



Ville de Seclin

Rapport d'orientation budgétaire

Exercice 2023

3 mars 2023

Table des matières

Introduction	3
1. 2019 : Une situation financière rétrospective contrainte par des dépenses de fonctionnement à forte rigidité	5
1.1. Des dépenses de fonctionnement à forte rigidité	5
1.2. Une capacité à s'autofinancer limitée, en diminution constante	6
1.3. Des perspectives d'investissement réduites	8
2. 2020-2022 : Des équilibres budgétaires préservés au cours d'une première partie de mandat marquée par les crises	10
2.1. Une première partie de mandat marquée par les crises	10
2.2. Des équilibres budgétaires préservés	11
2.3. L'engagement des principaux projets du mandat.....	12
3. 2023-2026 : Une stratégie pluriannuelle tournée, dans un contexte toujours incertain, vers la réalisation d'un programme d'investissement ambitieux	14
3.1. Un contexte macroéconomique toujours incertain.....	14
3.2. Une stratégie financière articulée autour de la restauration de l'épargne	16
3.2.1. Des recettes portées, sans augmentation des taux de fiscalité, par un contexte inflationniste	16
3.2.2. La mise en œuvre d'une politique de rationalisation des dépenses de fonctionnement	20
La gestion des ressources humaines	20
La gestion des fluides	24
La gestion du parc automobile	25
Le développement des mutualisations, source d'économies d'échelle	25
3.2.3. La reconstitution progressive d'un niveau d'épargne satisfaisant, source d'autofinancement.....	25
3.3. La mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'investissement ambitieux	26
3.3.1. La poursuite du développement de la culture de la recette.....	26
3.3.2. L'inscription dans la durée d'un haut niveau de dépenses d'équipement.....	27
3.3.3. Le maintien d'un endettement sain.....	28
Conclusion	30

Introduction

Aux termes de l'article L. 2312-1 du Code général des collectivités territoriales (CGCT), il appartient au Maire, dans les communes de 3 500 habitants et plus, de présenter « au conseil municipal, dans un délai de deux mois précédant l'examen du budget, un rapport sur les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels envisagés ainsi que sur la structure et la gestion de la dette. Ce rapport donne lieu à un débat au conseil municipal, dans les conditions fixées par le règlement intérieur prévu à l'article L. 2121-8. Il est pris acte de ce débat par une délibération spécifique. »

Dans le cadre de l'adoption du référentiel budgétaire et comptable M57 au 1^{er} janvier 2023, par analogie avec l'article L. 5217-10-4 applicable aux métropoles, la présentation des orientations budgétaires doit désormais intervenir « dans un délai de dix semaines précédant l'examen du budget. »

Pour les communes de plus de 10 000 habitants, l'article L. 2312-1 indique que rapport d'orientation budgétaire (ROB) « comporte, en outre, une présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs. »

A mi-mandat, les orientations budgétaires pour 2023 s'inscrivent, dans la continuité des deux dernières années, dans un climat de grande incertitude à l'échelle internationale. A la crise sanitaire succède aujourd'hui, en lien avec le conflit en Ukraine dont l'issue demeure plus que jamais incertaine, la crise énergétique, et les conséquences économiques qu'elle emporte tant sur les entreprises et les ménages que sur les acteurs publics.

Dans ce cadre et malgré ce contexte, la municipalité entend néanmoins, après la nécessaire période transitoire des années 2020-2022 liée aux impacts directs et indirects du Covid-19, poursuivre et accélérer le programme d'action sur lequel elle a été élue, dont 2022 aura été l'étape charnière de mise en œuvre.

Il convient, à cet égard, de partir d'un constat : comme expliqué dans le dernier rapport de la chambre régionale des comptes (CRC)¹, la situation financière rétrospective de la commune est marquée par la forte rigidité de ses dépenses de fonctionnement. Couplée à la diminution des recettes, leur augmentation continue au cours du mandat précédent a conduit à la contraction progressive du niveau d'épargne, réduisant de fait les perspectives de la commune en matière d'investissement.

Afin de faire face à cette situation, et conformément par ailleurs aux recommandations de la CRC, la municipalité entend amplifier, à partir de 2023, la politique de gestion visant à restaurer son épargne.

Pour ce faire, deux leviers doivent être simultanément actionnés :

- D'une part, l'optimisation des recettes de fonctionnement, dont la culture du développement, sans augmentation des taux de fiscalité sur l'ensemble du mandat conformément aux engagements de campagne, doit encore s'accélérer ;

¹ « Commune de Seclin – exercices 2015 et suivants », Rapport d'observations définitives de la chambre régionale des comptes, 13 février 2020, disponible à l'adresse <https://www.ccomptes.fr/system/files/2020-10/HFR202057.pdf>

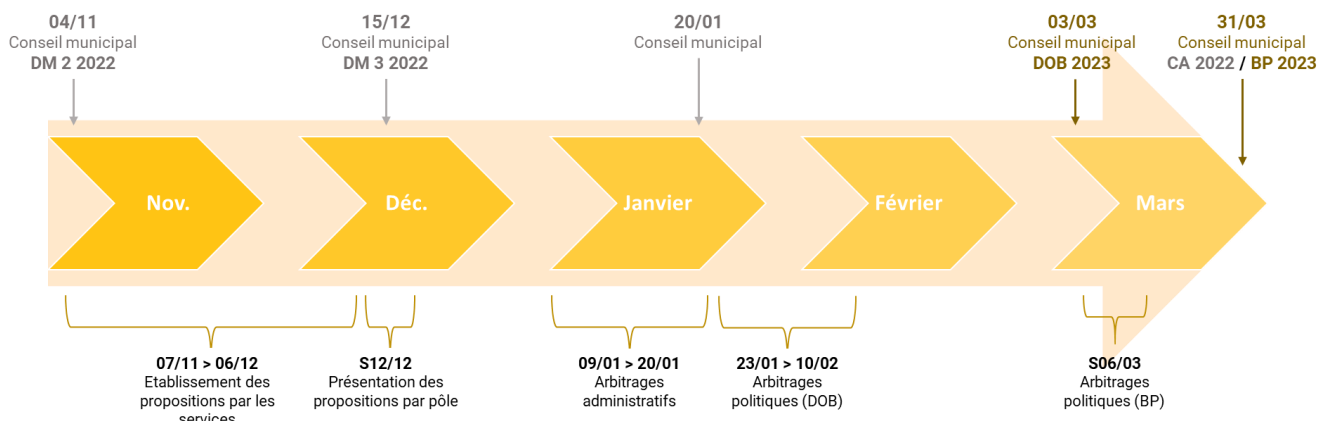
- D'autre part, la rationalisation des dépenses de fonctionnement, dont le niveau historiquement élevé doit impérativement être stabilisé, dans un contexte néanmoins fortement inflationniste.

Menés parallèlement, ces deux chantiers fondamentaux doivent permettre à la commune de reconstituer rapidement sa capacité d'autofinancement. Avec les précautions qu'il convient de prendre au vu du contexte, l'objectif est d'atteindre un taux d'épargne brute², ratio de structure permettant d'identifier la part des recettes de fonctionnement pouvant être consacrées à l'investissement, proche de celui de la moyenne de la strate de population dont relève la ville, soit environ 15 % contre 5,3 % en moyenne hors cessions au cours du précédent mandat.

Résultat de la stratégie financière développée, l'ensemble des orientations budgétaires présentées doivent permettre, en bout de chaîne, de porter les dépenses d'équipement à un niveau annuel moyen de 3 M€ jusqu'à la fin du mandat (solde net hors subventions).

Parce que le budget est l'affaire de tous, la définition des orientations pour 2023 a mobilisé, dans la continuité de la logique de décloisonnement et de travail en transversalité développée depuis 2020, l'ensemble des délégations politiques et des services municipaux, sous le pilotage respectivement de la délégation aux Finances et aux Ressources humaines et de la direction générale des services.

Fruit, ainsi, d'un travail collectif permis par la réorganisation des services réalisée au cours des derniers mois, avec notamment la mise en place d'un service administratif et financier par pôle placé sous l'autorité fonctionnelle du pôle Ressources, la réflexion autour des orientations budgétaires pour 2023 a débuté dès la rentrée, puis s'est échelonnée selon le calendrier suivant :



Les orientations budgétaires pour 2023 doivent, en résumé, permettre d'aborder la fin du mandat avec plus de confiance. Elles se veulent ambitieuses, sincères, résolument tournées vers l'avenir et, surtout, au service des seclinois et du rayonnement de la ville.

² L'épargne brute correspond à la différence entre les recettes réelles de fonctionnement et les dépenses réelles de fonctionnement.

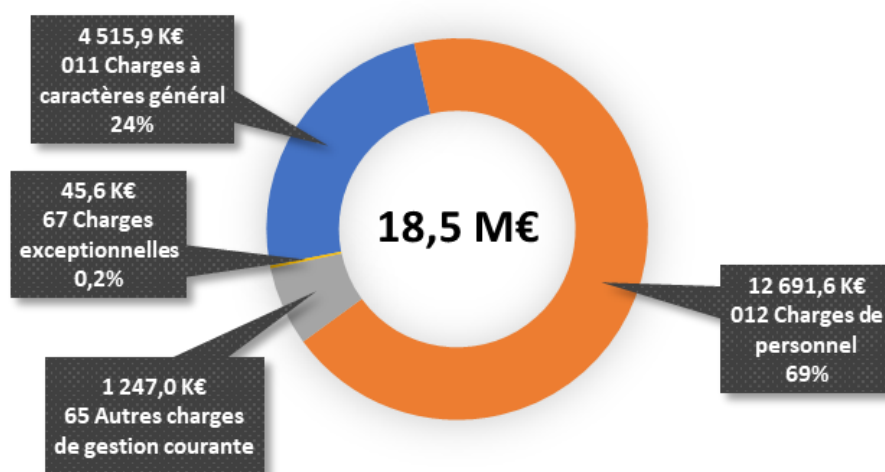
1. 2019 : Une situation financière rétrospective contrainte par des dépenses de fonctionnement à forte rigidité

La situation financière de la commune est marquée, en 2019, par la forte rigidité de ses dépenses de fonctionnement³. Couplée à la diminution des recettes, leur augmentation continue au cours du mandat précédent a, comme expliqué dans le dernier rapport de la chambre régionale des comptes, entraîné la contraction progressive de l'épargne brute⁴, réduisant de fait les perspectives de la commune en matière d'investissement⁵.

1.1. Des dépenses de fonctionnement à forte rigidité

Les dépenses de gestion⁶ s'élèvent en 2019⁷ à 18,5 M€, soit 1 467 € par habitant contre 1 107 € pour la moyenne de la strate⁸.

Répartition des dépenses de gestion en 2019



³ Sauf indication contraire, l'ensemble des données présentées dans le rapport sont retraitées des opérations d'ordre.

⁴ L'épargne brute correspond à la différence entre les recettes réelles de fonctionnement et les dépenses réelles de fonctionnement. Egalement appelée « capacité d'autofinancement » (CAF), elle est obligatoirement affectée, lors du budget primitif ou du budget supplémentaire, à la section d'investissement afin de couvrir a minima, le cas échéant, le déficit d'investissement de l'année précédente (besoin de financement).

⁵ Afin de raisonner à périmètre constant, les données comparatives, tant pour la moyenne de la strate que pour la ville, sont issues des publications de la direction générale des Collectivités locales (DGCL), disponibles à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/>. Afin d'entrer dans un niveau d'analyse plus fin, les données non comparatives proviennent en revanche du système d'information financière de la ville, sans faire l'objet des retraitements pratiqués par la DGCL (opérations exceptionnelles dont cessions, restitutions sur impôts locaux, etc.). Dans ce cadre, les chiffres et ratios de structure internes présentés sont susceptibles de connaître des variations selon le périmètre retenu. La source et le périmètre des données issues de la DGCL sont systématiquement précisés en note de bas de page.

⁶ Les dépenses de gestion correspondent aux dépenses réelles de fonctionnement retraitées du remboursement des intérêts de la dette.

⁷ Afin d'écartier l'impact de la crise du Covid-19, l'analyse financière rétrospective s'arrête en 2019.

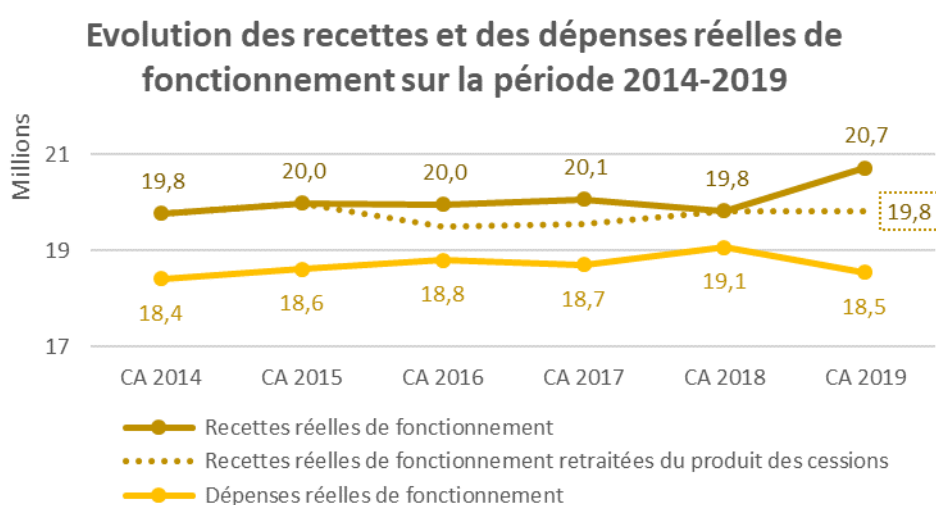
⁸ Source : Les comptes des collectivités, Direction générale des Collectivités locales, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, disponible à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/> – Charges de fonctionnement CAF

Les dépenses de fonctionnement, dont le niveau s'explique en partie par la situation de ville-centre, au cœur du Mélançois, de la commune, se caractérisent par leur forte rigidité.

En particulier, comme le rappelle la CRC dans son rapport, ces dépenses de fonctionnement sont marquées par le poids prépondérant des charges de personnel. S'élevant en 2019 à 12,7 M€, soit 69 % des charges, elles représentent un montant de 1 001 € par habitant, contre, respectivement, 59 % et 655 € en moyenne pour la strate⁹.

Si, comme indiqué par la CRC, l'importance de la masse salariale s'explique « par le choix d'assumer en régie directe la gestion des services sportifs, culturels, périscolaires et sociaux », les dépenses à caractère général demeurent néanmoins, concomitamment, à un niveau supérieur à la moyenne de la strate (respectivement 356 €/hab. en 2019, contre 272 €/hab.¹⁰).

Outre leur forte rigidité, les dépenses de fonctionnement connaissent sur la période une progression continue couplées, parallèlement, à des recettes de fonctionnement stagnantes¹¹.



L'épargne s'est, par cet effet de ciseau, mécaniquement contractée, limitant de fait la capacité de la commune à s'autofinancer.

1.2. Une capacité à s'autofinancer limitée, en diminution constante

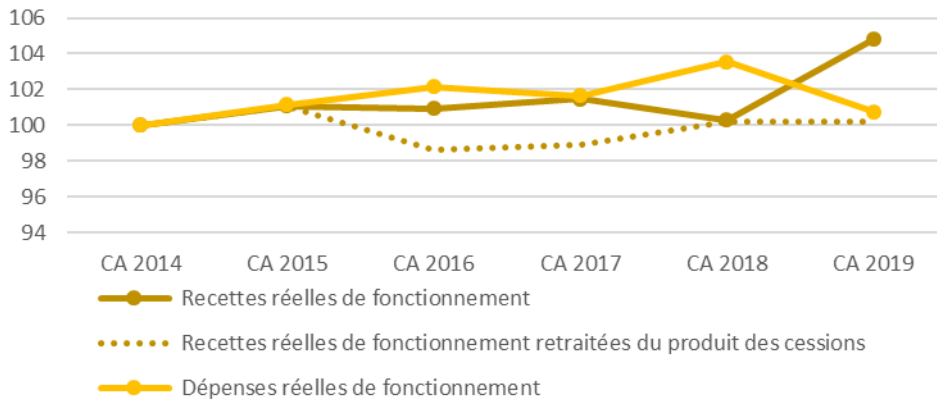
Comme expliqué par la CRC dans son rapport, la situation financière rétrospective de la ville est « marquée par une progression des charges de gestion, alors que les recettes de fonctionnement enregistrent une légère inflexion. »

⁹ Source : Les comptes des collectivités, Direction générale des Collectivités locales, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, disponible à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/> – Charges de personnel

¹⁰ Source : Les comptes des collectivités, Direction générale des Collectivités locales, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, disponible à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/> – Achats et charges externes

¹¹ Afin d'analyser à périmètre constant les opérations de gestion, le produit des cessions est, selon la méthode pratiquée par la DGCL, retraité à titre informatif. Pour rappel, les cessions, immobilières comme mobilières, sont inscrites en section d'investissement (budget primitif - BP) et réalisées en section de fonctionnement (compte administratif - CA).

Evolution des recettes et des dépenses réelles de fonctionnement sur la période 2014-2019 - Base 100



Cet effet de ciseau tendanciel entraîne la dégradation progressive de l'épargne brute de la ville, atteignant en 2019, après retraitement des produits exceptionnels de cession, 1,3 M€, soit un taux d'épargne brute¹² de 6,4 % (10,5 % hors retraitement du produit des cessions) contre 15 % en moyenne pour la strate¹³.

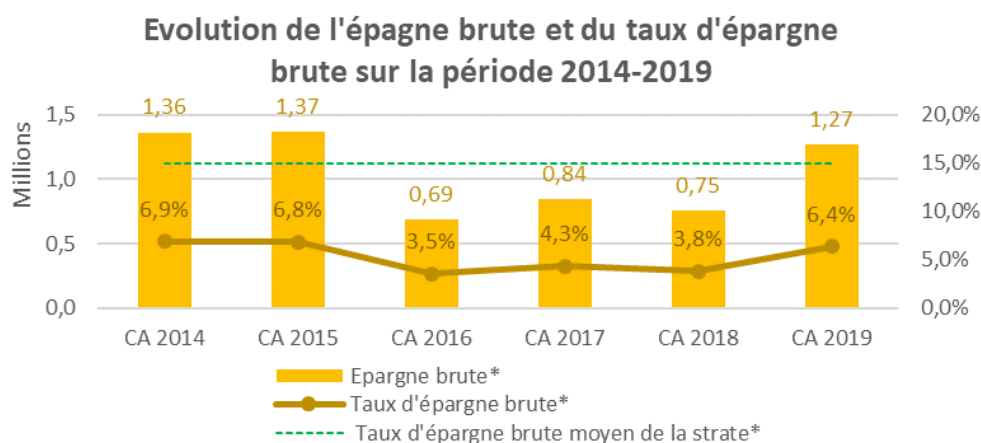
Ainsi, comme le montrent les graphiques ci-dessus, si la situation a été relativement préservée par les cessions massives au cours du mandat précédent (1,9 M€ entre 2014 et 2019), leur retraitement dans l'analyse permet la visualisation des ratios de gestion effectifs.

En outre, l'inscription en restes à réaliser d'investissement, pendant plusieurs années, d'une simple lettre d'engagement de 3,7 M€ émise par un établissement bancaire a permis de gonfler artificiellement les ressources de fonctionnement par la minimisation du besoin de financement de la section d'investissement. Dans un objectif de sincérité et de fiabilité des comptes de la ville, et conformément aux recommandations de la CRC dans son rapport¹⁴, la nouvelle équipe municipale a fait le choix, en 2022, de supprimer ces restes à réaliser.

¹² Le taux d'épargne brute correspond au rapport entre l'épargne brute et les recettes réelles de fonctionnement. Il permet d'identifier la part des recettes de fonctionnement n'étant pas absorbées par le financement des dépenses de fonctionnement et indique la part des recettes de fonctionnement pouvant être consacrées à l'investissement (y compris le remboursement du capital de la dette).

¹³ Source : Les comptes des collectivités, Direction générale des Collectivités locales, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, disponible à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/> – En pourcentage des produits CAF

¹⁴ Sur ce sujet, la CRC indique in extenso : « En premier lieu, la commune a inscrit, en restes à réaliser en recettes d'investissement, un montant de 3,72 M€ sur la base d'un simple courrier d'un organisme bancaire. Cette somme ne saurait être considérée comme une « recette certaine », assimilable à un reste à réaliser. En effet, il s'agit d'une offre de financement globale que serait prête à consentir la banque mais qui reste à confirmer par des demandes de crédits et des contrats de prêt lorsque les projets auront été identifiés et seront en état d'être lancés. (...) Par voie de conséquence, l'équilibre du budget primitif s'en trouve faussé, dès lors que seront mobilisées des ressources prévisionnelles d'investissement pour financer des restes à réaliser qui n'en sont pas. L'affectation des résultats qui vise, notamment, à couvrir le besoin de financement de ces mêmes restes à réaliser, s'en trouve ainsi altérée. La chambre invite la commune à s'assurer de la sincérité des restes à réaliser en dépenses et recettes d'investissement et rappelle que leur fiabilité détermine la qualité du suivi de la prévision et de l'exécution budgétaire. »



*Données retraitées du produit des cessions

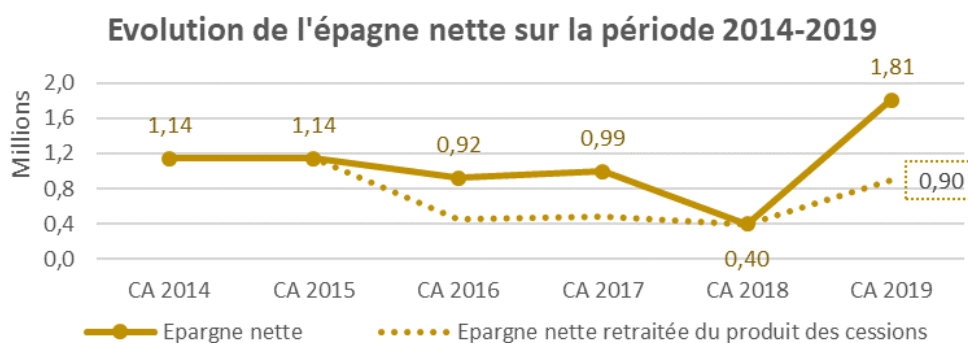
L'insuffisance structurelle de l'épargne brute réduit, en conséquence, les perspectives d'investissement de la commune.

1.3. Des perspectives d'investissement réduites

Source d'autofinancement, l'insuffisance structurelle du niveau d'épargne de la ville conduit, en l'absence par ailleurs, comme rappelé par la CRC, « d'un plan pluriannuel d'investissement qui lui conférerait une visibilité en termes d'opération à réaliser », à réduire les perspectives d'investissement.

Si le niveau d'endettement de la commune demeure sain, avec une capacité de désendettement¹⁵, hors produits exceptionnels de cession, de 4,1 années en 2019, sa capacité de recours à l'emprunt est cependant, en réalité, limitée du fait de son niveau d'épargne brute, les collectivités territoriales étant contraintes d'assurer la couverture du remboursement des emprunts par des ressources propres¹⁶.

Le niveau d'épargne brute permettant en tout état de cause de couvrir le remboursement de l'annuité de la dette, l'épargne nette¹⁷, soit l'épargne effectivement disponible pour financer les dépenses d'équipement, s'affaiblit de fait pour atteindre, hors produits exceptionnels de cessions, 0,9 M€ en 2019.



¹⁵ La capacité de désendettement correspond à la durée potentiellement nécessaire à une collectivité pour rembourser son encours de dette en y consacrant la totalité de son épargne brute.

¹⁶ Article L. 1612-4 du Code général des collectivités territoriales

¹⁷ L'épargne nette correspond l'épargne brute diminuée du remboursement du capital de la dette. Elle permet d'apprécier l'épargne effectivement disponible pour financer les dépenses d'équipement de la collectivité.

Ainsi, malgré un niveau de dépenses d'équipement systématiquement inférieur à la moyenne de la strate¹⁸, la chambre relève dans son rapport que, selon une hypothèse « au fil de l'eau » de poursuite de la trajectoire financière, « la soutenabilité de la politique d'investissement envisagée n'est pas assurée et conduirait à de forts déséquilibres financiers. »

Dans ce cadre, la chambre conclut en indiquant que « La restauration de la capacité d'autofinancement constitue un prérequis indispensable. Dans un contexte caractérisé par une stabilité des produits, les marges de manœuvre financières reposent essentiellement sur la maîtrise des charges de gestion, composées aux deux tiers de charges de personnel. »

¹⁸ Respectivement, en euros par habitant : en 2019 221 € pour 376 €, en 2018 246 € pour 324 €, en 2017 294 € pour 300 €. Source : Les comptes des collectivités, Direction générale des Collectivités locales, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, disponible à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/> – Dépenses d'équipement

2. 2020-2022 : Des équilibres budgétaires préservés au cours d'une première partie de mandat marquée par les crises

La première partie du mandat a été marquée par la survenance de crises, dont les effets ont fortement impacté les budgets locaux.

Echelon de base de l'organisation administrative, la ville a contribué à son niveau à la mise en place de dispositifs afin d'accompagner, souvent dans l'urgence, les populations.

Pénalisés par les conséquences économiques de ces crises, les efforts de gestions engagés dès 2020 ont néanmoins conduit à préserver les équilibres budgétaires, permettant l'engagement des principaux projets du mandat.

2.1. Une première partie de mandat marquée par les crises

Ces dernières années ont été marquées par une succession de crises sans précédent.

Tout d'abord la pandémie de Covid-19 a bouleversé le rapport de chacun à la maladie et à la mort.

La première priorité de la nouvelle équipe municipale aura été de protéger la population contre le Covid. Ainsi la ville s'est très vite engagée dans la mise en place d'un centre de vaccination sous le pilotage du groupement hospitalier Seclin-Carvin.

Des réunions régulières de la cellule de crise consacrée à cette pandémie ont permis d'associer majorité, opposition et services municipaux autour de statistiques d'évolution de la maladie et de prises de décisions stratégiques.

Cette crise sanitaire a évidemment entraîné des répercussions sur le plan financier avec une baisse conséquente des recettes générées par les services municipaux (piscine, restauration, accueil de loisir, etc.) mais aussi concomitamment par une baisse de nos dépenses de fonctionnement.

A cette crise sanitaire a succédé la guerre en Ukraine avec des impacts conséquents sur notre système économique et environnemental : explosion du coût de l'énergie, des matières premières, inflation grandissante. Tout cela influe évidemment grandement sur le budget de la commune.

Aujourd'hui, par manque de ressources, pour passer le cap de la sobriété imposée, beaucoup de collectivités publiques sont amenées à réduire massivement le niveau de service public qu'elles ont mis en œuvre. Et ainsi on annonce :

- Des fermetures de piscines, de musées parce que les gestionnaires n'ont plus les moyens de chauffer les bâtiments,
- Des projets abandonnés faute de capacités financières d'investissement.

A Seclin, la gestion budgétaire rigoureuse a permis de tenir le cap et de maintenir le niveau de service public sans augmenter la fiscalité locale.

La municipalité a fait le choix de s'engager plutôt dans un plan de sobriété énergétique qui impacte tous nos bâtiments publics et notre parc d'éclairage public.

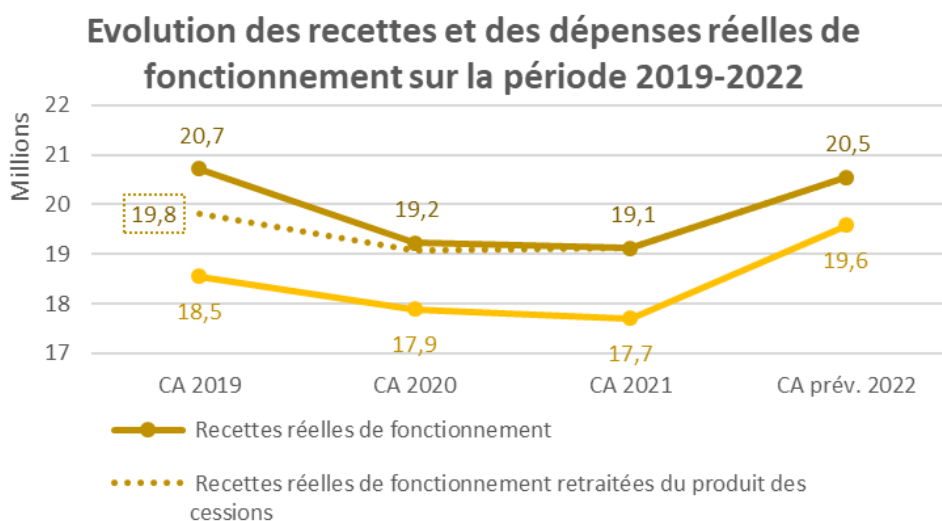
En parallèle de la gestion de ces crises, il a fallu dresser un état des lieux du patrimoine communal.

Le schéma directeur immobilier et énergétique (SDIE) lancé l'an dernier le confirmera, mais les bâtiments ont été laissés dans un état de vétusté catastrophique nécessitant des fermetures administratives obligatoires, comme pour la salle des fêtes ou la Salle verte.

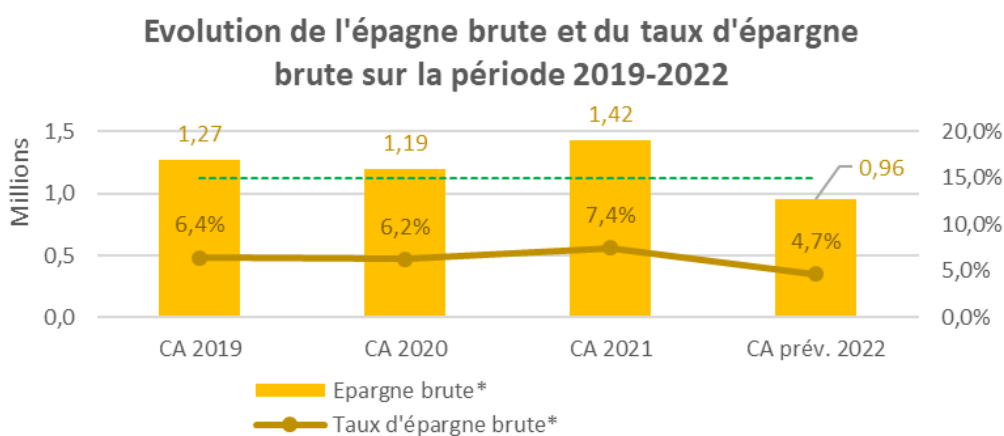
Les finances communales ne permettent pas d'engager les 21 millions d'euros de dépenses d'investissement estimées pour remettre à niveau notre patrimoine. Il conviendra donc de procéder par phase et par priorité.

2.2. Des équilibres budgétaires préservés

Malgré l'impact des crises, les efforts de gestion engagés à compter 2020, qui devront être poursuivis, ont permis de préserver les équilibres budgétaires.



Ainsi, dans la continuité de l'exercice 2021, le compte administratif (CA) prévisionnel pour 2022 permet, dans l'attente de l'édition du compte de gestion par le comptable public, de dégager une épargne brute de 964 K€, soit, dans un contexte beaucoup moins favorable, un niveau proche de celui de 2019.



*Données retraitées du produit des cessions

Au niveau du chapitre, l'exécution comptable prévisionnelle, mise en regard avec les exercices précédents, se répartit de la façon suivante :

K€	Libellé	CA 2019	CA 2020	CA 2021	BP 2022	CO 2022*	CA prév. 2022	CA prév. /BP	CA prév. /CO
011	Charges à caractère général	4 516	4 073	3 916	5 326	5 526	5 374	101%	97%
012	Charges de personnel	12 692	12 484	12 251	13 060	13 210	12 898	99%	98%
65	Autres charges de gestion courante	1 247	1 188	1 285	1 411	1 261	1 140	81%	90%
66	Charges financières	47	36	24	44	44	32	72%	72%
67	Charges exceptionnelles	46	107	124	151	160	122	81%	76%
68	Dotations aux amortissements	0	0	100	20	20	20	100%	100%
Total Dépenses		18 547	17 887	17 701	20 012	20 222	19 586	98%	97%
013	Atténuations de charges	114	124	108	78	78	134	172%	172%
70	Produits des services du domaine et ventes diverses	1 698	792	986	1 310	1 310	1 105	84%	84%
73	Impôts et taxes	16 001	16 064	15 985	16 079	16 129	16 326	102%	101%
74	Dotations et participations	1 708	1 840	1 875	2 057	2 057	2 585	126%	126%
75	Autres produits de gestion courante	158	104	51	137	137	167	122%	122%
76	Produits financiers	1	0	1	0	0	1		
77	Produits exceptionnels	1 044	303	102	50	210	232	462%	111%
78	Reprises sur amortissements et provisions	0	0	19	0	0	0		
Total Recettes		20 723	19 228	19 126	19 711	19 920	20 549	104%	103%

*Crédits ouverts au 31 décembre 2022

Le développement de la culture du dialogue de gestion, à travers notamment l'organisation de revues budgétaires régulières et la mise en place d'un réseau réunissant l'ensemble des référents administratifs et financiers de la collectivité, tous deux sous le pilotage du pôle Ressources, a permis la mise en œuvre d'un travail de suivi fin, au fil de l'eau, des dépenses et des recettes.

Ainsi, en anticipant les redéploiements de crédits et en limitant les inscriptions supplémentaires en étape budgétaire, les taux de consommation ont pu être optimisés, permettant de gagner la visibilité nécessaire à l'estimation prévisionnelle des résultats.

2.3. L'engagement des principaux projets du mandat

Bien que pénalisant, le contexte de crise a constitué pour la commune l'opportunité de questionner ses pratiques et d'identifier des solutions innovantes et soutenables.

Ainsi, la ville s'est très vite engagée dans une politique de contrôle de gestion et de culture de la recette. Le contrôle de gestion vise à questionner, évaluer nos pratiques existantes pour les faire évoluer positivement dans une logique de plus-value au bénéfice des usagers. Cette démarche nous a amenés à questionner toutes les politiques publiques pour en mesurer les coûts et les retombées. La seconde démarche systématisée vise à rechercher pour tout projet relevant de l'investissement les subventions maximales permettant la bonne réalisation de ce projet dans l'objectif de faire baisser au maximum la part restante à la charge de la collectivité.

Tous les grands projets font l'objet de recherches de subventions et sont calibrés afin de pouvoir émarger aux dispositifs déployés par nos partenaires institutionnels. Cette culture de la recette a permis d'obtenir en 18 mois, la notification de près d'un million de subventions pour les projets engagés par la collectivité. Cette culture de la recette est également progressivement systématisée en fonctionnement pour chaque politique publique, notamment le parcours éducatif.

La collectivité veille également à agir avec méthode et anticipation en mobilisant différentes études avant d'enclencher des investissements :

- Ainsi, par exemple, pour dresser un état des lieux (bâtiminaire et énergétique) de notre parc immobilier, un schéma directeur immobilier et énergétique est en cours de

réalisation. Le SDIE permettra de dresser un état des lieux de notre parc (76 bâtiments, 55 000 m² de surface) et d'identifier des perspectives d'interventions (revente, rénovation, déconstruction/reconstruction) inscrites dans un PPI phasé sur ce mandat et les suivants,

- Autre exemple, dans le cadre du plan de sobriété énergétique qui s'impose à nous aujourd'hui, la commune avait anticipé la question de la maîtrise des dépenses énergétiques du parc lumineux public en formalisant dès le 1^{er} janvier 2022 un marché global de performance qui, dès la 4^{ème} année de déploiement, permettra à la commune de faire 76 % d'économie d'énergie (que la prudence liée à l'actualité nous oblige à estimer en Kwh). Ce marché intègre les illuminations aériennes festives de Noël respectueuses de l'environnement et conçues en matériaux recyclés.

Dans cette logique de plus grande efficacité du service public communal, la nouvelle municipalité s'est également engagée dans une dynamique visant à faire évoluer le modèle de fonctionnement d'une collectivité de gestion à une collectivité de projet. L'organisation et les méthodes de travail posées ont pour ambition de favoriser la transversalité. Ainsi les pôles ont été repensés dans un organigramme plus structuré, chaque pôle bénéficie d'une ingénierie renforcée et la gouvernance portée par la direction générale favorise les échanges et le partage d'information afin d'éclairer les décisions et de renforcer l'approche globale. Il s'agit également d'acculturer chacun à des sujets majeurs dans la gestion d'une commune. La démarche d'élaboration et de suivi budgétaire en est une parfaite illustration. Chacun est responsabilisé tout au long de l'année sur ces questions au profit d'une véritable montée en compétences des cadres et des agents. La mise en place de services administratifs et financiers dans les grands pôles de la commune, articulés fonctionnellement par le pôle Ressources, a renforcé encore cette plus-value.

La collectivité est également davantage sécurisée. Ainsi de nombreux outils ont été formalisés que ce soit sur un plan interne (règlement temps de travail, règlement d'utilisation du parc de véhicules...) ou externe (plan communal de sauvegarde, convention territoriale globale...).

La simplification et l'anticipation constituent, par ailleurs, des axes de travail essentiels : simplifier nos procédures de marchés publics, recourir aux centrales d'achat, faciliter le traitement des bons de commande et l'usage des outils informatiques, doter les services des outils et logiciels adaptés, planifier les événements pour permettre à chacun de travailler en toute sérénité, planifier et mieux préparer les conseils municipaux, limiter le délai global de paiement... Voilà autant d'exemples de démarches initiées ou mises en œuvre pour améliorer le fonctionnement de la collectivité.

Enfin un socle de valeurs et aptitudes communes a été décliné : exemplarité, adaptabilité, réactivité mais aussi considération, confiance ou encore équité. Il constitue le ciment du collectif de travail.

3. 2023-2026 : Une stratégie pluriannuelle tournée, dans un contexte toujours incertain, vers la réalisation d'un programme d'investissement ambitieux

3.1. Un contexte macroéconomique toujours incertain

Les orientations budgétaires pour l'exercice 2023 s'inscrivent dans un contexte macroéconomique toujours incertain, marqué par l'inflation et la stagnation de la croissance.

Dans une situation imprévisible à moyen terme, fortement liée à l'évolution, notamment, du conflit en Ukraine et aux conséquences induites par l'évolution des cours de l'énergie en découlant, la loi de finances initiale (LFI) pour 2023 est bâtie sur une hypothèse de croissance de 1 %.

Jugée « optimiste » par le Haut Conseil des finances publiques, cette hypothèse peut, pour montrer le manque partagé de visibilité, être mise en regard avec les prévisions envisagées par plusieurs institutions :

Prévisions de croissance (PIB volume)

Prévisions annuelles France	2022	2023
Insee (déc. 2022)	+2,5%	/
Banque de France (déc. 2022)	+2,6%	+0,3%
Commission européenne (nov. 2022)	+2,6%	+0,4%
OCDE (nov. 2022)	+2,6%	+0,6%
FMI (oct. 2022)	+2,5%	+0,7%
Gouvernement (PLF 2023)	+2,7%	+1%

Prévisions d'inflation

Prévisions annuelles France	2023
Insee (déc. 2022)	/
Banque de France (déc. 2022) - IPCH	+6,0%
Commission européenne (nov. 2022) - IPCH	+4,4%
OCDE (nov. 2022) - IPCH	+5,7%
FMI (oct. 2022) - IPCH	+4,6%
Gouvernement (PLF 2023)	+4,2%

Les prévisions gouvernementales au-delà de 2023 figurent dans le projet de loi de programmation des finances publiques 2023-2027 : la croissance reviendrait à 1,6/1,8 % dès 2024 et l'inflation refluerait à 1,8/2,1 % à compter de 2025.

Dans ce cadre, la LFI pour 2023 poursuit quatre objectifs :

- Protéger les ménages face à la crise énergétique ;
- Financer massivement les missions régaliennes de l'Etat ;
- Préparer l'avenir à travers un fort investissement sur l'éducation ;
- Maîtriser la dépense publique.

S'agissant des collectivités territoriales, s'il demeure partiel, l'Etat poursuit son accompagnement à travers deux dispositifs :

- Des réductions « automatiques » de la facture d'électricité, à travers des dispositifs spécifiques (bouclier tarifaire, « amortisseur » électricité) ;
- Un « filet de sécurité » pour les collectivités qui subissent à la fois une forte hausse de leurs dépenses et une dégradation de leur épargne (version 2023, élargie par rapport à 2022).

- Les dispositifs spécifiques en matière d'électricité

Parallèlement au bouclier tarifaire, uniquement à destination des plus petites collectivités¹⁹ un « amortisseur » électricité est mis en place par la LFI 2023, applicable selon les modalités suivantes :

- L'« amortisseur » est un dispositif universel permettant aux collectivités d'amortir leur facture d'électricité en 2023, même pour les contrats de fourniture signés avant 2023.
- Pour ces collectivités, l'Etat prend en charge 50 % du surcoût de l'électricité au-delà d'un tarif de référence fixé à 180 €/MWh jusqu'à un prix plafond fixé à 500 €/MWh.
- Ce mécanisme est automatique, sans instruction ni dossier préalable. En moyenne, l'aide pourrait atteindre de 20 % à 25 % de la facture.

Selon l'évolution à venir du coût de l'énergie, la commune est ainsi pleinement éligible à l'« amortisseur » électricité.

- Le « filet de sécurité »

« Filet de sécurité » <u>2022</u>	« Filet de sécurité » <u>2023</u>
La dotation ne bénéficie qu'aux communes et à leurs groupements.	La dotation bénéficie également aux départements et aux régions.
Trois conditions cumulatives doivent être satisfaites : 1) Taux d'épargne brute inférieure à 22 % au 31 décembre 2021 ; 2) Baisse de l'épargne brute de plus de 25 % en 2022 ; 3) Potentiel par habitant inférieur au double de la catégorie/strate	Deux conditions cumulatives doivent être satisfaites : 1) Baisse de l'épargne brute de plus de 15 % en 2023 ; 2) Potentiel par habitant inférieur au double de la catégorie/strate
La dégradation de l'épargne de la collectivité doit résulter principalement de la hausse des dépenses d'énergie et des conséquences de la revalorisation du point d'indice de la fonction publique.	La dotation dans sa version 2023 ne compense pas l'accroissement du coût des dépenses de personnel.
La dotation prend en charge : 1) 50 % de la hausse liée à l'augmentation du point d'indice de la fonction publique ; 2) 70 % de la hausse liée au renchérissement du coût de l'énergie et des produits alimentaires.	La dotation sera égale à 50 % de la différence entre l'augmentation des dépenses d'approvisionnement en énergie, électricité et chauffage urbain entre 2023 et 2022 et 50 % de celle des recettes réelles de fonctionnement entre 2023 et 2022

La collectivité a sollicité au titre de 2022 le versement d'un acompte de 30 % de la dotation, estimée à 543 K€, soit 163 K€.

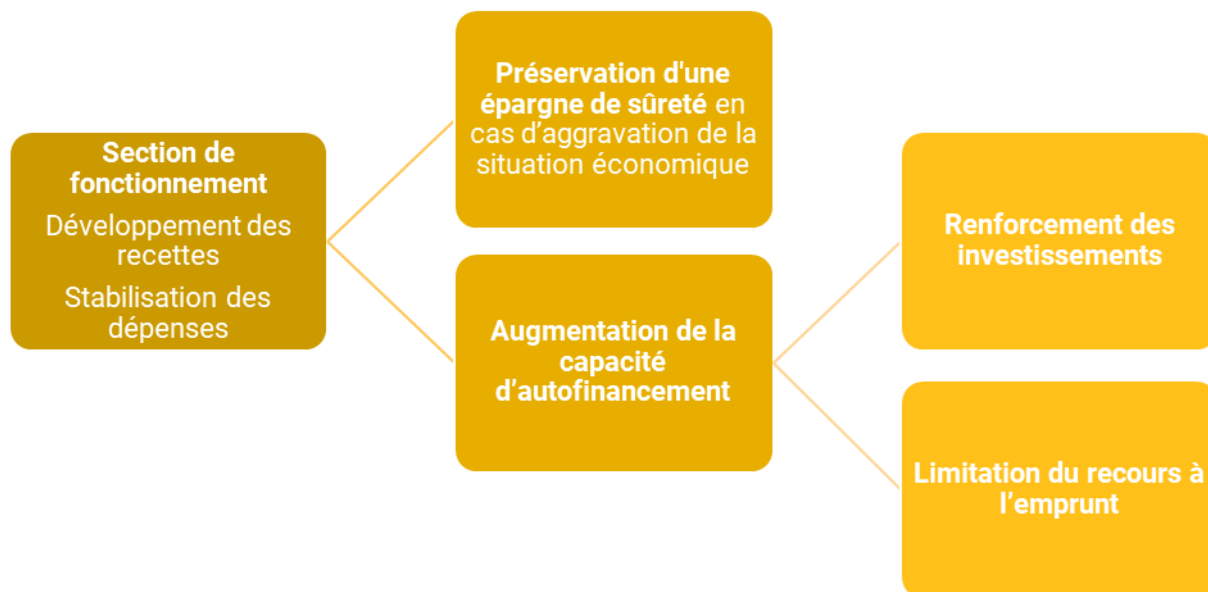
Dans l'attente du calcul précis par les services de l'Etat du solde à percevoir pour le « filet » 2022 et des modalités exactes de mise en œuvre de sa version 2023, dont l'examen du projet

¹⁹ Les « petites collectivités » visées par ce dispositif sont celles de moins de 10 agents et moins 2 millions d'euros de recettes de fonctionnement

de décret d'application par le comité des finances locales (CFL) prévu mi-février a été reporté, une inscription globale prudente de 300 K€ est pour l'heure anticipée en 2023.

3.2. Une stratégie financière articulée autour de la restauration de l'épargne

La stratégie pluriannuelle s'articule, dans l'objectif affirmé de renforcer la politique d'investissement de la commune, autour de la restauration de l'épargne. Elle est, schématiquement, mise en œuvre de la façon suivante :

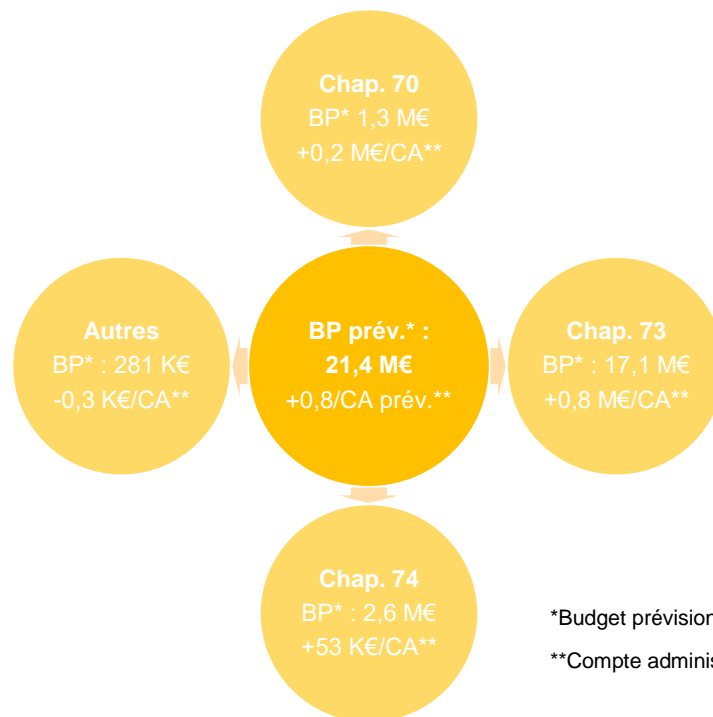


Ainsi, le maintien d'un niveau élevé d'épargne, par la poursuite du travail d'optimisation de la section de fonctionnement engagé depuis 2020, s'inscrit dans un double objectif :

- D'une part, conserver des marges de manœuvre par la préservation d'une épargne de sûreté, en cas d'aggravation de la situation économique ;
- D'autre part, augmenter la capacité d'autofinancement de la collectivité, afin de renforcer les investissements sans néanmoins détériorer le niveau d'endettement actuel.

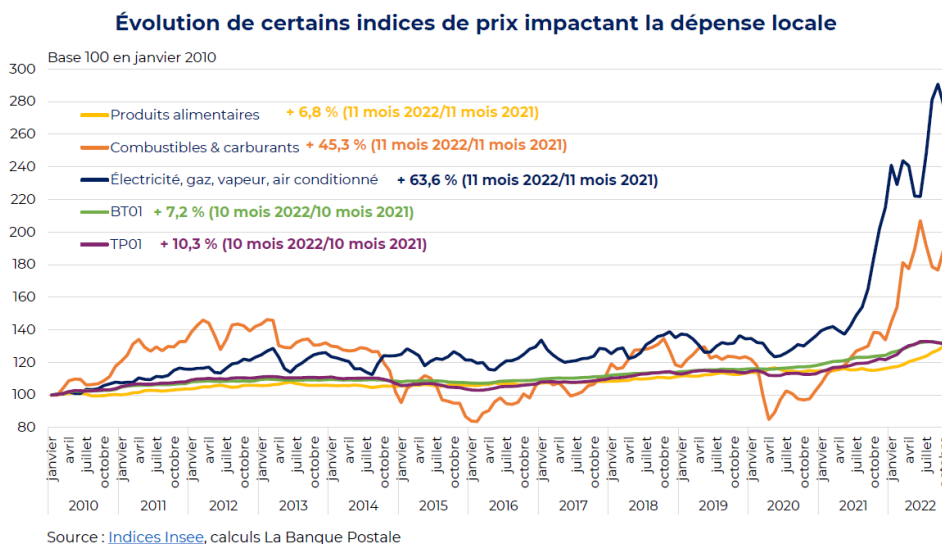
3.2.1. Des recettes portées, sans augmentation des taux de fiscalité, par un contexte inflationniste

S'élevant à 20 550 K€ au CA prév. 2022, la projection de recettes pour 2023 s'établit à 21 354 K€.



- Chapitre 70 – Produits des services du domaine et ventes diverses

Les produits des services du domaine et ventes diverses, intégrant en particulier la tarification des services publics, est estimé en 2023 à 1 305 K€, soit une augmentation de 200 K€ par rapport au CA prév. 2022. Cette augmentation est portée pour moitié par l'indexation des tarifs sur l'inflation²⁰, conduisant à augmenter fortement le coût de fonctionnement à la charge de la ville. A titre d'information, les principaux indices de prix²¹ impactant la dépense locale ont évolué de la façon suivante :



²⁰ L'inflation retenue est, par analogie avec la formule légale appliquée pour la révision des bases fiscales, l'inflation française annuelle en glissement de novembre N-1. Elle est appréciée selon la définition harmonisée à l'échelle européenne, dite « indice des prix à la consommation harmonisé » (IPCH).

²¹ BT01 : Index du bâtiment - Tous corps d'état ; TP01 : Index des travaux publics - Tous travaux

Dans ce cadre, le choix est fait par la municipalité, dans un contexte souvent difficile pour les ménages, de ne pas augmenter le tarif des services publics mais de simplement rebaser leur montant sur l'inflation, soit une évolution de +7,1 % qui sera appliquée à partir de juillet.

Pour l'autre moitié, l'écart correspond à la réinscription d'une recette au titre de rapports réalisés par le centre archéologique, prévue en 2022 mais décalée à 2023.

- Chapitre 73 – Impôts et taxes

Principale augmentation en matière de recettes, les impôts et taxes sont attendus en 2023 à hauteur de 17 130 K€, soit une augmentation de 803 K€/CA prév. 2022 (+4,9 %).

Cette augmentation est portée en particulier :

- Pour l'essentiel, par l'augmentation du produit attendu au titre de la taxe foncière (8 M€, +531 K€/CA prév.), résultant, à taux constant, de l'indexation des bases fiscales sur l'inflation (+7,1 %) telle qu'adoptée par le parlement dans le cadre la loi de finances initiale pour 2023 ;
- Par l'engagement du travail d'optimisation, toujours à taux constant, des assiettes fiscales. Celui-ci débutera cette année par la taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE), en veillant à l'application effective de la taxation à l'ensemble des redevables, selon les conditions de la délibération adoptée le 8 juin 2022 dernier visant, en exonérant les petites enseignes, à protéger le commerce de centre-ville. Un produit de 410 K€ est attendu en 2023, intégrant un rattrapage de 135 K€ au titre de 2022, soit une recette en année classique projetée pour l'heure à 275 K€, contre un produit moyen, non retraité des remboursements pour mauvaise taxation (à titre d'exemple, 61 K€ en 2022 au titre d'années antérieures), de 198 K€ sur la période 2018-2021 ;

Pour le reste, de façon générale, par l'ajustement des autres recettes selon les niveaux d'exécution antérieurs ou, s'agissant des concours de la Métropole européenne de Lille (MEL), selon le cas échéant les montants prévisionnels notifiés, constants depuis plusieurs années :

- Concours financiers de la MEL :
 - o Attribution de compensation : 7 200 K€ ;
 - o Dotation de solidarité communautaire (DSC) : 365 K€ ;
 - o Fonds de compensation des ressources intercommunales et communales (FPIC) : 138 K€, la commune n'étant pas contributrice au fonds ;
- Taxe sur les pylônes électriques : 58 K€ ;
- Taxe sur la consommation finale d'électricité : 270 K€ ;
- Taxes additionnelles aux droits d'enregistrement et à la taxe de publicité foncière : 700 K€.

- Chapitre 74 – Dotations et participations

Les dotations et participations sont, au global, attendues en quasi-stabilité par rapport aux réalisations de l'exercice 2022 (2 638 K€, +53 K€).

Ce solde net se décompose de la façon suivante :

- Abondée de 320 M€ dans le cadre de la LFI 2023, l'enveloppe de la dotation globale de fonctionnement (DGF) est, au niveau national, en augmentation de 1,7 %. Parmi cette augmentation, seuls 90 M€ sont fléchés vers la dotation de solidarité urbaine (DSU), seule part de la DGF dont bénéficie la commune. Ainsi, contrairement aux revendications portées par l'Association des Maires de France (AMF), l'évolution de la DGF n'a pas été corrélée à l'inflation. Si la ville devrait, en tout état de cause, voir sa

DSU augmenter, elle est pour l'heure reconduite, dans l'attente de la notification, au même niveau qu'en 2022, soit 400 K€.

- Mis en place par le gouvernement dans le cadre de la loi de finances rectificative du 16 août, le budget primitif pour 2022, adopté en mars, n'intégrait aucune somme au titre du « filet de sécurité »²². Le BP prévisionnel pour 2023 prévoit pour l'heure une projection, faisant preuve d'une volontaire grande prudence, de 300 K€ (soit +137 K€/CA prév.). Comme exposé précédemment, celle-ci intègre indistinctement :
 - o D'une part, le solde à percevoir pour le « filet » 2022, dans l'attente du calcul précis par les services de l'Etat ;
 - o D'autre part, l'acompte du « filet » dans sa version 2023, dans l'attente des derniers arbitrages au niveau national à définir par décret d'application.
- Les subventions attendues de la part des partenaires, notamment de la caisse d'allocations familiales (CAF) pour les politiques relevant du parcours éducatif, sont également à ce stade anticipées de façon prudente dans l'attente de la notification des sommes sollicitées. Elles sont à ce stade projetées en 2023 à 1,1 M€ (-75 K€/CA prév.).

Pour l'essentiel, les autres recettes de dotations et participations intègrent :

- Les compensations d'exonération de fiscalité, en particulier pour la taxe d'habitation désormais entièrement supprimée s'agissant des seules résidences principales, pour 792 K€ (= CA prév.) ;
 - Les dotations de l'Etat pour les titres sécurisés (40 K€, -3 K€/CA prév. et +4 K€/BP) et de l'Institut national de la statistique et des études économiques (Insee) (2 K€, = CA prév.) ;
 - La participation des communes membres au titre du réseau de lecture, en baisse par rapport à 2022, concomitamment à la dépense, suite au partage de la gouvernance entre l'ensemble des communes (24 K€, - 8 K€/CA prév.) ;
 - La part « fonctionnement » du fonds de compensation de la taxe sur la valeur ajoutée (FCTVA), estimé à 20 K€, soit un niveau stable par rapport au réalisé en 2022 (21 K€).
- Autres recettes de fonctionnement

Les autres recettes de fonctionnement se répartissent de la façon suivante :

- Atténuations de charge (chapitre 013), correspondant en particulier aux remboursements sur rémunération du personnel suite notamment à des arrêts maladie : 100 K€ (réajusté par rapport aux 78 K€ prévus BP 2022, selon la moyenne du réalisé de 113 K€ constatée sur la période 2018-2021) ;
- Autres produits de gestion courante (chapitre 75), correspondant pour la commune aux seuls revenus des immeubles, en légère baisse par rapport au réalisé 2022 dans l'attente en particulier de connaître l'échéance effective du bail de la trésorerie dans le cadre de son intégration au 1^{er} octobre au nouveau service de gestion comptable (SGC) basé à Villeneuve d'Ascq (160 K€, -7 K€/CA prév.)
- Autres opérations comptables et financières (21 K€), en forte baisse par rapport au CA prév. 2022 (-212 K€) en raison du nombre très importants de régularisations réalisées l'an dernier sur les exercices antérieurs (annulation ou réduction de mandats erronés sur exercices antérieurs, apurement de rattachements, etc.).

²² Voir 3.1.

3.2.2. La mise en œuvre d'une politique de rationalisation des dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement sont projetées, pour 2023, de la façon suivante :

K€	Libellé	CA 2021	BP 2022	CO 2022*	CA prév. 2022	BP prév. 2023	BP prév. /BP 2022	BP prév. /CA prév. 2022
011	Charges à caractère général	3 916	5 326	5 526	5 374	5 831	+505	+457
012	Charges de personnel	12 251	13 060	13 210	12 898	13 400	+340	+502
65	Autres charges de gestion courante	1 285	1 411	1 261	1 140	1 250	-161	+110
66	Charges financières	24	44	44	32	120	+76	+88
67	Charges exceptionnelles	124	151	160	122	60	-91	-62
68	Dotations aux amortissements	100	20	20	20	0	-20	-20
Total Dépenses		17 701	20 012	20 222	19 586	20 661	+649	+1 075
013	Atténuations de charges	108	78	78	134	100	+22	-34
70	Produits des services du domaine et ventes diverse	986	1 310	1 310	1 105	1 305	-5	+200
73	Impôts et taxes	15 985	16 079	16 129	16 326	17 130	+1 051	+804
74	Dotations et participations	1 875	2 057	2 057	2 585	2 638	+582	+53
75	Autres produits de gestion courante	51	137	137	167	160	+23	-7
76	Produits financiers	1	0	0	1	1	+1	-0
77	Produits exceptionnels	102	50	210	232	20	-30	-212
78	Reprises sur amortissements et provisions	19	0	0	0	0	+0	+0
Total Recettes		19 126	19 711	19 920	20 549	21 354	+1 643	+804

*Crédits ouverts au 31 décembre 2022

Ces inscriptions prévisionnelles traduisent la triple dynamique suivante :

1. Intégrer en priorité, selon la capacité humaine et financière à faire, les projets traduisant les ambitions de la municipalité, tel par exemple que le projet de forêt urbaine à proximité de la cité-jardin, qui sera réalisé en 2023 et réparti budgétairement entre les sections de fonctionnement (12 K€) et d'investissement (16 K€) ;
2. Améliorer encore la sincérité budgétaire²³, en affinant les dépenses courantes selon les besoins effectifs des services appréciés au vu de l'exécution des exercices précédents et en tenant compte, toutes choses égales par ailleurs, du contexte inflationniste ;
3. De rationaliser le niveau historiquement très élevé des charges de fonctionnement, selon les recommandations de la chambre régionale des comptes dans son dernier rapport²⁴.

Sur le dernier point, parmi les travaux en cours, quatre chantiers peuvent plus particulièrement être mis en avant :

- La gestion des ressources humaines
- S'agissant des dépenses à caractère général :
 - o La gestion des fluides ;
 - o La gestion du parc automobile ;
 - o Le développement, de façon générale, des mutualisations, source d'économies d'échelle.
- La gestion des ressources humaines

Comme exposé dans l'analyse financière rétrospective²⁵, le budget de la commune est, historiquement, caractérisé par la forte rigidité des dépenses de fonctionnement, liée pour une

²³ Voir 2.2.

²⁴ Voir 1.

²⁵ Voir 1.1.

large part au niveau des dépenses de personnel. S'élevant en 2019 à 12,7 M€, soit 69 % des charges, elles représentaient un montant de 1 001 € par habitant, contre, respectivement, 59 % et 655 € en moyenne pour la strate²⁶.

A cet égard, la chambre régionale des comptes, dans son rapport sur la gestion 2015-2018, écrit :

- « Composé à 67 % de charges de personnel, [le] niveau [des charges de gestion] reste supérieur aux collectivités de taille comparable, et ce malgré la maîtrise des effectifs. Il s'explique par une offre étoffée de services à la population dans les domaines de l'enfance, de la jeunesse, des sports et de la culture. »
- « La soutenabilité de la trajectoire financière demeure donc conditionnée à l'usage effectif des marges de manœuvre budgétaires dont dispose la commune, à travers le respect de la durée légale du temps de travail et la poursuite des actions préventives de lutte contre l'absentéisme. »
- « Le pilotage du personnel doit être amélioré en assurant une cohérence entre le tableau des emplois budgétaires et celui des effectifs réellement pourvus. Au regard de l'enjeu que représentent les dépenses de personnel dans la structure des charges de gestion, la commune doit utiliser les marges de manœuvre financières dont elle dispose en matière de temps de travail et de lutte contre l'absentéisme. »

Dans ce cadre, la gestion des ressources humaines ne doit bien sûr pas être appréhendée à travers le seul prisme financier, c'est-à-dire celui de la masse salariale. Conscient du rôle qu'il appartient à la collectivité publique de jouer, y compris celui, parfois, d'amortisseur social, cet aspect, au regard des défis financiers auxquels la commune doit faire face, ne saurait néanmoins être occulté.

Ainsi, sans chercher à réduire la qualité des services publics mais en acceptant le principe de réalité, la municipalité entend poursuivre, en 2023 et les années suivantes, la démarche de maîtrise des dépenses de personnel engagée en 2020.

Pour ce faire, plusieurs leviers doivent être actionnés :

- En premier lieu, en recherchant les optimisations possibles en stricte application du cadre légal (cas de surcotisations, notamment) avec l'appui d'un cabinet d'études rémunéré selon un pourcentage des seules économies réalisées ;
- En second lieu, à travers la rationalisation :
 - o Poursuite des projets autour de la qualité de vie au travail visant, outre le bien-être des agents dans leur vie personnelle, à réduire le taux important d'absentéisme, dont l'évolution a été particulièrement élevée sur 2015-2018²⁷ ;

²⁶ Source : Les comptes des collectivités, Direction générale des Collectivités locales, Ministère de l'Economie, des Finances et de la Relance, disponible à l'adresse <https://www.impots.gouv.fr/> – Charges de personnel

²⁷

	2015	2016	2017	2018	Évolution 2015-2018
Nombre de jours d'absence titulaires et non-titulaires	12 497	12 426	14 695	13 340	6,7 %
dont maladie ordinaire	4 673	7 767	7 479	7 496	60,4 %
dont accidents de travail	1 413	1 095	1 901	1 452	2,8 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la commune.

- Poursuite du travail de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, outil permettant, conformément aux lignes directrices de gestion adoptées par le conseil municipal l'an dernier, d'accompagner le changement dans une approche prospective de la gestion des emplois (anticipation des reclassements, des mutations et des départs en retraite, prise en compte des souhaits d'évolution de carrière en valorisant les potentiels internes, mise en œuvre d'un plan de formation adapté, développement du télétravail avec l'acquisition des outils informatiques et de gestion adaptés, etc.).

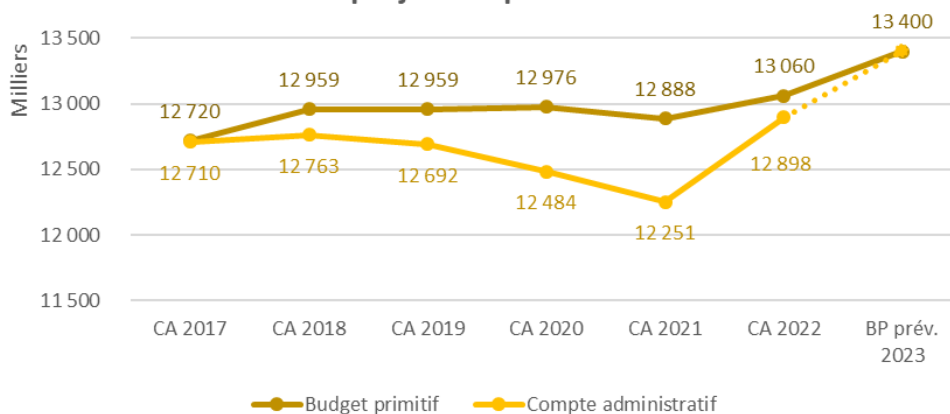
Sur le second point, en lien notamment avec les recommandations de la CRC, les actions suivantes ont d'ores et déjà mises en œuvre ou sont en cours de réalisation :

- Les jours d'aménagement et réduction du temps de travail (ARTT) : Suite à la nouvelle organisation du temps de travail selon les 1 607 heures annuelles légales, les agents bénéficient désormais de 15 jours d'ARTT engendrés par les 02h30 de travail hebdomadaire excédant les 35h00. Un bilan de cette organisation sera réalisé au cours du premier semestre 2023. Les premiers résultats montrent que les agents ont bien pu bénéficier de leurs ARTT.
- Œuvres sociales :
 - La commune cotise auprès de l'organisme social Plurélya, permettant aux agents de bénéficier d'avantages sociaux en lien avec leurs loisirs, vacances, familles ou en cas de coups durs. Cette adhésion représente 81 K€ en 2023 ;
 - La subvention au comité des œuvres sociales a, parallèlement, été maintenu à son niveau historique de 46 K€ ;
- Priorisation en 2023 pour le conseiller de prévention de la mise à jour du document unique et du déploiement d'un plan de prévention des risques professionnels – à cet égard, la direction des ressources humaines (DRH), en lien avec le conseiller de prévention et le centre communal d'action sociale (CCAS) accompagne les agents, lorsque la problématique le nécessite, à faire face à certaines difficultés de la vie de tous les jours, conduisant parfois jusqu'à la rupture avec le milieu professionnel ;
- Poursuite de l'action envers la précarité des emplois par favorisation des contrats pérennes.

La gestion prévisionnelle des effectifs doit permettre, par une réflexion engagée le plus en amont, d'envisager le champ des possibles et, lorsque cela est possible, de ne pas systématiquement remplacer les départs (notamment en retraite, selon l'évolution de la pyramide des âges) et les évolutions de carrière. A cet égard, une réflexion est actuellement en cours s'agissant du nettoyage des locaux, en agissant notamment sur les fréquences de nettoyage.

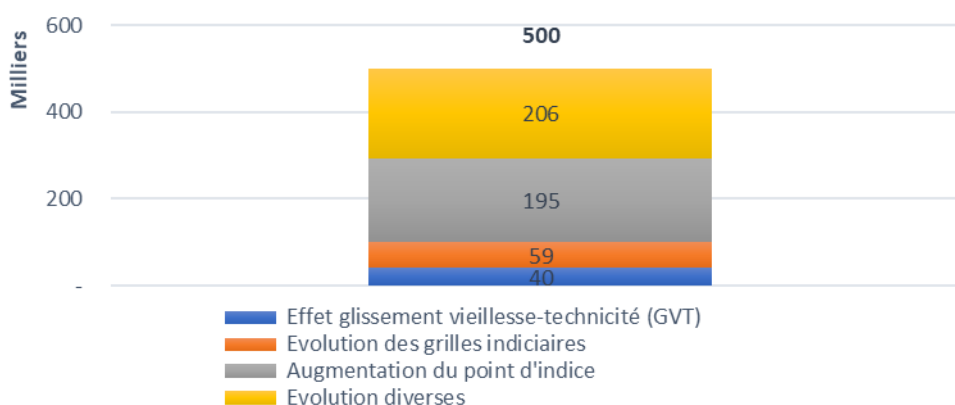
S'élevant à 12,9 M€ au CA prév. 2022, les dépenses de personnel sont projetées en 2023 à 13,4 M€.

Evolution de la masse salariale sur la période 2017-2022 et projection pour 2023



L'augmentation projetée de 0,5 M€ Par rapport au CA prév. 2022 se répartit de la façon suivante :

Focus : évolution prévisionnelle des charges de personnel en 2023 par rapport au CA prév. 2022



Les effectifs actuels de répartition de la façon suivante :

Nombre d'agents	2019		2020		2021		2022		2023 (proj.)	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Fonctionnaires titulaires et stagiaires	232	57 %	225	59 %	222	59 %	227	60 %	232	61 %
Agents non titulaires permanents	44	11 %	51	13 %	70	18 %	70	18 %	65	18 %
Agents non titulaires (vacataires)	128	32 %	106	28 %	87	23 %	83	22 %	83	22 %
Effectif total	404	100%	382	100%	379	100%	380	100%	380	100%

Ainsi, selon une projection d'effectifs constants, l'évolution prévisionnelle de +500 K€/CA prév. 2022 est, à près de 60 %, porté par des effets mécaniques (effet glissement

vieille-technicité²⁸ et revalorisation des grilles indiciaires) ou extérieure (augmentation du point d'indice depuis le 1^{er} juillet 2022, soit 390 K€ en année pleine, compensés partiellement par l'Etat sous condition de critères pour la seule année 2022).

L'enveloppe d'« évolutions diverses » (206 K€) intègrent des mouvements divers (revalorisations internes, situations individuelles, etc.) et surtout une marge prévisionnelle afin d'anticiper de nouvelles évolutions au niveau national (augmentation éventuelle du SMIC, du point d'indice ou des grilles indiciaires par exemple).

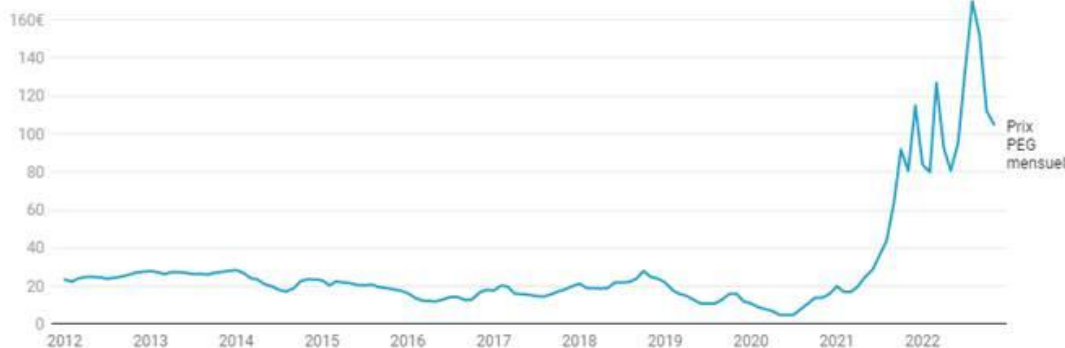
- La gestion de l'énergie

La premier euro économisé étant celui non dépensé, la ville souhaite amplifier sa politique d'investissements durables, initiée, dès le début du mandat, par le marché global de performance (MGP) de l'éclairage public. Véhicule juridique permettant de confier la conception, les travaux et la maintenance d'un investissement en conditionnant le niveau de rémunération du prestataire à l'atteinte des résultats fixés, le coût des travaux du MGP « éclairage public » s'élève à 1,2 M€ sur la période 2022-2025 (investissement), devant générer une non-dépense de 477 K€ sur huit ans (fonctionnement).

S'agissant de l'évolution des dépenses de fluides elles-mêmes, et en particulier du gaz, la ville doit, dans le cadre de la fin des tarifs réglementés au 30 juin 2023, se positionner sur le nouveau tarif.

Prix du gaz naturel sur le marché de gros PEG à M+1

Moyenne mensuelle des prix PEG en € / MWh observée sur le marché pour des contrats à M+1.



PEG : Point d'échange Gaz

Graphique: Selectra • Source: EEX • Créé avec Datawrapper

Dans un contexte conjoncturel très incertain, la ville s'oriente vers le choix du prix fixe forfaitaire (vs. prix évolutif mensuel, désigné « PEG »).

Suite à l'explosion du coût de l'énergie en 2022 (1,9 M€, dont 0,1 M€ en section d'investissement), les projections sont, dans l'attente d'être figées contractuellement, à ce stade estimées à 1,8 M€ (dont, également, 0,1 M€ en, investissement).

²⁸ L'effet GVT correspond à la variation de la masse salariale, à effectif constant, en raison des phénomènes de glissement (augmentation des salaires due aux promotions individuelles), de vieillissement (augmentation des salaires due à l'ancienneté des salariés) et de technicité (augmentation des salaires due à la progression des qualifications techniques).

Afin que le choix sur le tarif et son montant soit réalisé de façon parfaitement éclairée, la ville est assistée, depuis février, par un cabinet d'ingénieur spécialisé.

- La gestion du parc automobile

Dans une démarche visant la vertu tant environnementale que financière, la municipalité a engagé depuis plusieurs mois une réflexion sur la gestion de son parc automobile.

Envisagée dans un premier temps dans le cadre d'un groupement d'achat par l'intermédiaire de l'UGAP, demande à laquelle la société attributaire n'a finalement pas donné suite étant donné le contexte économique incertain, la ville poursuit les travaux préparatoires au lancement d'un marché en propre dans le courant de l'année.

Au vu du coût de gestion du parc actuel (242 K€ en 2022 hors carburant, dont 50 % au titre des locations), en mix location longue durée/achat respectivement pour les véhicules de tourisme et les véhicules lourds, les pistes d'optimisation sont triples :

- En lien avec le règlement intérieur adopté par le conseil municipal en décembre dernier, par une gestion plus fine (mutualisations des véhicules, adaptation des modèles aux besoins effectifs, etc.) ;
- En envisageant d'étendre la part achat au sein du mix ;
- Au regard de l'évolution du coût des carburants (64 K€ en 2022, +12 % par rapport à 2018), en massifiant le recours à l'énergie électrique.

- Le développement des mutualisations, source d'économies d'échelle

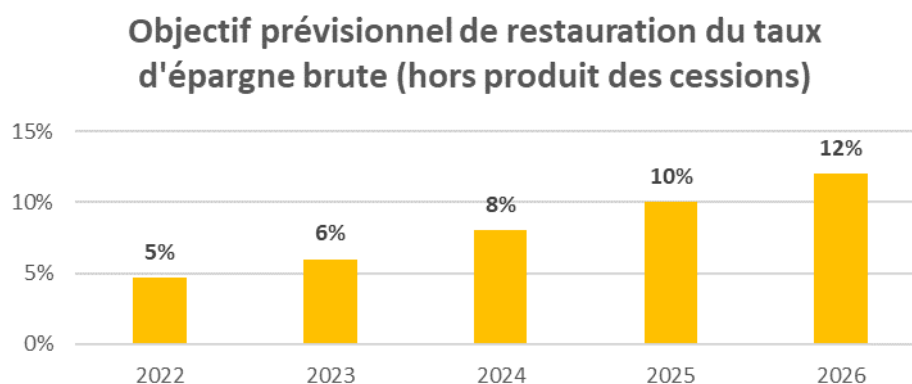
De façon générale, le dernier grand levier devant permettre de rationaliser les dépenses de fonctionnement est le développement des mutualisations, source d'économies d'échelle :

- Mutualisations internes, avec la mise en place de référents « chef de file », afin de centraliser les besoins et achats de la commune par thématique (travaux et entretien, communication, matériel administratif, etc.), sous le pilotage des services Finances et Marchés publics/Affaires juridiques ;
- Mutualisations externes : par l'intermédiaire en particulier des groupements de commande (UGAP, Centrale d'achat métropolitaine de la MEL, CAP'oise, centre de gestion, etc.), en mettant systématiquement en balance les opportunités financières, techniques et calendaires. A cet égard, la ville est, par exemple, d'ores et déjà membre de groupements pour la location de ses photocopieurs, pour l'achat de fournitures d'entretien, pour l'acquisition de matériel informatique ou encore, pour un enjeu financier plus important, pour l'achat de fournitures d'électricité (qui sera, en principe, étendu au marché du gaz en 2025).

3.2.3. La reconstitution progressive d'un niveau d'épargne satisfaisant, source d'autofinancement

L'effet conjugué de l'augmentation des recettes et de la rationalisation des dépenses doit permettre de rétablir progressivement un taux d'épargne brute plus proche de celui de la strate.

Etant donné son niveau actuel de 4,7 %, de 6,4 % en 2019 et en moyenne de 5,3 % sur le mandat précédent²⁹, la trajectoire de rétablissement du niveau d'épargne envisagée devrait permettre d'atteindre, à terme, autour de 12 %.



3.3. La mise en œuvre d'un programme pluriannuel d'investissement ambitieux

Pierre angulaire de la stratégie financière pluriannuelle de la collectivité, la reconstitution puis le maintien d'un niveau élevé d'épargne doit permettre de porter, à plein régime, les dépenses d'équipement à un niveau annuel moyen de 3 M€ (solde net hors subventions).

Couplée à la poursuite du développement de la culture de la recette, cette stratégie doit permettre de limiter concomitamment le recours à l'emprunt et, ainsi, de maintenir dans la durée un endettement sain.

3.3.1. La poursuite du développement de la culture de la recette

Comme évoqué précédemment³⁰, la culture de la recette est désormais ancrée dans les pratiques internes.

Notons les premières réussites puisque la commune est souvent lauréate des appels à projets pour lesquels elle candidate et qu'elle mobilise tant dans le cadre d'études que de réalisations concrètes (projets) :

- Déploiement du dispositif de vidéoprotection : 30 sites, 52 caméras fixes et 2 caméras nomades co-financé à près de 80 %, avec une mise en service effective depuis février 2023 ;
- Rénovation du monument aux morts dans le cadre des commémorations de son centenaire à venir en 2023, accompagnée par nos partenaires à hauteur de 62 % ;
- Le centre de vaccination basé sur un partenariat qui s'est installé avec la pharmacie de l'hôpital, les professionnels de santé et la commune pour protéger la population du bassin sud de la métropole a permis de vacciner près de 60 000 personnes en un an (adultes et enfants confondus et près de 900 injections en unité mobile, pour nos aînés notamment). La collaboration a été efficace, l'agence régionale de santé (ARS) a

²⁹ Taux d'épargne brute retraité du produit des cessions, voir 1.2.

³⁰ Voir 2.3.

reconnu l'efficacité du dispositif puisque le centre a fait partie des 350 centres de vaccination français pour vacciner les adolescents et enfants au-delà de 5 ans. La commune a perçu une dotation de 93 K€ dans ce cadre pour les frais liés à son fonctionnement.

D'autres projets sont en cours :

- Le projet de rénovation de la salle des fêtes en salle polyvalente à vocation culturelle et événementielle est lancé, la maîtrise d'œuvre connue. L'avant-projet définitif devrait être précisé pour mi-mai 2023. La réhabilitation devrait permettre d'apprécier un équipement totalement rénové, avec un cachet Art Déco préservé tout comme les balcons à l'italienne, une jauge d'accueil réhaussée à 435 personnes assises ou 600 debout en format concert. Une extension permettra l'accueil d'une véritable résidence d'artistes permettant à terme de co-produire localement des spectacles, œuvres. Les différents partenaires institutionnels ont été rencontrés et les demandes de subvention sont en cours de constitution et estimées à environ 4 M€.

Cette recherche de recettes se poursuivra à la fois en investissement et en fonctionnement pour tous les grands projets et grandes politiques publiques.

Les différents partenaires institutionnels ont été rencontrés, les grands axes du projet politique ont été partagés et les projets présentés voire précisés dans le cadre de saisines officielles pour les projets en cours auprès de l'Etat (dotation de soutien à l'investissement local, Fonds vert), de la Région, du Département et de la MEL. Les fonds européens nouvellement adoptés seront également sollicités.

Il s'agira en particulier d'obtenir ou consolider des co-financements pour la rénovation de la salle des fêtes, la dernière phase de rénovation de la Collégiale incluant le carillon, la rénovation du complexe sportif Durot ou encore la nécessaire rénovation de la Salle verte au Parc de la Ramie. Les entrées de ville Nord et Sud bénéficieront également d'une intervention visant à créer une identité seclinoise forte, à les sécuriser et les mettre en lumière.

Dans la poursuite de l'esprit de l'Agenda 21 et du plan communal de développement durable en cours de finalisation, une seconde forêt urbaine verra le jour à proximité immédiate de la Cité Jardins et bénéficiera de l'accompagnement financier de la Région (plan « 1 million d'arbres ») et de mécénats attendus.

Dans l'attente des conclusions du SDIE, lancé en 2022, et de l'aboutissement des réflexions en cours sur des opérations de développement économique, les orientations budgétaires n'intègrent pour l'heure aucune cession.

3.3.2. L'inscription dans la durée d'un haut niveau de dépenses d'équipement

Résultat de la stratégie financière développée, l'ensemble des orientations budgétaires présentées doivent permettre, en bout de chaîne, de porter les dépenses d'équipement à un niveau annuel moyen de 3 M€ (solde net hors subventions).

Sous réserve des choix qui seront, à l'issue du DOB, réalisés dans le cadre du budget primitif, le plan pluriannuel d'investissement (PPI) de la commune s'établit de la façon suivante :

K€	BP 2023	BP 2024	BP 2025	BP 2026
Projet individualisés	1 660	4 240	4 735	5 965
Rénovation de la salle des fêtes	600	2 650	2 600	1 000
Rénovation de l'éclairage public	470	360	360	
Ad'AP	340	200	200	200
Collégiale	75	80	500	500
Complexe sportif Durot	50	500	875	2 625
Centre technique municipal	50	150	200	
Ribambelle	75	300		
Autres	-	-	-	1 640
Gros entretien-renouvellement (GER)	490	360	190	100
Moyens généraux	200	225	300	25
Equipements thématiques	380	170	170	170
Total	2 730	4 995	5 395	6 260
Subventions estimées	360	2 000	2 500	3 500
Solde, à financer par emprunt et ressources propres	2 370	2 995	2 895	2 760

S'agissant en particulier des projets individualisés, il convient de souligner que, dans le cadre du règlement budgétaire et financier appliqué à compter du 1^{er} janvier 2023, la mise en place des autorisations de programme et crédits de paiement (AP/CP) permettra, en inscrivant désormais uniquement les crédits devant effectivement être mandatés, de ne plus faire supporter au budget annuel l'intégralité des dépenses pluriannuelles.

En outre, ce nouveau mode de gestion, limitant de fait la comparaison aux inscriptions budgétaires précédentes, vise :

- A réduire le volume des crédits reportés, obérant d'autant l'équilibre budgétaire annuel suivant ;
- A améliorer la visibilité financière sur les engagements pluriannuels de la ville.

Objectif affirmé du mandat, la politique d'investissement volontariste affichée a pour ambition de bénéficier tant à l'accompagnement des habitants dans leur vie quotidienne qu'au rayonnement de la ville.

3.3.3. Le maintien d'un endettement sain

Sans que cet objectif ne constitue une boussole conduisant à limiter les investissements, la ville doit maintenir, grâce à une épargne restaurée, le niveau sain de son endettement actuel.

S'élevant à 4,7 M€ et avec une capacité de désendettement³¹ prévisionnelle de 5,1 années, le stock de dette de la commune au 31 décembre 2022, constitué de trois emprunts, est :

- Sécurisé : La dette est indexée sur taux fixe à 66 % et sur taux variable à 34 %.
L'ensemble des emprunts est classé « 1A » selon les critères de la Charte Gissler³².

³¹ La capacité de désendettement correspond à la durée potentiellement nécessaire à une collectivité pour rembourser son encours de dette en y consacrant la totalité de son épargne brute.

³² Destinée à favoriser une meilleure compréhension des produits bancaires proposés aux collectivités, la Charte Gissler (« Charte de bonne conduite entre les établissements bancaires et les collectivités

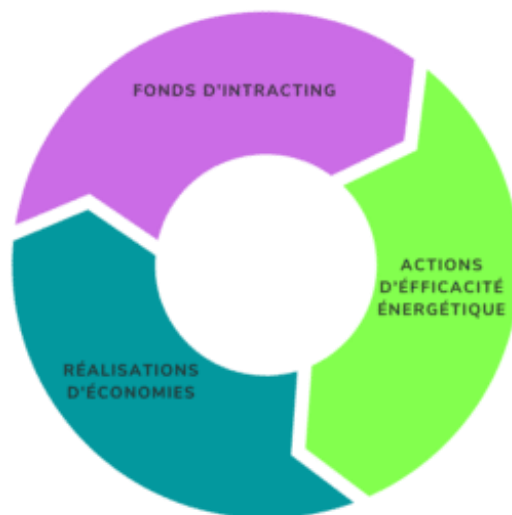
- Diversifié : Suite à emprunt réalisé pour 2 M€ auprès de la Caisse d'Épargne en 2022, l'encours se répartit entre cette dernière à 59 % et le Crédit Agricole à 41 %.

Le profil d'extinction est actuellement le suivant :



Prévu au budget primitif 2022 mais finalement non contracté, un nouvel emprunt, dont les conditions s'ont d'ores et déjà fixées, sera conclu avec la Caisse des dépôts en 2023 selon le dispositif « Intracting » pour financer le plan de rénovation de l'éclairage public.

Solution de financement innovante, cet outil permet, avec ici un taux fixe de 0,25 % particulièrement intéressant (obtenu par l'anticipation du besoin dans un contexte de hausse générale), de bénéficier d'avances remboursables pour mettre en œuvre des actions de performances énergétiques avec retour sur investissement rapide, les économies ainsi réalisées ayant vocation à être réinvesties dans d'autres actions potentiellement plus importantes.



locales ») opère leur classification selon la complexité, d'une part, de l'indice servant au calcul des intérêts de l'emprunt (de 1 à 5), et, d'autre part, de la formule de calcul des intérêts (de A à E).

Conclusion

A mi-mandat, les orientations budgétaires de la municipalité se veulent ambitieuses, mais sincères.

Elles tiennent ainsi compte de l'existant : face à une section de fonctionnement contrainte par des recettes stables et des dépenses rigides, la ville doit impérativement, selon les recommandations de la chambre régionale des comptes dans son rapport sur la gestion 2015-2018, intensifier les mesures engagées depuis 2020 afin de restaurer sa capacité à s'autofinancer.

Dans un contexte toujours incertain où les budgets locaux, comme ceux des ménages, subissent de plein fouet l'inflation et où le risque d'un retournement de conjoncture est permanent, la préservation d'une épargne de sûreté demeure par ailleurs indispensable afin de se prémunir des incertitudes.

Dans ce cadre, la stratégie financière pluriannuelle de la commune est tournée vers un objectif affirmé : poursuivre son programme pluriannuel d'investissement, au bénéfice tant de la population seclinoise que du rayonnement de la ville.

Sans nier les efforts de gestion à maintenir au cours des prochains mois, la municipalité entend néanmoins continuer à jouer pleinement son rôle premier : assurer un service public de qualité au profit de toutes et tous.