

Direction

Direction de la stratégie, de l'organisation et de l'évaluation

Toutes commissions

RAPPORT AU CONSEIL DÉPARTEMENTAL

Séance du 10 novembre 2016

OBJET : ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2017

Mesdames, messieurs,

Ce rapport d'orientations budgétaires a vocation à nourrir le débat de notre Assemblée en vue de l'adoption de notre Budget primitif 2017. Comme chaque année, j'ai souhaité vous communiquer une information complète sur les éléments qui doivent guider nos choix budgétaires.

Vous le savez, ma volonté est de prolonger et d'étendre la dynamique d'investissement engagée ces dernières années. Grâce à nos efforts et à nos choix de gestion, nous pouvons amplifier notre action, relancer certaines politiques publiques et porter de nouveaux projets.

C'est le sens des priorités que je vous soumets aujourd'hui, avec la poursuite du Plan « Petite enfance et parentalité » et du Plan « Ambition Collège 2020 », et la mise en oeuvre des nouveaux plans « Mobilités durables 2016 – 2020 », « Inventons nos parcs », des investissements relatifs aux piscines ou encore à l'offre pour les personnes handicapées (Défi Handicap). Au total, nous mobiliserons en 2017 plus de 230 millions d'euros pour ces investissements d'avenir.

Dans le même temps, nous devons poursuivre nos efforts transversaux en faveur du développement durable et de la transition écologique, notre politique en faveur de la diversité, et l'ensemble de nos démarches de modernisation.

Afin de nourrir les débats de notre Assemblée, ce document aborde successivement :

- le contexte socio-économique de cette préparation budgétaire et la situation des Départements (1),



- notre priorité à l'investissement dans tous nos domaines de compétences et d'implication volontaire (2),
- la préservation et le renforcement de nos politiques de solidarité (3),
- la poursuite de l'ambition du Département en matière d'éducation et de politiques culturelle et sportive, notamment notre engagement en faveur de la candidature de Paris/ Seine saint Denis aux jeux olympiques (4)
- la poursuite de nos politiques innovantes et de la modernisation de notre administration (5),
- l'équation financière de notre collectivité et notre stratégie budgétaire (6),
- des éléments structurants en matière d'effectifs et de personnels (7).

1. Le contexte socio-économique de cette préparation budgétaire et la situation des Départements

1.1 Un contexte socio-économique contrasté

La croissance de l'économie française a atteint 1,2 % en 2015 (contre 0,6 % en 2014). Il s'agit de la plus forte croissance enregistrée depuis 2011. L'emploi a progressé de 65 000 postes, soutenu en partie par l'augmentation du nombre de contrats aidés (contrats uniques d'insertion et emplois d'avenir). En conséquence, après avoir connu une forte hausse suite à la crise économique de 2008, le taux de chômage s'est stabilisé à 10 % au 1^{er} trimestre 2016 à l'échelle nationale, et connaît un léger repli en Île-de-France (- 0,2 point). Les premières tendances de l'année 2016 (+ 0,6 % au 1^{er} trimestre) confirment ces signes d'amélioration, au-delà des prévisions de croissance, qui pourrait atteindre 1,6 % sur l'année.

Sur le plan national, on observe une corrélation entre les différents indicateurs économiques : la croissance du PIB impacte celle de l'emploi, entraînant une réduction du chômage, une augmentation du revenu des ménages et, de fait, une baisse de la pauvreté. A l'échelle locale, ces liens sont moins évidents, les performances productives d'un territoire n'ont pas toujours d'effets directs sur le développement social et l'emploi.

La Seine-Saint-Denis est un exemple flagrant de ce contraste. Le département joue un rôle important dans le développement économique de la région Île-de-France, mais ses habitants, s'ils profitent en partie des améliorations de l'activité, restent particulièrement touchés par le chômage et par la précarité.

Un tissu économique dynamique...

Le département s'impose comme un pôle majeur d'activité de la région capitale, bénéficiant de la présence de nombreux sites en fort développement et de filières d'avenir.

La Seine-Saint-Denis comptait plus de 100 000 entreprises en 2015, soit 10 % des entreprises franciliennes. Le département se place comme le 3^e département d'Île-de-France avec le plus grand nombre d'entreprises. En termes de création d'entreprises, la Seine-Saint-Denis est le département le plus dynamique. Le taux de création y était de 17 % sur l'année 2015, contre 14 % à l'échelle de l'Île-de-France. Le nombre de défaillances d'entreprises y est toutefois plus important.

En 2015, l'Île-de-France a retrouvé son niveau d'emploi d'avant la crise de 2008 et l'emploi salarié francilien a progressé à nouveau au 1^{er} trimestre 2016 (+ 0,3 %, soit presque 12 000 emplois supplémentaires). Cette hausse a concerné tous les départements franciliens mais c'est en Seine-Saint-Denis qu'elle a été la plus importante avec près de 5 000 emplois supplémentaires en 2015 (+ 1,3 %, contre + 0,5 % en Île-de-France). Elle

s'est concentrée sur le secteur tertiaire marchand (+ 1,8 %), tandis que les secteurs de l'industrie et de la construction ont perdu des emplois (respectivement - 0,5 % et - 0,8 %).

...qui bénéficie peu aux séquano-dionysiens

La population de Seine-Saint-Denis bénéficie peu de ces emplois et reste plus exposée au chômage.

L'embellie récente sur le marché du travail a profité à la plupart des départements franciliens, dont la Seine-Saint-Denis qui a vu son taux de chômage baissé de 0,2 point en un an.

Le chômage reste toutefois le plus élevé de la région : 13 % des actifs sont à la recherche d'un emploi au 2^e trimestre 2016, contre 8,8 % en Île-de-France. Même si la tendance à la baisse du taux de chômage amorcée depuis la fin de l'année 2015 laisse entrevoir des signes timides d'amélioration, le nombre de demandeurs d'emplois inscrits à Pôle emploi a continué d'augmenter de près de 5 % cette même année.

Les perspectives de retour à l'emploi de la population séquano-dionysienne s'opposent à plusieurs freins structurels. D'abord, il existe un écart entre la typologie des postes proposés sur le territoire et le faible niveau de qualification des séquano-dionysiens. Ainsi, seule la moitié des emplois est occupée par des habitants du département.

De plus, le profil social des séquano-dionysiens les rend plus vulnérables sur le marché du travail. Ainsi, les jeunes, très nombreux sur le territoire, sont deux fois plus touchés par le chômage. L'accès à l'emploi est également plus difficile pour les ressortissants étrangers qui représentent 21 % de la population, et pour les mères isolées (28 % des familles avec enfants sont monoparentales). On sait aussi que les discriminations s'ajoutent aux inégalités socio-économiques, comme autant de freins à l'accès à l'emploi.

La demande sociale reste forte

Ces difficultés d'insertion professionnelles ont un impact direct sur le niveau des revenus des ménages du département. La moitié des habitants vit avec moins de 1 384 euros par mois, soit le niveau de vie médian le plus faible des départements de France métropolitaine. 27 % des habitants vivent ainsi en dessous du seuil de pauvreté. De même, le nombre de bénéficiaires du RSA a augmenté de plus de 3 % en 2015.

Selon la CAF, une inversion de tendance s'est produite au niveau national fin 2015 - début 2016. Il conviendra bien sûr de la confirmer dans la durée, en observant les dynamiques propres à la Seine-Saint-Denis.

Certaines catégories de la population, plus exposées au phénomène de vulnérabilité socio-économique, cumulent fragilités sociales et familiales, comme les enfants, les jeunes de manière générale, et les personnes âgées.

Les enfants de moins de 6 ans représentent 10 % de la population de Seine-Saint-Denis, soit 3 points de plus que la moyenne francilienne, une part élevée soutenue par la natalité la plus importante de France métropolitaine. Or, les familles avec enfants, et les familles monoparentales en particulier, ont un niveau de vie très inférieur à celui des couples sans enfants, respectivement 1 400 euros et 1 200 euros par mois contre 1 900 euros par mois.

Les moins de 30 ans sont près de 670 000 en Seine-Saint-Denis et représentent environ 43 % de la population (contre 40 % en moyenne sur la région). Ils sont deux fois plus touchés par le chômage que leurs aînés et vivent pour près de 30 % d'entre eux sous le seuil de pauvreté.

La part de personnes âgées de 75 ans et plus tend à augmenter sur le département, suivant le phénomène de vieillissement générale de la population. Les personnes âgées du département disposent d'un niveau de vie de 1 616 euros par mois, inférieur d'un tiers à la moyenne francilienne, ce qui se traduit par une surreprésentation des titulaires du minimum vieillesse et de l'allocation personnalisée d'autonomie.

Ces données nous appellent à conforter nos politiques de solidarité, poursuivant le rôle de bouclier social de notre collectivité et d'acteur de la réussite scolaire et de l'insertion.

1.2 La situation financière des Départements continue d'être difficile

Dans son dernier rapport sur les finances des collectivités locales, l'Observatoire des finances locales souligne qu'en 2015, si la croissance des dépenses de fonctionnement de l'ensemble des Départements ralentit, elle demeure plus dynamique que celle des recettes, entraînant la poursuite de la baisse de l'épargne brute. Par ailleurs, les dépenses d'investissement hors remboursement de la dette continuent à diminuer.

En 2015, les dépenses totales des Départements se sont élevées à plus de 75 milliards d'euros, ce qui représente 32 % de l'ensemble des dépenses des collectivités territoriales (234 milliards d'euros).

Une progression ralentie des recettes réelles de fonctionnement...

Les recettes réelles de fonctionnement ont progressé moins rapidement en 2015 (1,2 %) qu'en 2014 (2,2 %). Cette augmentation n'est pas uniforme :

- Les concours de l'État ont diminué de 7,9 % (contre -3,6 % en 2014), essentiellement en raison de l'importance de la baisse de la DGF dans le cadre de la contribution au redressement des comptes publics (-8,9 %) ;
- Les produits de la fiscalité directe ont progressé de 3,7 % en 2015 après une quasi stagnation en 2014, en raison principalement de la hausse du produit de la CVAE (4,5 % contre - 2,5 % en 2014). Le produit de la taxe sur le foncier bâti augmente de 3,4 %, contre 1,7 % en 2014 ;
- La fiscalité indirecte a fortement augmenté (+ 6,1 %), essentiellement du fait de la hausse des droits de mutation (16,4 %, contre 9,3 % en 2014). Dès 2014, la quasi-totalité des Départements ont utilisé la possibilité de relever le taux de 3,8 % à 4,5 %. En 2015, l'effet de ce relèvement de taux s'applique en année pleine.

...qui est loin de compenser une plus forte progression des charges de fonctionnement

En 2015, les dépenses de fonctionnement des Départements ont augmenté de 1,4 %, à un rythme nettement inférieur à ce qui était constaté les années précédentes (en moyenne, + 2,9 % par an entre 2011 et 2014). Cependant, la progression des dépenses d'aide sociale est demeurée forte (3 %).

La masse salariale des Départements a progressé moins fortement (1,5 % en 2015 après 2,7 % en 2014). Cette progression résulte pour partie de la revalorisation des grilles de salaires des agents de catégorie C et B, ainsi que de la hausse du taux de cotisation employeur à la CNRACL.

Parallèlement, les achats de biens et charges externes ont diminué plus fortement en 2015 (- 3,6 % contre -1,5 % en 2014).

Les frais financiers ont diminué de 3,5 % en 2015.

Une baisse de l'épargne plus modérée

En 2015, l'épargne brute des Départements a diminué de 0,8 %, soit une baisse moins importante qu'en 2014 (- 4,2%).

Une poursuite du recul des dépenses d'investissement au niveau national

Les dépenses d'investissement de l'ensemble des départements ont à nouveau diminué en 2015 (- 5,3 % après - 5,5 % en 2014). Cette réduction des dépenses a affecté l'équipement brut (- 4,2 %) et les subventions versées aux organismes publics et privés (- 7,7 %).

Une dette en augmentation

En 2015, le montant total de la dette des Départements a progressé de près de 7 % et leur taux d'endettement a atteint 52,8 % (contre 50,8 % en 2014).

2. Notre priorité à l'investissement dans tous nos domaines de compétences

A contre courant des autres Départements, en 10 ans, de 2007 à 2016, nos dépenses d'investissement ont progressé de 32 %. Nous devons amplifier cette dynamique et l'étendre à de nouvelles politiques publiques.

La mise en œuvre du Plan Petite enfance et parentalité

Ces dernières années, notre collectivité n'a cessé de renforcer son offre d'accueil de la petite enfance. Pourtant, dans le contexte d'une natalité particulièrement forte en Seine-Saint-Denis, la réponse aux besoins des familles reste sensiblement inférieure à la moyenne nationale, en particulier en matière d'accueil individuel. C'est pourquoi nous avons adopté le 16 octobre 2014 le Plan petite enfance et parentalité 2015-2020.

Grâce à ce plan et aux 80 millions d'euros qui lui sont consacrés (contre 29 millions d'euros pour la période précédente), le Département investit pour l'avenir en soutenant la création de 3 500 places d'accueil du jeune enfant et en rénovant les crèches départementales et les bâtiments dédiés à l'accueil des familles (crèches, centres de PMI, circonscriptions d'aide sociale à l'enfance et de service social). Ces dépenses d'investissement sont financées en partie grâce au prêt de la Banque de développement du Conseil de l'Europe et par des subventions spécifiques de la CAF.

Plusieurs leviers concourent aux créations de places : une nouvelle aide à l'investissement pour les crèches et autres structures non départementales, un soutien à l'investissement pour les maisons d'assistants maternels, une campagne de recrutement chez les assistants maternels et l'augmentation des capacités d'accueil des crèches départementales. Ainsi, depuis 2014, le plan a permis la création de 1064 places d'accueil collectif et 1744 places en accueil individuel. En 2017, 400 places en accueil collectif et 180 places en accueil individuel seront créées, ainsi que 26 places par extension dans les crèches départementales.

Le Plan Ambition Collège 2020 en faveur des collèges et des collégiens

L'adoption par notre Assemblée de notre nouveau Plan Ambition Collège 2020, le 27 novembre 2014, vise à poursuivre et renforcer le plan voté en 2010.

Nos objectifs sont les suivants :

- répondre au dynamisme démographique du Département, les mutations du territoire, la mise en œuvre de grands projets urbains et le développement des interconnexions entre les territoires,
- garantir aux collégiens la possibilité d'étudier et d'évoluer dans des espaces agréables, sereins et adaptés à chacun de leurs usages,
- garantir aux personnels enseignants et non-enseignants des conditions de travail propices à la réalisation de leurs missions, et aux échanges nécessaires dans l'optique d'une éducation partagée,
- répondre aux enjeux du développement durable en matière de performance énergétique, de réduction des émissions de gaz à effet de serre, mais aussi d'accessibilité,
- répondre aux besoins d'équipements du Département en installations sportives.

Ce Plan comporte cinq volets :

- un volet rénovation et modernisation des collèges existants, qui concernera 100 % des collèges, structuré autour de quatre ambitions : mener des travaux sur le bâti, améliorer les conditions de travail des ATTEE, transformer les cuisines de production en office relais, et moderniser les collèges pour répondre aux nouveaux enjeux éducatifs et fonctionnels ;
- un programme de constructions neuves ou reconstruction de 15 collèges (8 constructions de nouveaux collèges et 7 reconstructions),
- la poursuite du déploiement du plan numérique,
- la création d'équipements sportifs,
- la poursuite des travaux de maintenance et interventions d'urgence dans l'ensemble des collèges.

Au total, notre collectivité consacrera 640 millions d'euros à ce Plan sur la période 2015 – 2020.

L'année 2016 est marquée par l'achèvement des travaux de rénovation du collège Jean Jaurès à Saint-Ouen, la mise en service du pôle sportif du collège Dora Maar à Saint-Denis / Saint-Ouen, ainsi que par de nombreux travaux de rénovation, en particulier à Aulnay-sous-Bois, Bagnolet, Dugny, Gournay, Le Blanc-Mesnil, Montfermeil, Pantin, Saint Ouen et Noisy-le-Grand. Nous augmentons ainsi les dépenses de rénovations pour atteindre plus de 30 millions d'euros, montant jamais atteint depuis plus de 20 ans.

En 2017, nous consacrerons 100 millions d'euros aux investissements dans le champ de l'éducation :

- 63,6 millions d'euros pour les constructions neuves et reconstructions,
- 29 millions d'euros pour les travaux de modernisation et de grosses réparations,
- 7 millions d'euros pour le numérique.

Au-delà de ce vaste plan d'investissement, le Département poursuivra sa politique éducative volontariste dans les collèges par le développement des actions éducatives et la mise en œuvre du Projet éducatif départemental 2. Le chèque réussite sera également mis à disposition des élèves de 6e pour la 3e année consécutive.

Transports et aménagement

Ces dernières années, des investissements importants ont été réalisés dans les projets de transports tels que le prolongement du T1 à l'Ouest, la mise en service du T5 et du T8, les études et acquisitions foncières sur le T1 à l'Est.

Aujourd'hui, le patrimoine routier départemental ne répond qu'imparfaitement aux besoins des usagers. En effet, le réseau départemental est insuffisamment doté d'itinéraires cyclables, la place dédiée aux piétons doit augmenter, et des points durs d'évolution des

transports en commun persistent. Par ailleurs, de fortes mutations structurelles liées notamment au Grand Paris Express sont à prévoir dans un avenir proche. C'est pourquoi le Département a décidé de consacrer des moyens importants au Plan Mobilités Durables 2016 – 2020, approuvé par notre Assemblée départemental le 30 juin dernier.

Ce plan a pour objectif de moderniser le patrimoine routier, d'améliorer la qualité des espaces publics en permettant l'accès à toutes les mobilités, d'adapter le réseau de déplacements routiers aux nouveaux besoins de territoires en mutation, et d'engager des politiques innovantes en matière de travaux publics et de déplacements. Trois grandes familles d'opérations sont prévues : l'accompagnement des grands projets structurants, la promotion de la mobilité durable et la modernisation du patrimoine.

Il est prévu de consacrer 50 millions d'euros de crédits supplémentaires à la mise en œuvre de ce plan, somme qui s'ajoutera aux 20 millions consacrés chaque année à ce type d'interventions.

De nombreux projets de transports sont actuellement en cours de réalisation sur notre territoire : prolongement de lignes de métro et développement des transports en commun en site propre. Il s'agit de répondre à des besoins essentiels pour les habitants et de favoriser un développement territorial harmonieux.

Notre Département consacrera en 2017 plus de 11 millions d'euros au financement des prolongements de la Ligne 12 à Mairie d'Aubervilliers, de la Ligne 14 à Mairie de Saint-Ouen et de la Ligne 11 à Rosny Bois-Perrier.

Au mois de juillet prochain sera mis en service le Tram 11 Express entre Épinay-sur-Seine et Le Bourget, projet auquel le Département aura contribué à hauteur de 10 millions d'euros environ.

Parallèlement, le Grand Paris Express franchira une nouvelle étape avec les travaux concernant les Lignes 15 Sud et 16, tandis que les études se poursuivront sur les Lignes 14 Nord, 15 Est et 17.

Le Département se mobilise pour accompagner les travaux impactant son réseau d'assainissement, de voirie et ses espaces verts. Une convention-cadre a d'ailleurs été signée le 2 mai 2016 afin que les études et travaux menés par le Département fassent l'objet d'une prise en charge totale par la Société du Grand Paris.

Sont également prévues en 2017 les études relatives à l'aménagement de l'ex-RN2 en boulevard métropolitain.

Le travail sur le projet urbain défini autour de la nouvelle gare du T11 Express de Dugny-La Courneuve sera poursuivi. Jusqu'à février 2017, il portera notamment sur l'implantation des infrastructures olympiques prévues sur ce secteur (Village des Médias et pavillons sportifs), dans le cadre de la candidature de Paris-Seine-Saint-Denis aux Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024.

Culture et sport

Le Département poursuivra une politique d'investissement ambitieuse en matière de politique sportive et culturelle.

L'élaboration du Plan « Savoir nager » sera poursuivie, en concertation étroite avec tous nos partenaires institutionnels. 40 millions d'euros y seront consacrés au cours des prochaines années afin de créer de nouvelles piscines et de rénover les piscines existantes, dont beaucoup sont vétustes.

L'investissement du Département en faveur des équipements sportifs dans les collèges se poursuivra, avec la construction de gymnases, de salles sportives, la couverture et la rénovation de nombreux plateaux sportifs. Ces équipements sportifs auront vocation à être mutualisés le plus largement possible.

Notre Assemblée a fait état de son engagement pour la candidature de Paris à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, au cours de la séance du 7 mai 2015. Lors de cette séance, nous avons pris l'engagement d'élaborer un Plan départemental d'accompagnement de la candidature et de constituer un héritage pour le territoire, quel que soit le résultat du vote du CIO le 13 septembre 2017. Le Département s'est par ailleurs engagé à hauteur de 67 millions d'euros à contribuer aux investissements nécessaires pour accueillir les JOP sur notre territoire.

Le plan d'accompagnement de la candidature aux JOP voté le 22 juin et comprenant 24 actions se concrétisera par de nouvelles actions dès l'année 2017. Dans le contexte de cette année olympique, le Département réaffirme son engagement en faveur de la politique sportive et de loisirs, en maintenant son soutien aux acteurs sportifs du territoire, en poursuivant son action de structuration des disciplines.

Nous poursuivrons également notre ambition en matière de politique culturelle et patrimoniale. Des orientations transversales prioritaires et de nouveaux projets seront mis en œuvre, en particulier par le renforcement des actions culturelles et artistiques dans les parcs départementaux et le lancement d'une démarche culture et action sociale, ou encore à travers le plan d'accompagnement aux JOP.

De nouveaux partenariats structurants seront développés, en particulier avec l'Établissement public Médicis à Clichy-Montfermeil. Nous poursuivrons notre politique de coopération avec les villes et territoires autour de grands chantiers stratégiques, comme la place de l'art dans l'espace public, ou les parcours d'éducation artistique et culturelle. Nous poursuivrons également la dynamique positive engagée en matière de recherche et médiation archéologique, et de valorisation du patrimoine départemental.

Enfin, l'année 2017 sera la première année de mise en œuvre et de développement du nouveau projet de la base de Champs sur Marne.

Les grands projets dans ce secteur seront poursuivis. La mise en œuvre du Projet image entrera également dans une nouvelle phase, avec l'élaboration d'une structure juridique, la mobilisation des financements et le choix d'un lieu. Le Pôle archéologique de la Haute-île, entrera en 2017 dans une phase de concrétisation, avec la reconstitution d'une maison de type danubien au second semestre, via un chantier d'insertion.

Enfin, comme vous le savez, la Seine-Saint-Denis porte depuis plusieurs années un projet ambitieux de création d'un pôle « sport et handicap ». Transversal et multidimensionnel, ce projet cherche à articuler pratique sportive, recherche, formation et création d'un pôle ressource à destination de l'ensemble des acteurs (collectivités publiques, monde hospitalier et universitaire, acteurs du champ du sport et du secteur médico-social, entreprises privées...). Après la constitution de l'association de préfiguration du projet avec les différents partenaires qui en sont à l'origine, l'année 2017 sera en particulier consacrée à la mobilisation des partenaires financiers (État, collectivités, fonds européens, fondations, entreprises, notamment équipementiers, porteurs de projets associatifs..).

Écologie urbaine et biodiversité

Dans le champ de l'écologie urbaine, nous venons d'adopter le plan « À vos parcs ». Il sera doté d'une enveloppe d'environ 54 millions d'euros pour les 5 prochaines années.

Ce plan d'investissement sera structuré autour de 4 orientations :

- réunir la ville et les parcs pour construire une métropole apaisée et durable, un cadre de vie agréable pour les séquanais-dionysiens,
- intensifier et diversifier les usages des parcs, pour en faire des lieux de vie, des espaces de sociabilité, de culture, et de sport,
- innover pour faire de la Seine-Saint-Denis un territoire d'expérimentations en écologie urbaine,
- offrir des espaces d'expression de la population, des initiatives locales et développer de nouveaux modes de gestion.

Enfin, en 2017, la rénovation et l'extension du parc de la Bergère de Bobigny seront poursuivies.

En matière d'assainissement, la politique départementale s'inscrit dans les orientations du schéma Audace 2014 - 2023. Il s'agit d'assurer la pérennité du patrimoine départemental d'assainissement, de lutter contre les inondations, de maîtriser la qualité des rejets aux milieux aquatiques et de développer une gestion solidaire de la ressource en eau tout en renforçant sa présence dans la ville.

En 2017, nos priorités seront d'accompagner la réalisation des projets de transport et de poursuivre la construction du bassin de retenue des Hauts de Montreuil et du bassin du Fouailler à Livry-Gargan.

Enfin, nous poursuivrons la mise en œuvre du Plan Climat Énergie Territoire et nos actions en faveur du cadre de vie (lutte contre les nuisances phoniques notamment).

3. Préserver et renforcer nos politiques de solidarité

Nous devons assurer pleinement la mise en œuvre de politiques et dispositifs de solidarité en direction de l'ensemble des habitants, notamment des plus fragiles, des personnes éloignées de l'emploi, des personnes âgées et des personnes handicapées.

Au-delà de la délivrance des allocations, nos politiques sociales s'attachent à adapter les réponses aux besoins des personnes et à inventer de nouvelles modalités d'accompagnement. C'est le cas, par exemple, à travers les projets innovants concernant les alternatives à l'hébergement hôtelier ou l'évolution des réponses de la protection de l'enfance.

Conséquence de l'adoption de la loi NOTRe, des évolutions de périmètres et d'orientations de politiques publiques sont engagées, notamment dans le champ du développement économique et de l'aménagement.

Notre mobilisation en faveur de l'emploi et de l'insertion

La Seine-Saint-Denis à l'instar de l'Île-de-France a constaté, courant 2016, une légère baisse de son taux de chômage (- 0,2 %), mais la croissance est insuffisamment soutenue pour créer massivement de l'emploi.

Concernant le Revenu de Solidarité Active (RSA), on dénombrait, au 31 mars 2016, 81 644 foyers bénéficiaires du RSA socle en Seine-Saint-Denis, soit une hausse de 3 % des bénéficiaires du RSA relevant de la compétence du Département entre mars 2015 et mars 2016. La hausse du nombre de bénéficiaires du RSA socle a été de 41 % entre juin 2009 et mars 2016. Les dépenses d'allocations devraient se monter sur l'ensemble de l'année 2016 à 471,51 millions d'euros.

Nous sommes dans une situation paradoxale : notre département est un véritable « moteur économique » pour l'Île-de-France, avec son plus fort taux de création d'entreprises et la plus grosse croissance des effectifs salariés, mais il compte le plus fort taux de chômage francilien et le quart des allocataires franciliens du RSA.

Devant ce constat, et compte tenu des évolutions législatives récentes, nous avons décidé de renforcer l'action du Département en matière d'emploi. Dès janvier 2017, une nouvelle direction issue de la fusion du SIS et de la DEEFI agira dans le sens du rapprochement entre le monde économique et les besoins en insertion.

L'enjeu de cette nouvelle politique sera de créer une nouvelle culture de « l'emploi au service d'une insertion durable » en rapprochant le travail d'accompagnement des publics, leurs besoins en formations et les besoins des entreprises.

Nous continuerons le déploiement de nos actions portées dans les chartes « Seine-Saint-Denis Égalité », en priorisant les publics allocataires du RSA, les demandeurs d'emploi et les jeunes en insertion.

Nous travaillerons à la rénovation du dispositif des « projets de ville » en impulsant un travail sur l'emploi tourné vers le besoin des acteurs économiques et les métiers porteurs.

Le déploiement du Plan départemental d'insertion et de l'offre d'insertion renouvelée se fera en concertation avec les quatre EPT et le Pacte territorial pour l'insertion transformé en Pacte territorial pour l'insertion et l'emploi, devra conforter le rôle du Département en matière de formation et d'insertion par l'activité économique.

Nous renforcerons notre soutien au secteur de l'Économie sociale et solidaire, à travers l'appui aux projets des structures labellisées solidaires créatrices d'emplois non délocalisables. Une attention particulière sera portée au développement des clauses d'insertion dans les marchés publics en facilitant l'accès des SIAE à la commande publique.

Nous ferons porter nos efforts sur les filières « vertes » et « numérique », pour mobiliser les acteurs afin de multiplier les opportunités de qualification sur ces métiers à destination notamment des publics jeunes et demandeurs d'emplois.

L'ensemble du réseau de partenaires issu de la politique départementale jusqu'à présent menée en matière de développement économique et d'innovation sera mobilisé pour assurer la promotion du territoire à travers le déploiement de la marque « In Seine-Saint-Denis ». Ces mêmes acteurs seront appelés à agir à nos côtés pour réussir notre nouvelle politique de solidarité territoriale centrée sur l'emploi et l'insertion.

Notre action en faveur de l'autonomie des personnes âgées et handicapées : une réponse pour chacun

Dans le domaine de l'autonomie, le Département a débuté en 2016 la mise en œuvre de la loi d'adaptation de la société au vieillissement, qui au-delà de la réforme de l'APA prévoit un renforcement du soutien aux aidants et des actions de prévention de la perte d'autonomie, à travers la mise en place de la conférence des financeurs, que le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis pilote conjointement avec l'Agence régionale de santé. Si la compensation intégrale pour les années 2017 et 2018 constitue un acquis non négligeable, nous resterons vigilants sur sa pérennisation.

La Seine-Saint-Denis a hérité lors de la décentralisation d'un taux d'équipement pour les personnes en situation de handicap resté depuis parmi les plus faibles de la France métropolitaine.

Tenant compte de la dynamique nationale lancée lors de la Conférence nationale du handicap du 19 mai dernier, nous avons adopté lors de notre dernière séance la stratégie « Défi Handicap » visant à augmenter l'offre d'accueil et de services en direction des personnes handicapées tout en diversifiant les réponses apportées à travers la mise en place de dispositifs innovants. Ce plan très ambitieux, conditionné à un effort significatif de l'État, doit permettre la création de plus de 1000 places sur les années à venir, pour un engagement financier départemental à terme de 16 millions d'euros.

En parallèle, avec la MDPH et ses partenaires, nous mettrons en œuvre dès 2017 le dispositif de "réponse accompagnée pour tous" afin de proposer un accompagnement adapté aux personnes handicapées. Il s'agit d'élaborer des solutions "sur mesure", en décloisonnant les dispositifs administratifs, afin d'éviter les ruptures de parcours et de tendre vers une solution pour tous.

Concernant les allocations, nous devons à la fois répondre à la demande des usagers et poursuivre nos efforts de gestion.

La Prestation de compensation du handicap (PCH) poursuit sa montée en charge, avec une augmentation constatée du nombre de bénéficiaires de 4 272 bénéficiaires au 30 juin 2015 à 4 555 bénéficiaires au 30 juin 2016, soit une hausse de 6,6 %. Cette augmentation devrait se poursuivre au même rythme en 2017, ce qui induit une nouvelle hausse de nos dépenses.

Au 30 juin 2016, le nombre de bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie à domicile s'élevait à 16 542 contre 15 745 bénéficiaires au 30 juin 2015, soit une hausse de 5 % (contre + 3,8 % entre le 30 juin 2014 et le 30 juin 2015). Sur la même période, le nombre de bénéficiaires de l'ADPA en établissement s'est accru de 2,4 % passant de 6 192 à 6 345 bénéficiaires. À la hausse des dépenses liées à l'augmentation des bénéficiaires, viendront s'ajouter en 2017 les nouvelles dépenses liées aux dispositions de la loi sur l'adaptation de la société au vieillissement concernant le relèvement des plafonds d'aide mensuels de l'ADPA et la diminution du reste à charge pour les personnes âgées et leurs familles. Ces nouvelles dépenses seront entièrement compensées par l'État en 2017 et 2018.

Nos engagements dans le champ de la santé

La politique de santé menée par le Département a été confortée, avec l'obtention de financements compensatoires par l'ARS à hauteur de 1 million d'euros par an, sur trois ans à compter de 2016, pour l'exercice des compétences déléguées par l'État dans la lutte contre le cancer, la tuberculose, la politique de vaccination et de l'habilitation en tant que Centre gratuit d'information, de dépistage et de diagnostic des IST-VIH-hépatites.

L'évolution de notre politique de santé sera poursuivie, avec la finalisation de la réorganisation de notre action sur le terrain. Elle sera concrétisée par l'ouverture du troisième site issu du rapprochement des centres départementaux de prévention santé de Saint-Denis et d'Aubervilliers, par le développement des actions hors les murs visant des publics et des territoires prioritaires, mais aussi par la refonte de la stratégie du programme bucco-dentaire en lien avec l'ARS.

L'objectif de réduction des inégalités sociales et territoriales de santé se traduit aujourd'hui par un appel à projets « prévention-insertion-santé » dans le cadre duquel 24 actions menées dans le champ de la santé, mises en œuvre par des associations, ont été retenues. Pour la plupart, elles donnent lieu à un engagement financier pluriannuel du Département sur la période 2016-2018.

Notre implication pour la protection de l'enfance

En matière d'aide sociale à l'enfance, les priorités sont l'évolution de l'offre d'accueil pour une meilleure adaptation des réponses offertes aux enfants et familles, la diminution des placements en urgence, le développement de l'accueil familial, ainsi que le travail sur les pratiques professionnelles à travers la mise en œuvre du projet éducatif de l'ESA élaboré en 2016.

Les difficultés rencontrées dans l'application du système de répartition nationale mis en place pour la prise en charge des mineurs isolés étrangers ainsi que la hausse, depuis septembre 2015, du nombre d'enfants et de jeunes pris en charge par le Département nécessite d'être particulièrement vigilant à l'application des dispositions entérinées par la loi de protection de l'enfant du 14 mars 2016.

4. La poursuite de nos ambitions en matière d'éducation

Le Département poursuivra son engagement au faveur de l'éducation. L'année 2017 sera la première année de mise en œuvre du nouveau Projet éducatif départemental, qui place l'éducation et la culture au cœur de nos priorités politiques. Ce projet vise à favoriser l'émancipation individuelle des jeunes, à contribuer à leur réussite éducative, à accompagner leur orientation et permettre un climat scolaire serein. Le Département poursuivra son action pour développer la continuité des parcours d'éducation artistique et culturelle.

5. La poursuite de nos politiques innovantes et de la modernisation de notre administration

La politique diversité : promotion de l'égalité et lutte contre les discriminations

La population séquano-dyonisienne, du fait de ses caractéristiques socio-démographiques, est particulièrement exposée aux risques de discrimination sur les critères de l'âge, de l'origine, de l'appartenance réelle ou supposée à une religion. S'ajoute à des discriminations celles liées au lieu de résidence, induite par une vision négative de notre territoire.

Face à ce risque élevé de discriminations croisées, le Département mobilise ses politiques sociales, éducatives et culturelles, tout en s'attachant à valoriser le territoire et ses atouts, sa population, et notamment les jeunes. C'est l'enjeu du tout nouveau projet « In Seine-Saint-Denis ». Cette marque territoriale a vocation à mettre à l'honneur les démarches et réussites du territoire : initiatives innovantes et de talents issus des domaines économiques, culturels, sportifs, scientifiques, sociaux... L'enjeu est double : renforcer le sentiment d'appartenance à un territoire d'excellence, d'avenir, et faire connaître ces initiatives et personnalités engagées.

Les efforts en faveur de la diversité concernent aussi les services départementaux, qui doivent être exemplaires tant en matière d'accès aux droits qu'en termes de prévention des discriminations et de promotion de la diversité.

En 2016, la Seine-Saint-Denis a été le premier Département de France à obtenir le label diversité délivré par l'AFNOR. Cette labellisation reconnaît les efforts déployés pour garantir l'égalité de traitement dans notre gestion des ressources humaines. En tendant à l'exemplarité en tant qu'employeur, le Département gagne en légitimité dans son action de mobilisation des acteurs du territoire pour l'emploi des publics les plus fragiles. Le récent rapport au Premier ministre sur « les discriminations dans l'accès à l'emploi public », qui concerne les trois Fonctions publiques, rappelle à quel point ce combat est essentiel

(Rapport L'Horty, juin 2016).

En 2017, l'extension du périmètre de labellisation de la collectivité à l'ensemble des directions départementales permettra de poursuivre l'effort de formation et de sensibilisation des agents afin d'accompagner l'évolution des représentations et des pratiques professionnelles.

Pour déconstruire les stéréotypes et préjugés, il faut aussi produire de la connaissance. Le diagnostic territorial mené avec l'appui du Commissariat général à l'égalité des territoires permettra d'appréhender les discriminations qui peuvent être subies par les jeunes sur les champs de l'emploi, l'éducation et l'accès aux droits. Ce diagnostic répond aussi à l'objectif du Département de sensibiliser et mobiliser les acteurs du territoire à travailler en réseau sur cet enjeu.

L'action en faveur de l'égalité femmes – hommes

En lien avec notre politique diversité, notre collectivité s'attache à promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes, dans ses politiques opérationnelles et au sein de l'administration.

Une étude lancée en 2016 sur les enjeux en matière d'égalité entre les femmes et les hommes a permis d'identifier, pour chacune de nos politiques publiques, des leviers et des pistes d'actions pour renforcer l'égalité. Après une phase d'état des lieux, de nouvelles étapes sont prévues en 2017 afin d'une part, de prendre en compte les représentations des agents, et d'autre part d'élaborer une politique transversale en la matière.

En tant qu'employeur, dans la continuité de la signature du protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle avec l'ensemble des organisations syndicales le 8 mars 2016, le Département poursuivra ses efforts pour promouvoir l'égalité professionnelle. Il s'agit notamment d'encourager la mixité des métiers, de garantir l'égalité dans le déroulement de carrière, dans l'accès aux responsabilités, ainsi qu'en matière de rémunérations.

Enfin, les actions de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes seront poursuivies.

Une stratégie numérique départementale

La révolution numérique pose la question centrale de la trajectoire de l'action politique à mettre en œuvre vis-à-vis du numérique. En effet, le numérique pose de multiples enjeux : concernant les transformations de notre démocratie (participation des citoyens à la prise de décision, vote électronique, ouverture des données publiques), la liberté et la sécurité (big Data, identité numérique), les biens communs (infrastructures, données libres), l'éducation et la culture (enseignement numérique, enseignement du numérique), les nouveaux services et usages (écosystème favorisant l'innovation, évolution des emplois et insertion économique, production et consommation écologiques). C'est pourquoi une stratégie numérique a été élaborée tout au long de cette année et vous a été présentée.

Son déploiement en 2017 permettra de prendre en compte la place majeure des technologies du numérique dans le monde contemporain. Face aux enjeux pour le territoire et ses habitants, le Département souhaite en effet introduire une vision éthique et responsable sur la production et les usages de ces outils. La vision du Département est d'être une collectivité pionnière et reconnue pour une transformation numérique responsable. Il s'agit tout à la fois d'être ouvert au numérique et aux transformations profondes, sociales, économiques qui en découlent, d'impulser et de favoriser les innovations, de faire en sorte qu'elles irriguent notre administration et toutes nos politiques publiques et profitent à tous les Séquano-dyonisiens au regard des valeurs d'égalité, de solidarité et de développement durable qui fondent l'identité du territoire.

La mise en place du Conseil numérique de la Seine-Saint-Denis, première déclinaison locale du Conseil national du numérique, a permis de conforter et de structurer les dynamiques engagées sur le territoire dans ce domaine. Cette instance de réflexion et d'action, ouverte et indépendante, a été constituée de manière équilibrée par des représentants du monde économique, de l'enseignement, de la recherche, des partenaires publics et la société civile. Son programme d'action pour 2017 contribuera lui aussi à la production de réalisations innovantes pour le territoire et ses habitants.

Agenda 21 : contribuer à la transition écologique...

Dans ce contexte marqué par les évolutions institutionnelles, il apparaît essentiel pour le Département de continuer d'affirmer la cohérence de son action et son implication dans le champ du développement durable et de la transition écologique.

Mettre la transition écologique au cœur de l'Agenda 21, dans la continuité des recommandations de la COP21, permettra de réaffirmer à quel point le développement durable est essentiel dans la lutte contre le changement climatique et la protection de l'atmosphère.

Notre collectivité souhaite à la fois porter des politiques et des projets contribuant à la transition écologique, être elle-même exemplaire et innovante, à travers ses initiatives éco-responsables, et soutenir les acteurs locaux de la Seine-Saint-Denis.

... et relever le défi de l'éco-responsabilité

Dans la continuité des efforts déjà réalisés, notre collectivité souhaite approfondir la prise en compte de l'éco-responsabilité dans son fonctionnement quotidien et sa façon de consommer. Deux enjeux majeurs vont orienter son action : mobiliser les agents pour généraliser les gestes éco-responsables et formaliser ses ambitions en structurant des plans opérationnels dotés d'objectifs ambitieux et mesurables.

Pour y parvenir, les actions à initier concerne :

- la définition et la mise en œuvre d'un plan d'actions dédié à la construction durable, articulant les référentiels de programmation, les opérations exemplaires et la généralisation des travaux d'amélioration énergétique et le recours aux énergies renouvelables, en particulier dans le cadre des projets d'investissement majeurs de la collectivité,
- la structuration de la politique d'achats durables de la collectivité, qui constituera l'une des missions de la future Délégation à l'achat public,
- l'étude des pratiques actuelles de déplacement des agents, déjà encouragés à l'utilisation de modes de transport alternatifs à la voiture individuelle, afin d'investir les marges de manœuvre restant à exploiter,
- l'extension du périmètre du plan de prévention des déchets à leur gestion, afin de définir un plan d'actions couvrant tout le cycle de vie des déchets, et de renforcer les partenariats existants avec le soutien apporté à l'économie sociale et solidaire,
- la sensibilisation des agents, à travers des conférences plus opérationnelles et une meilleure information des directions sur leurs consommations (papier, fluide, carburant...).

Cet engagement de la collectivité a des impacts budgétaires variés, mais l'éco-responsabilité est avant tout un levier d'économie sur le moyen et le long terme, en particulier pour les budgets de fonctionnement. C'est le cas par exemple du renouvellement de la flotte automobile, pour lequel des investissements importants ont été réalisés en 2016 afin d'augmenter le parc de véhicules propres (électriques et hybrides). Ce verdissement du

parc, cumulé aux efforts de rationalisation et de limitation de l'âge moyen des véhicules, aura des impacts positifs sur la réduction des budgets de fonctionnement liés à la maintenance et à l'entretien des véhicules.

Il en va de même pour les investissements réalisés afin d'améliorer l'isolation des crèches, notamment dans le cadre du Plan petite enfance et parentalité, qui se traduiront dans l'évolution des consommations en énergie de ces sites, comptabilisées dans les budgets de fonctionnement. Au-delà, la rationalisation des consommations de fournitures, comme la diminution prévue des achats de papier en 2017, fera réaliser des économies nettes tout en participant à la responsabilisation de la collectivité.

La coopération territoriale face à la nouvelle configuration institutionnelle

Le paysage institutionnel a été profondément remanié en Île-de-France avec la création au 1^{er} janvier 2016 de la Métropole du Grand Paris, où siègent des représentants des communes, sans participation des Départements et de la Région. Sur le périmètre de La Métropole ont été créés 12 Établissements Publics Territoriaux (EPT).

Quatre Établissements Publics territoriaux ont été créés en Seine-Saint-Denis : Est Ensemble et Plaine Commune, qui gardent leurs contours géographiques et leurs compétences jusqu'à la redéfinition de leurs domaines d'intervention en 2017, et deux nouvelles structures, Grand Paris-Grand Est et Paris Terres d'Envol, qui ont à construire leur identité et leurs projets. L'installation et le développement des EPT nécessitera du temps, notamment pour mettre en place les capacités d'ingénierie. De nombreux élus évoquent d'ailleurs les enjeux de moyens nécessaires à la mise en place de politiques destinées à résorber les inégalités territoriales.

Devant la complexité du mécano institutionnel et ces évolutions structurantes, une coopération territoriale renforcée est nécessaire.

Notre Département, qui a développé une expertise importante dans de nombreux domaines d'intervention, contribuera activement à la reconfiguration de l'action publique locale. La coopération entre le Département, les communes et les intercommunalités doit permettre de renforcer la continuité et l'efficacité du service public. Il faudra mettre en place de nouveaux outils afin de mieux coordonner l'action des différents partenaires.

De son côté, le Conseil régional récemment élu n'a pas souhaité l'élaboration de nouveaux Contrats Particuliers avec les Départements afin de prolonger des partenariats pourtant indispensables à la réalisation des grands projets. De fait, le risque existe que, faute de partenariat global, notre Département manque de visibilité sur le soutien financier de la Région. Il nous faut donc mettre en place une coopération permanente avec la nouvelle Région afin de mobiliser, projet par projet, les moyens nécessaires à la réalisation des infrastructures et équipements de voirie, de transport et d'aménagement indispensables pour la Seine-Saint-Denis.

Le projet d'administration

La modernisation de notre administration est engagée depuis plusieurs années. L'enjeu pour la collectivité est d'aujourd'hui poursuivre et d'approfondir les efforts engagés. Le projet d'administration se structure aujourd'hui autour de 5 axes : « pilotage », « adéquation du service public au besoin de l'usager », « gestion des ressources humaines », « bien être au travail » et « coopération territoriale ».

Les efforts ont notamment porté jusqu'ici sur la création des outils nécessaires au renforcement du pilotage des politiques publiques (système d'information décisionnel, système d'information géographique, publications thématiques sur le territoire...), sur la

structuration des fonctions supports et sur l'accompagnement des encadrants dans leur posture managériale et la prise en main de ces outils (accompagnement des cadres de proximité, cycle de management, etc.). Cette approche s'est enrichie en 2016 d'un volet « design de service ».

Ce volet doit permettre à la collectivité de poursuivre les efforts engagés en termes de structuration et d'efficacité de l'administration, en favorisant l'expérimentation de nouvelles méthodes, usages et technologies afin de répondre mieux encore aux attentes des usagers externes et internes.

En 2017, nous donnerons un nouvel élan à cette démarche, notamment pour conduire l'adaptation de notre organisation aux besoins et à nos orientations de politiques publiques, pour accompagner les évolutions des métiers et pour initier de nouveaux chantiers de modernisation.

Nos démarches d'optimisation de la gestion et d'évaluation des politiques publiques

Notre Département est engagé depuis plusieurs années dans des démarches d'optimisation qui visent à la fois l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers, le renforcement de l'efficacité de nos politiques et la performance de la gestion de nos moyens. Les 250 mesures concrètes mises en œuvre par les directions sont inscrites au plan d'optimisation 2015-2017. Elles concernent tout autant l'orientation et le périmètre de nos politiques, la structuration des services, la qualité de service, la gestion des moyens et la gestion du personnel.

La volonté de faire évoluer notre relation aux usagers se traduit notamment par le développement des télé-procédures. Ainsi, la plate-forme de télé services de la MDPH a été ouverte au public le 1^{er} août 2016. Le développement de ce type d'outils numériques permet d'améliorer la qualité de la réponse apportée aux usagers et d'optimiser les processus de gestion des demandes.

De la même manière, l'amélioration de notre réponse téléphonique est au centre de nos préoccupations. Elle se concrétise par l'organisation d'une réponse centralisée, de premier niveau, aux sollicitations des usagers, au sein du centre de contacts. Une telle organisation doit permettre d'améliorer le taux de réponse aux appels, l'information et l'orientation des usagers et de libérer du temps dans les directions pour le consacrer au traitement des demandes.

Dans le même temps, nous faisons évoluer notre relation aux partenaires, notamment nos partenaires associatifs. Après une phase d'expérimentation en cours, nous généraliserons en 2017 la dématérialisation du dépôt et du traitement des demandes de subventions.

En matière de gestion des prestations, les mesures d'optimisation concernent la recherche de financements, l'optimisation du recouvrement des recettes, le dialogue de gestion avec les établissements et services tarifés, l'évolution des modes de gestion pour garantir l'effectivité des prestations et pour maîtriser l'augmentation des dépenses.

Concernant les fonctions support du Département, des démarches d'optimisation structurantes sont à l'œuvre ou en préparation telles que la dématérialisation de la chaîne comptable déployée dans l'ensemble des directions en janvier 2017, la dématérialisation du processus courrier, la mise en œuvre d'une stratégie foncière et immobilière, le développement de la performance de notre fonction achat et la maîtrise de nos consommations (fourniture, carburant, papier...).

Notre démarche d'optimisation s'accompagne d'actions favorisant le soutien au pilotage : observation du territoire, analyse de gestion, évaluation de politique publique, conseil en

organisation, maîtrise des risques et contrôle interne.

Un second Plan pluriannuel d'évaluation des politiques publiques 2016-2019 est en cours d'élaboration afin de poursuivre l'appréciation des effets de nos dispositifs et si besoin de proposer des évolutions.

Enfin, un Plan annuel d'audit est mis en œuvre ainsi que de nombreuses études dans le champ du contrôle de gestion. L'ensemble de ces travaux donnent lieu à des recommandations.

Une stratégie foncière et immobilière

Le Département construit et déploie sa stratégie foncière et immobilière. Il s'agit d'améliorer la connaissance du patrimoine foncier et immobilier départemental afin de se dessaisir des biens inutilisés pour favoriser la construction de logements ou le déploiement de services publics d'une part, et d'optimiser la maintenance des bâtiments et la prévision des travaux de rénovation lourde d'autre part.

Le référencement complet et détaillé des locaux et parcelles occupées par le Département sera finalisé cette année. Ce travail a d'ores et déjà été réalisé sur le patrimoine bâti hors bâtiments éducatifs ; l'intégration des données concernant le patrimoine non bâti et bâti éducatif est en cours.

Notre mobilisation pour obtenir des Fonds européens

Les négociations menées en 2014 avec l'État et la Région ont permis à la Seine-Saint-Denis de bénéficier d'enveloppes de fonds européens très importantes pour la période 2014-2020 : 63 millions d'euros au titre du Fonds Social Européen pour les politiques d'insertion, dont 36,2 millions spécifiquement dédiés à l'accompagnement socioprofessionnel des allocataires du RSA ; 20 millions d'euros au titre de l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes destinée à améliorer l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans les plus en difficulté.

Ce mouvement s'est poursuivi en 2015 et 2016 avec la désignation de quatre territoires de Seine-Saint-Denis parmi les quinze lauréats de l'appel à projet régional relatif aux « Investissements territoriaux Intégrés » doté d'une enveloppe de 112 millions d'euros de fonds européens.

La mise en œuvre effective de ces crédits a débuté. Au-delà des moyens financiers mobilisés, les règles d'utilisation très encadrées des fonds européens nous incitent à renforcer le volet partenarial de nos politiques publiques. C'est chose faite avec l'adoption en mars 2015 d'un accord stratégique entre le Département et les quatre Plans Locaux d'Insertion par l'Emploi du territoire. Une fois signé, cet accord a été adossé au Pacte Territorial d'Insertion afin de renforcer la lisibilité de nos interventions respectives en matière d'insertion.

La mobilisation des différents acteurs a également permis au territoire de la Seine-Saint-Denis de bénéficier d'une enveloppe de 20 millions d'euros au titre du dispositif Initiative pour l'Emploi des Jeunes (IEJ). Au sein de cette enveloppe, 950 000 euros sont directement gérés par le Département au titre de sa subvention globale. Les actions financées par ce dispositif sont programmées en 2016 pour pourront être exécutées jusqu'à la fin de l'année 2017.

Par ailleurs, un effort important du Département sera fait en 2017 pour mobiliser des crédits du Fonds Européen pour le Développement Régional (FEDER) via les appels à projets qui seront lancés par la Région.

En dépit de la complexité technique des fonds européens, et de leur délai de paiement extrêmement pénalisant pour nombre d'associations du territoire, nous restons mobilisés pour que ces crédits puissent contribuer utilement aux efforts de la collectivité à destination des publics les plus éloignés de l'emploi et en matière d'investissement public.

C'est pourquoi un travail de conviction se poursuit auprès des ministères en charge afin d'assouplir autant que possible les conditions de mobilisation et de gestion des fonds structurels en Seine-Saint-Denis.

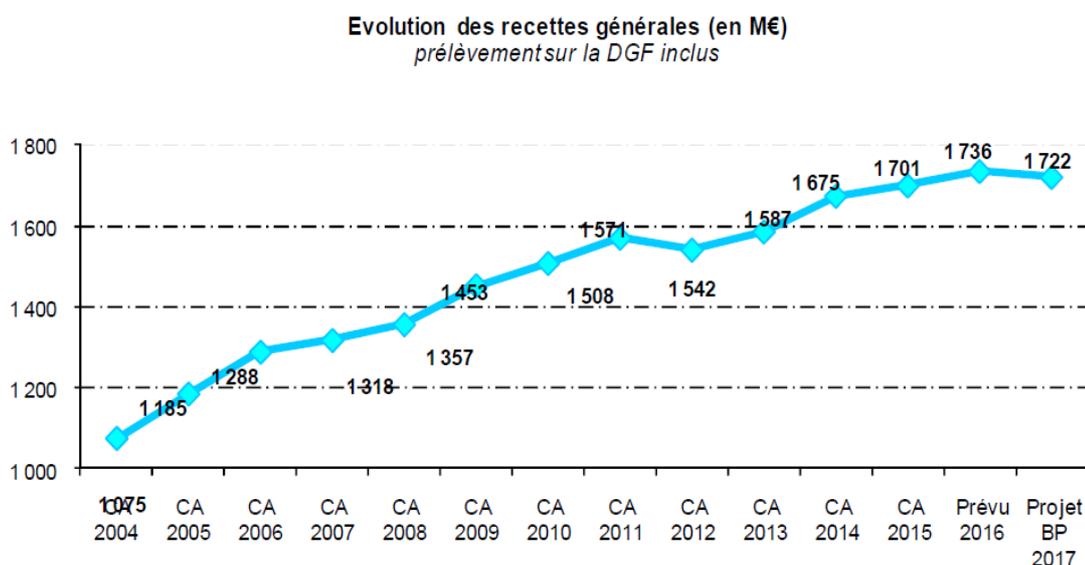
6. L'équation financière de notre collectivité et notre stratégie budgétaire

6.1 Une situation financière encore fragilisée par une évolution préoccupante des recettes générales de la Seine-Saint-Denis

En 2017, les finances du Département seront encore une fois confrontées à une baisse des recettes générales, fragilisant encore davantage la situation financière du Département.

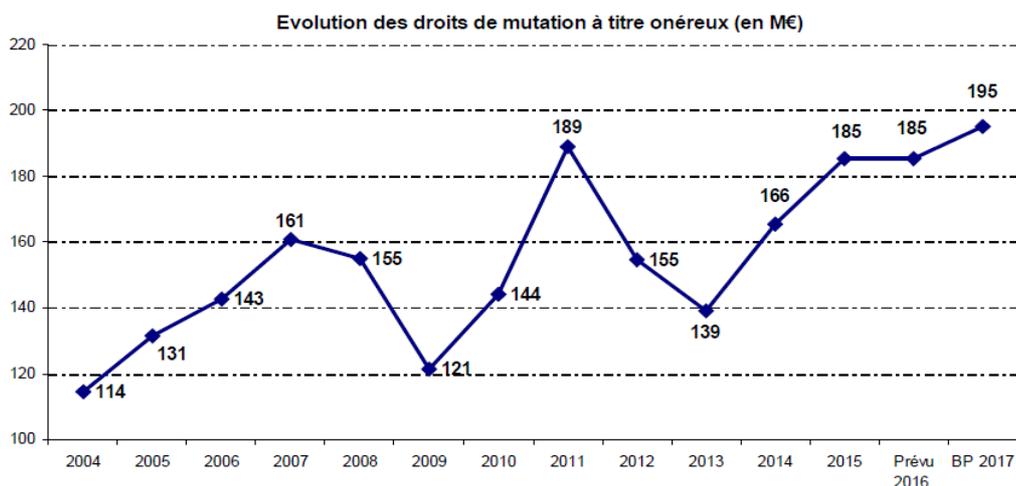
La baisse des recettes générales

La Seine-Saint-Denis devra faire face en 2017 une baisse importante de ses recettes générales, constituées de ses ressources fiscales et des dotations et compensations versées par l'État.

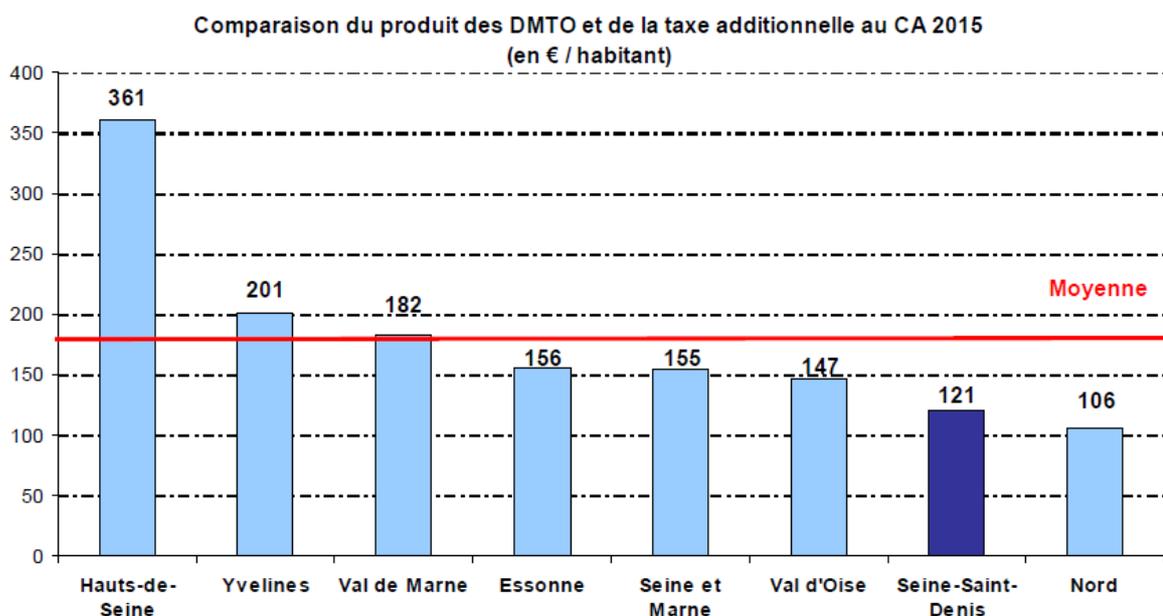


Un volume de droits de mutation volatile

Le scénario budgétaire pour 2017 prévoit une progression de 10 millions d'euros (195 millions d'euros) par rapport au produit prévu en 2016. Cette proposition s'appuie sur une extrapolation du produit qui sera perçu en 2016, qui devrait dépasser d'environ 10 millions d'euros la prévision.



La Seine-Saint-Denis perçoit un produit de DMTO et de taxe additionnelle par habitant parmi les plus faibles des départements millionnaires, à 121 euros par habitant en 2015 (pour une moyenne de 179 euros par habitant). A titre de comparaison, c'est 3 fois moins que les Hauts-de-Seine.

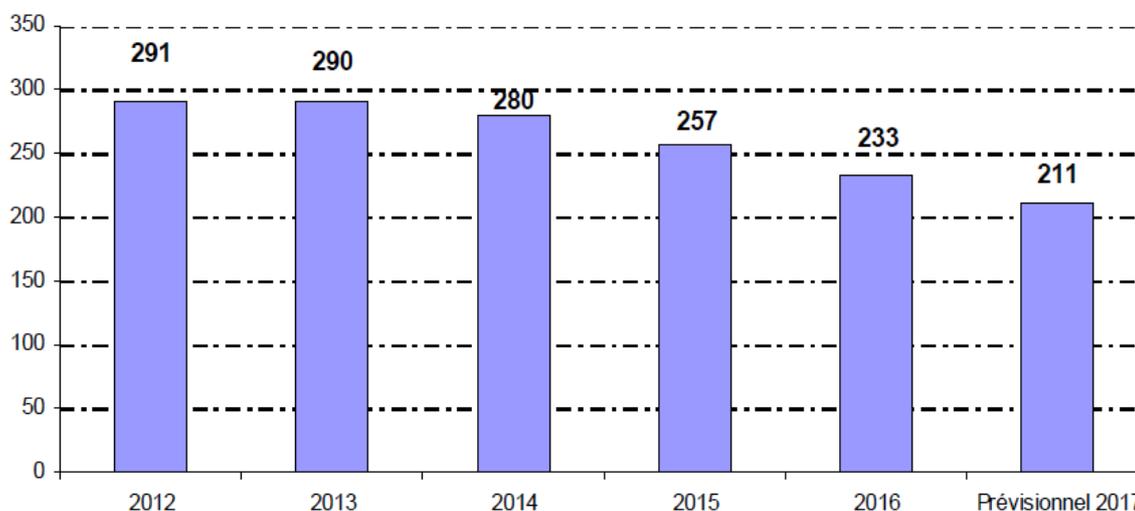


Avec un produit affiché de 182 euros par habitant, le Val-de-Marne reçoit 61 euros de plus de produit de DMTO par habitant que la Seine-Saint-Denis.

La baisse des dotations aux départements

Dans le cadre du pacte de responsabilité entre l'Etat et les collectivités locales, et en l'état actuel, si un allègement de la participation des communes et des intercommunalités a d'ores et déjà été annoncé pour 2017, la baisse prévue des dotations des Départements n'est pas modifiée et devrait représenter une ponction d'environ 22,3 millions d'euros pour la Seine-Saint-Denis en 2017. La participation totale du Département devrait donc dépasser 70 millions d'euros entre 2014 et 2017. Cette situation pèse sur notre capacité d'investissement et nous continuons de demander une mesure de moratoire comme celle annoncée pour le bloc communal.

Evolution de la DGF (en M€)



La baisse annoncée de la dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle

Pour la première fois, le projet de loi de finances pour 2017 prévoit un élargissement de l'enveloppe normée à la dotation de compensation de la réforme de la taxe professionnelle (DCRTP), ce qui entraînerait une baisse de 14 % de son montant au niveau national par rapport à 2016. Jusqu'à présent, cette dotation était exclue de l'enveloppe normée et figée à 48 millions d'euros pour le Département de la Seine-Saint-Denis. Son produit pourrait donc diminuer de 6,7 millions d'euros en 2017.

Le Département se mobilisera dans le cadre de l'examen du projet de loi de finances afin de rétablir le montant de cette dotation.

La menace d'un transfert d'une part de notre CVAE à la Région en 2017

Le produit de la CVAE représente au budget 2016 plus de 11 % des recettes réelles de fonctionnement du Département (224,401 millions d'euros).

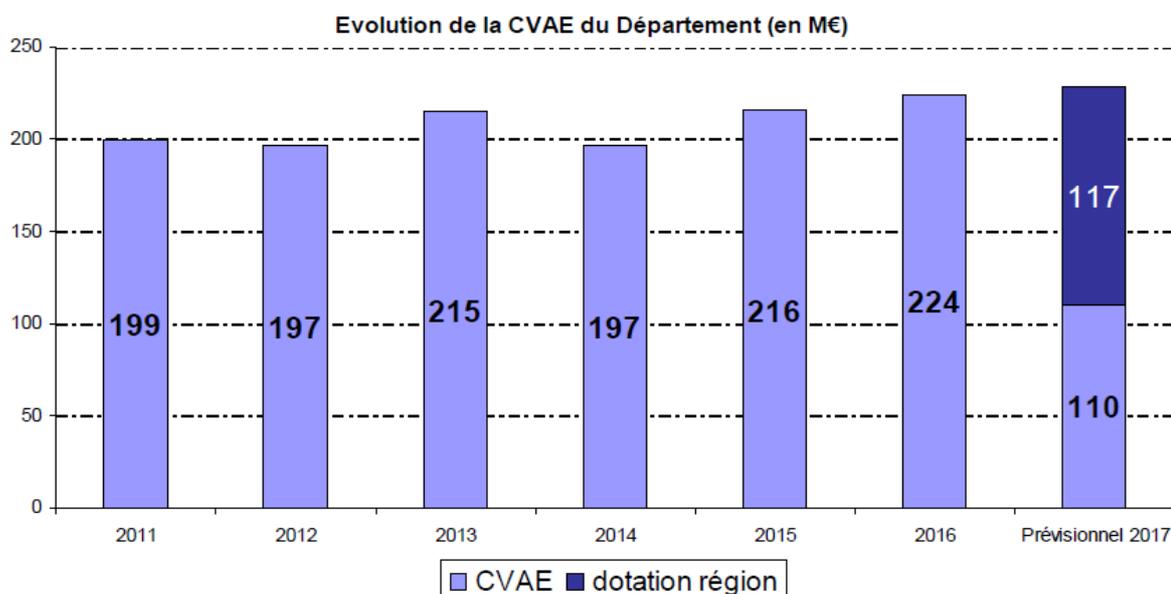
L'évolution de cette ressource pour 2017 est, par hypothèse, indexée sur celle du produit intérieur brut.

Cependant, en application de la loi NOTRE, un transfert partiel de la CVAE ou de sa part dynamique à la Région est envisagé et plusieurs scénarios sont possibles :

- un statu quo, au moins en 2017, le Département conservant l'intégralité de la recette de la CVAE ;
- un transfert d'une part de la CVAE à la Région dès 2017, partiellement compensée par une dotation venant de la Région. A court terme, cela réduirait de moitié la recette perçue par la Collectivité et, pour les années suivantes, l'amputerait de la dynamique de la CVAE.

Ce transfert de ressource à la Région intervient alors qu'en Ile-de-France, aucun transfert de compétence ne le justifie. Pour le développement de la Seine-Saint-Denis, il est impensable que le Département soit privé des ressources indispensables à l'accomplissement de ses missions et aux investissements nécessaires. Le Département se mobilise pour que ce transfert de CVAE ne se réalise pas et un courrier en ce sens a été adressé au Premier

ministre.



Les perspectives inquiétantes pour la péréquation horizontale

Alors que le Département de Seine-Saint-Denis avait été largement bénéficiaire des nouveaux dispositifs de péréquation en 2014, ce qui lui avait permis de faire face aux lourdes dépenses sociales dont il a la charge, l'évolution actuelle de certaines dotations de péréquation est inquiétante.

Non seulement la Seine- Saint-Denis est devenue contributrice au fonds de péréquation des DMTO en 2015 et 2016, malgré un niveau de dépenses sociales parmi les plus élevés de France, mais encore, le montant attribué à la Seine-Saint-Denis en 2016 au titre du fonds de solidarité des Départements a diminué de 6,7 millions d'euros, alors les dépenses relatives aux allocations individuelles de solidarité continuent de croître, et que ce fonds avait été créé pour assurer leur financement pérenne.

Les incertitudes sur le soutien de la Région

De nombreuses incertitudes pèsent sur le soutien de la Région à des actions menées par le Département qu'il s'agisse de recettes de fonctionnement (parc de la Poudrerie, mission de prévention des conduites à risques, carte Imagin'R) ou d'investissement. Sur ces projets d'investissements, à l'heure actuelle le Contrat de plan Etat-Région (CPER) n'est toujours pas finalisé et le Département reste sans visibilité sur la conclusion d'un éventuel Contrat pluriannuel Région Département (CPRD). La présidente de la Région a d'ores et déjà formulé son intention de ne pas maintenir le taux dérogatoire d'intervention de la Région à 60 % pour la Seine-Saint-Denis, mettant fin à une politique volontariste de rattrapage et de lutte contre les inégalités territoriales. Ces décisions pèseront à la fois lourdement sur les finances départementales et pourraient ralentir ou mettre à mal certains projets essentiels pour notre territoire.

La Seine-Saint-Denis pourrait bénéficier d'un nouveau fonds au profit des Départements les plus en difficultés

Les recettes exceptionnelles mises en place en 2015 s'avèrent insuffisantes pour compenser le reste à charge supporté par le Département et n'apportent pas de solution pérenne de

financement des AIS. Après l'échec des discussions sur la recentralisation du financement du RSA, la mise en place d'un nouveau fonds ou l'augmentation des fonds existants est nécessaire.

Le Gouvernement a annoncé la création d'un fonds de 200 millions d'euros qui pourrait bénéficier à vingt collectivités. La Seine-Saint-Denis est mobilisée pour veiller à ce que les critères de sélection et de répartition du fonds répondent effectivement à l'urgence de sa situation.

6.2 Les grandes orientations et la prospective financière

6.2.1. Les grandes orientations de cette mandature sont les suivantes :

- Maintenir nos investissements d'avenir à un niveau élevé, tout en développant des actions innovantes en fonctionnement

En 10 ans, de 2007 à 2016, nos dépenses d'investissement ont progressé de 32 %.

La première des priorités porte donc sur le maintien d'un niveau d'investissement élevé, à la hauteur des urgences et dans les politiques publiques structurantes pour l'avenir du Département :

- *La mobilité durable* : lancé en 2016 avec une enveloppe dédiée de 5 millions d'euros et de premières autorisations de programmes à hauteur de 17,3 millions d'euros prévues au budget supplémentaire pour 2016, le Plan Mobilité Durable sera poursuivi jusqu'en 2020 pour un montant total de 50 millions d'euros.

Ce plan a vocation à diversifier les modes de transports sur notre territoire et à développer les solutions durables et innovantes. Répondant à de forts enjeux et exigences en termes de qualité des espaces publics et d'adaptation aux nouveaux besoins des territoires en mutation, le Département entend faciliter l'accès à toutes les mobilités et faire de son réseau un terrain privilégié d'expérimentation pour les technologies de demain en matière de travaux publics et de déplacements.

Ce plan intervient en complément des nombreux projets de transports déjà en cours, parmi lesquels de nouveaux tramways et le prolongement de lignes de métro dans les prochaines années. Ils permettront d'améliorer la vie quotidienne des habitants et favoriseront le développement de notre département.

- *L'écologie urbaine* : le Département va notamment mettre en œuvre un plan en faveur des parcs départementaux à échéance 2020, destiné à relancer l'investissement pour ce précieux patrimoine selon trois axes :

- l'amélioration de l'insertion des parcs dans l'environnement urbain ;
- le renforcement de l'animation dans les parcs ;
- le développement des liaisons entre les parcs.

- *L'éducation* : du fait de la forte dynamique démographique en Seine-Saint-Denis, la question de l'éducation et de la petite enfance continue à être déterminante et constitue l'investissement par excellence. Les efforts réalisés depuis 2008 dans ce secteur doivent être poursuivis, en particulier à travers la poursuite du Plan ambition collèges, qui prévoit notamment la rénovation-modernisation de 100 % des collèges et un programme de 15 constructions neuves ou reconstructions totales, et qui permettra d'offrir aux collégiens du Département les conditions d'études nécessaires à la réussite de tous.

Par ailleurs, le Département continuera à soutenir le pouvoir d'achat des familles pour l'équipement des enfants, avec la poursuite du chèque « réussite » de 200 euros destiné aux enfants entrant en 6^e afin qu'ils puissent acquérir fournitures scolaires et matériels informatiques.

Enfin, une nouvelle convention est mise en place dans le cadre du Projet Éducatif Départemental (PED), qui vise à déployer des actions éducatives afin de favoriser la réussite personnelle et scolaire ainsi que l'accès en plein exercice de la citoyenneté. Elle s'appuiera fortement sur l'évaluation en cours du précédent PED et prend en compte les nouveaux enjeux nationaux et locaux.

- *La petite enfance* : parce que la natalité en Seine-Saint-Denis est la plus forte de France métropolitaine, que les besoins sont toujours aussi importants dans ce domaine et que l'accès à un mode de garde est indispensable pour obtenir ou conserver une activité professionnelle, le Département s'est engagé à soutenir la création de 3 500 places d'accueils supplémentaires et à rénover l'ensemble des crèches et centres de PMI dans le cadre du Plan Petite Enfance et Parentalité.

- *La poursuite de la mobilisation du Département en faveur de l'emploi* : les actions déjà entreprises seront intensifiées en 2017. L'accent sera notamment mis sur l'insertion par l'activité économique, sur le développement de l'économie sociale et solidaire, de l'économie numérique et des éco-activités, dans la continuité de la tenue de la COP 21 sur le territoire départemental. La démarche en matière de chartes avec les entreprises, qui sont sources de nombreuses opportunités de recrutements en privilégiant les jeunes et les bénéficiaires du RSA, sera amplifiée et l'accompagnement socioprofessionnel des usagers vers l'emploi sera également renforcé.

En sa qualité d'employeur, le Département contribue de manière importante et diversifiée à l'accès à l'emploi, par l'accueil d'apprentis (37 apprentis ont été accueillis dans les services départementaux en 2015), par le recours à des emplois aidés (52 agents en emplois d'avenir et 120 agents en contrat d'accompagnement dans l'emploi en 2015) ou encore par l'accueil de stagiaires au sein de l'administration départementale.

- *le sport* : la poursuite du PRES (plan de rattrapage des équipements sportifs), la mise en œuvre du SCOTES (schéma de cohérence territoriale des équipements sportifs) et la création du Pôle sport et handicap sont autant d'initiatives qui témoignent de l'engagement du Département en faveur des pratiques sportives. Par ailleurs, le Département va renforcer son soutien à la construction et à la rénovation de piscines en y consacrant une enveloppe de 40 millions d'euros sur les prochaines années.

La candidature du Département aux côtés de la ville de Paris pour l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sera un moteur supplémentaire pour le développement des politiques sportives et s'accompagnera d'investissements pérennes et structurants sur le territoire.

- *Le soutien au tissu associatif* : le Département est un soutien majeur du tissu associatif. Il subventionne en effet plus d'un millier d'associations chaque année, essentiellement dans les domaines du social, de la culture et du sport, dont le dynamisme et la vitalité sont aujourd'hui mis à mal par le désengagement de la Région et de certaines collectivités.

- *L'autonomie* : pour répondre aux importants besoins de places d'hébergement en Seine-Saint-Denis pour les personnes en situation de handicap, le Département va s'engager dans un programme en faveur de la transformation de l'offre qui se traduira à la fois par une augmentation massive du nombre de places d'hébergement dans les structures d'accueil classiques et par le développement de solutions nouvelles permettant de diversifier la

réponse aux besoins.

L'année 2017 sera également marquée par la montée en charge des dispositifs liés à la loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. Suite au décret n°2016-212 du 26 février 2016 pris en application de la loi, les premiers crédits ont été inscrits lors de la décision modificative 2016 :

- 6,150 millions d'euros en dépenses et en recettes pour faire face à la revalorisation de l'allocation personnalisée pour l'autonomie (APA) ;
- 2,267 millions d'euros en dépenses et en recettes pour la Conférence des financeurs.

Le concours 2017 prévisionnel relatif à la revalorisation de l'APA en année pleine s'élève à 10,116 millions d'euros.

- *L'aide sociale à l'enfance* : de nouveaux dispositifs alternatifs aux placements ASE lancés en 2016 monteront en puissance, dont l'action éducative en milieu ouvert (AEMO) "intensive" et le placement éducatif à domicile (PEAD).

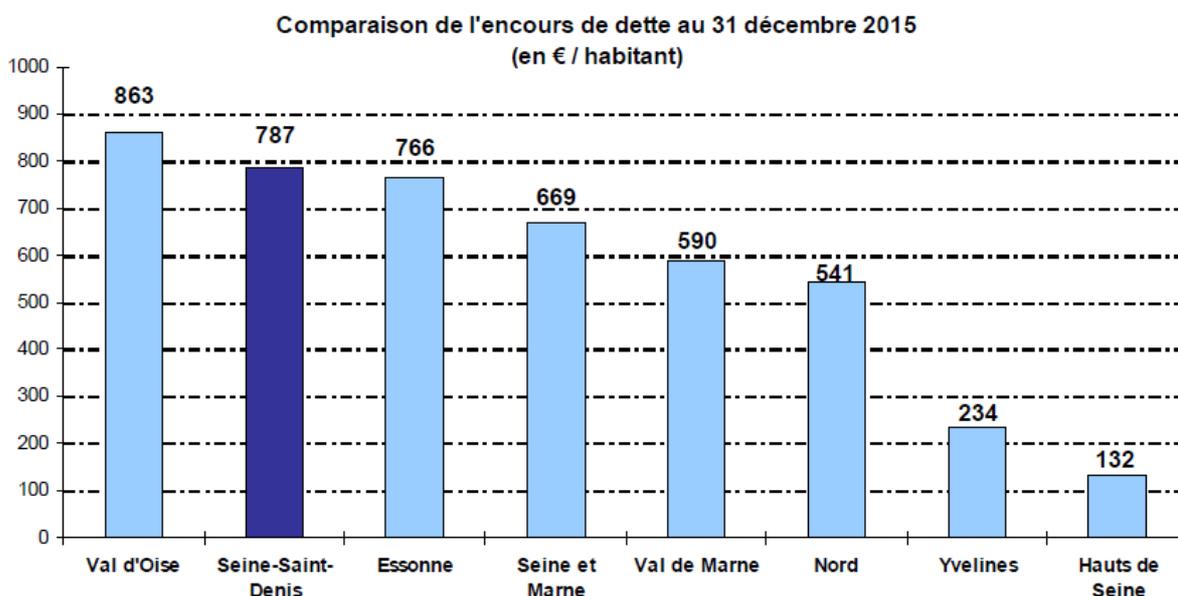
- *hébergement / logement* : le Département s'est engagé dans une démarche de rénovation de sa politique d'hébergement d'urgence, avec la mise en place de modalités diversifiées et alternatives à l'hébergement à l'hôtel, faisant appel à l'Office départemental Seine-Saint-Denis Habitat et à des projets innovants co-construits avec les partenaires institutionnels et associatifs.

- Poursuivre la trajectoire de décélération de l'endettement

L'encours de dette du Département au 31 décembre 2016 devrait s'élever à 1,221 milliard d'euros, en augmentation de 1,9 % par rapport à l'année précédente.

Cette très faible progression de l'endettement résulte directement des efforts de gestion réalisés.

Ce stock de dette place néanmoins la Seine- Saint- Denis parmi les départements les plus endettés de France en valeur absolue et par habitant (787 euros par habitant au 31 décembre 2015).



- Ce qui nécessite de maîtriser nos dépenses de fonctionnement

Depuis plusieurs années, notre collectivité a fait le choix de maîtriser les dépenses de fonctionnement. Cette gestion saine et rigoureuse a permis une réduction de 16 millions d'euros des charges à caractère général entre 2008 et 2016, malgré l'inflation.

En 2016, de manière globale, les dépenses sectorielles ont été votées en réduction par rapport au CA 2015. Il est indispensable, compte tenu de l'évolution défavorable de nos recettes, d'accentuer cet effort en 2017 tout en garantissant la réponse aux besoins de la population et la qualité du service public.

6.2.2 La prospective financière

Il convient de préciser en préalable, la difficulté de réaliser actuellement une prospective, alors que d'importantes incertitudes demeurent tant sur les recettes que sur les dépenses du Département.

Les prévisions sur certaines dépenses sont difficiles à établir. Ainsi, par exemple, la croissance du RSA se poursuit, puisque de janvier à septembre 2016, les versements s'élèvent à 348 millions d'euros, en progression de 5,02 % par rapport à la même période de 2015. La seule mensualité d'août 2016 est en progression de plus de 11 % par rapport à la mensualité d'août 2015. Le reste à charge continue de peser toujours plus sur le budget départemental.

En matière de recettes, si le niveau des DMTO est actuellement élevé, cette recette est par nature extrêmement volatile et ne peut être anticipée avec précision.

L'engagement du Gouvernement de transférer à la Région la dynamique de la part départementale de la CVAE bloque complètement toute perspective d'évolution de cette recette.

La participation des collectivités locales à la réduction du déficit de l'Etat, au moyen d'un prélèvement sur notre DGF de près de 70 millions d'euros entre 2013 et 2017, devrait se terminer pour les Départements en 2017. Pour les années suivantes, une réforme de la DGF semble envisagée, mais ses modalités ne sont pas encore connues.

L'aide d'urgence versée aux Départements les plus en difficulté devrait être reconduite en loi de finances pour 2017 et son enveloppe être revalorisée (200 millions d'euros contre 50 millions d'euros en 2016). Si celle-ci a bénéficié à la Seine-Saint-Denis à hauteur de 5,5 millions d'euros en 2016, le nombre de Départements bénéficiaires pourraient passer de 10 à 20 en 2017. Le montant dévolu au Département de la Seine-Saint-Denis risque donc fortement de ne pas être à la hauteur de nos besoins.

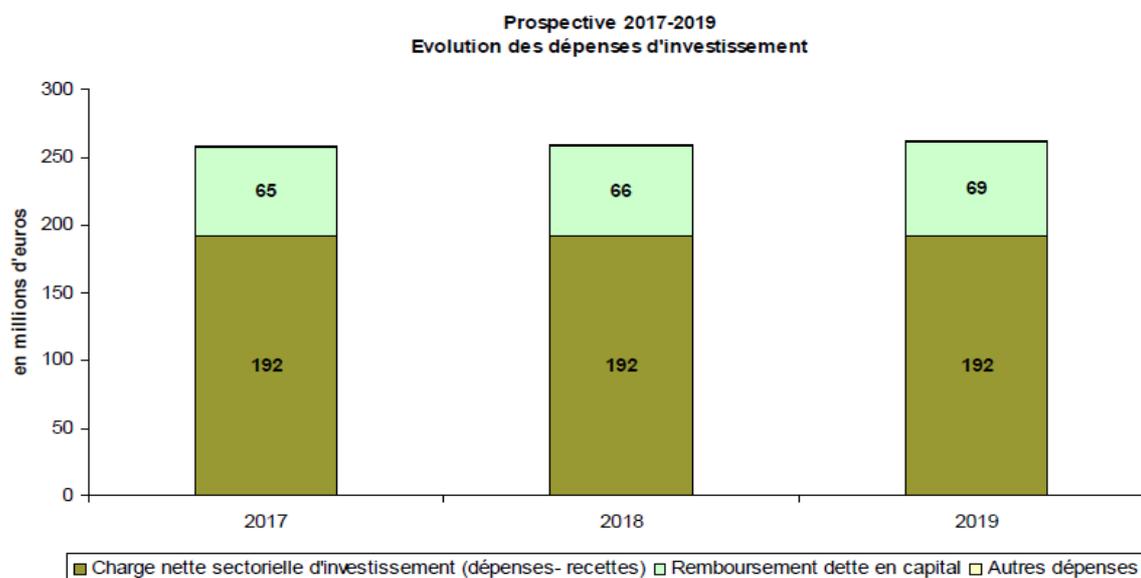
Par ailleurs, il s'agira d'une aide, certes très utile, mais limitée dans son montant et non pérenne, alors que le Département a un besoin urgent d'un financement réellement pérenne des allocations de solidarité.

Malgré les réserves décrites précédemment, l'évolution pluriannuelle du budget départemental obéit aux orientations suivantes :

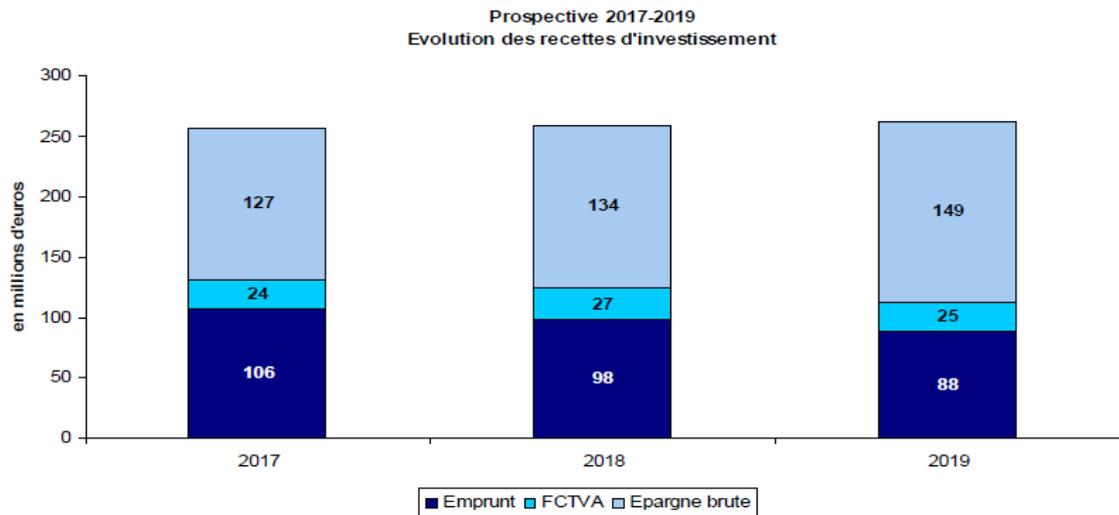
- Entre 2017 et 2019, l'épargne brute tend à augmenter, dans le cadre d'une trajectoire de désendettement.

	2017	2018	2019
Investissement			
Charge nette sectorielle d'investissement (dépenses- recettes)	192	192	192
Remboursement dette en capital	65	66	69
Autres dépenses	0,80	0,80	0,80
Besoin de financement	257	259	262
Emprunt	106	98	88
FCTVA	24	27	25
Epargne brute	127	134	149
Total recettes	257	259	262
Fonctionnement			
Charge nette dépenses sectorielles (dépenses- recettes)	1 550	1 536	1 523
Frais financiers nets	38	38	38
Epargne brute	127	134	149
Besoin de financement	1 715	1 708	1 711
Recettes générales nettes	1 699	1 703	1 706
Reprise de provision ou résultat reporté	15	5	5
Total recettes	1 715	1 708	1 711

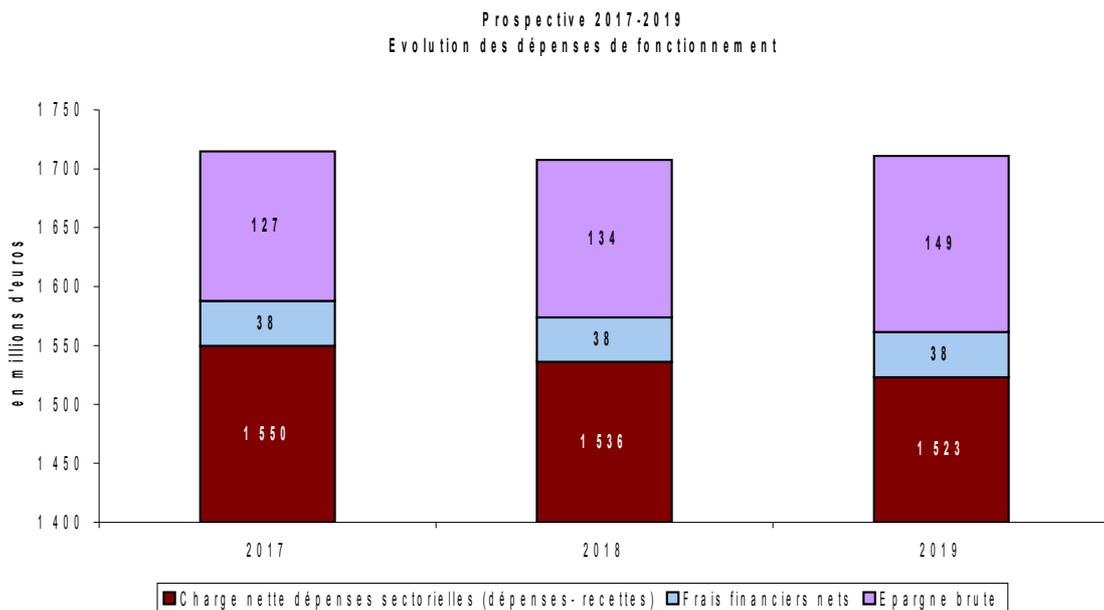
La mise en œuvre des engagements de l'Exécutif en matière d'investissements d'avenir sera poursuivie, dans le cadre d'une stabilisation du niveau de la charge nette d'investissement hors dette.



Afin de pouvoir poursuivre une stabilisation de la dette (- 18 millions d'euros sur le volume de l'emprunt annuel entre 2017 et 2019), et compte tenu du volume croissant du remboursement en capital de la dette existante, l'épargne brute doit progresser de 23 millions d'euros entre 2017 et 2019.



Compte tenu d'une part que les recettes générales (fiscalité et dotations) pourraient progresser très faiblement au cours de la période 2017 - 2019, et d'autre part que les frais financiers et l'épargne brute connaîtront une croissance plus rapide, les dépenses sectorielles nettes de fonctionnement devront diminuer de 47 millions d'euros en 2017, puis de 13 millions d'euros en 2018 et 2019, ce qui représente plus de 60 millions d'euros de 2017 à 2019.



Ce scénario repose sur la stabilisation des dépenses de RSA et de personnel au niveau prévu en 2016, et cela jusqu'en 2019. Il implique donc la poursuite d'efforts importants en 2017 que les seules économies de gestion ne pourraient réaliser.

6.3 Plus précisément, notre stratégie budgétaire pour 2017

Compte tenu des perspectives d'évolution défavorables des recettes générales et de la nécessité de financer nos investissements d'avenir, la stratégie budgétaire proposée pour 2017 repose sur les deux priorités suivantes :

- Un effort d'investissement à hauteur de 230 millions d'euros, en progression de près de 10 millions d'euros par rapport à 2016 (hors remboursement de la dette) afin de réaliser les investissements d'avenir dont le territoire a besoin ;
- Une baisse des dépenses sectorielles de fonctionnement par rapport à 2016, ainsi qu'une stabilisation des dépenses de personnel par rapport au montant prévu en 2016 (335 millions d'euros).

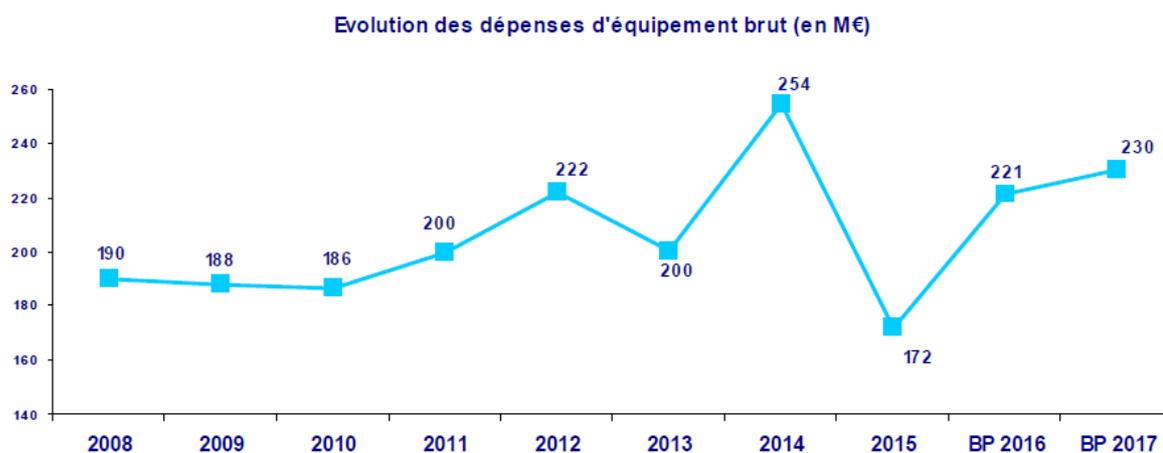
Ces montants seront toutefois à consolider suivant la participation de la Région et des autres collectivités aux différents projets afin de ne pas alourdir la charge nette supportée par le Département. En effet, le Département a perçu 113 millions d'euros de la Région sur les trois dernières années. Une baisse des recettes attendues (CPRD et cofinancements) pourrait conduire à remettre en cause un certain nombre de financements d'opérations d'investissement et de subventions de fonctionnement.

La maîtrise des dépenses de fonctionnement

Après une baisse de 4,1 % des dépenses sectorielles de fonctionnement votées au BP 2016 par rapport au BP 2015, cette dynamique vertueuse sera poursuivie en 2017.

Le maintien de notre effort d'investissement

L'ambition portée par la majorité se traduit par une progression de 10 millions d'euros de nos crédits d'investissement 2017 par rapport au montant inscrit au BP 2016.



6.4 La mobilisation se poursuit pour un meilleur financement des allocations individuelles

Les trois allocations individuelles de solidarité (AIS) connaissent une progression soutenue et ininterrompue. Elles ont ainsi augmenté de 46 % depuis 2010, pour atteindre une enveloppe prévisionnelle de 640 millions d'euros en 2016. Cela représente 34 % des dépenses réelles de fonctionnement, contre 28 % en 2010.

Dans le détail, les crédits inscrits en 2016 pour les trois AIS sont les suivants :

- RSA : 473 millions d'euros, soit + 47 % par rapport à 2010,
- PCH : 49 millions d'euros, soit + 88 % par rapport à 2010,
- APA : 118 millions d'euros, soit + 33 % par rapport à 2010.

Cette situation, intenable pour la collectivité, fait peser de manière croissante sur le contribuable séquanodionisien des dépenses qui relèvent de la solidarité nationale.

L'échec des négociations entre le Gouvernement et l'ADF, visant à la recentralisation du financement du RSA, dû à l'incapacité du groupe majoritaire de l'ADF à arrêter une position cohérente, laisse en suspens la problématique du financement de cette allocation de solidarité nationale.

Le Département ne peut accepter cet état de fait et reste mobilisé et actif pour obtenir dans les meilleurs délais, la mise en place de mécanismes de compensation plus justes.

7. La modernisation de la gestion des ressources humaines

L'article 107 alinéa 6 de la loi du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (loi NOTRE) dispose que désormais le Rapport d'orientations budgétaires comporte des éléments sur la structure et l'évolution des effectifs. Le rapport doit mentionner notamment « *l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail* ».

Différents travaux menés depuis 2011 sur l'orientation des ressources humaines ont permis d'engager des évolutions essentielles dans les domaines de la promotion de la diversité, de l'employabilité des agents, du dialogue social et de la qualité de vie au travail. Le Pôle Personnel et Relations Sociales, aux côtés de l'ensemble des contributeurs directs ou indirects à la gestion des ressources humaines, s'est engagé en 2016 dans la construction d'une stratégie RH pour le mandat 2016 - 2021

La démarche, conduite en collaboration avec l'ensemble des directions de la collectivité, a permis la formalisation d'une centaine d'actions qui constituent la feuille de route du Pôle personnel et relations sociales (PPRS) et dont la mise en œuvre commencera dès le début de l'année 2017.

Les trois objectifs de la stratégie RH sont les suivants :

- anticiper les évolutions et accompagner les changements de la collectivité pour un service public de qualité,
- favoriser les conditions de travail permettant la valorisation de l'engagement professionnel des agents,
- poursuivre la dynamique d'amélioration, d'innovation et de partage de la fonction ressources humaines.

Par ailleurs, dans la continuité des démarches déjà engagées, les priorités et projets portés en 2017 viseront à :

- Promouvoir l'égalité et la diversité en luttant contre les discriminations
Si l'obtention du Label Diversité en 2016 a constitué une étape importante dans la politique menée par le Pôle Personnel et Relations Sociales, les efforts seront poursuivis en 2017 afin de préparer les directions à l'audit de suivi du label ;
Il s'agira notamment de constituer un réseau d'agents volontaires ambassadeurs diversité pour essaimer la sensibilisation à la lutte contre les discriminations, de former les encadrants, d'améliorer le dispositif d'alerte et de traitement des discriminations ;
- Favoriser l'engagement professionnel des agents, en refondant le régime indemnitaire datant de 2002, pour l'adapter au nouveau contexte réglementaire du RIFSEEP (régime indemnitaire de fonction, sujétions, expertise et engagement professionnel), et davantage reconnaître les fonctions occupées et les responsabilités

- des agents ; en révisant la politique d'avancement pour davantage prendre en compte la manière de servir des agents ainsi que leurs fonctions ;
- Accompagner les parcours professionnels des agents, au travers de mesures favorisant la mobilité interne au sein des services du département (qui représente un peu plus de 50 % des recrutements), et dédier des moyens de formation permettant d'accompagner les reconversions professionnelles des agents ;
 - Poursuivre les actions en faveur du maintien dans l'emploi afin d'assurer la prise en charge personnalisée des situations et de prévenir l'usure professionnelle des agents ;
 - Poursuivre la démarche globale de qualité de vie au travail visant à préserver la santé physique et psychique des agents : cela passe notamment par la prévention et la réduction de l'absentéisme lié aux risques professionnels et aux conditions de travail (le département dispose d'un taux de 9,15 %, supérieur d'un point à la moyenne des départements de la petite couronne), ainsi que par la participation financière de l'employeur à la protection sociale complémentaire ;
 - Poursuivre la réflexion engagée sur l'organisation du travail, et les cycles de travail afin d'améliorer la continuité de service public, ainsi que le service rendu aux usagers.

Structure et évolution des effectifs

L'enjeu de l'évolution des effectifs et des dépenses est d'adapter les dispositifs RH et la gestion des effectifs aux contraintes qui pèsent sur le budget de fonctionnement du Département.

Il est nécessaire, dans ce cadre, de maîtriser la masse salariale en mobilisant les différents leviers possibles, tout en restant attentif au périmètre et à la qualité des services publics rendus aux usagers.

Au 31 décembre 2015, le Département comptait 8 201 agents payés (incluant les agents non permanents, les assistantes familiales et les emplois aidés, mais hors vacataires).

	2013*	2014*	2015*	31/08/2016**
Nombre d'agents payés	8205	8 269	8 201	8 114

* Y compris Contrats d'accompagnement dans l'Emploi et les Emplois d'avenir

** Chiffre provisoire

La variation des effectifs sur la période 2010-2016 s'explique par les évolutions annuelles suivantes :

- 2010-2011 : créations d'emploi liées essentiellement aux transferts des personnels de l'ex-Direction départementale de l'équipement (DDE),
- 2011-2012 : reprise en gestion par le Département des personnels de 7 centres de PMI, de secteurs de polyvalence sociale et d'emplois financés par l'État pour la constitution de la MDPH,
- 2012-2013 : début des recrutements d'emplois d'avenir et de contrats d'accompagnements dans l'emploi, dynamiques prolongées les années suivantes (125 agents),
- 2013-2014 : création de 68 emplois liée à l'ouverture de cinq nouveaux collèges
- 2015-2016 : stabilisation du périmètre de l'action départementale et légère accélération des départs à la retraite des agents départementaux (190 départs en 2015, + 22 % par rapport à 2014).

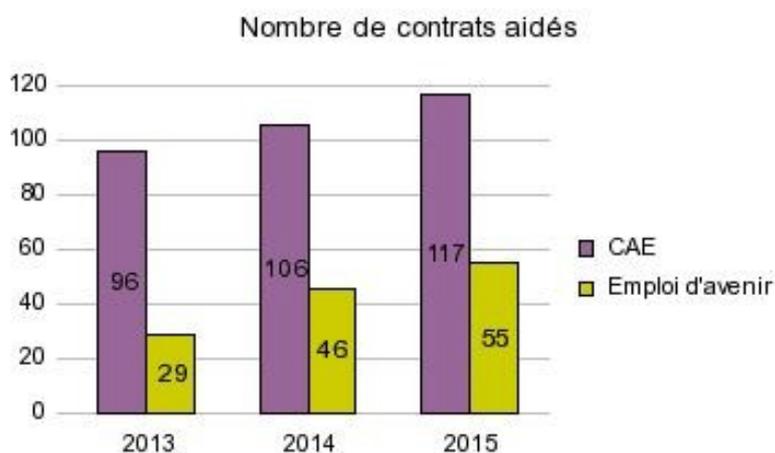
Devant les contraintes budgétaires du Département et la nécessité de conserver des marges de manœuvre pour réaliser des investissements au service de la population, la maîtrise de la masse salariale et des effectifs est une nécessité.

En effet, face à la dynamique naturelle d'augmentation de la masse salariale, liée

notamment aux évolutions législatives et statutaires et au glissement vers une technicité avancée (avancements d'échelons, de grade, etc.), la maîtrise des crédits passe par une gestion rigoureuse des effectifs, qui conduit à un recours encadré aux renforts et aux remplacements, priorisé sur les équipes de terrain au contact direct des usagers, et à l'examen systématique de l'opportunité de remplacer les départs d'agents au regard des besoins du service public.

Parallèlement à ces démarches, l'accent en matière d'emploi est mis sur le recrutement d'emplois aidés, qui vise notamment à favoriser l'insertion de personnes parfois éloignées de l'emploi (contrats d'accompagnement dans l'emploi).

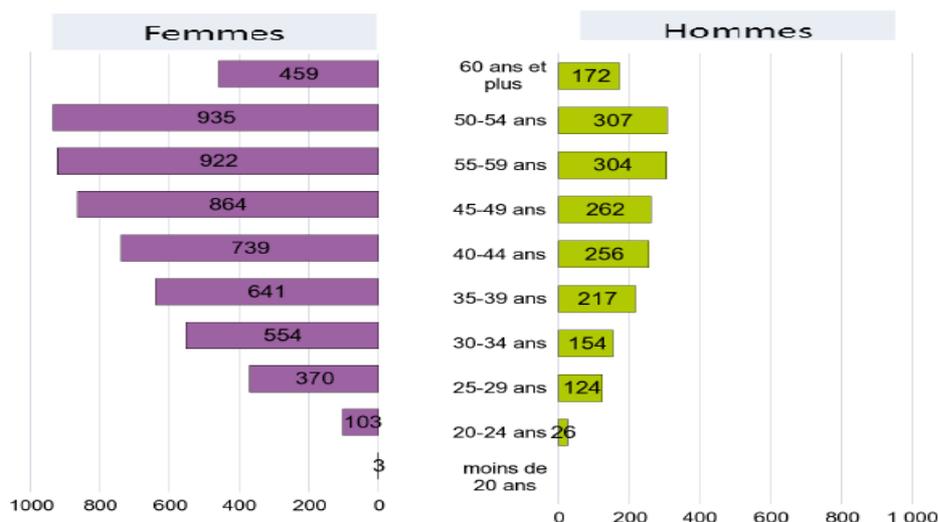
Le recours au dispositif du Service civique est également une priorité pour la collectivité. Le service civique est un engagement volontaire au service de l'intérêt général ouvert à tous les jeunes de 16 à 25 ans sans conditions de diplômes. Une quinzaine de missions sont à ce jour ouvertes auprès de l'agence du service civique et 4 sont d'ores et déjà occupées par des jeunes pour une période de 6 mois au sein de plusieurs directions. L'effort sera maintenu en 2017 afin d'augmenter le nombre de missions proposées et l'accueil de volontaires dans les services.



Enfin, l'une des priorités du Département en matière de gestion des effectifs est d'approfondir la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), dans un contexte où les agents âgés de plus de 50 ans représentent plus de 40 % des effectifs. L'augmentation constatée des départs en retraite (136 en 2013, 156 en l'année 2014 et 190 en 2015) demande un accompagnement renforcé du changement démographique des effectifs (gestion des âges), en anticipant le vieillissement des équipes.

Au-delà des prévisions de départs en retraite, l'enjeu principal est d'anticiper les évolutions nécessaires des métiers et des compétences des agents, afin de répondre aux besoins du service public de demain. Afin de mieux concilier les moyens en personnel avec les orientations stratégiques de la collectivité, il est nécessaire de développer une vision fine aussi bien en termes quantitatifs (capacités de travail) que qualitatifs (nouveaux métiers et compétences) à l'échelle du mandat. À cet égard, le PPRS conduira en 2017 avec chacune des directions de la collectivité une revue des missions et des effectifs, devant permettre des échanges sur les capacités de travail des directions, et les ajustements possibles pour mieux répondre aux attentes des usagers.

Pyramide des agents départementaux au 31 décembre 2015



La masse salariale et ses évolutions

Au cours des dernières années, la masse salariale de notre collectivité s'est progressivement stabilisée.



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Evolution de la masse salariale	2,3 %	1,4 %	2,1 %	2,7 %	2 %	0,7 %

Après plusieurs années d'évolution importante, la masse salariale connaît une décélération depuis 2014, liée notamment à l'absence d'évolution réglementaire majeure en 2015 après des hausses de taux de cotisation importantes en 2013 et en 2014 et aux efforts de gestion.

Le BP 2017 anticipe une évolution modérée de la masse salariale (+ 0,76 % environ), prolongeant la tendance observée depuis 2014, et ce malgré des évolutions statutaires telles le protocole sur les Parcours Professionnels, les Carrières et les Rémunérations ou la hausse du point d'indice.

Les mesures statutaires nationales représentent en 2017 une augmentation de +8,5M€ du fait des actions du PPCR, de la revalorisation des grilles, de la hausse du point d'indice, ou encore de la variation de taux de cotisations ; auquel s'ajoutent les dépenses liées à la

politique d'avancement et au glissement vieillesse technicité – GVT – propre au département) qui représente près de 2 M€ en 2017.

Les avantages en nature

Les avantages en nature résultent de la mise à disposition ou de la fourniture par l'employeur d'un bien ou d'un service à l'agent permettant de faire l'économie de frais qu'il aurait dû normalement supporter. L'avantage en nature recouvre, au Département les avantages logement et les avantages véhicules.

Les logements sont concédés soit par nécessité absolue de service (NAS), lorsque l'agent ne peut accomplir normalement son service sans être logé dans les bâtiments où il doit exercer ses fonctions, soit par utilité de service (US), lorsque sans être absolument nécessaire à l'exercice de la fonction, le logement présente un intérêt certain pour la bonne marche du service. Les concessions de logement accordées par nécessité absolue de service emportent la gratuité de la prestation du logement nu. En revanche, une redevance est mise à la charge des bénéficiaires de logements concédés par utilité de service. Les bénéficiaires en sont principalement les agents d'accueil des collègues et les directrices de crèches.

En matière de véhicule, la délibération Conseil Départemental du 1^{er} octobre 2015 confirme la liste des emplois pouvant être attributaires d'un véhicule de fonction : le directeur de cabinet, le directeur général des services et les directeurs généraux adjoints.

Avantage logement : janvier à août 2016										
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Montant total de janvier à août	Nombre moyen mensuel de bénéficiaires
Nombre de bénéficiaires	203	206	209	207	205	206	205	204		206
Montant total mensuel pour l'ensemble des bénéficiaires	43 676,60 €	44 580,08 €	48 683,92 €	45 028,84 €	45 145,39 €	44 835,78 €	46 972,48 €	45 459,52 €	364 382,61 €	

Avantage véhicules : janvier à août 2016										
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Montant total de janvier à août	Nombre moyen mensuel de bénéficiaires
Nombre de bénéficiaires	6	6	6	6	5	5	6	5		5
Montant total mensuel pour l'ensemble des bénéficiaires	1 076,77 €	856,72 €	856,72 €	856,72 €	628,52 €	628,52 €	2 715,57 €	628,52 €	8 248,06 €	

Le temps de travail

La capacité de travail mobilisée par le service public départemental est impactée par un temps de travail dérogatoire au droit commun, avec des durées de travail annuelles inférieures à 1607 heures, pour les 5221 agents du régime général, et encore inférieures pour dans certaines équipes bénéficiant de régimes spécifiques.

En matière de gestion des temps, la sécurisation du dispositif implique de définir des cycles de travail pleinement compatibles avec les besoins du service public et de parvenir à une plus grande transparence dans l'application des règles.

En effet, l'acquisition d'un nouveau logiciel permettra de mieux piloter le temps de travail.

Enfin, dans le souci d'innover dans les modes de travail, en 2017 seront étudiées les modalités d'exercice d'activités en télétravail à domicile ou dans des espaces de « co-working ».

* * *

Je vous propose de nous appuyer pour la préparation de nos activités et la finalisation de notre budget 2017 sur les orientations suivantes :

- poursuivre nos efforts d'investissement, en consacrant 230 millions d'euros à la mise en œuvre de nos plans : Plan d'investissement collèges 2020, Plan enfance et famille, Plan Mobilités durables, Plan Ré-inventons nos parcs notamment ;
- poursuivre l'ensemble de nos politiques de solidarité, tout en maîtrisant nos dépenses de fonctionnement ;
- poursuivre nos efforts d'innovation pour améliorer l'efficacité de notre service public, notamment nos efforts de modernisation de la gestion des ressources humaines ;
- stabiliser nos dépenses de personnel ;
- faire progresser notre autofinancement volontaire pour limiter le recours à l'emprunt et mobiliser en priorité des financements publics et parapublics.

Le Président du Conseil départemental,

Stéphane Troussel

Délibération n° du 10 novembre 2016

ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2017

Le Conseil départemental,

Vu le code général des collectivités territoriales,
Vu le rapport de son président,
Les commissions consultées,

après en avoir délibéré

- DONNE ACTE à M. le Président du Conseil départemental de sa présentation à l'Assemblée départementale du rapport sur les orientations budgétaires pour l'année 2017.

Pour le Président du Conseil départemental
et par délégation,
le Directeur général des services,

Valéry Molet

Adopté à l'unanimité :

Date d'affichage du présent acte, le

Adopté à la majorité :

Voix contre :

Date de notification du présent
acte, le

Abstentions :

Certifie que le présent acte est
devenu exécutoire le

Le présent acte peut faire l'objet d'un recours contentieux devant le tribunal administratif de Montreuil dans un délai de deux mois à compter de sa notification ou publication.

