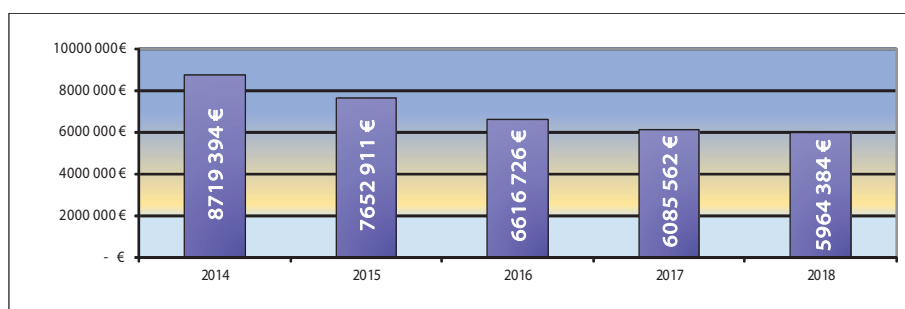


Les charges financières ont baissé de 3,93 % (malgré la contractualisation d'emprunts encaissés en 2014), parallèlement, sur 5 ans, l'encours de dette a baissé de 26,89 % compte tenu de l'absence de recours à l'emprunt depuis 2015.

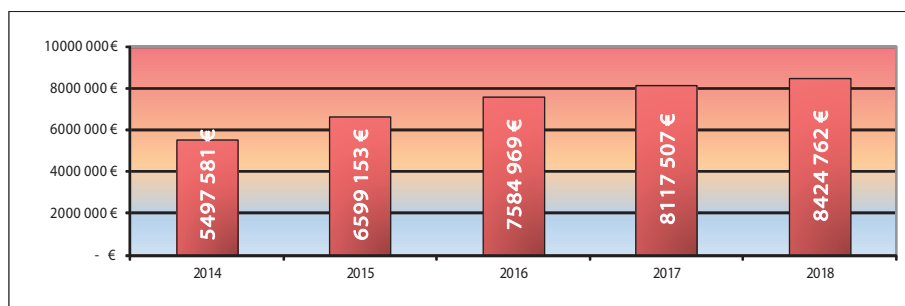
Evolution des recettes de fonctionnement (BP + BS + DM) :



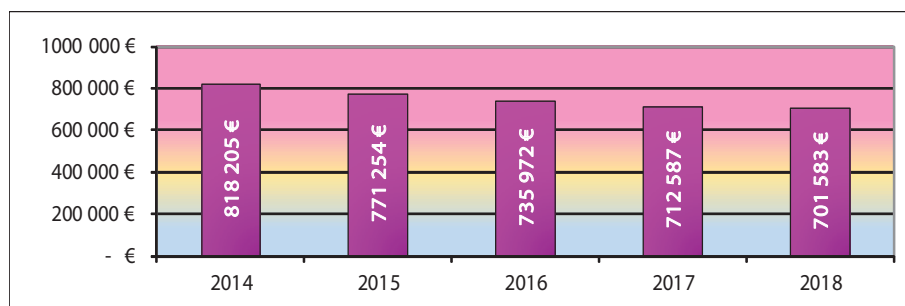
DOTATION GLOBALE DE FONCTIONNEMENT



DOTATION DE SOLIDARITE URBAINE

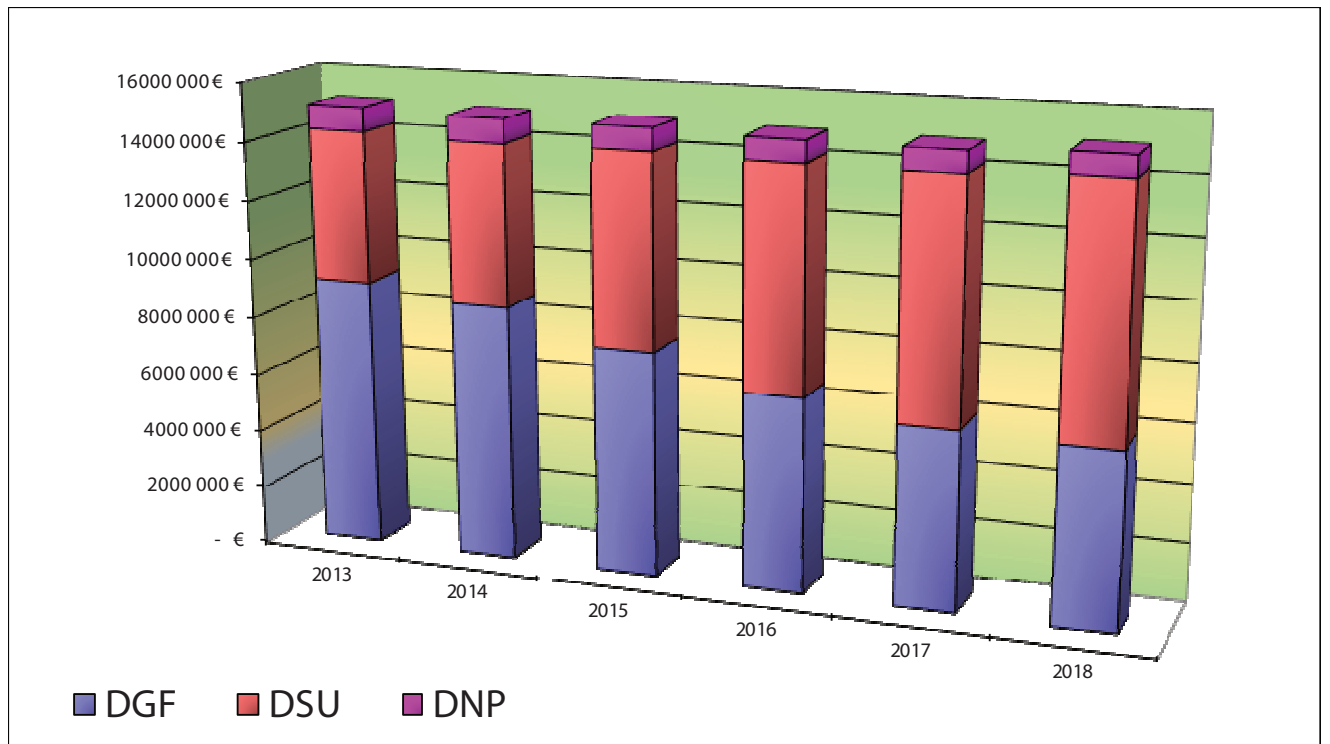


DOTATION NATIONALE DE PEREQUATION

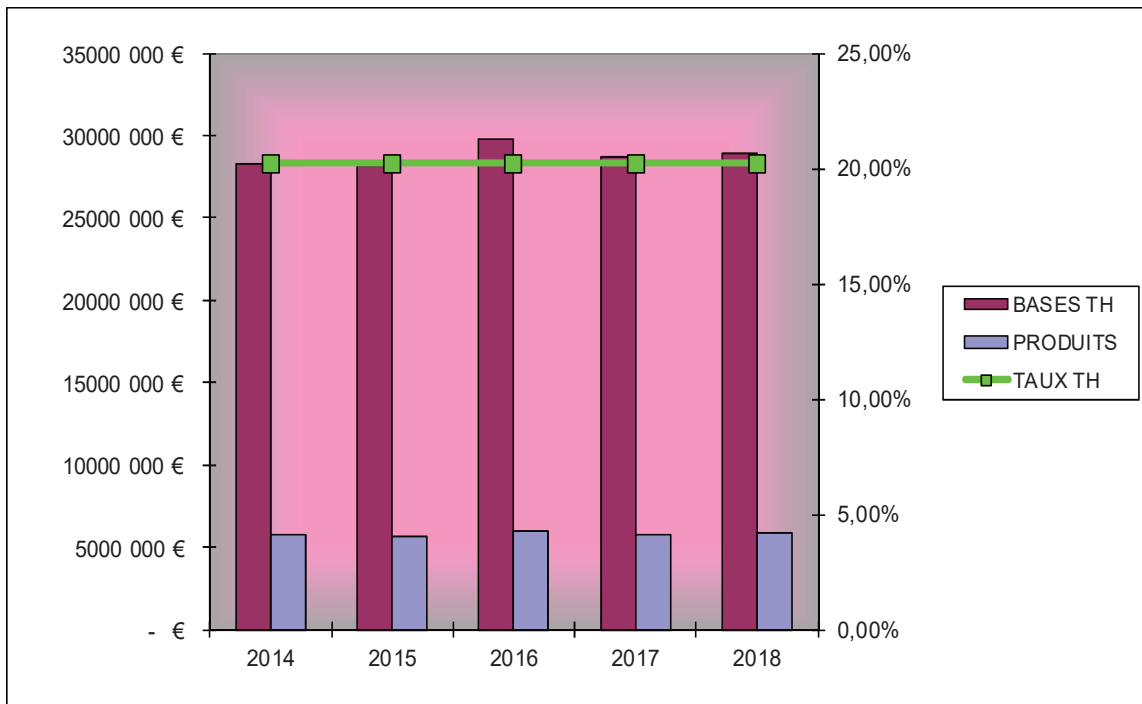


Les dotations, allouées à la Ville de Lens, ont connu des variations, depuis 2014, dues à la participation des collectivités au redressement des finances publiques, ce qui représente une baisse globale de 0,795% des dotations, entre 2014 et 2017. Grâce au mécanisme de péréquation, (DSU) la Ville de Lens constate, pour la première fois en 2018, une augmentation globale de 0,7%, soit une hausse globale de 55 549 € entre 2014 et 2018.

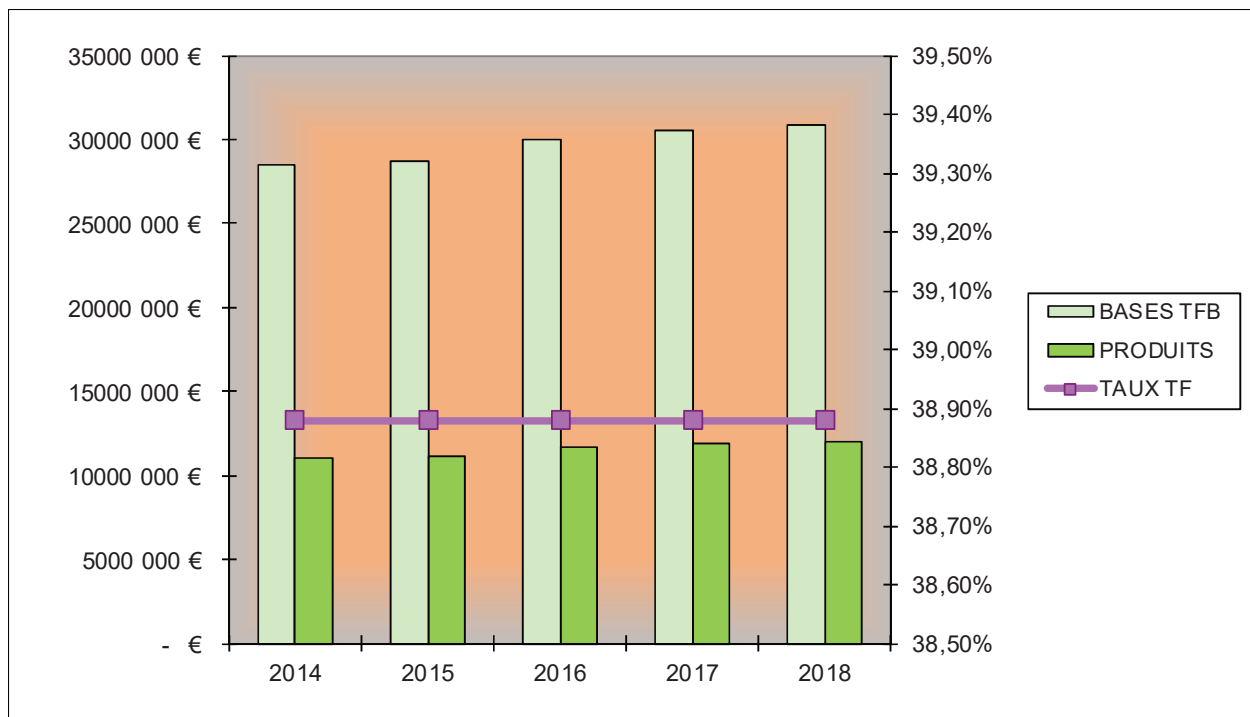
DOTATIONS : DGF+DSU+DNP



TAXE D'HABITATION



TAXE FONCIERE SUR LE BATI



Depuis 6 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 31 décembre 2018 :

AUTORISATIONS DE PROGRAMME	AP prévues	Réalisés de 2008 à 2017	Réalisés en 2018	% réalisation
Aménagements	21 963 758 €	21 064 979,00 €	171 434,00 €	96,69%
Equipements scolaires	24 181 986 €	24 159 511,00 €	14 169,00 €	99,97%
Equipements sportifs	8 191 893 €	8 030 433,00 €	29 424,00 €	98,39%
Equipements commerciaux	4 137 045 €	3 885 893,00 €	- €	93,93%
Equipements à vocation sociale	4 008 083 €	3 931 696,00 €	2 741,74 €	98,16%
TOTAL	62 482 765 €	61 072 512 €	217 769 €	98,09%

L'ensemble des opérations gérées en Autorisation de Programme sont pratiquement terminées avec un taux de réalisation de 98.09%.

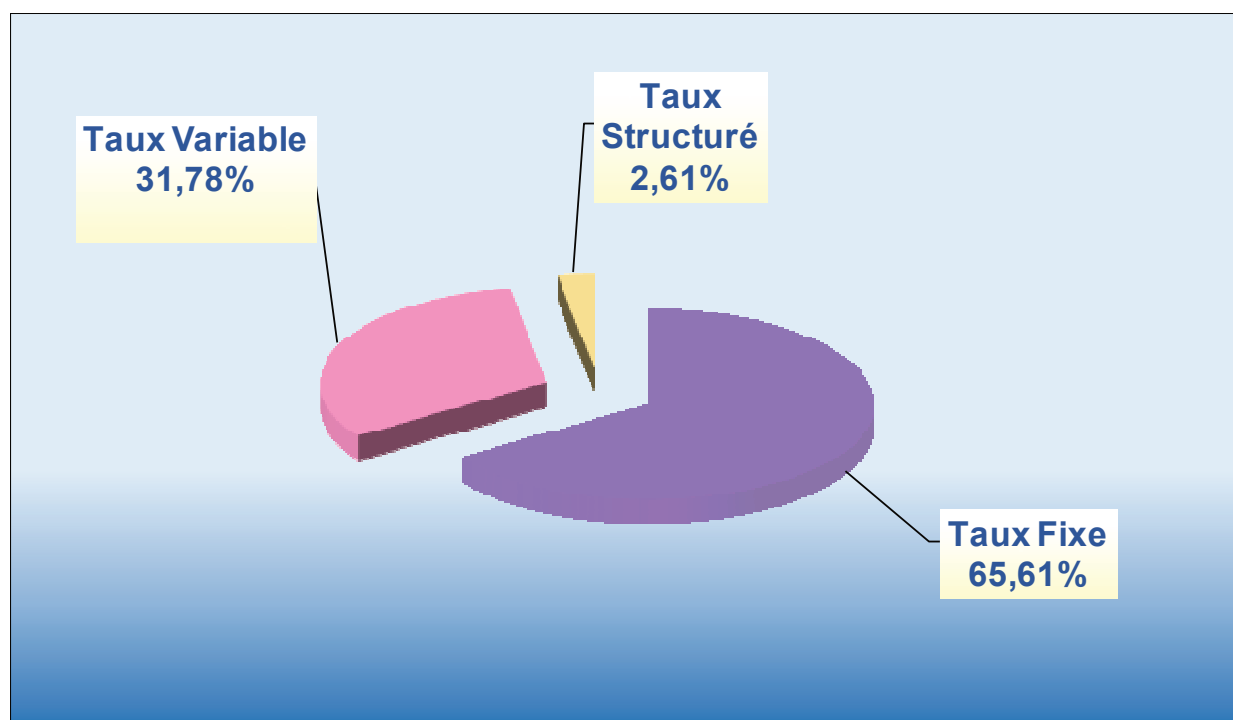
INVESTISSEMENT ANNUEL DE LA COLLECTIVITE réalisé 31 décembre 2018

Chapitre 13 - Subventions d'investissement	885 550,00 €
Chapitre 16 - Remboursement capital des emprunts	3 969 342,38 €
Chapitre 20 - Immobilisations incorporelles	532 530,85 €
Chapitre 204 - Subventions équipements	16 000,00 €
Chapitre 21 - Immobilisations corporelles	13 915 442,68 €
Chapitre 23 - Immobilisations en cours	1 600 912,53 €
Chapitre 27 - Immobilisation financière (consignation)	4 000,00 €
Chapitre 45 - Travaux pour compte de tiers	2 160,36 €
	<hr/>
Soit un total de	20 925 938,80 €

Ces dépenses d'investissement ont été consacrées à l'aménagement de voiries, de l'environnement, à la rénovation de l'éclairage public, à la mise en conformité, aux travaux de couverture et aménagement de cours de tennis 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 AU 31 DECEMBRE 2018

Le capital restant dû était de 41 148 605.11 € au 1^{er} janvier 2018. Etant donné que la Ville n'a pas eu recours à l'emprunt en 2018, l'encours de dette sera donc de 37 547 476,49€ au 31 décembre 2018 reparti comme suit :



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. Cette aide pouvait représenter jusque 75 % de l'indemnité pour accompagner les collectivités les plus fragilisées. Dans ce cadre la ville de Lens a soumis un dossier et ne pouvait obtenir que 4,5 % d'aide soit 18 K€ sur 410 K€ d'indemnité en cas de remboursement anticipé. La Collectivité n'a, donc, 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.

Depuis 2015, la Ville n'a pas eu de recours à l'emprunt ce qui a permis un désendettement de 13 807 505,81 € au 31 décembre 2018.

PRINCIPALES ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2019

L'objectif de la municipalité est toujours d'améliorer la qualité du service public rendu à la population par plus de proximité tout en contrôlant l'utilisation des deniers publics. C'est pourquoi, 2019 comme 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.

- ❖ La Municipalité, conformément à ses engagements, propose
 - d'une part de maintenir les taux de la fiscalité actuel, pour la 7^{ème} année consécutive,
 - et d'autre part de plafonner un encours de dette maximum à 51 M€. Ce qui permet, en 2019, compte tenu du non recours à l'emprunt depuis trois ans, des reports de crédits en investissement dont 6M€ d'emprunts, d'envisager environ 8,2 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 TH 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 51 106 K€, soit + 0,91 % par rapport à 2018 et envisager de prévoir ses dépenses:

- en investissement des dépenses limitées, avec un recours à l'emprunt de 8,2 M€ maximum
- en fonctionnement pour un montant maximum de 46 136 K€ soit 0,7 % de plus qu'au Budget Primitif de 2019.

La municipalité poursuivra ses efforts entrepris, depuis 2014, en faveur de l'accueil du public, 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 (guichet unique, 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 2019 pourraient être les suivantes :

LA SECTION D'INVESTISSEMENT

Les crédits d'investissement pour l'exercice 2019 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 2019, les opérations suivantes qui sont réalisées à + de 90% et que l'on retrouve dans les différentes politiques pour une valeur de 729 K € :

AUTORISATIONS DE PROGRAMME	AP prévues	Réalisés de 2008 à 2018	Crédits prévus en 2019
Aménagements	21 963 758 €	21 236 413,00 €	425 404,00 €
Equipements scolaires	24 181 986 €	24 173 680,00 €	- €
Equipements sportifs	8 191 893 €	8 059 857,00 €	95 653,00 €
Equipements commerciaux	4 137 045 €	3 885 893,00 €	200 000,00 €
Equipements à vocation sociale	4 008 083 €	3 934 437,74 €	8 360,00 €
TOTAL	62 482 765 €	61 290 281 €	729 417 €

EQUIPEMENTS 2019

Les priorités affichées pour 2019 en matière d'équipement se déclineront comme suit :

Aménagement de bâtiments communaux (salles, écoles, etc.)	3 030 K€
Acquisitions foncières dans le cadre des conventions avec l'EPF	2 318 K€
Travaux d'aménagement du Guichet Unique	1 400 K€
Aménagement de voirie	1 480 K€
Aménagement de terrains (espaces verts)	1 325 K€
Reconstruction de la salle SION	1 300 K€
Travaux divers dans les écoles	861 K€
Création d'un skate parc	500 K€
Aménagement des accès PMR.....	500 K€
Acquisition de véhicules	427 K€



RESSOURCES 2019

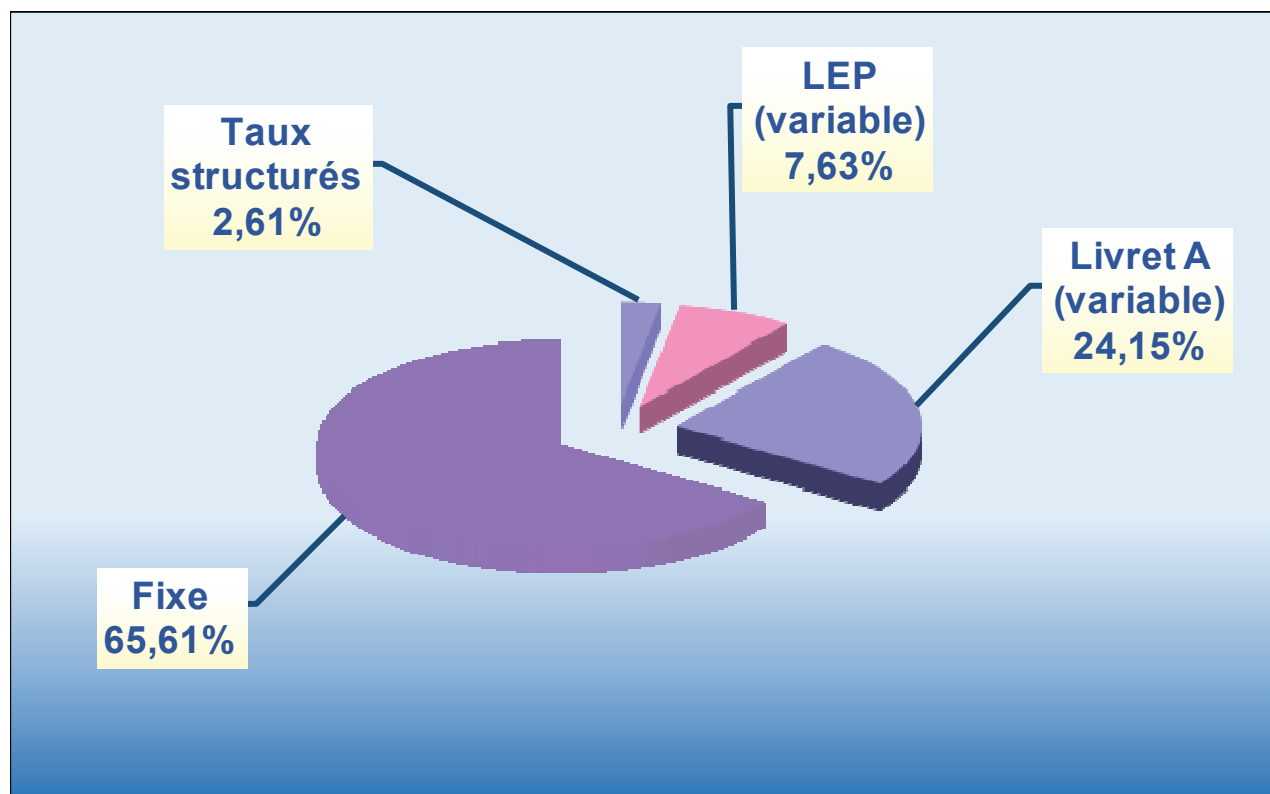
Les dépenses d'investissement sont financées par des recettes déterminées ci-dessous:

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

Le budget de 2019 peut donc se construire avec la possibilité de recourir à l'emprunt à hauteur de 8,2 M€, au maximum, grâce à la maîtrise des dépenses qui a permis de faire les investissements 2015 à 2018 sur de l'autofinancement.

STRUCTURE ET GESTION DE LA DETTE

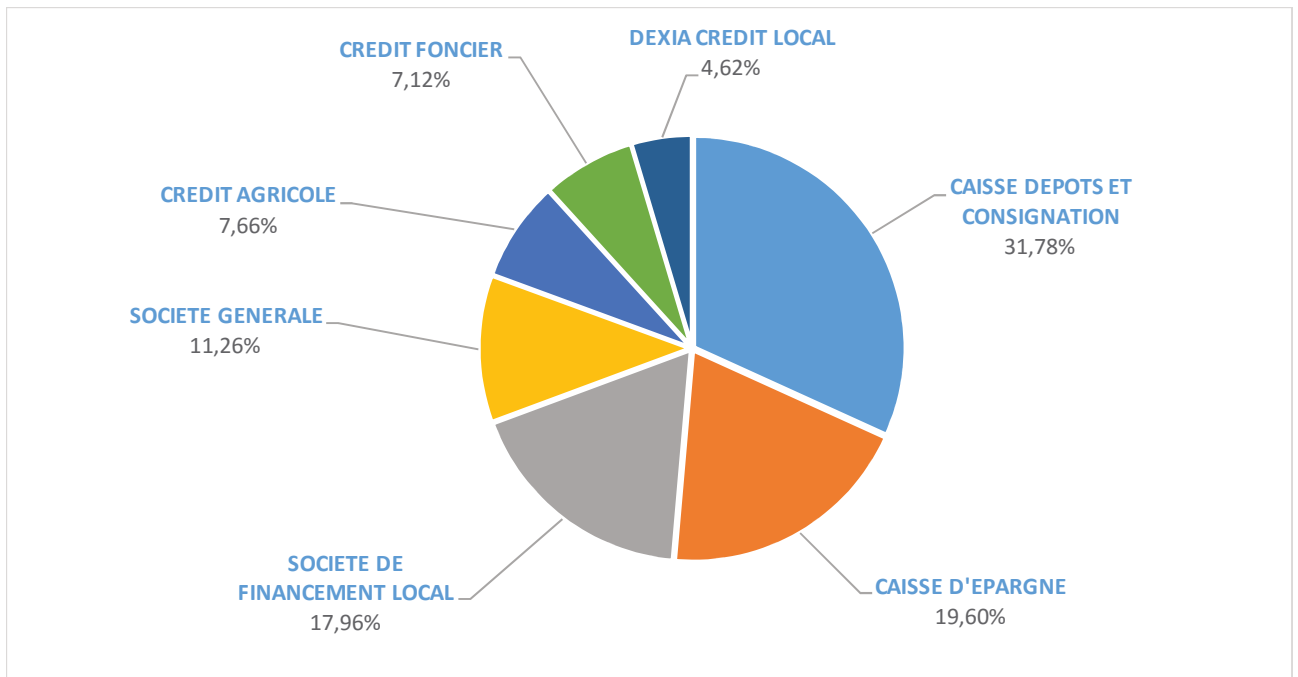
La gestion de la dette est un enjeu important pour une gestion saine d'une collectivité. C'est la raison pour laquelle la Ville n'a pas emprunté depuis 2015 et qui se structure, au 1^{er} janvier 2019 comme suit :



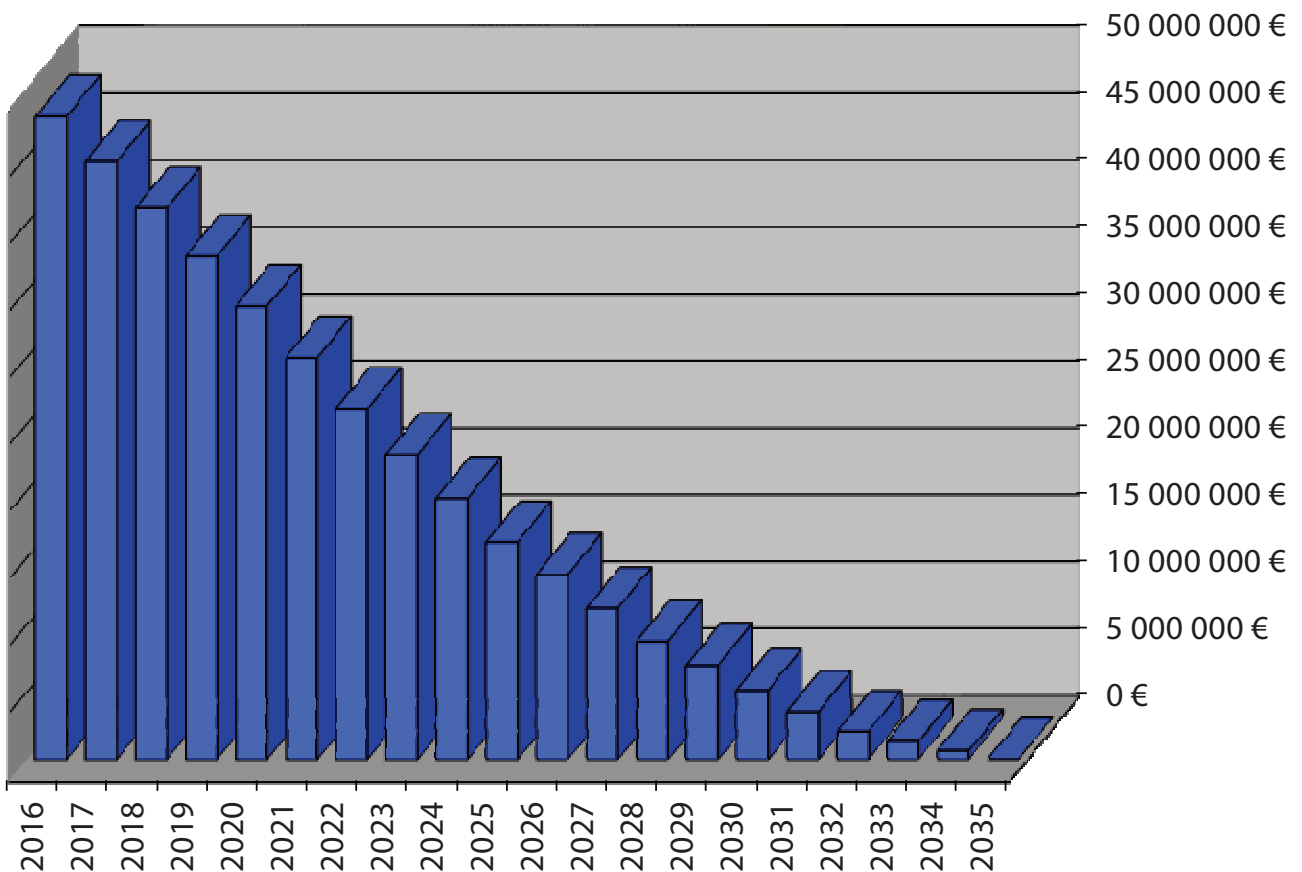
Ce qui donne en valeur la répartition suivante de l'encours de la dette (capital restant dû) :

Index	Au 1er janvier 2019
FIXE	24 634 150,15 €
LIVRETA	9 067 229,26 €
LEP	2 866 666,75 €
TAUX STRUCTURES	979 430,33 €
	37 547 476,49 €

Ces emprunts sont répartis entre les différentes banques de la façon suivante :



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 soit une dette maximum, plafonnée à 51 M€ équivalent à l'encours de 2014, et du non recours à l'emprunt depuis 2015.

RETROSPECTIVE 2017 ET PROSPECTIVE 2018 A 2022

Les hypothèses d'élaboration sont :

- Une évolution des dépenses de de fonctionnement de 1,2% soit 509 000 €, tous chapitres budgétaires confondus
- Un recours à l'emprunt limité en fonction de besoin de financement annuel, déduction faite de l'autofinancement, tout en conservant un encours de dette maximum de 51 M€
- Une capacité de désendettement maximum de 6 ans

Retrospective et prospective

Fonctionnement						
	CG 2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEPENSES FONCTIONNEMENT	42 815 978,00	42 447 406,00	42 711 956,00	43 278 212,67	44 016 946,96	44 667 766,47
	CG 2017	2018	2019	2020	2021	2022
RECETTES FONCTIONNEMENT	52 150 936,00	51 837 400,00	52 274 000,00	52 700 800,00	53 131 000,00	53 415 700,00
R- D = AUTOFINANCEMENT	9 334 958,00 €	9 389 994,00 €	9 562 044,00 €	9 422 587,33 €	9 114 053,04 €	8 747 933,53 €

Investissement						
	CG 2017	2018	2019	2020	2021	2022
DEPENSES INVESTISSEMENT COURANT	13 179 417,00 €	5 750 432,00 €	7 498 267,00 €	11 241 602,72 €	7 701 408,79 €	9 907 539,44 €
DEPENSES INVESTISSEMENT PROJETS	1 906 398,00 €	12 473 791,00 €	8 688 473,00 €	4 300 000,00 €	11 000 000,00 €	- €
DEPENSES INVESTISSEMENT NPNRU	5 035 701,00 €	698 843,00 €	1 872 055,00 €	4 255 088,00 €	10 700 954,00 €	14 431 662,00 €
TOTAL DEPENSES INVESTISSEMENT	20 121 516,00 €	18 923 066,00 €	18 058 795,00 €	19 796 690,72 €	29 402 362,79 €	24 339 201,44 €
	CG 2017	2018	2019	2020	2021	2022
RECETTES INVESTISSEMENT COURANT	5 044 984,00 €	4 938 635,00 €	1 963 056,00 €	2 628 448,00 €	2 613 509,00 €	1 354 742,00 €
RECETTES INVESTISSEMENT PROJETS	2 473 851,00 €	2 232 817,00 €	8 386 000,00 €	5 027 650,00 €	11 000 000,00 €	
RECETTES INVESTISSEMENT NPNRU	2 542 077,00 €	3 421 574,00 €	2 139 158,00 €	2 765 807,00 €	6 955 620,00 €	9 380 580,00 €
TOTAL RECETTES INVESTISSEMENT	10 060 912,00 €	10 593 026,00 €	12 488 214,00 €	10 421 905,00 €	20 569 129,00 €	10 735 322,00 €
Rappel de l'AUTOFINANCEMENT	9 334 958,00 €	9 389 994,00 €	9 562 044,00 €	9 422 587,33 €	9 114 053,04 €	8 747 933,53 €
Besoin de financement RI - DI	-10 060 604,00 €	- 8 330 040,00 €	- 5 570 581,00 €	- 9 374 785,72 €	- 8 833 233,79 €	-13 603 879,44 €
Besoin d'emprunt	- 725 646,00 €	1 059 954,00 €	3 991 463,00 €	47 801,61 €	280 819,25 €	- 4 855 945,91 €
ENCOURS DE DETTE AU 31-12 ACTU	41 148 605,06 €	37 547 476,49 €	33 823 942,91 €	29 972 997,48 €	26 158 322,19 €	22 735 523,45 €
EMPRUNT EN PLUS 8 200 000€			8 200 000,00 €	7 708 456,28 €	7 209 539,40 €	6 703 138,77 €
EMPRUNT EN PLUS 4 800 000				4 800 000,00 €	4 512 267,09 €	4 220 218,19 €
EMPRUNT EN PLUS 11 000 000					11 000 000,00 €	10 340 612,09 €
NOUVEL ENCOURS	41 148 605,06 €	37 547 476,49 €	42 023 942,91 €	42 481 453,76 €	48 880 128,68 €	43 999 492,50 €

Par dépenses ou recettes « courant », sont considérées les dépenses obligatoires comme le remboursement des emprunts (capital, intérêts), la masse salariale, ainsi que le fonctionnement des services, etc...

Par dépenses ou recettes « projets », sont prévus l'achèvement des travaux du BHNS, la réalisation des travaux et aménagement du guichet unique au sein de l'Hôtel de Ville, les acquisitions immobilières convenues avec l'EPF et la construction de la piscine.

Par dépenses ou recettes « NPNRU », sont reprises l'ensemble des opérations des programmes ANRU I (solde) et II (notamment la cité 12-14).

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 2019 en matière de fonctionnement se déclineront de la façon suivante, hors frais de personnel :

Actions en faveur de l'éducation.....27,43 %

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 culture25,67 %

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 la jeunesse20,15 %

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 solidarité et des personnes âgées12,40 %

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 sport8,71 %

Fonctionnement des structures sportives : stades et gymnases.

Actions en faveur de la petite enfance.....3,69 %

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

Activités régaliennes (administration générale)..... 1,96 %

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 2019, 27 273 K€ en charges de personnel à qui elle donnera les moyens techniques (voir, pages 27 à 33, 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 :

- Impôts locaux	37,60 %
- DGF et la DSUCS	29,15 %
- Dotation de compensation : versée par la CALL	18,68 %
- Autres dotations (DNP, CAF...)	6,19 %
- Produits des services.....	4,46 %
- Autres taxes (FPIC, compensations).....	2,74 %
- Autres	1,48 %

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

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

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

La Ville a perçu 8 842 762 € de DSUCS en 2018. Malgré une accentuation du système de péréquation, celle-ci a été estimée au montant encaissé en 2018, soit 8 424 760 €.

2) La Dotation Globale de Fonctionnement (DGF)

En 2018, le montant alloué est de 5 964 384 €. La LF 2019 prévoit une stabilisation de la DGF, alors que depuis 2014 cette dotation est revue à la baisse. Elle sera en 2019 estimée légèrement à la baisse compte tenu de la réforme en faveur des EPCI soit 5 800 000 €.

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.

Les produits de services

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

3) Les impôts locaux

La Municipalité, conformément à ses engagements, propose de maintenir le niveau de fiscalité à ses taux actuels 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 01.01.2018

❖ 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

II - Etat du personnel au 01.01.2019

❖ Effectifs budgétaires :

Emplois permanents à temps complet : 665
Emplois permanents à temps non complet : 53
TOTAL : 718

❖ Effectifs budgétaires pourvus :

Effectif pourvus titulaires : 649
Effectifs pourvus non titulaires : 20
TOTAL : 669

❖ Effectifs budgétaires pourvus :

Effectif pourvus titulaires ETP : 617,9
Effectifs pourvus non titulaires : 16,6
TOTAL : 634,5

Pour information :

- * Adultes relais : 2
- * Contrats d'Avenir : 0

DEPENSES DE PERSONNEL :

MASSE SALARIALE 2017 : réalisé 27 123 620 €
MASSE SALARIALE 2018 : réalisé 26 355 090 € (-2.83 % par rapport au réalisé 2017)

ELEMENTS SUR LA REMUNERATION

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

Année 2017

- Traitement de base (indiciaire brut) titulaires : 13 799 290,26 €
- Indemnité de résidence titulaires : 140 158,43 €
- NBI : 128 470,33 € (195 agents perçoivent une NBI au 01.01.2018)
- Supplément familial titulaires : 244 139,95 €
- Heures supplémentaires : 192 agents soit 8 978,60 heures représentant 185 546,12 €
2015 : 67 agents soit 4 660,83 heures représentant 80 639,82 €
2016 : 140 agents soit 6 857,20 heures représentant 126 693,54 €
- Régime indemnitaire : 2 206 287,81 €
- Prime annuelle (Gratification) : 1 189 379,48 €
- Montant de l'année 2017 des avantages en nature nourriture titulaires et non titulaires : 192 agents soit 52 292,75 €
- Montant de l'année 2017 des avantages en nature logement titulaires : 10 agents soit 29 562,40 €
- Véhicule DGS : 1 409,52 €
- Montant brut non titulaires non compris les contrats d'avenir (contractuels et à durée déterminée, NAP, Accueils de Loisirs, restauration scolaire...) : 884 532,67 €

Année 2018 et variation par rapport à 2017

- Traitement de base (indiciaire brut) titulaires : 13 633 431,18 € (-1,20 %)
- Indemnité de résidence titulaires : 139 181,59 € (-0,70 %)
- NBI : 129 786,47 € (184 agents perçoivent une NBI au 01.01.2019) (+ 1,02 %)
- Supplément familial titulaires : 234 215,95 € (- 4,06 %)
- Heures supplémentaires : 170 agents soit 7 257 heures représentant 170 454,97 € (- 8,13 %)
- Régime indemnitaire : 2 345 713 € (+ 6,32 %)
- Prime annuelle (Gratification) : 1 192 346,96 €
- Montant de l'année 2018 des avantages en nature nourriture titulaires et non titulaires : 190 agents soit 52 502,40 € (+ 0,40 %)
- Véhicule DGS : 1 409,52 €
- Montant de l'année 2018 des avantages en nature logement titulaires : 7 agents soit 23 438,40 € (- 20,72 %)
- Montant brut non titulaires non compris les contrats d'avenir (contractuels et à durée déterminée, NAP, Accueils de Loisirs, restauration scolaire...) : 1 056 503,99 € (+19,44 %)

LA DUREE EFFECTIVE DU TRAVAIL DANS LA COMMUNE

Temps de travail : 35 heures par semaine

En 2017 :

- * 51 agents ont exercé leurs fonctions à tps partiel
- * 1 congé parental
- * 8 congés de paternité
- * Autorisations d'abs. pour raison fam : 1 652 jours

* Absences au travail :

- ⇒ Maladie : 10 479 jours
- ⇒ Longue maladie et longue durée : 11 299 jours
- ⇒ Accident du travail : 2 402 jours
- ⇒ Maladie professionnelle : 937 jours
- ⇒ Maternité : 1 700 jours

soit au total : 26 817 jours

En 2016 :

- * 47 agents ont exercé leurs fonctions à tps partiel
- * 2 congés parentaux
- * 9 congés de paternité
- * Autorisations d'abs. pour raison fam : 1 568 jours

- ⇒ 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, 9,2 sont absents toute l'année pour raison de santé dans les collectivités territoriales en 2017 (Ville de LENS : 9 %).

L'EVOLUTION PREVISIONNELLE DE LA STRUCTURE DES EFFECTIFS ET DES DEPENSES DE PERSONNEL POUR 2019

Les ressources humaines jouent aujourd'hui un rôle de premier plan au sein des collectivités territoriales. Cette fonction est au cœur de toutes les directions de la Ville qui sont confrontées à de nouveaux enjeux d'optimisation des compétences, d'efficacité, de maîtrise chacune à leur niveau de la masse salariale, en même temps à une nécessaire prise en compte du bien-être au travail.

Au fil du temps la gestion des ressources humaines devient de plus en plus personnelle et individualisée avec pour conséquence, une progression de la qualité et de l'importance de l'évaluation professionnelle et de la rémunération variable que représente le RIFSEEP. L'entretien professionnel constitue une base essentielle en matière de carrière, d'anticipation des mobilités internes, de facilitateur de l'élaboration du plan de formation. La mise en place d'une gestion des Ressources Humaines globale et prospective participe de cette volonté de valorisation individuelle pour une plus grande performance des organisations.

La mise en place du dossier de l'entretien professionnel depuis 2015 a obligé les évaluateurs à assumer pleinement leur appréciation de la valeur professionnelle de leurs collaborateurs et ce système est apparu moins lourd et beaucoup plus riche sur le plan managérial. A partir de l'évaluation de l'année 2017 réalisée début 2018, la partie IFSE du RIFSEEP (Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise qui vise à valoriser l'exercice des fonctions et constitue l'indemnité principale de ce nouveau régime indemnitaire) a fait l'objet d'une procédure très cadrée de variation (à la hausse ou à la baisse) réalisée à l'issue des entretiens professionnels individuels. La situation de 111 agents (68 Hommes et 43 femmes) soulevée par la hiérarchie a ainsi fait l'objet d'une étude en 2018 pour une mise en œuvre au 1^{er} octobre 2018 qui se répercutera en 2019 par l'effet « année pleine ». La seconde partie du RIFSEEP soit le complément Indemnitaire Annuel (CIA) lié à l'Engagement Professionnel et à la manière de servir étant rappelé que ce complément est facultatif et peut varier d'une année est en cours et a nécessité plusieurs séances de :

- comité technique des 20 avril 2018 et novembre 2018
- dialogue social des 18 avril 2018, 22 juin 2018 et 11 octobre 2018

avec présentation d'une délibération au Conseil Municipal du 26 septembre 2018

En parallèle de l'optimisation des compétences détenues par le personnel de la Collectivité pour réaliser ses projets, la Ville recherche l'optimisation des recrutements pour se doter des profils spécifiques dont elle a besoin. Dans cette logique « de compétences », la Ville met en avant l'intérêt des métiers et des responsabilités. Si la Collectivité jusqu'à présent est parvenue à trouver des profils appropriés parmi les fonctionnaires, face à l'élévation du niveau d'exigence sur les compétences, le seul fait d'être titulaire d'un concours ou d'appartenir à la fonction publique territoriale avec un profil intéressant dans certains domaines du poste ne suffit plus avec pour conséquence le recrutement de contractuels. C'est ainsi qu'en 2018, plusieurs postes ont été pourvus par des personnels contractuels :

- Chargé de mission en charge de l'élaboration des projets d'aménagements contractuel au sein de la Direction Urbanisme Réglementaire et Aménagement relevant de la Direction Aménagement et Développement de la Ville,
- Directeur du Centre Socio Culturel Vachala contractuel au sein de la Direction du Projet Social de Territoire,
- Responsable Jeunesse contractuel,
- Chargé de mission marketing commercial territorial,

sachant que le Chargé de Développement et Valorisation des Opérations Commerciales principalement du Commerce de Proximité est actuellement en cours de recrutement.

Le service à l'usager est au cœur des priorités. Pourtant, un schéma de plus en plus performant et une exigence accrue se heurtent aux moyens disponibles. Des directions peuvent être en difficultés dès qu'un agent est en arrêt de maladie ou en congé pour motif de maternité. La réactivité nécessaire à cette priorité oblige à trouver des solutions managériales. Les responsables doivent désormais appliquer un management leur permettant de devenir maîtres de leurs ressources, quelles qu'elles soient et dispenser un management concret, direct. L'absence temporaire d'un agent n'entraîne plus de la part de la hiérarchie de se précipiter pour demander un remplaçant mais est l'occasion de réorganiser sereinement, de trouver des marges de motivation et de renouvellement pour les collaborateurs.

De ce point de vue, il s'agit de repenser en profondeur l'organisation et de prendre des décisions qui s'imposent, éviter les actions incohérentes, clairement identifier les rôles, donner du sens, fixer des priorités... et dans ce domaine l'impulsion vient de la Direction Générale des Services qui développe un management basé sur la vision, la maturité et la responsabilité contrant le fait de demander des ressources pour se protéger et ne pas fournir les efforts managériaux nécessaires pour atteindre les objectifs fixés. C'est à l'intérieur du budget de dépenses de fonctionnement que la Direction Générale des Services demande de rechercher de nouvelles marges de manœuvre nécessitant pour les responsables de direction en matière de ressources humaines de repenser l'organisation. La Direction Générale des Services a mis en place un système de pilotage de la masse salariale reposant sur l'alerte par la Direction des Relations et des Ressources Humaines dès qu'un facteur de risque est identifié ainsi que différents axes de redéploiement des Ressources Humaines. La stratégie de maîtrise des coûts salariaux de la Collectivité se situe donc au croisement de la prospective « au fil de l'eau » et la gestion prévisionnelle de la masse indiciaire. Les avancements de grade, la promotion interne proposés aux Commissions Administratives Paritaires de catégorie A, B et C s'inscrivent pleinement dans cette approche répondant aux avancements avec profil de poste correspondant à un grade d'avancement mais surtout

répondant aux besoins de la Collectivité limitant ainsi les recrutements externes sur des compétences non détenues en interne. A ce titre, il est soumis chaque année au Conseil Municipal une délibération sur les taux de promotion selon les grades et emplois (Conseil Municipal du 23 mai 2018 sur les taux de promotion applicables au personnel).

En 2018, les agents en congé pour motif de maternité ont été remplacés lorsqu'il existait des normes d'encadrement ou de sécurité à respecter (ex : crèche, écoles...). Par contre, en ce qui concerne les personnels relevant d'un cadre d'emplois administratif y compris les responsables de direction le cas échéant, les absences pour motif de maternité ont été gérées dans le contexte managérial décrit ci-dessus (ex : Administration Générale et Guichet Unique - Direction de l'Aménagement de la Ville - Direction de la Culture et du Patrimoine...), des solutions internes le nécessitant ont également été trouvées.

Un facteur endogène rencontré en 2018 et qui a impacté les prévisions des flux de personnel intervenant sur l'année budgétaire a résidé dans la fermeture tout d'abord partielle de la piscine puis définitive de l'établissement sportif. Le personnel de la piscine a bénéficié d'un suivi individuel permettant de croiser les enjeux des directions avec les attentes personnelles en matière de carrière lié aux métiers. S'il est repris la totalité des effectifs de la piscine soit 26 agents :

- 7 agents ont quitté les services municipaux (6 éducateurs territoriaux des APS - catégorie B – (3 titulaires par voie de mutation externe étant recrutés par d'autres collectivités et 3 cessations de fonctions d'agents dont le contrat n'a pas été renouvelé) et 1 agent -catégorie A - admis à faire valoir ses droits à la retraite
- les autres agents (19 dont 14 de catégorie C ; 4 de catégorie B et 1 de catégorie A) ont été affectés en fonction des besoins (postes vacants, départs à la retraite, mouvements de personnels...).

La masse salariale concernant le personnel de la piscine représente 1 070 000 € annuels qui n'ont par conséquent pas pesé sur les dépenses de personnel de l'année 2018. Pour mémoire, le ROB de l'année 2018 mentionnait une prévision de la masse salariale de 2018 de 27 580 000 € ainsi ramenée à 26 510 000 €.

Par ailleurs, en matière de recrutements, dans le cadre de la reprise en septembre 2016 du personnel de l'association Léo Lagrange pour les Accueils Collectifs de Mineurs (ACM), hors temps scolaire le mercredi et pendant les vacances scolaires de Toussaint, Noël, Hiver et Printemps, il a été procédé au recrutement en 2018 d' adjoints territoriaux d'animation à raison d'un mi-temps annualisé (17h30 hebdomadaires) suite à la délibération en date du 22 novembre 2017 relatant qu'à l'issue d'une année complète de fonctionnement, les besoins s'agissant de l'activité permanente des mercredis-jeunes et vacances scolaires hors période estivale ont pu être appréciés précisément. Ces recrutements ont été effectués sur des compétences requises dans le domaine de l'animation (Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateurs). Certains de ces personnels ont d'ores et déjà intégré une formation pour l'obtention du BAFD (Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur) en raison de difficultés de recrutement de personnel diplômé du BAFD.

Par ailleurs, différents facteurs exogènes contribuent à des degrés divers à la croissance des charges de personnel notamment l'application du protocole d'accord PPCR (Parcours Professionnels, Carrières et Rémunérations) avait été suspendue pour douze mois dans le cadre de la loi de finances pour 2018. Les mesures du PPCR qui devaient s'appliquer au 1^{er} janvier 2018 s'appliqueront bien en 2019 et viennent s'ajouter au Glissement Technicité Vieillesse (GTV).

L'absentéisme guide aussi l'augmentation de la masse salariale lié à l'effectif recruté temporairement pour assurer le remplacement d'un agent momentanément absent et nécessitant son remplacement de courte durée (notamment le personnel ATSEM, les agents assurant la pause méridienne, les personnels affectés auprès des enfants...).

* L'évolution prévisionnelle des effectifs : La gestion des Accueils de Loisirs Sans Hébergement sera ré-internalisée durant les grandes vacances dès 2019 avec recours à du personnel exerçant des fonctions d'animation et d'encadrement dans ces accueils collectifs de mineurs d'été recruté dans le cadre du Contrat d'Engagement Educatif (CEE).

* L'évolution des dépenses de personnel : prend en considération le PPCR initialement prévu sur 4 ans jusqu'en 2020 prolongé jusqu'en 2021 pour tenir compte du report d'un an des mesures de revalorisation indiciaire du 1^{er} janvier 2018 au 1^{er} janvier 2019 et de la deuxième phase du dispositif de transfert primes/points prévue pour les fonctionnaires relevant de certains corps et cadres d'emplois. Les grilles de rémunération des fonctionnaires vont par conséquent évoluer jusqu'en 2021 avec les mesures de 2018 reportées en 2019.

Soit une prévision de la masse salariale 2019 : 27 025 900 € soit plus 2,55 % par rapport à la masse salariale 2018 réalisée à 26 355 090 €.

CONCLUSION

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

- 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).
- 2019 : Réforme de la DGF intercommunale et poursuite de la réforme de la TH

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 le Gouvernement, devant maintenir un déficit public inférieur à 3%, incite les collectivités locales à augmenter leur excédent de fonctionnement tout en maintenant l'investissement. Au 30 juin 2018, 230 des plus grandes collectivités ont signé un contrat avec l'Etat, s'engageant à limiter leurs dépenses de fonctionnement à 1,2%. Même si Lens ne fait pas partie des 322 plus grandes collectivités qui se sont vu proposer une contractualisation de l'évolution de la dépense de fonctionnement et de la dette (capacité de désendettement à 5-6 ans), il reste prudent de s'inspirer de ces directives, afin de maintenir une gestion financière saine et équilibrée.

Les collectivités seront soumises dans les années à venir à plusieurs paramètres exogènes :

- Des recettes à maîtriser, notamment à cause des variations des dotations.
- Une réforme fiscale prévue au printemps 2019.
- Des dépenses à rationaliser, 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 FCTVA (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 2019, comme depuis 2016, 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
APU	:.....	Administrations PUbliques
AP/CP	:.....	Autorisation de Programme / Crédit de Paiement
ATSEM	:.....	Agent Territorial Spécialisé des Ecoles Maternelles
BHNS	:.....	Bus à Haut Niveau de Service
BP	:.....	Budget Primitif
BS	:.....	Budget Supplémentaire
CAF	:.....	Caisse d'Allocations Familiales
CALL	:.....	CommunAupole de Lens Liévin
CEE	:.....	Contrat d'Engagement Educatif
CIA	:.....	Complément Indemnitaire Annuel
CMS2	:.....	Constant Maturity Swap 2 ans
CMS30	:.....	Constant Maturity Swap 30 ans
DGF	:.....	Dotation Globale de Fonctionnement
DI	:.....	Dépenses d'Investissement
DM	:.....	Décision Modificative
DNP	:.....	Dotation Nationale de Péréquation
DOB	:.....	Débat d'Orientations Budgétaires
DPV	:.....	Dotation Politique de la Ville
DSIL	:.....	Dotation au Soutien d'Investissement Local
DSUCS	:.....	Dotation Solidarité Urbaine et de Cohésion Sociale
DSU	:.....	Dotation de Solidarité Urbaine
EPCI	:.....	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
EPF	:.....	Etablissement Public Foncier
ETP	:.....	Equivalent Temps Plein
FCTVA	:.....	Fonds de Compensation
FPIC	:.....	Fonds de Péréquation des recettes fiscales Intercommunales et Communales
GTV	:.....	Glissement Technicité Vieillesse
LPFP	:.....	Loi de Programmation des Finances Publiques
LF	:.....	Loi de Finances
Md€	:.....	Milliards d'Euros
NOTRé	:.....	Nouvelle Organisation Territoriale de la République
NPNRU	:.....	Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain
PIB	:.....	Produit Intérieur Brut
PPI	:.....	Plan Pluriannuel d'Investissement
PMR	:.....	Personne à Mobilité Réduite
RI	:.....	Recettes d'Investissement
RIFSEEP	:.....	Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel
ROB	:.....	Rapport d'Orientations Budgétaires
TH	:.....	Taxe d'Habitation
TVA	:.....	Taxe sur la Valeur Ajoutée