

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

Service du projet de gestion et de l'évaluation

RAPPORT AU CONSEIL DÉPARTEMENTAL

Séance du 14 novembre 2019

OBJET : ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2020.

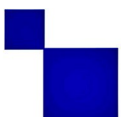
Mesdames, messieurs,

La préparation annuelle des activités et du budget de notre collectivité est une occasion majeure d'exprimer nos ambitions pour le territoire de la Seine-Saint-Denis et ses habitant·e·s.

Ce rapport d'orientations budgétaires décline ainsi, dans tous nos champs d'intervention, nos grandes orientations et nos priorités. En effet, malgré les contraintes financières toujours aussi fortes qui nous sont imposées par l'absence de compensation suffisante des dépenses sociales obligatoires, nous assumons pleinement notre rôle de chef de file des solidarités et nous nous efforçons de mieux répondre aux besoins des usager·e·s du service public départemental. Qu'il s'agisse de nos politiques de solidarité, de nos politiques éducatives ou de nos politiques d'investissement, nous avons comme orientation essentielle de réduire autant que possible les fractures sociales et territoriales, et d'œuvrer pour l'égalité.

Notre implication face à l'urgence climatique est ainsi indissociable de notre mobilisation en faveur des droits sociaux, qui prend désormais la forme des « *Engagements pour l'égalité environnementale face à l'urgence climatique* » adoptés par notre Assemblée. Nos politiques d'investissement doivent contribuer à gommer les effets d'enclavement de quartiers trop souvent cloisonnés. Nous promouvons une mobilité inclusive, dans des modalités variées et pour des usages multiples. Enfin, nous avons vocation à soutenir tous les projets qui contribuent à ce que chacun·e trouve une place dans la société, par la réussite scolaire, par l'accès au logement et à l'emploi, par le maintien de son autonomie ou encore en exerçant sa citoyenneté. Enfin, le travail de mobilisation mené dans le cadre du « In Seine-Saint-Denis » et notre implication forte dans la préparation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sont au service du développement du territoire.

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



- la situation paradoxale de la Seine-Saint-Denis dans le contexte métropolitain (1)
- nos priorités de politiques publiques, combinant l'impulsion de nos actions transversales, la préservation et le renforcement de nos politiques de solidarité et la poursuite de nos efforts d'investissement (2)
- la poursuite de la modernisation de notre administration (3),
- les enjeux financiers de notre collectivité et notre stratégie budgétaire (4),
- ainsi que des éléments structurants en matière d'effectifs et de personnels (5).

1. La situation paradoxale de la Seine-Saint-Denis dans le contexte métropolitain

1.1 Des ambitions de l'État qui appellent la mobilisation de moyens nouveaux

Lors de la préparation de nos activités et de notre budget 2019, j'avais souligné l'importance des constats réalisés par Messieurs les députés François Cornut-Gentille et Rodrigue Kokouendo dans le cadre de leur mission parlementaire sur « *l'évaluation de l'État dans l'exercice de ses missions régaliennes en Seine-Saint-Denis* ».

Leur rapport a particulièrement souligné la nécessité de mieux appréhender les réalités démographiques du département. En effet, de nombreux acteurs, dont bien sûr les collectivités territoriales, s'interrogent sur la fiabilité de l'estimation du nombre d'habitant·e·s en Seine-Saint-Denis.

À la fois dénombrement de population et enquête sociodémographique, le recensement est une source d'information essentielle pour bien connaître la population du territoire et pour calculer le montant des dotations que L'État verse aux collectivités. C'est pourquoi, face aux limites observées et aux remises en cause régulières des résultats du recensement en Seine-Saint-Denis, nous avons initié un travail de recherche universitaire et de collaboration avec plusieurs villes du département.

Deux projets de recherche en démographie et sciences économiques seront ainsi soutenus en 2020 pour répondre à ces enjeux de connaissance de la population, de dimensionnement de l'action publique et de finances publiques. Parallèlement, une étude partenariale entre l'Insee Île-de-France et notre Département consacrée aux évolutions de la Seine-Saint-Denis est aussi prévue pour début 2020.

La mission parlementaire avait permis de constater à la fois l'ampleur des difficultés quotidiennes des habitant·e·s de notre département et les fortes carences de l'intervention de l'État, notamment en matière d'éducation, de médecine scolaire, de justice et de police.

Notre Assemblée a depuis adopté le Schéma départemental pour l'accessibilité des services au public, fruit d'un travail partenarial avec les services déconcentrés de l'État, la CAF et d'une concertation avec les principaux partenaires de l'action publique sur notre territoire. Différentes actions s'engagent, en particulier pour cibler certains publics dans les quartiers les plus fragiles et pour améliorer la coordination des acteurs de terrain.

Il n'en demeure pas moins que les moyens alloués par l'État sont encore trop faibles au regard des besoins des séquan·o·dionisien·ne·s. Et sans moyens nouveaux et supplémentaires, les bonnes intentions resteront lettre morte.

C'est pourquoi je ne cesserai de réitérer mon appel à la prise de responsabilité de l'État au

plus haut niveau, pour que l'intervention publique change d'ambitions et de braquet. Notre collectivité est ainsi disponible à tout moment pour proposer, comme elle le fait déjà, et pour porter de nouvelles initiatives avec toutes les collectivités territoriales.

1.2 Une conjoncture économique positive mais qui ne bénéficie pas suffisamment aux habitant·e·s

La Seine-Saint-Denis compte aujourd'hui officiellement 1 606 660 habitant·e·s. Après Paris, il s'agit du département le plus peuplé d'Île-de-France et qui enregistre la plus forte évolution démographique francilienne sur la période 2011-2016 (+ 1 %). La dynamique naturelle (naissances – décès) porte la croissance démographique francilienne, mais c'est celle de la Seine-Saint-Denis qui est la plus forte avec + 1,3 %. Le taux de natalité reste lui aussi élevé, avec plus de 18 naissances pour 1000 habitant·e·s, contribuant à maintenir la Seine-Saint-Denis en tant que département le plus jeune de la France métropolitaine (29 % des habitant·e·s ont moins de 20 ans).

Intégré dans la dynamique métropolitaine, le territoire départemental se transforme depuis une vingtaine d'années, et cette transformation se poursuit et s'accélère notamment avec la sortie de terre du Grand Paris Express.

La conjoncture économique de la Seine-Saint-Denis dynamise celle de la Région, mais présente aussi des fragilités

Notre département est partie prenante de la trajectoire de l'embellie économique francilienne. Mieux, en 2018, la Seine-Saint-Denis s'est distinguée une nouvelle fois en enregistrant la plus importante croissance de l'emploi salarié de tous les départements franciliens, soit un gain de 1,9 % (+ 1,1 % pour la Région). Au 1^{er} trimestre 2019, le département comptait 626 700 emplois salariés (10,5 % des emplois de la Région).

C'est avant tout le secteur de la construction qui tire l'emploi (+ 4,9 %), suivi de loin par le secteur tertiaire non marchand (+ 0,9 % contre + 0,2 % pour la Région).

Malgré ce dynamisme économique, le taux de chômage départemental demeure le plus fort d'Île-de-France, même s'il semble se stabiliser cette année. Au 1^{er} trimestre 2019, il était de 11,2 % (7,6 % en Île-de-France). Le nombre de demandeurs·euse·s d'emploi de catégorie A, B et C a augmenté de + 0,7 % (+ 0,1 % en Île-de-France) entre le 1^{er} trimestre 2018 et le 1^{er} trimestre 2019, passant de 171 500 à 172 780 personnes. Le nombre de chômeur·euse·s de longue durée est en très forte augmentation depuis 2017.

Ce décalage entre croissance de l'emploi et stabilité du taux de chômage rappelle une fois de plus l'écart persistant entre la qualification de la population active résidente et l'offre d'emplois salariés. Il oblige fréquemment les actifs occupés à se déplacer au quotidien plus loin et plus longtemps que les autres franciliens pour rejoindre leur emploi.

La plus importante croissance de créations d'entreprises de Petite Couronne, dont la moitié est constituée de micro-entreprises

Le tissu productif a progressé dans tous les départements franciliens en 2018. La Seine-Saint-Denis a tiré parti de cette embellie avec une hausse de 26,7 % du nombre de créations d'entreprises (+ 16,9 % pour la Région), soit 28 610 créations sur un an. Les micro-entreprises représentent plus des deux tiers des nouvelles entreprises. Cependant, cette typologie fragilise l'écosystème productif départemental car, dans le même temps,

2 415 entreprises ont disparu (évolution annuelle au 1^{er} trimestre 2019), soit le nombre de défaillances le plus important d'Île-de-France après Paris.

Concernant le secteur de la construction, la Seine-Saint-Denis est le département francilien qui construit le plus de logements, avec 17 300 autorisations enregistrées en 2018, soit une évolution sur la dernière année de + 1,1 % (- 7,9 % en Île-de-France).

En définitive, une telle conjoncture semble plus bénéficière au territoire départemental et à l'initiative individuelle qu'à la stabilité économique de la population résidente, dont une bonne partie se trouve dans des situations économiques et sociales difficiles et qui se dégradent pour les plus précaires.

Une fragilité sociale exceptionnelle dans le paysage national et francilien, et qui s'aggrave pour les plus fragiles

Dans une note de février 2019, l'INSEE a montré une aggravation de la pauvreté dans la Région au cours des dernières années. Cela doit nous préoccuper et appelle à renforcer encore nos politiques de solidarité.

De fait, entre 2013 et 2015, le taux de pauvreté a augmenté pour tous les départements franciliens, mais c'est en Seine-Saint-Denis, où celui-ci est déjà le plus important de France métropolitaine, que la progression est la plus forte. Il est ainsi passé de 27,8 % en 2013 à 29 % en 2015.

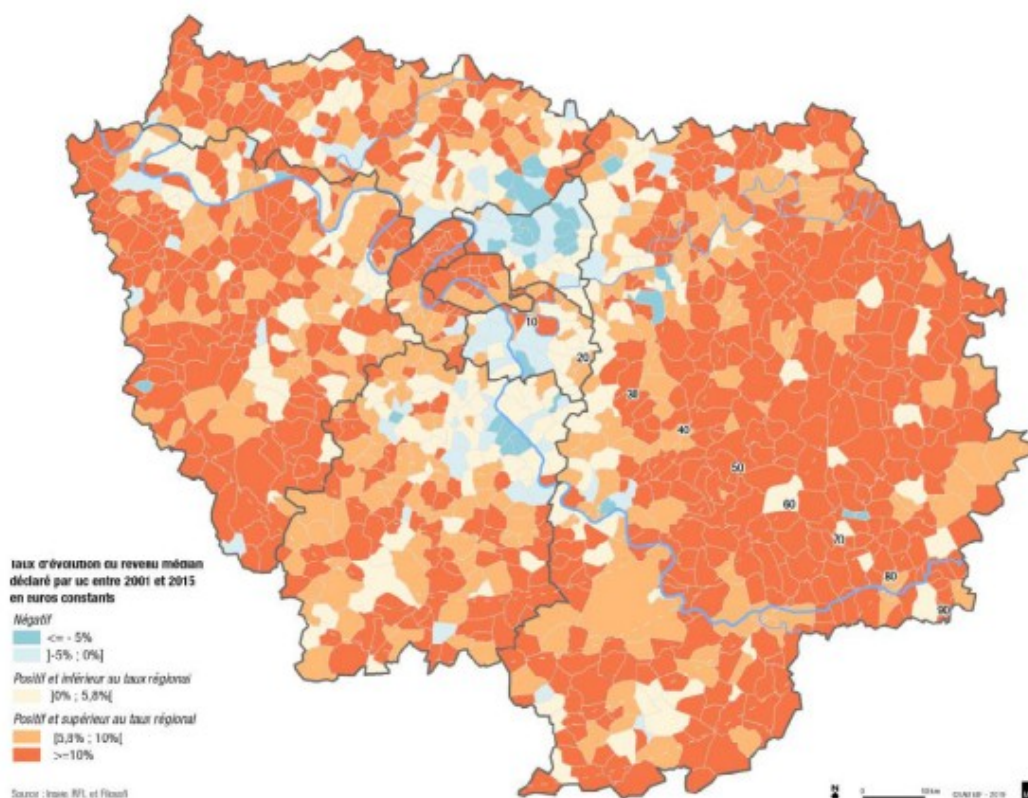
Le revenu annuel médian des séquanais-dyonisiens est de 16 760 euros, soit un écart de plus de 6 000 euros avec celui des franciliens.

Alors que sur la période 2013-2015, le niveau de vie annuel médian a augmenté de 260 euros à l'échelle régionale, en Seine-Saint-Denis il est resté stable.

En Seine-Saint-Denis, le niveau de vie des 25 % des ménages les plus modestes (1^{er} quartile) s'est dégradé (- 28 euros) alors qu'il a augmenté à l'échelle de l'Île-de-France (+ 56 euros). En mars dernier, une étude de l'Institut Paris Région a montré que cette dégradation des niveaux de vie dans les territoires les plus pauvres s'observe depuis une quinzaine d'années.

Cette baisse de pouvoir d'achat se constate notamment dans les quartiers de la politique de la ville, où vivent 40 % des habitant-e-s du département. D'après l'INSEE et l'Atelier Parisiens d'Urbanisme (APUR), les personnes qui viennent s'installer dans un quartier prioritaire disposent d'un revenu inférieur à celui des résidents stables du quartier. Quant à ceux qui le quittent, ils disposent de niveaux de revenu plus élevé.

Carte 8 – Taux d'évolution du revenu médian déclaré par uc en euros constants entre 2001 et 2015



Toujours une très forte sollicitation des minimas sociaux de la part de la population résidente

Les politiques d'accompagnement social des ménages sont particulièrement prégnantes en Seine-Saint-Denis, où seul un foyer fiscal sur deux est soumis à l'impôt (66 % au niveau régional) et où la part des prestations sociales dans les revenus des ménages est de 9,3 %, soit 4 points de plus qu'en Île-de-France.

En juin 2018, la CAF comptait 84 369 allocataires du RSA sur le département, soit plus de 10 % de la population départementale couverte. Il s'agit du taux de couverture le plus important de France métropolitaine, en augmentation de 2,2 % en un an (idem pour l'Île-de-France). De fait, entre 2009 et 2018, le nombre d'allocataires est passé de 60 000 à 83 000, avec une progression encore importante sur la période récente.

Les derniers chiffres publiés par l'Observatoire départemental des données sociales (ODDS) indiquent que 26 % de la population séquanodionisienne habite dans un foyer d'allocataires à bas revenu et que 44 % des allocataires de la CAF disposent d'un revenu constitué à plus de la moitié par des allocations.

Une attention particulière est à porter vis-à-vis des personnes âgées

Les personnes âgées de plus de 60 ans sont moins représentées en Seine-Saint-Denis que dans les autres départements franciliens (16,3 % contre 19,4 % en Île-de-France), mais elles sont plus dépendantes et rentrent plus précocement dans les dispositifs d'aide. Ainsi, le taux de recours à l'APA pour les plus de 60 ans est de 7,7 % (5,7 % au niveau régional).

De plus, l'INSEE estime qu'il y aura près de 116 000 personnes âgées de plus de 60 ans supplémentaires d'ici 2035 en Seine-Saint-Denis, soit une croissance beaucoup plus forte qu'en Île-de-France (+ 42 % contre + 32 %). Il faut ainsi anticiper une augmentation de 23 % de l'effectif des personnes dépendantes et sévèrement dépendantes (+ 16 % en Île-de-France), soit un effectif total de 60 000 personnes concernées. Ces chiffres témoignent des efforts nécessaires pour répondre aux besoins présents et à venir de la population dépendante.

2. Nos priorités de politiques publiques

2.1 Des politiques transversales, leviers de transformation de la Seine-Saint-Denis

Face à l'urgence climatique : des ambitions renforcées

Parce que la transition écologique touche tous les domaines de l'organisation de la société et des services publics, l'ensemble des champs d'intervention de notre collectivité sont concernés. Nous avons souhaité amplifier nos politiques en faveur de la transition écologique, à travers les *Engagements pour l'égalité environnementale face à l'urgence climatique*.

- L'égalité environnementale au cœur de cette nouvelle stratégie

Les enjeux environnementaux peuvent être la cause de fractures sociales importantes en raison des inégalités qu'ils engendrent. En effet, les plus précaires sont souvent les plus exposés aux nuisances environnementales, subissent douloureusement les conséquences de l'augmentation des coûts de l'énergie, et ont moins accès à des solutions telles que l'alimentation biologique ou l'achat de biens de consommation produits localement. C'est pourquoi nous engageons une démarche ambitieuse pour intégrer les questions écologiques aux politiques d'accompagnement social des publics défavorisés.

Les engagements pour l'égalité environnementale et l'urgence climatique sont au croisement des politiques d'aménagement du territoire et des politiques sociales. Ils doivent aussi permettre de poursuivre la réduction de l'impact environnemental des activités des services du Département. L'élaboration d'une stratégie carbone de la collectivité, pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et compenser celles qui ne peuvent être supprimées, permettra d'engager la collectivité sur la trajectoire de la neutralité carbone d'ici 2050, en cohérence avec les objectifs climatiques internationaux issus de l'accord de Paris de la COP 21.

- Faire bénéficier le plus grand nombre des solutions écologiques

L'ensemble de la population séquano-dionysienne est concerné par les mesures du Plan, en particulier celles qui concernent le développement des mobilités durables, l'essor de l'agriculture urbaine et la préservation de la biodiversité.

Les usager·e·s des services publics départementaux sont au cœur de la démarche, en particulier en matière d'accompagnement vers des solutions plus durables et meilleures pour la santé. Les enfants accueillis dans les établissements du Département de la crèche au collège ainsi que leurs familles, les personnes accueillies par les services en charge de l'accompagnement social, mais également les visiteur·euse·s des parcs départementaux sont les premiers bénéficiaires de cette politique publique volontariste. Les agent·e·s du secteur social sont particulièrement impliqués, car ils peuvent accompagner efficacement les ménages en difficulté vers des solutions durables en matière de lutte contre la précarité énergétique, d'alimentation plus saine.

Les usager·e·s et l'ensemble des habitant·e·s de la Seine-Saint-Denis sont également parties prenante à travers plusieurs actions centrées autour de la citoyenneté environnementale. En particulier, l'Appel à Agir In Seine-Saint-Denis fait la part belle à la thématique de la transition écologique, avec plus de 30 projets écologiques soutenus en 2019, et une reconduction prévue en 2020.

- Renforcer l'éco-responsabilité de l'administration départementale

Nous poursuivrons nos actions éco-responsables pour faire de notre Département une collectivité exemplaire, notamment dans le cadre du Plan de mobilité des agent·e·s, en vue de favoriser des déplacements professionnels et des déplacements domicile-travail plus vertueux. Ainsi, le déploiement du stationnement vélo sécurisé aux abords des bâtiments départementaux, pour les agent·e·s comme pour les usager·e·s, est une priorité pour 2020.

La poursuite des actions visant à faire des économies d'énergie est également prévue, à travers les différents plans d'investissements tels que le Plan Ambition Collège et le Plan Petite Enfance et Parentalité.

- Faire de l'innovation un levier de la transition écologique

Avec la reconduction en 2020 de l'incubateur de la transition écologique, budget dédié à l'innovation écologique des services départementaux, le Département souhaite ainsi multiplier les projets nouveaux, les expérimentations, l'adaptation à notre territoire d'innovations testées ailleurs. Nous devons expérimenter dans la perspective d'adapter les services du Département pour répondre aux enjeux de biodiversité urbaine et de préservation de la ressource en eau.

Nos 10 objectifs prioritaires des *Engagements pour l'égalité environnementale face à l'urgence climatique*, qui ont commencé à être mis en œuvre dès 2019 et dont la réalisation se poursuivra en 2020 :

- 1. 20 000 ménages par an confrontés à la précarité énergétique accompagnés pour diminuer les consommations d'énergie et d'eau.**
- 2. 100 % des voies départementales adaptées à la pratique du vélo à l'horizon 2024** et 100 % des sites départementaux équipés en stationnement vélo dès 2020.
- 3. 30 % d'aliments de qualité environnementale** pour les collégien·ne·s dans les restaurants scolaires et 30 % dans les crèches en 2019, pour atteindre 50 % pour 2022.
- 4. Mise à disposition de 10 hectares de terrains départementaux pour des projets d'agriculture urbaine.**
- 5. 35 hectares supplémentaires d'espaces verts** avec l'agrandissement des parcs départementaux d'ici 2024 pour développer la nature et favoriser la biodiversité.
- 6. Ouverture du Chèque Habitat Écologique et Citoyen** aux structures d'habitat participatif et aux bailleurs sociaux pour soutenir toujours plus largement les initiatives écologiques et citoyennes dans l'habitat.
- 7. Équipement de 10 000 m² supplémentaires de toitures photovoltaïques** d'ici 2024, en partenariat avec les coopératives citoyennes afin de développer la production locale d'énergie.
- 8. Ouverture de lieux de baignade aménagés en milieu naturel au parc de la Bergère, au parc du Sausset et au parc Georges Valbon d'ici 2022/2023**, avec de premières préfigurations dès 2021.
9. Les opérations d'aménagements conduites par le Département en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques 2024 seront bas carbone et **inscrites dans l'objectif global de 55 % d'émissions de gaz à effet de serre en moins par rapport aux JO de Londres 2012.**
- 10. Pour une administration exemplaire** : réduction de 20 % des émissions de gaz à effet de serre de l'administration départementale d'ici 2024 par rapport au bilan carbone réalisé en 2016.

Renforcer la dynamique territoriale par de nouvelles formes de partenariat

Face aux grands enjeux départementaux, notre objectif est de renforcer la dynamique territoriale en associant les acteurs économiques, institutionnels et associatifs locaux dans de nouvelles formes de partenariat et de collaboration. Développées par notre collectivité depuis deux ans, notre stratégie de marketing territorial et notre promotion du mécénat ont vocation à promouvoir l'image positive d'un département actif et innovant.

La marque de territoire *In Seine-Saint-Denis* rassemble aujourd'hui près de 850 ambassadrices et ambassadeurs. Il s'agira en 2020 de poursuivre cette démarche de valorisation territoriale en proposant de nouvelles connexions, initiatives et événements notamment sur les thématiques du *Made in Seine-Saint-Denis*, de la mode, de l'agriculture urbaine et des espaces collaboratifs de création.

Le *In Seine-Saint-Denis* mobilisera son réseau et ses actions pour demeurer un levier de

l'émergence de talents. La gouvernance partagée de la marque, avec une forme de gestion participative, restera au cœur de cette démarche innovante.

Fort de ce premier outil, il s'agira de développer en 2020 l'approche de marketing territorial au service de la dynamique de territoire, en concevant un positionnement clair et prospectif du Département. Les axes de positionnement seront consolidés et partagés en interne comme en externe avant la mise en œuvre d'un plan d'actions en 2021.

En 2019, sous la forme d'un appel à projets regroupé par thématiques et sous la bannière *In Seine Saint Denis*, notre Département a souhaité soutenir et mettre en valeur les porteur-euse-s de projets du territoire qui travaillent de façon innovante sur les axes prioritaires de nos politiques publiques. En 2020, conforté par la réussite d'*Agir In Seine-Saint-Denis 2019*, de nouvelles thématiques portées par les directions départementales rejoindront la dynamique pour le développement de nouveaux projets.

La stratégie de mécénat déployée depuis deux ans porte ses fruits. Les Fondations d'entreprises implantées sur notre territoire ont pu être sollicitées et sensibilisées pour mieux participer aux projets d'intérêt général locaux. Notre collectivité répond aux appels à projets pour le développement d'actions innovantes d'une part, et accompagne les associations souhaitant faire mécéner leurs actions d'autre part. En 2020, à l'occasion d'un partenariat avec la Fondation du patrimoine, nous expérimenterons le mécénat populaire, en permettant aux habitant-e-s et aux entreprises locales de participer à la rénovation patrimoniale de notre territoire.

La mise en place d'une démarche de budget participatif

Les collectivités locales font face à l'enjeu de renouveler la démocratie locale et ses formes d'association des citoyens. Au-delà du vote, il apparaît nécessaire d'animer la démocratie de manière plus concrète et plus régulière. Le Département de Seine-Saint-Denis est engagé dans une démarche d'association toujours plus grande des citoyens aux projets du territoire. C'est le sens de la consultation dans les parcs, organisée en 2018 pour permettre aux usager-e-s de choisir, parmi des propositions de l'administration, les projets qui répondent le mieux à leurs besoins. Un budget participatif des Résidences autonomie est également en cours.

Pour 2020, je souhaite décliner à l'échelle du territoire le dispositif du budget participatif. Plus complet que la consultation, il permet aux habitant-e-s de participer plus activement à la vie de la cité en formulant des propositions de projet. Il représente une inflexion importante dans le mode de fonctionnement du Département, qui se rapproche ainsi des citoyens et de l'expression de leurs besoins. Accompagné par un prestataire spécialisé dans l'animation citoyenne, le budget participatif du Département sera lancé au printemps 2020 et permettra aux citoyens de chacun des 21 cantons du Département de proposer des projets puis de voter pour ceux qui devront être réalisés.

Cette démarche nouvelle est enfin un moyen de plus de rapprocher le Département et ses élus des habitant-e-s. Les réunions publiques, comme les projets soumis, représentent d'opportunité d'entendre le besoin des citoyens reformulé, exprimé d'une manière nouvelle. Ils irrigueront les services de propositions et, en creux, de regard critique sur l'activité et constitueront ainsi un levier d'amélioration de l'offre de services du Département.

Le budget participatif dans sa première édition de 2020 sera doté d'un budget de 2,6 millions d'euros, répartis en enveloppes de 100 000 euros par canton et en une enveloppe globale de 500 000 euros destinée à financer des projets d'ampleur départementale. Le montant maximum alloué à chaque projet est de 50 000 euros pour les projets déposés sur

un canton et de 150 000 euros pour les projets à vocation départementale. Ce budget sera uniquement consacré au financement de projets d'investissement sur le territoire.

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

Notre collectivité s'est engagée depuis plusieurs années dans une politique volontariste de lutte contre toutes les discriminations. L'obtention du Label diversité en 2016 avait attesté de l'engagement du département en matière de lutte contre les discriminations en interne et de la mise en œuvre d'actions concrètes. Le Département a confirmé cet engagement cette année en renouvelant sa candidature au Label Diversité et en candidatant de concert au Label Égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Le processus de renouvellement doit se poursuivre en 2020, avec un passage devant les deux commissions nationales dédiées.

En 2020, le déploiement de cette démarche se poursuivra. Les actions relatives aux 8 critères de discrimination sur lequel le Département agit prioritairement seront renouvelées (âge, handicap, état de santé, égalité femmes - hommes, appartenance réelle ou supposée à une religion, origine, orientation sexuelle, grossophobie – apparence physique).

De nouvelles actions seront menées en interne pour approfondir toujours plus notre démarche : expérimentation du CV anonyme, mise en œuvre de nouveaux dispositifs de formation et de nouvelles actions de sensibilisation. La dynamique d'amélioration continue de nos processus en matière de ressources humaines doit en effet se poursuivre afin de tendre vers l'exemplarité en matière d'égalité de traitement.

Enfin, après une première phase de labellisation et dans le contexte de son renouvellement, l'évaluation de la démarche diversité est un enjeu majeur. Il s'agira, d'une part, de mesurer les effets concrets de cette démarche via des indicateurs dédiés, d'autre part, de valoriser auprès des agent-e-s et en externe les actions mises en œuvres au sein du Département et la mobilisation de l'ensemble des directions en faveur de la Diversité.

Depuis 2018, le Département a aussi fait le choix de renforcer son action en matière de lutte contre les discriminations à destination de la population séquano-dyonisienne, qui se heurte au quotidien à des difficultés d'accès à l'emploi, au logement ou encore aux soins de santé du fait de ses caractéristiques. Les résultats de l'enquête menée en 2019 par le Département avec l'Institut Harris permettront d'affiner notre connaissance de ces difficultés et les actions à mettre en œuvre prioritairement.

Dans la continuité des efforts déjà accomplis, le Département continuera à développer ses partenariats avec les institutions telles que le Défenseur des Droits, la Délégation Interministérielle de Lutte contre le Racisme, l'Antisémitisme et la Haine Anti-LGBTH (DILCRAH), avec les communes ou encore avec les associations œuvrant contre les discriminations.

L'année 2020 sera en particulier l'occasion d'intégrer la question de la promotion de la diversité dans l'Appel à Agir in Seine-Saint-Denis afin de soutenir les projets menés sur le territoire. Enfin, le Département déploiera sa Caravane contre les Discriminations sur le territoire afin de sensibiliser les habitant-e-s à leurs droits en matière de lutte contre les discriminations.

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

L'égalité entre les femmes et les hommes est l'une des priorités de notre politique diversité.

La candidature au Label Égalité professionnelle en 2019 est une nouvelle étape de cet engagement.

Après la signature le 8 mars 2016 d'un premier protocole d'accord relatif à l'égalité professionnelle avec l'ensemble des organisations syndicales, un second protocole d'accord sera proposé à la signature des organisations syndicales en 2020 afin de maintenir et renforcer les efforts menés au sein de la collectivité. Il s'agira notamment de continuer à œuvrer en faveur de la représentation des femmes dans les emplois de direction, mais également d'investir de nouveaux champs favorisant l'égalité en travaillant, par exemple, à l'articulation des temps de vie personnels et professionnels.

La lutte contre les violences sexistes et sexuelles en interne sera également renforcée avec le déploiement du Protocole de lutte contre le harcèlement sexuel prévoyant le déploiement de dispositifs de formation et de sensibilisation spécifiques.

Le Département est également l'un des rares employeurs à proposer un accompagnement de ses agent·e·s victimes de violences conjugales. La poursuite de ce dispositif, initié en 2018 et mené en partenariat avec le Centre d'Information des Femmes et des Familles, est une priorité.

Enfin, l'année 2019 avait vu l'adoption des Engagements 2019-2021 du Département pour l'Égalité entre les femmes et les hommes. Ce plan d'actions ambitieux structuré autour de 4 axes comporte 58 actions transversales. La poursuite de l'expérimentation de la budgétisation sensible au genre, la promotion de la mixité des métiers ou encore la promotion d'un espace public accessible à tout·e·s sont des actions prioritaires pour 2020.

Notre Plan de mobilisation pour les JOP 2024

A cinq ans de l'accueil des Jeux olympiques et paralympiques 2024, les acteurs publics, et notamment notre Département, s'organisent pour que les Jeux bénéficient durablement au territoire et à ses habitant·e·s.

Les éditions passées des Jeux montrent que les exploits sportifs, la qualité de l'organisation des compétitions ou les bonnes conditions d'accueil des spectateur·rice·s ne suffisent pas à faire de l'événement un succès durable pour la ville hôte. De même, la construction d'équipements et d'infrastructures et la réalisation des travaux d'aménagement d'envergure sont certes des conditions nécessaires à un héritage des Jeux, mais ne suffisent pas à constituer un héritage olympique profitable à toutes et tous, et au développement pérenne des territoires. Des Jeux véritablement réussis et réellement inoubliables sont toujours des Jeux qui ont impliqué les acteurs publics et les populations, et qui leur ont directement bénéficié sur les plans économiques, sociaux, éducatifs et culturels. C'est donc bien la notion d'héritage, matériel et immatériel qui mobilise le Département dans la préparation des jeux.

Plusieurs enjeux sont à relever et guideront l'action du Département dans les années qui viennent :

- **Un enjeu d'équilibrage territorial**, entre Paris et la Seine Saint Denis, et au sein du territoire départemental. C'est par le renforcement des coopérations et la co-construction de projets permettant à chaque commune et EPT du territoire de s'impliquer dans le projet olympique que le Département garantira l'ancrage départemental des JOP 2024. Il s'agira notamment en 2020 de faire vivre cette coopération au travers de projets concrets et utiles pour le territoire, via notamment la convention Paris – Seine-Saint-Denis et la montée en puissance de

la Fabrique ;

- **Un enjeu de mobilisation et de participation de tous les acteurs et des habitant-e-s.** La Fabrique des jeux a pour objet d'organiser et stimuler cette participation, au travers de démarches de co-construction avec les acteurs, qu'ils soient corps intermédiaires ou habitant-e-s et qui ont vocation à s'amplifier et se développer. C'est également l'objet des grands événements fédérateurs, comme la Journée olympique, qui se déroulera en Seine-Saint-Denis, a vocation à engager l'ensemble des habitant-e-s du territoire dans la dynamique positive des jeux.

Dans la continuité du plan de mobilisation pour les JOP délibérée en septembre et des engagements pris par le Département sur la conduite en maîtrise d'ouvrage départementale de sept opérations d'infrastructures olympiques, l'année 2020 constitue une première année de mise en œuvre des projets qui constitueront l'héritage matériel et immatériel des jeux.

L'année 2020 constitue également une année charnière puisqu'à l'issue des JOP de Tokyo à l'été 2020, qui sera un temps fort de mobilisation, Paris et la Seine-Saint-Denis entreront pleinement dans l'Olympiade des Jeux de 2024.

Le maintien de notre soutien aux associations

En 2018, nous avons soutenu 1022 associations pour un montant de près de 44 millions d'euros en fonctionnement et 77 associations pour un montant de plus de 800 000 euros en investissement. En 2020, le soutien aux associations restera l'une de nos priorités, tant il est vrai qu'elles jouent un rôle social, culturel mais aussi économique majeur en Seine-Saint-Denis.

La réflexion sur le bénévolat et les nouvelles formes d'engagement citoyen sera poursuivie, au regard des mutations que connaît le secteur associatif. Une nouvelle stratégie en matière de vie associative et éducation populaire sera proposée, sous la forme d'un document-cadre.

Nous continuerons la structuration du réseau de partenaires, en accentuant le rôle de tête de réseau du Département. Enfin, dans le cadre de la Démarche Usager-e-s, nous poursuivrons l'amélioration, l'harmonisation et la fluidification des processus de financement et de suivi, notamment avec la poursuite du projet de dématérialisation du dépôt et du traitement des demandes de subvention des associations.

2.2 Investir dans la solidarité

Emploi et insertion : faire en sorte que les dynamiques du territoire profitent aux habitant-e-s

Le positionnement de la Seine-Saint-Denis à l'échelle métropolitaine reste paradoxal : la croissance de l'emploi reste supérieure aux moyennes constatées en Île-de-France, mais elle ne profite pas pleinement aux habitant-e-s, dont deux tiers travaillent encore hors du département. Les transformations du territoire, tout particulièrement les rénovations urbaine et énergétique, le Grand Paris Express, la possible construction du terminal 4 de Roissy CDG ou encore la dynamique JOP, doivent donc mieux bénéficier aux populations. Et parmi elles, au public couvert par le RSA, qui représente 11 % de la population.

Ce rapprochement entre les besoins des employeurs et les compétences des publics est l'axe cardinal de la politique d'insertion départementale. Avec la mise en œuvre du Plan

départemental d'insertion et d'emploi, nous poursuivons plusieurs ambitions : la promotion du territoire et de ses dynamiques d'emploi, le développement des clauses d'insertion, l'accompagnement des dynamiques endogènes d'emploi, particulièrement dans l'Économie sociale et solidaire, la montée en compétences des publics, l'accès à la formation, l'accompagnement de la dynamique entrepreneuriale, l'innovation dans les outils d'insertion, le portage d'actions au plus près des territoires et des quartiers mais également la démultiplication des relations avec les entreprises pour assurer la connexion entre les attentes des acteurs économiques et les parcours des publics.

Cette politique sera renforcée en 2020 pour s'adapter à un triple contexte.

Au plan national et régional, la mise en œuvre du Plan d'investissement dans les compétences doit permettre d'accélérer la qualification des publics, dans un partenariat resserré avec les partenaires (État, Région). Porteur auprès de la Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP) d'un projet 100 % inclusion autour de la valorisation des compétences linguistiques, le Département réaffirme également ses liens avec la Région pour améliorer l'accès des publics dont il a la charge aux dispositifs régionaux.

Au plan départemental, le territoire est démonstrateur de la stratégie pauvreté. En articulation avec les actions engagées dans le cadre du Fonds d'appui pour la politique d'insertion, le Département engagera des actions structurantes en matière d'amélioration de l'orientation des publics au RSA dans les parcours d'insertion et de portage d'actions innovantes résolument tournées vers l'emploi adaptées aux besoins variés des publics (découverte des métiers, opérations de recrutement, appui à l'insertion par l'activité économique...).

Enfin, en lien avec la dynamique olympique et, plus largement, en lien avec les grands projets du territoire, nous poursuivons nos efforts de coordination entre les acteurs. Afin que les dynamiques du territoire profitent aux habitant-e-s, nous pourrions notamment impulser la structuration d'un comité de suivi des retombées emploi liées aux clauses sociales des JOP et décliner un Plan d'actions en faveur des métiers de la construction sur le territoire.

Notre action en faveur de l'autonomie des personnes âgées et handicapées

Dans le domaine de l'autonomie, l'année 2020 sera marquée par la mise en œuvre du quatrième Schéma de l'autonomie pour la période 2020-2024. Ce nouveau Schéma s'inscrit dans un contexte législatif en pleine mutation et face un défi démographique majeur pour le territoire. Il est axé autour de 4 principaux engagements de la collectivité en faveur du développement d'une société pleinement inclusive, pour les personnes âgées comme pour les personnes en situation de handicap :

- impulser un territoire 100 % inclusif
- accompagner sans rupture, soutenir les aidant-e-s
- assurer le libre choix du lieu de vie - pour un habitat adapté et inclusif
- développer une offre médico-sociale adaptée pour apporter une solution à chacun.

Ce Schéma marque une inflexion du projet porté par le Département dans son rôle de chef de file du médico-social. Il doit permettre de façonner avec les professionnel-le-s et les acteurs du territoire les réponses de demain aux besoins des personnes âgées et/ou en situation de handicap. Il insuffle une impulsion décisive à l'atteinte de l'objectif d'inclusion des personnes fragilisées par l'âge ou le handicap.

Cette démarche s'inscrit ainsi en parfaite cohérence avec la labellisation *Territoire 100 % inclusif* initiée par l'État en direction des personnes en situation de handicap, à laquelle notre Département s'est associé en expérimentant auprès de deux villes particulièrement engagées : Bondy et La Courneuve. Ces dernières bénéficieront dans ce cadre d'un appui spécifique dans la mise en œuvre de projets inclusifs, par exemple autour de l'accueil et de l'information des personnes en situation de handicap, ou en matière de scolarisation des élèves en situation de handicap.

Notre premier engagement vise à favoriser la participation des personnes à la vie de la cité, qui donnera lieu à plusieurs initiatives :

- le déploiement de la carte *Ikaria*, qui encourage les sorties, les pratiques culturelles, sportives ou de loisirs, ainsi que la participation citoyenne à la vie du territoire des seniors, tout en favorisant la mise en place d'un réseau de partenaires en Seine-Saint-Denis ;
- l'accompagnement à la mise en place de dispositifs et structures innovantes avec une première mesure sur 2020 : la mise en place d'une aide à la structuration d'une offre de service de proximité au niveau du quartier et, plus spécifiquement, des quartiers de la politique de la ville, par le financement de postes de coordinateurs dans des tiers lieux dédiés aux services de proximité pour les personnes en perte d'autonomie, avec un objectif de 25 tiers lieux soutenus sur la période du schéma.

Notre second engagement porte sur l'amélioration de la qualité du service aux allocataires des prestations de compensation : renfort des moyens pour réduire les délais d'instruction des dossiers, modernisation des pratiques administratives, amélioration de la qualité de l'évaluation, aussi bien pour l'APA que pour les prestations instruites par la MDPH. La mise en place de ces nouveaux outils a vocation à être accompagnée par une modernisation des modes de communication.

Par ailleurs, le Département renforcera son effort en faveur de la prévention de la perte d'autonomie, en lien avec la Conférence des financeurs que le Conseil départemental pilote conjointement avec l'Agence régionale de santé.

Il s'agit aussi de poursuivre la concrétisation du Plan Défi Handicap, dans le cadre de la mise en œuvre de la Loi d'adaptation de la société au vieillissement. Comme vous le savez, nous avons hérité lors de la décentralisation du taux d'équipements pour les personnes en situation de handicap parmi les plus faibles de la France métropolitaine. Ce Plan Défi handicap doit permettre une véritable transformation de l'offre en faveur des personnes handicapées à domicile et en établissement, avec la création de plus de 1000 places sur les années à venir. Sa mise en œuvre est conditionnée à un effort significatif de l'État.

Parallèlement, notre troisième engagement amorcera l'expérimentation de nouveaux modèles d'habitat inclusif, en lien notamment avec les bailleurs. La mise en place du forfait habitat inclusif vise à favoriser le maintien à domicile tout en prévenant l'isolement des personnes en perte d'autonomie.

Avec nos partenaires, nous poursuivrons la mise en œuvre du dispositif de la Réponse accompagnée pour tous (RAPT) 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 chacun.e. De plus, nous amorcerons l'élaboration d'un nouveau dispositif de coordination gérontologique, pour améliorer la réponse aux besoins des usager-e-s.

Notons enfin que l'année 2020 devrait être marquée par une poursuite de la dynamique des

prestations avec un nombre de bénéficiaires toujours plus important, en ce qui concerne principalement la Prestation de compensation du handicap et l'allocation personnalisée d'autonomie à domicile.

Le lancement de la carte *Ikaria*

Nos prestations de soutien aux personnes âgées représentent chaque année un investissement considérable et nécessaire de près de 200 millions d'euros. Pourtant, la réponse essentielle apportée par ces aides ne permet pas de rompre l'isolement de nombreuses personnes âgées.

Une étude réalisée par nos services dans le cadre de l'élaboration du Schéma Autonomie témoigne ainsi que 54 % des personnes âgées déclarent vivre seules, que 26 % placent l'ennui et la solitude au cœur de leurs préoccupations et que 49 % d'entre elles indiquent ne pas pratiquer aujourd'hui d'activités de loisirs, culturelles ou sportives. Interrogées sur leurs freins à la pratique de ces activités, elles mettent avant tout en avant le coût de ces activités et le manque d'information.

En lançant la carte *Ikaria*, nous souhaitons proposer à compter de ce mois de novembre aux personnes âgées de plus de 60 ans vivant en Seine-Saint-Denis un dispositif leur donnant un accès privilégié à un réseau partenarial favorisant le bien-vieillir.

De nombreuses structures investies sur les champs des loisirs, de la culture, du sport n'ont pas aujourd'hui de politique inclusive à l'égard des personnes âgées. Par manque de connaissance des spécificités de ce public, ces structures proposent une offre généraliste, au sein de laquelle les personnes âgées trouvent, ou non, leur place. À l'inverse, certaines d'entre elles ont développé une offre labellisée « senior » mais, par manque de moyens de communication adaptés, ne diffusent cette offre qu'à un public restreint, souvent déjà averti. Outre que ce dispositif relayera auprès du plus grand nombre les offres culturelles, de loisirs, de sport, qui peuvent améliorer le bien-être au quotidien, il sera un moyen d'inciter chaque partenaire à penser son offre au travers des besoins et des envies des seniors.

Notre engagement pour le droit fondamental au logement

Comme l'emploi, le logement tient une place essentielle dans la dynamique générale d'insertion et se trouve au cœur des préoccupations d'un grand nombre d'usager·e·s du Service social (plus de 50 % d'entre eux se rendent en circonscription de service social pour une telle problématique) et d'allocataires du RSA.

Département solidaire, la Seine-Saint-Denis a fait le choix, depuis de nombreuses années, d'exercer ses compétences de manière particulièrement volontariste, notamment en matière d'hébergement d'urgence. En 2020, prolongeant nos efforts dans ce domaine, nous mettrons en œuvre les orientations retenues par le Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées, notamment en matière de prévention précoce des impayés de loyers et de réduction de la précarité énergétique.

Notre Département contribuera également à la transition écologique en distribuant aux habitant·e·s des kits hydro-économiques qui leur permettront de réduire leur consommation d'eau. À l'occasion de la distribution des kits, une sensibilisation à la maîtrise de la consommation d'eau et aux enjeux sociaux et environnementaux de cette problématique sera réalisée.

Le Département s'engagera encore plus fortement dans la construction de parcours résidentiels cohérents et durables pour ses publics les plus fragiles, dans le cadre du Plan

de lutte contre la pauvreté. À la fin de l'année 2020, 300 logements auront été mobilisés dans le cadre du projet Logement d'abord. Suite à la signature de la convention cadre avec Action Logement, des conventions seront passées avec chaque bailleur social appartenant à ce groupe, afin de donner à cette convention cadre sa pleine effectivité : mobilisation de logements pour le projet Logement d'abord, renforcement du dispositif « Un toit pour elles » permettant de proposer un logement aux femmes victimes de violence et accueillies dans un CHRS, renforcement des relations partenariales afin de permettre aux familles hébergées à l'hôtel de mieux faire leurs droits et de bénéficier du contingent de logements d'Action logement.

En mobilisant toutes les ressources du territoire pour construire une offre d'hébergement pour les femmes isolées avec enfants de moins de trois ans alternative à l'hôtel, nous nous donnons pour objectif de trouver une solution pérenne et durable aux personnes accueillies à l'hôtel dans les trois mois qui suivent leur mise à l'abri.

Pour compléter l'ensemble des outils qui peuvent être mobilisés en ce sens, un nouveau dispositif d'intermédiation locative dans le parc privé sera mis en place.

Enfin, les engagements pris dans le cadre du schéma autonomie seront mis en œuvre, notamment en ce qui concerne le logement des personnes âgées.

Nos engagements dans le champ de la protection maternelle et infantile, de la planification, de la prévention et de la santé

Le projet de santé publique 2019-2021 de la PMI constitue la feuille de route de la politique départementale, structurée autour des priorités de santé suivantes : la prématurité, l'hypotrophie, la mortalité périnatale et infantile ainsi que le diabète gestationnel.

L'absence de couverture sociale des femmes enceintes entraîne un renoncement aux soins et un suivi prénatal sous-optimal, facteur de risque pour la prématurité, l'hypotrophie et la mortalité périnatale et infantile. En réponse à cette problématique, le service de PMI, en partenariat notamment avec l'Agence régionale de santé, proposera en 2020 la mise en place de dispositifs expérimentaux sur les cinq bassins de naissance du département. Par ailleurs seront développés des ateliers d'éducation nutritionnelle auprès des femmes enceintes.

En matière de protection infantile, la priorité sera donnée à la mise en œuvre des bilans de santé en école maternelle, assurés par les puéricultrices et auxiliaires de puériculture, avec un enjeu d'harmonisation et de renforcement de la couverture du territoire par ces interventions préventives. Des consultations de puéricultrice dans les centres de PMI contribueront également au dépistage des troubles précoces. Enfin, les visites à domicile de prévention primaire et les accueils parents enfants en centres de PMI seront renforcés.

Dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté contractualisée avec l'État, les interventions de PMI dites « d'aller vers en santé » seront développées, notamment avec la création d'une équipe mobile (sage-femme, puéricultrice et auxiliaire de puériculture) pouvant intervenir dans les centres d'hébergements, les campements et les hôtels sociaux.

En matière de planification, les priorités sont la contraception et les problématiques liées à la santé sexuelle, ainsi que les violences faites aux femmes. Sur la contraception, les interventions en milieu scolaire seront consolidées, prenant appui sur la convention-cadre signée avec l'Éducation Nationale en 2019 et sur les référentiels de bonnes pratiques. Une formation avec l'Observatoire des violences faites aux femmes va se poursuivre en 2020 pour sensibiliser les professionnels sur les conséquences des violences intrafamiliales pour les enfants, afin de favoriser le repérage et l'orientation vers les soins et les dispositifs de protection de l'enfance. La sensibilisation des élèves de collèges et de lycées sera

poursuivie par des interventions sur le sexisme et l'égalité femmes/hommes animées par les conseillères conjugales et familiales.

Un projet de restructuration de la planification familiale démarrera avec l'ambition de transformer les centres de planification familiale en centres de santé sexuelle, reposant sur des équipes mieux formées et, là aussi, sur des référentiels de pratiques rénovés.

Le Département poursuivra son implication dans la réduction des inégalités sociales et territoriales de santé. Nous mettrons en œuvre les actions retenues dans le cadre de la nouvelle convention sur les actions de santé recentralisées et de la nouvelle convention CeGIDD, notamment en matière de suivi post-exposition.

Notre engagement en matière de lutte contre la tuberculose et de couverture vaccinale se poursuivra.

Enfin, l'action du Département en matière de santé bucco-dentaire sera puissamment renforcée avec la mise en service du bus dentaire et le déploiement de plusieurs unités dentaires. Il s'agit de mener des actions préventives et curatives auprès des publics prioritaires, notamment les enfants, les personnes âgées et les personnes handicapées.

Notre implication pour la protection de l'enfance

Notre action a pour objectif d'assurer la prévention et la protection de l'enfance, notamment dans le cadre des lois du 5 mars 2007 et du 14 mars 2016. Les publics de la politique de prévention et de protection de l'enfance sont les mineurs et leurs familles, et les jeunes majeurs de 18 à 21 ans avec un parcours en protection de l'enfance en tant que mineur.

La conception et la mise en œuvre de la politique de prévention et de protection de l'enfance s'inscrivent dans un contexte national de réflexion sur ce sujet, avec la stratégie nationale de lutte contre la pauvreté et le Pacte pour l'enfance initié par le Secrétaire d'État chargé de la protection de l'enfance. La Seine Saint-Denis a directement contribué à ces réflexions à la fois en pilotant l'un des groupes de concertation nationale sur le parcours des enfants et en organisant un débat à résonance nationale avec les États généraux de la protection de l'enfance en 2019.

Dans le cadre de la stratégie de lutte contre la pauvreté, le Département a contractualisé avec l'État sur les thématiques suivantes en matière de protection de l'enfance :

- la prévention des « sorties sèches » de l'aide sociale à l'enfance
- l'accompagnement vers l'autonomie des jeunes majeurs issus de l'ASE
- la réponse aux besoins fondamentaux aux enfants en grès grande pauvreté
- la diversification des modes d'intervention en prévention spécialisée

Les dépenses associées à ce plan seront valorisées dans le cadre de notre budget 2020.

Le Schéma de prévention et de protection de l'enfance du Département voté en avril 2019 décline un programme d'actions autour de six axes stratégiques :

- renforcer la politique de prévention globale en direction des enfants et des familles
- mieux repérer et préparer l'entrée dans le dispositif de protection de l'enfance
- garantir la qualité et la continuité du parcours et de l'accueil
- mieux accompagner les publics vers l'autonomie

- mieux répondre aux besoins de santé des enfants accompagnés en protection de l'enfance
- renforcer la place des usager-e-s et mieux les associer aux interventions

En 2020 plusieurs actions prioritaires du nouveau Schéma seront mises en œuvre : la refonte de l'accueil d'urgence, avec notamment la poursuite de l'évolution des services du CDEF, la réforme des modalités de l'évaluation des informations préoccupantes ou encore la mise en œuvre effective du projet pour l'enfant.

Concernant l'accueil des mineurs non accompagnés, le Schéma entérine l'adaptation de l'offre de services pour ce public, à la fois en termes d'accompagnement par l'ASE mais aussi avec un volume de places dédiées correspondant mieux à leurs besoins socio-éducatifs. En 2019, l'ouverture de 800 places a été engagée, puis une extension de 100 places supplémentaires décidée, ce qui portera le volume de places nouvelles à 900 en 2020.

La soutenabilité budgétaire de la politique de protection de l'enfance demeurera fortement mise en tension en 2020. Cette situation est liée la croissance continue de l'activité d'accueil des MNA et à la pleine mise en œuvre des choix stratégiques antérieurs sur l'adaptation de l'offre (places d'accueil pour enfants en situation complexe, services destinés à la prévention).

Notre soutien à la mobilité européenne des jeunes et à la promotion de la citoyenneté

Pour élargir le nombre de bénéficiaires des dispositifs *Erasmus plus*, le Département a décidé de lancer, en coordination avec les services déconcentrés de l'État, un Comité départemental de la mobilité. Cette initiative a vocation à associer les porteurs de projets, les structures accompagnant les jeunes (réseau des missions locales, centres sociaux, villes, associations) et leurs encadrants jeunesse. Au-delà des publics scolaires, notre ambition est d'ouvrir la possibilité d'une expérience de vie hors de France à des publics éloignés du droit à la mobilité (jeunes en alternances, mineurs de l'ASE en parcours d'insertion sociale et/ou professionnelle, etc.).

Le Département met aussi en place des actions d'éducation à la citoyenneté européenne et mondiale, des actions de sensibilisation et des actions de coopération et de solidarité internationales, en s'appuyant sur son Centre de ressource Europe et International, labellisé par la Commission européenne (Centre d'information Europe Directe) et par l'Agence française de Développement (Via le Monde). Cette politique publique sera partie prenante de l'Appel à Agir *In Seine-Saint-Denis*.

La promotion de coopérations riches et multiples à l'international

Après la réussite des rencontres internationales pour des jeux inclusifs et solidaires les 2 et 3 juillet dernier, en partenariat avec Plaine Commune et CGLU (Cités gouvernements Locaux Unis), le Département va utiliser les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo de juillet 2020 pour entrer pleinement dans la préparation des JOP 2024, prioritairement par des échanges d'expériences avec les organisateurs du COJOP de Tokyo. Plusieurs actions innovantes sont prévues tels le lancement de l'Olympiade culturelle, le déplacement d'une classe à Tokyo et lancement d'un projet de bande dessinée.

Nous développerons de nouveaux projets de coopération, d'échanges d'expériences, de bonnes pratiques, avec d'autres collectivités territoriales, notamment dans le domaine de la lutte contre les violences faites aux femmes. Ainsi, l'AFD viendra en appui, à hauteur de 800 000 à 1,2 million d'euros sur trois ans, aux actions internationales du Département et de l'Observatoire des violences faites aux femmes.

Les projets de station d'épuration aux Comores, cofinancés également par l'AFD, entreront dans leur phase concrète de construction en 2020.

Enfin, le Département va mieux utiliser son inscription dans les réseaux européens et internationaux de territoires (Cités Unies France, Cités et Gouvernements Locaux Unis, AFCCRE...), pour élargir ses coopérations avec des territoires étrangers mais aussi permettre aux agent-e-s d'acquérir plus d'expérience internationale pour enrichir nos politiques publiques de bonnes pratiques à l'étranger.

2.3 Investir dans la culture, le sport, la jeunesse

Le Plan Ambition Collège 2020 en faveur des collèges et des collégien-ne-s

L'année 2020 sera marquée par la poursuite de la mise en œuvre de notre Plan Ambition Collège et par l'achèvement de certaines de ses opérations. Ce plan, d'un montant de 640 millions d'euros, qui s'ajoutent à des opérations inscrites au PEI1 (Plan exceptionnel d'investissement) qui sont en cours d'achèvement, vise à répondre au dynamisme démographique du Département et à garantir aux collégien-ne-s la possibilité d'étudier et d'évoluer dans des espaces agréables, sereins et adaptés à chacun de leurs usages. Il vise également à garantir aux personnels enseignants et non enseignants des conditions de travail propices à la réalisation de leurs missions. Il a pour objectif, enfin, de 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, ainsi qu'aux besoins du Département en matière d'équipements sportifs.

Après les inaugurations des trois collèges du cinquième contrat de partenariat (Miriam Makéba à Aubervilliers/Saint-Denis, Aretha Franklin à Drancy/La Courneuve et François Héritier à Noisy-le-Sec) et celles du collège Gisèle Halimi d'Aubervilliers en septembre 2019 et de l'extension du collège Romain Rolland à Tremblay-en-France, l'année 2020 ne connaîtra pas de mise en service de nouveaux collèges.

Elle sera toutefois marquée par le lancement, la poursuite ou l'achèvement de plusieurs chantiers importants notamment :

- la poursuite des travaux de reconstruction du collège Jean Lolive à Pantin
- la poursuite des travaux de reconstruction du collège Jean Vilar à La Courneuve et la livraison de la première tranche et du nouveau bâtiment « collège » en fin d'année
- le lancement des travaux de construction d'un collège expérimental à La Courneuve
- le lancement des travaux de construction d'un internat, la création d'un équipement sportif et la reconstruction de la demi-pension au collège Pierre Brossolette de Bondy
- le lancement des travaux de la première phase de la rénovation du collège Lenain de Tillemont à Montreuil
- le lancement des travaux de la première phase des travaux de rénovation globale du collège Marie Curie aux Lilas.

Les travaux de maintenance et les grosses réparations se poursuivront en 2020 avec un important programme de travaux destiné à faire face aux augmentations de capacité de certains établissements, à améliorer l'accessibilité ainsi qu'à répondre aux enjeux de sécurité des collèges du Département. Ces rénovations concerneront notamment des sanitaires, des demi-pensions, des couvertures de plateaux sportifs, des menuiseries extérieures ou encore des toitures des collèges. Il s'agit, plus globalement, de poursuivre le

travail de maintien en état et de rénovation du patrimoine départemental afin d'améliorer le quotidien des usager·e·s des collèges et de limiter les interventions curatives coûteuses dans le futur.

L'ensemble de ces interventions en investissement représentera un budget de 96 millions en 2020, incluant les investissements dans le mobilier, les équipements numériques pour les collèges, ainsi que de matériels à destination des agent·e·s techniques afin d'améliorer leurs conditions de travail.

L'année 2020 sera marquée, en outre, par l'élaboration d'un nouveau Plan d'investissement en faveur des collèges.

La mise en œuvre du Programme éducatif départemental (PED) 2 sera poursuivie : amélioration des dispositifs visant à éveiller l'esprit critique des collégiens, mise en œuvre de nouveaux dispositifs destinés à favoriser le développement d'une culture scientifique et l'apprentissage de la citoyenneté européenne, actions pour favoriser l'orientation choisie et non subie des collégiens, ou encore actions pour améliorer le climat scolaire des établissements. Le PED2 sera évalué en 2020, et un PED 3 2021-2026 commencera à être élaboré.

Il est ainsi prévu de poursuivre le développement de l'animation du dispositif d'accompagnement des collégien·ne·s temporairement exclus (ACTE), de renforcer les actions de prévention des violences au sein des établissements qui en ont le plus besoin et de développer les actions éducatives pour le bien-être des collégien·ne·s.

L'expérimentation de la territorialisation de ces actions, avec la construction d'un plan d'actions propre à chaque collège sur la base d'un diagnostic partagé, sera poursuivie et étendue à de nouveaux territoires, en lien avec le dispositif des cités éducatives.

Le Département continuera également à mobiliser son action éducative autour du projet olympique afin d'en faire un levier d'inclusion, de réussite des élèves, et de modernisation des politiques publiques.

La rénovation du système d'aide à la restauration et la révision de la grille tarifaire adoptées en séance le 28 juin 2018 permettent de poursuivre le développement d'une politique de restauration durable et de qualité. Le nouveau marché départemental de denrées pour les collèges et les crèches intègre ces impératifs (produits issus de l'agriculture ou de la pêche raisonnées, désintermédiation, produits issus de l'agriculture biologique). Il permettra l'obtention la labellisation Ecocert en 2020. Le travail sur la lutte contre le gaspillage sera également poursuivi, tout comme les actions d'animation de la pause méridienne.

Enfin, l'aide à la demi-pension des collégien·ne·s et le dispositif du chèque réussite, qui constituent deux dispositifs d'aide aux habitant·e·s du département, se poursuivront en 2020.

Culture, patrimoine, sport et loisirs pour toutes et tous

L'année 2020 se caractérisera dans les champs de la culture, du patrimoine, du sport et des loisirs, par la finalisation de projets structurants et par l'émergence de nouvelles dynamiques et ambitions. Les évolutions de nos politiques doivent prendre en compte les évolutions rapides du territoire et de ses acteurs, entre essoufflement de certains modèles et émergence de nouveaux acteurs et de nouvelles pratiques. Notre collectivité s'attache ainsi à renforcer encore les logiques de coopération, avec comme ambition transversale l'inclusion sociale.

La politique culturelle est confrontée à des évolutions multiformes :

- territoriales, avec la dynamique métropolitaine autour du « Grand Paris de la culture », l'appel à projets *Inventons la métropole* et des enjeux forts de coordination des acteurs institutionnels,
- économiques, avec la fragilisation voire la disparition de certains acteurs et les enjeux de redéploiement des moyens vers de nouveaux enjeux et objets,
- artistiques et culturelles, avec la problématique des nouveaux modèles économiques et des nouvelles modalités d'intervention, l'implantation croissante d'institutions publiques nationales, voire d'acteurs privés en Seine-Saint-Denis, ou encore les questions relatives aux droits culturels et au parcours d'éducation artistique et culturelle.

Notre politique culturelle positionne notre collectivité comme acteur et ensemble de la recomposition d'un écosystème en mutation, qui vise à accompagner les parcours des habitant-e-s en articulant mieux ses dispositifs et en développant des approches adaptées aux contextes locaux et aux synergies potentielles. Les enjeux d'inclusion sociale sont désormais au cœur de notre démarche, avec par exemple la transformation et l'élargissement en 2020 de la démarche Figure libre aux secteurs du sport et du patrimoine culturel.

Après une année 2019 de co-construction partenariale du Schéma départemental des enseignements artistiques dans le champ des pratiques artistiques en amateurs, l'année 2020 sera celle du déploiement de Cap'Amateurs. Cette démarche de coopération innovante vise à mettre en cohérence les actions des acteurs des pratiques artistiques en amateurs à l'échelle locale ou de secteurs disciplinaires.

L'année 2020 sera une année de déploiement du Projet image. Avant de disposer d'une assise bâtiminaire, le réseau qu'il constitue pourra engager pleinement la valorisation de la Seine-Saint-Denis comme territoire des images tout en travaillant sur les images et représentations du territoire lui-même.

L'année 2020 sera aussi l'année de lancement de l'Olympiade culturelle, sur laquelle le Département a mené de longue date une action d'influence qui commence à porter ses fruits. L'objectif partagé avec ses partenaires est l'appropriation et l'adhésion des habitant-e-s aux Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Dépassant l'aspect événementiel, il s'agira de proposer dès 2020 une série d'actions innovantes qui viennent réinventer la place des habitant-e-s et des usager-e-s dans les modes d'intervention du Département et ceux de ses partenaires. Ces actions doivent dessiner l'héritage d'une olympiade et d'une « paralympiade » culturelles, inclusives et émancipatrices, plaçant en leur cœur la notion de droits culturels.

Le Département est aussi engagé dès à présent dans la construction de l'héritage des JOP. En matière de politique sportive, il s'agit de se projeter non seulement à cinq ans, mais aussi bien au-delà. L'enjeu essentiel est en effet de faire de la Seine-Saint-Denis un territoire sportif, qui permette à chaque individu de se construire, de s'engager dans le parcours de son choix, de poursuivre ses objectifs : santé, bien-être, convivialité, échanges, loisir, jeu, compétition, performance... et ce, dans le cadre qui lui sied : en club, à l'école ou de manière autonome.

En 2020, les objectifs de la politique sportive départementale se déclineront autour de ses trois axes complémentaires et interdépendants : promouvoir un sport et des loisirs solidaires et citoyens ; aménager des espaces de sport et de loisirs durables et cohérents dans l'espace urbain, à la fois pour la pratique organisée et pour la pratique libre ;

accompagner et structurer le mouvement associatif du territoire.

Là aussi, l'enjeu d'inclusion sociale est au cœur de nos orientations. Après le colloque Sport et inclusion sociale que nous organisons au mois de décembre, la dynamique partenariale se traduira par l'expérimentation de nouvelles formes de soutien, par exemple dans le champ de la prévention, de l'insertion professionnelle ou encore de la lutte contre les discriminations.

L'année 2020 sera également marquée par la création d'un dispositif baptisé « Sport au collège », qui permettra de mieux faire connaître l'intervention spécifique du Département en direction des collégiens, tout en déployant de nouveaux outils. Un tel dispositif pourra ainsi fonctionner comme un label et regrouper plusieurs volets : plateforme numérique, climat scolaire, séjours APPN, résidences sportives...

L'intégration au sein du Département du parc des sports de Marville et de ses agent-e-s depuis le 1^{er} septembre 2019 inaugure une démarche de long terme. Il s'agit d'inscrire cet équipement dans une dynamique de développement équilibré et durable, porteur d'un héritage des JOP 2024 dont il sera à la fois un important site d'entraînement et un site de célébration ouvert à tous les habitant-e-s. L'année 2020 doit donc être une année de développement d'une stratégie globale pour le site et de préfiguration de sa vocation olympique.

Ces enjeux traversent globalement la problématique des équipements départementaux, qui arrivent en 2020 dans une phase de transformation accélérée de leur projet ou de leur mode de gestion : stade Raoul Montrand (Pantin), COSEC de Livry-Gargan, stade de La Motte (Bobigny), base de loisirs de Champs-sur-Marne... La poursuite du plan piscines et le déploiement du plan Savoir-nager, coconstruit avec les partenaires du Département, constituent un autre enjeu fort du programme Sport et loisirs pour 2020, en vue d'engager la construction d'un héritage équilibré des JOP 2024, bénéficiant à l'ensemble du territoire et de ses habitant-e-s.

L'année 2020 sera également celle des JOP de Tokyo, et l'occasion pour le Département de soutenir ou d'accompagner les athlètes du territoire susceptibles d'y concourir, ou des projets de mobilité ; en outre, la Journée olympique portée par le COJO sera organisée en Seine-Saint-Denis.

Enfin, la création de l'Agence nationale du sport (ANS) en 2019 va nécessairement provoquer un bouleversement de la gouvernance du sport en France. Les collectivités seront appelées dès 2020 à participer à de nouvelles instances, comme la conférence régionale du sport, selon des modalités encore à préciser.

Notre politique patrimoniale a pour ambition de contribuer à la connaissance, à la préservation et à la valorisation du patrimoine archéologique et architectural de la Seine-Saint-Denis. Elle a une forte dimension inclusive en suscitant la participation des habitant-e-s et des usager-e-s du territoire aux démarches de recherche, de valorisation, de médiation et de création.

Les objectifs stratégiques de cette politique sont de mener des recherches ciblées sur le territoire afin de contribuer à un aménagement métropolitain durable et respectueux du patrimoine départemental ; de consolider les savoirs relatifs à l'histoire et au patrimoine du territoire afin de les transmettre à tous ses habitant-e-s et aux publics franciliens ; de structurer des partenariats institutionnels, publics et privés.

En 2020, nous rechercherons à améliorer la visibilité de l'action du Département en matière

d'archéologie et d'inventaire. Il s'agira aussi de renforcer la démarche nouvelle d'éducation au patrimoine, qui vise à davantage mobiliser les compétences et connaissances des habitant·e·s dans l'appréhension de la richesse et de la diversité du patrimoine de la Seine-Saint-Denis (projet d'architecture éphémère à La Poudrerie, résidences de photographes et de journalistes, poursuite des parcours d'éducation à la ville...).

Enfin, l'année sera notamment marquée par la réalisation des opérations d'archéologie préventive sur le parc des sports de Marville et par la poursuite des travaux d'identification et de valorisation des éléments patrimoniaux remarquables liés au projet olympique.

La réponse aux besoins de la petite enfance et le soutien à la parentalité

La Seine Saint-Denis est le Département où le taux de couverture des besoins en mode d'accueil est le plus faible (31 % contre 58 % au niveau national), alors que le taux de natalité et le taux d'enfants de moins de six ans est le plus élevé des départements de France métropolitaine.

L'offre d'accueil collectif rassemble 379 établissements contre 377 en 2017 mais pour une capacité d'accueil moindre, 15 094 places contre 15 226 en 2017. L'intervention du Département repose sur plusieurs leviers :

- la gestion directe de 54 crèches départementales. Ces établissements représentent 3 079 places autorisées en 2019, soit près de 20 % de l'offre d'accueil collectif du territoire ;
- la délivrance des avis et autorisations de création, d'extension ou de transformation d'établissements, le contrôle des établissements et de l'agrément, le suivi et de la formation des assistant·e·s maternel·le·s ;
- le soutien en fonctionnement d'établissements d'accueil du jeune enfant (EAJE) gérés par des associations, et le soutien en investissement à l'ensemble des établissements d'accueil du territoire.

En 2020, nos priorités dans ce domaine seront les suivantes :

- la mise en œuvre du nouveau Schéma petite enfance et parentalité, en tenant compte pour le Département de la soutenabilité budgétaire de ces interventions volontaristes ;
- la redéfinition des objectifs d'activité des crèches départementales dans le cadre d'une nouvelle convention avec la CAF : optimisation progressive de l'occupation des places, diversification de l'offre pour les familles, révision du règlement de fonctionnement dans une logique de service aux usager·e·s, meilleure prise en compte de publics spécifiques (enfants en situation de handicap, familles disposant de faibles ressources) ;
- la poursuite du plan petite enfance et parentalité avec ses investissements dans les équipements départementaux, les EAJE et les maisons d'assistants maternels (MAM).

Elaboration d'un plan « jeunesse »

Les actions du Département en direction des jeunes sont nombreuses, massives et souvent volontaristes. Beaucoup d'entre elles relèvent des champs d'intervention sectoriels des

différentes politiques publiques énumérées comme des priorités ci-dessus (éducation, ASE, petit enfance, sport, culture notamment) . Afin de mieux identifier l'importance de ces interventions, il sera proposé à l'assemblée un plan « jeunesse » transversal qui remettra en lumière et en cohérence l'ensemble de ces actions, et qui sera également l'occasion si besoin de les faire évoluer pour mieux répondre aux attentes des différents publics.

2.4. Investir pour les mobilités métropolitaines et le développement territorial

Qu'il s'agisse des besoins croissants de transports en commun, des usages multiples de la route ou encore des impacts considérables de la réalisation de nombreuses infrastructures, les enjeux relatifs à la mobilité des habitant.e.s de la Seine-Saint-Denis appellent une attention particulière.

Notre collectivité porte auprès de ses partenaires des exigences de réalisation des projets indispensables non seulement à la tenue des JOP 2024 mais aussi au développement durable de notre territoire. Elle s'engage elle-même pour que ses projets de voirie et ses prestations répondent mieux aux besoins de chacun.e.

- Transformation du territoire, préparation des JOP 2024

L'année 2020 sera marquée par la poursuite et l'accélération des chantiers du Grand Paris Express. Ces travaux menés par la Société du Grand Paris vont amener des transformations profondes du territoire et contribueront à renforcer son attractivité. Cela implique d'intensifier nos actions sur les nouvelles mobilités (covoiturage, auto-partage, vélos...).

Des réflexions sont nécessaires afin de contribuer à l'évolution des routes départementales, à l'aménagement d'espaces publics support de déplacements alternatifs à la voiture et de vie urbaine, à l'intégration urbaine des infrastructures autoroutières, à la valorisation du foncier départemental et à la relation ville-parcs. Une réflexion Seine-Saint-Denis 2024-2030 sera ainsi lancée en vue de donner, notamment à travers la réalisation d'une exposition grand public, une vision globale du devenir souhaitable de la Seine-Saint-Denis à l'horizon 2030.

Les lignes 16 et 17 feront l'objet d'un travail de suivi conséquent, avec l'objectif d'une mise en service d'un certain nombre de gares en lien avec la tenue des JOP 2024. La ligne 15 fera aussi l'objet d'études et de discussions. L'ensemble de ces chantiers fait l'objet d'une mobilisation continue des équipes du Département (relations avec la SGP, Comités de pôles...) afin que l'insertion urbaine des gares et les aménagements liés à l'intermodalité soient en cohérence avec les politiques et les projets portés par le Département. La préparation des JOP, notamment sur les sites de Dugny - La Courneuve, de Marville et du village olympique à l'Île-Saint-Denis, Saint-Denis et Saint-Ouen sera poursuivie, en collaboration avec la SOLIDEO.

L'implantation de nombreuses infrastructures olympiques prévues sur notre territoire conduira à poursuivre en 2020 les études sur plusieurs axes de desserte future des sites (franchissement de la Seine entre Saint-Denis et l'Île-Saint-Denis, RD 932 dans la traversée du Bourget...) et à engager les premiers travaux d'aménagement de la RD 30 au Bourget pour l'accès au Village des Médias.

L'année 2020 sera également marquée par la mise en service à l'été du prolongement de la Ligne 14 du métro de Saint-Lazare à Mairie de Saint-Ouen, tandis que les travaux des prolongements des lignes 11 et 12 seront poursuivis.

Concernant le développement des tramways et des Bus à haut niveau de service, nous serons particulièrement mobilisés concernant deux projets structurants :

- la poursuite des travaux engagés pour le prolongement du T1 vers Val de Fontenay, qui desservira à terme Noisy-le-Sec, Romainville, Montreuil et Rosny-sous-Bois ;
- la réalisation des études pour le projet TZen3 de transport en commun en site propre sur la RD933 (ex-RN3) et l'engagement des premiers travaux mi-2020 ;
- le suivi de l'enquête publique du projet de prolongement du T8 de Porte de Paris vers la gare Rosa Parks.

Par ailleurs, le Département est également engagé dans l'adaptation et la sécurisation de la ligne T1, aux cotés de la RATP. L'année 2020 sera marquée par la réalisation des premiers travaux d'élargissement et d'allongement des quais, en vue d'en améliorer le confort et de préparer l'arrivée d'un nouveau matériel roulant plus capacitif.

Le Département prolongera aussi son action pour favoriser le développement des modes lourds sur son territoire, ainsi que ses réflexions sur l'avenir des délaissés du T1, là où les emprises foncières sont disponibles immédiatement.

- Mise en œuvre de la Stratégie vélo

L'adoption au printemps 2019 d'une Stratégie vélo départementale en faveur d'un territoire 100 % cyclable est venue prolonger et amplifier les engagements pris en 2016 dans le cadre du Plan Mobilités durables.

Il s'agit d'abord d'apporter des réponses aux besoins en déplacements quotidiens de nos concitoyens, dans des espaces publics rénovés et sécurisés. Il s'agit aussi d'adapter le réseau d'infrastructures à une offre de transports qui connaît d'importantes mutations structurelles, liées notamment au du futur réseau de transport du Nouveau Grand Paris, à l'heure où se développent les technologies liées à la mobilité intelligente et où s'exprime une demande forte d'aménagements dédiés aux mobilités actives et durables.

Adapter 100 % des voiries départementales à la pratique du vélo à l'horizon 2024 est un objectif ambitieux et nécessaire. En effet, le développement sans précédent d'aménagements d'itinéraires cyclables, en lien avec les autres gestionnaires de voirie, qui contribue à faire évoluer les usages sur les voiries départementales et favorisent la mobilité de ses habitant·e·s, peut être une réponse forte aux enjeux de transition écologique.

- Renouvellement urbain

L'année 2020 sera marquée par la finalisation des nouvelles conventions de renouvellement urbain et leurs signatures éventuelles selon l'état d'avancement de chacune d'elles. L'objectif du Département est d'y être associé en y apportant sa contribution active et en y faisant figurer notamment ses équipements impactés ; le partenariat avec l'ANRU y étant recherché. À cet égard, le Département a saisi l'ANRU afin de conclure avec cette dernière un partenariat au titre d'une convention globale qui répertorie l'ensemble des équipements faisant l'objet d'un impact dû aux projets qui reconfigurent les quartiers. L'objectif est d'obtenir une participation financière de l'ANRU au traitement de l'impact des projets du nouveau PRU sur les équipements départementaux concernés (PMI, Crèches, RD...).

Enfin, dans le cadre de la politique de la ville, le Département poursuivra le suivi et la mise en œuvre des contrats de ville.

Écologie urbaine et biodiversité

Dans le champ de l'écologie urbaine, nous avons adopté le plan *À vos parcs* en 2016. Doté d'une enveloppe de 54 millions d'euros pour cinq ans (2016-2020), ce plan d'investissement, dont plus de la moitié des opérations a déjà abouti, est structuré autour de quatre orientations :

- réunir la ville et les parcs pour construire une métropole apaisée et durable, un cadre de vie agréable pour les séquanodionysiens ;
- 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.

En 2020, nos priorités seront, en matière de travaux, le lancement du marché de travaux pour le réaménagement du parc de la Bergère, la poursuite des aménagements paysagers de la Fosse Maussoin ainsi que le début du chantier sur les franges sud-ouest du parc Georges Valbon, face au site de Marville.

Le Département poursuivra ses actions pour développer la programmation d'activités de nature, de sports et de culture dans les parcs départementaux.

Notre politique en matière d'assainissement est déclinée dans le schéma Assainissement Urbain Départemental et Actions Concertées pour l'Eau (AUDACE) 2014 – 2023. Les quatre orientations de ce schéma sont 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 et renforcer sa présence dans la ville.

En 2020, la 2^{ème} tranche des travaux de construction du bassin de retenue de la Fontaine des Hanots à Montreuil sera poursuivie.

Les opérations liées au développement des transports permettant également de lutter contre les inondations seront poursuivies, de même que les programmes de travaux de réhabilitations individualisées dans le cadre de la gestion des réseaux et des écoulements .

Les études de mise en œuvre du Plan d'investissement bassins seront poursuivies. Ce Plan vise à permettre la baignade dans les grands parcs départementaux et à permettre l'accès autour de bassins de rétention à ciel ouvert, qui sont bien souvent fermés au public et n'ont pas été prévus comme des espaces verts de proximité. Il s'agit aussi d'accompagner les projets de requalification urbaine et d'atténuer les effets de rupture d'urbanité que peuvent constituer les bassins en béton.

Par ailleurs, le déploiement de la fibre optique aux particuliers, à travers la délégation de service public Debitex, entamera sa dernière phase et permettra de rattraper le retard initial sur l'Est du territoire.

3. La poursuite de la modernisation de notre administration : des démarches transversales pour améliorer la qualité du service public rendu aux usagers et favoriser l'innovation

L'administration départementale poursuit les démarches destinées à améliorer la qualité de notre service public et à favoriser l'innovation. Elle accompagne la mise en œuvre de projets innovants en faveur des politiques publiques départementales telles que la transition écologique (incubateur...), le marketing territorial (In Seine Saint Denis...), la solidarité (carte IKARIA...), la modernisation des ressources humaines (école de la transition professionnelle...), par exemple.

Le renforcement de notre stratégie numérique

Au sein de la collectivité, la transformation digitale et la simplification de la relation usagers se poursuivront, avec une priorité donnée aux missions et activités du pôle Solidarité.

Cela se concrétisera par la poursuite de l'informatisation des processus métier, notamment de la gestion des prestations sociales et aides financières, par le développement d'interfaces numériques et de solutions de gestion de file d'attente dans les espaces d'accueil, en particulier des circonscriptions du Service social.

De grands chantiers relatifs aux systèmes d'information seront lancés : refonte des SI métier (RSA, ASE, PMI, Service social, Crèches et DEJ), poursuite du projet engagé sur le SI Ressources humaines, refonte de la chaîne comptable.

La dématérialisation de certains télé-services, la gestion des actes administratifs et des circuits de notes internes accompagneront la modernisation de l'administration.

En outre, dans la mise en œuvre de la stratégie départementale, les projets innovants permettant de mettre le numérique au service de la transition écologique seront priorisés ainsi que ceux ayant pour cible une amélioration de la relation usagers.

Les investissements se poursuivront pour le raccordement des sites départementaux à la fibre optique, notamment des sites déconcentrés, au très haut débit. De même, au regard de l'évolution des usages et des pratiques professionnelles, le WIFI pour les agent·e·s et usager·e·s sera généralisé dans les bâtiments départementaux. Les sites déconcentrés et les collèges seront aussi migrés vers un nouveau système de téléphonie sur réseau plus performant et moins coûteux en maintenance.

Par ailleurs, l'ouverture nécessaire du système d'information départemental pour permettre aux agent·e·s de télétravailler en utilisant leurs outils se traduira par des investissements importants en matière de sécurité.

La poursuite du chantier de modernisation des équipements informatiques permettra le déploiement de postes de travail, d'outils et d'applications pour supporter et développer des usages en mobilité. En termes de mise à disposition d'équipements, 20 % du parc existant sera renouvelé, notamment à destination des télétravailleurs, des crèches et des PMI.

Enfin, dans le cadre de la Démarche usager·e·s internes, l'offre de services concernant l'environnement numérique de l'agent, assortie d'engagements de délais, sera étoffée. Le déploiement du portail de déclaration d'incidents et de demandes de services permettra aux directions une meilleure prise en compte de leurs sollicitations.

La démarche usager·e·s

La Démarche usager·e·s est destinée à faire de l'amélioration de la relation de nos services

à l'usager·e·un des leviers de transformation de notre administration. Elle se place au cœur de nos politiques publiques, de nos dispositifs, de nos organisations et de nos pratiques. Il s'agit d'une démarche d'amélioration continue, qui prend appui sur les réalisations, les expériences, les initiatives et les idées des services.

Cette démarche se décline :

- d'une part par l'élaboration d'engagements concrets de la Collectivité et des services vis-à-vis des usager·e·s, qui donneront lieu à des plans d'action internes des directions ;
- d'autre part par l'élaboration d'actions concernant la fiabilité et la lisibilité de l'information donnée par le site Internet, le suivi des indicateurs de qualité et les travaux d'amélioration des locaux accueillant du public.

La stratégie d'optimisation et de modernisation des fonctions support se poursuivra en 2020

Cette stratégie vise à soutenir le pilotage stratégique et à renforcer les responsabilités et les compétences des directions et à optimiser notre organisation avec un enjeu d'efficience. Elle porte en particulier sur les fonctions supports relevant des affaires générales : ressources humaines, systèmes d'information, budget-comptabilité, communication, juridique, marchés publics.

À côté de ces démarches, les efforts d'optimisation de nos prestations seront poursuivis. Ils concernent l'efficacité de nos achats (recours à la mutualisation des marchés publics), la maîtrise des consommations (fournitures, matériels, carburants, fluides...), l'efficacité de nos modes de gestion, la dématérialisation de nos processus de travail, la recherche de financements pour nos projets ou encore l'optimisation du recouvrement des recettes.

En outre, un nouveau Programme pluriannuel d'évaluation des politiques publiques devra être élaboré en complément du programme d'audit.

La coopération territoriale face à la nouvelle configuration institutionnelle

Notre collectivité développe constamment les échanges avec l'ensemble des acteurs territoriaux de Seine-Saint-Denis pour optimiser l'action publique. Elle souhaite désormais aller plus loin en co-construisant, très en amont, ses projets avec les communes et les établissements publics territoriaux, que ce soit sur le social, l'enfance, la santé, la voirie, l'éducation, l'insertion, la culture ou le sport.

Les politiques publiques doivent en effet être cohérentes à toutes les échelles pour un vrai saut qualitatif de l'action publique et notre Département s'engage résolument dans cette voie.

Notre collectivité rencontre aussi la Région et les autres Départements de la petite couronne afin de partager ses enjeux et ses pratiques. De cette volonté est née la convention globale 2018 – 2020 avec Paris, en complément de la convention JOP 2024. La réalisation des 20 actions de la convention est en cours. Elle permet déjà de dépasser les frontières administratives, par exemple avec la co-organisation de la Journée annuelle sans voiture, l'appel à projet commun en matière d'agriculture urbaine, qui comprend des terrains départementaux à Montreuil et la Courneuve, la création d'une résidence artistique commune pour des collégiens des deux Départements, les nombreux échanges sur les bonnes pratiques en matière de politique RH et de médiation numérique...

La stratégie foncière et immobilière

Le Département continuera en 2020 à déployer sa stratégie foncière et immobilière (SFI). Il s'agit notamment de se dessaisir des biens inutilisés pour favoriser la construction de logements, la réalisation d'opérations de transport (telles que les lignes du Grand Paris Express) ou d'aménagement ou le déploiement de services publics, de façon à générer des recettes.

En 2020, une dizaine de dossiers de cession sont prévus. Parmi eux, la cession du terrain dit de « l'aire des Vents » à la Solidéo pour la réalisation du Cluster des Médias dans le cadre des JO2024 constituera une recette importante.

La démarche doit également permettre d'acquérir ou de maîtriser le foncier nécessaire à la réalisation des grands projets départementaux (construction neuve ou rénovation lourde / extensions de collèges, piscine de Pierrefitte...) et d'intérêt général au sens large (procédures d'expropriation sous maîtrise d'ouvrage départementale pour le prolongement du T1, piscine olympique d'entraînement de Marville...).

Enfin, le Département envisagera le lancement d'une démarche d'appel à projets, à l'instar de ceux réalisés par la Ville de Paris ou la Métropole du Grand Paris. L'objectif est de constituer un processus de dialogue ouvert avec les opérateurs économiques intéressés, afin de valoriser au mieux le foncier départemental considéré comme attractif et de favoriser l'émergence de projets urbains et architecturaux audacieux, innovants ou exemplaires.

Affirmer le rôle clé de la Seine-Saint-Denis comme acteur clef de la politique de cohésion européenne

L'année 2020 correspond à la fin de la programmation 2014-2020. Dans ce cadre, le Département bénéficiera d'un redéploiement de crédits non utilisés par l'ensemble des organismes intermédiaires d'Île-de-France à hauteur de 1,7 million d'euros. Notre Département aura ainsi reçu, pour la période de fin de programmation (2018-2020), 16,7 millions d'euros.

S'agissant de la mobilisation pour le budget européen de cohésion 2021-2027, si certains critères ont été rendus publics (dont il ressort que l'Île-de-France est, avec Rhône-Alpes-Auvergne, considérée comme une région riche), le budget de l'Union européenne est encore en arbitrage. Néanmoins, les premières propositions de la Commission européenne font état d'une baisse de 10 % des crédits alloués à la politique de cohésion, suite notamment à l'impact du Brexit puisque le Royaume-Uni était pays contributeur net au budget de l'Europe.

L'enjeu principal de l'année 2020 reste donc de porter la position du Département au niveau européen sur la politique de cohésion, à l'instar des journées des 8 et 9 novembre 2019 organisées par le Département sur les actions concrètes à co-financements européens conduites sur la dernière programmation. Le Département va engager une action continue de plaidoyer autour de sa singularité sociologique au sein de la Région d'Île-de-France. C'est en 2020 également que le Fonds social européen se transforme en FSE+, intégrant un volet d'accompagnement social aux politiques d'insertion professionnelle.

Enfin, le Département en tant qu'adhérent à l'Association française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) peut valoriser ses actions auprès d'autres partenaires. L'appartenance au réseau des Centres d'information Europe Direct garantit également une visibilité du Département à l'échelle européenne.

Concernant la gestion de l'enveloppe de subvention globale de FSE par le Département,

2ème organisme intermédiaire de France, l'année 2020 devra permettre d'une part de poursuivre la réalisation des montants programmés sur 2014-2017, d'autre part d'assurer la programmation de la convention 2018-2020. Grâce au redéploiement obtenu par le Département, le montant à programmer et à contrôler s'élève à 39,7 millions d'euros sur la période 2014-2020.

4. Les enjeux financiers de notre collectivité et notre stratégie budgétaire

Notre budget primitif pour 2020 devra s'articuler autour de quatre enjeux fondamentaux qui ont pour objectif de préserver la capacité à agir du Département dans les années à venir afin de répondre aux besoins des séquanais·e·s :

- poursuivre la réalisation des grands plans de la mandature,
- préserver notre solvabilité financière,
- promouvoir nos politiques publiques en contenant la croissance des dépenses de fonctionnement,
- sécuriser les recettes de la collectivité départementale dans un contexte de remise en cause.

4.1 Un double enjeu en investissement : maintenir un haut niveau d'équipement tout en limitant le recours à l'emprunt d'équilibre

4.1.1 La réalisation des grands plans de la mandature se poursuivra en 2020

Les engagements pris par l'exécutif et par la majorité départementale seront maintenus en 2020, avec la poursuite de la mise en œuvre des grands plans d'investissement destinés à répondre aux besoins des habitant·e·s et à accompagner le développement du territoire.

Ces plans concernent le domaine de l'éducation (Plan Exceptionnel d'Investissement puis Plan Ambition Collège), celui de l'accompagnement des grands projets de transports et de mobilité durable, celui de la petite enfance et de la parentalité, celui des parcs ou encore l'accompagnement de la transition écologique et l'accessibilité universelle à l'ensemble des bâtiments départementaux.

L'objectif en termes de volume des dépenses d'investissement pourrait approcher les 240 millions d'euros en 2020 avec notamment :

- près de 96 millions d'euros au titre de l'Éducation, priorité du mandat, avec la poursuite du PAC.
- 12,8 millions d'euros pour le Plan mobilité afin d'encourager le développement des mobilités douces et durables, de moderniser le réseau routier et de renforcer sa sécurité, dont 9,2 millions d'euros au titre de la nouvelle stratégie vélo s'inscrivant dans le cadre d'un budget global pluriannuel de 50 millions d'euros. Par ailleurs, les dépenses prévues au titre du réseau routier s'élèveront en 2020 à environ 15,4 millions d'euros.
- 46,4 millions d'euros de crédits relatifs aux programmes tramways et bus à haut niveau de service et au financement des lignes de métros.
- 5,3 millions d'euros pour le Plan petite enfance et parentalité, qui concerne des travaux liés à la création de 3 500 nouvelles places sur l'ensemble du plan et à

l'amélioration de l'accueil, mais aussi les subventions versées, en particulier pour le financement de projets innovants dans le cadre d'un appel à projets en lien avec la Caisse d'allocations familiales.

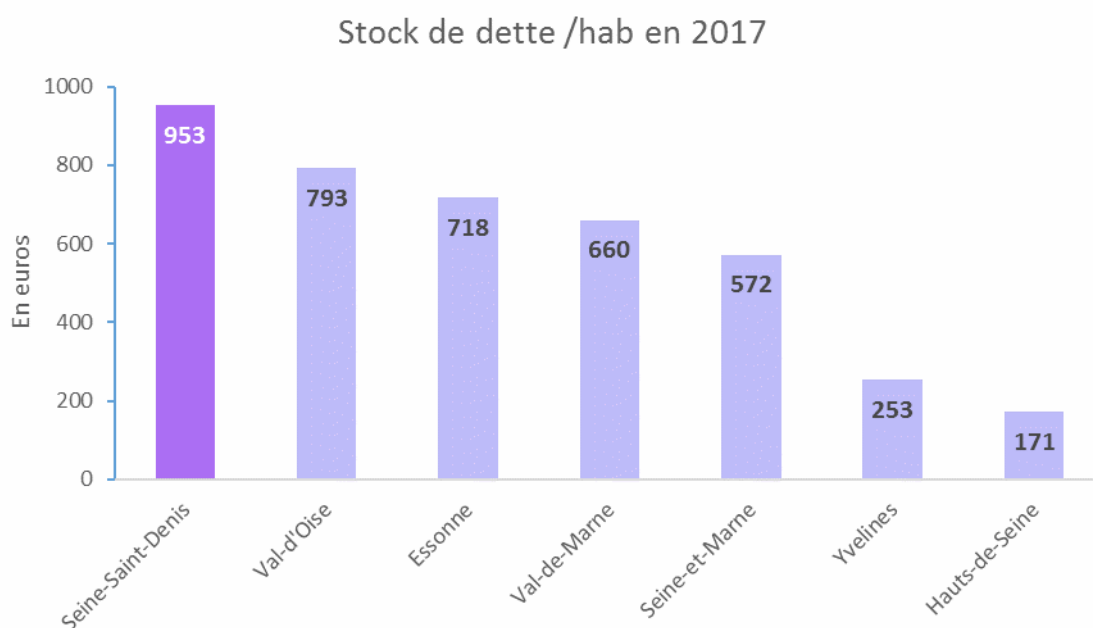
- 11,3 millions d'euros pour le plan *À vos parcs*, qui a pour objectifs d'améliorer l'accessibilité, le confort des usager-e-s, de diversifier les usages des parcs départementaux, et d'en faire des leviers d'expérimentation en matière d'écologie urbaine, et de transition écologique et des lieux d'innovations et d'initiatives.
- 10,3 millions d'euros budgétés en 2020 au titre de l'engagement de la collectivité pour l'organisation des JOP de 2024. Le Département assurera en effet, directement, la maîtrise d'ouvrage de plusieurs projets (piscine de Marville, passerelle de l'Île-Saint-Denis, routes départementales) pour lesquels la Solidéo (Société de Livraison des Ouvrages Olympiques) lui reversera les sommes engagées. Parallèlement, et comme prévu, le Département contribuera aux appels de fonds de la Solidéo pour un total de 67,4 millions d'euros entre 2019 et 2025.

Enfin, le Département souhaite mettre en place un Plan d'investissement pluriannuel de l'ordre de 20 millions d'euros au profit du Centre départemental enfants et familles (CEDEF) visant l'amélioration du patrimoine mis à sa disposition et la rationalisation des coûts de prise en charge.

4.1.2 Une limitation de l'emprunt d'équilibre pour améliorer la solvabilité du Département

Un stock de dette trop élevé

Le stock de dette par habitant-e du département de la Seine-Saint-Denis, qui s'élevait à 953 euros en 2017, et 994 euros en 2018, reste le plus élevé des départements d'Île-de-France ; la moyenne comparée s'élevant à 588 euros par habitant-e en Île-de-France et à 495 euros par habitant-e pour les départements de la strate.



L'orientation en termes de financement consiste donc à diminuer tendanciellement le recours à l'emprunt d'équilibre, non supportable à terme. Pour mémoire l'emprunt d'équilibre du budget primitif 2019 s'est élevé à 160 millions d'euros. À moyen terme, l'objectif est de passer en dessous du seuil de 100 millions d'euros et de se rapprocher du montant de l'amortissement annuel du capital afin de ne pas augmenter le stock de dette existant. Pour 2020, le niveau d'emprunt d'équilibre pourrait se situer autour de 140 millions d'euros.

Par ailleurs, le gouvernement prévoit une aggravation de l'évolution du déficit public et pourrait faire porter aux collectivités locales et aux administrations de sécurité sociale, tout le poids de la réduction de la dette d'ici 2022. Ce choix pourrait conduire, dans la prochaine Loi de programmation des finances publiques en préparation parallèlement à la loi de finances pour 2020, à rendre contraignants les objectifs de désendettement des collectivités territoriales (actuellement indicatifs) dans le cadre de la contractualisation.

Notre stratégie en matière de dette

Fin 2018, le taux moyen de la dette départementale était de 2,93 % pour un stock de 1 592 milliard d'euros au budget principal, intégrant les contrats de partenariat. Cette valeur de taux reflète l'histoire de la dette départementale et en particulier le poids de l'annulation des produits structurés qu'il a fallu absorber en partie par une nouvelle dette contractée au taux d'usure de l'époque, sans possibilité de renégociation. En matière de stock, toutes opportunités de réduction de taux ont été saisies en 2017 par la révision de sept contrats avec la Caisse des dépôts et consignation.

Depuis, à la faveur d'un contexte favorable de taux bas, le taux moyen évolue à la baisse, le taux moyen de l'emprunt d'équilibre levé en 2018 était de 1,27 % (hors protocole transactionnel lié à l'annulation du dernier produit structuré).

Depuis la sortie des derniers produits toxiques du portefeuille, la stratégie du Département en matière de dette vise à consolider ses relations avec ses prêteurs :

- en nouant des partenariats avec différents prêteurs publics (Banque Européenne d'Investissement, Banque de Développement du Conseil de l'Europe, Agence France Locale, Banques des Territoires – CDC) ;
- en travaillant à nouveau avec des banques commerciales ;

- en empruntant à taux variable pour profiter du contexte actuel tout en sécurisant l'avenir par des possibilités de retour à taux fixe prévues au contrat ;
- en gagnant en souplesse opérationnelle pour pouvoir ajuster le montant de l'emprunt d'équilibre au plus près des besoins réels de financement grâce à des instruments financiers idoines.

Des incertitudes relatives à la pérennisation du FS2I

Alors que le Fonds de Solidarité Interdépartemental d'Investissement (FS2I) a été créé début 2019 par les sept départements d'Île-de-France avec un objectif de péréquation horizontale, pour répondre aux besoins d'aménagement du territoire francilien, son existence a déjà été remise en cause. En effet, les services des directions départementales des finances publiques invoquent l'impossibilité d'alimenter le fonds autrement que par une subvention de fonctionnement. Vouloir contraindre les départements à alimenter le fonds de 150 millions d'euros sur leur section de fonctionnement revient à mettre en péril la construction et le modèle du FS2I, dans un contexte où l'État a instauré une limitation de l'évolution des dépenses de fonctionnement.

Pour 2019, le Département de la Seine-Saint-Denis en attend un gain net de 30 millions d'euros qui lui permettra notamment de financer, en diminuant sensiblement son recours à la dette, des travaux de collèges en zone d'éducation prioritaire et d'infrastructures de transport. Le Pôle de Référence Inclusif Sportif Métropolitain (PRISMe), projet innovant et dont le rayonnement dépassera le territoire départemental, est également l'un des projets que la Seine-Saint-Denis souhaite voir financé par le FS2I dans une logique d'inscription de crédits pluriannuels. Ce projet à 39 millions d'euros serait difficilement soutenable par notre budget si cette source de financement venait à disparaître et que d'autres recettes ne pouvaient la compenser.

L'incertitude quant à l'issue de ce dossier, pour lequel le gouvernement a été saisi, pourrait déstabiliser la finalisation des propositions budgétaires. Une recette similaire est inscrite dans les hypothèses de financement du plan pluriannuel d'investissement pour 2020.

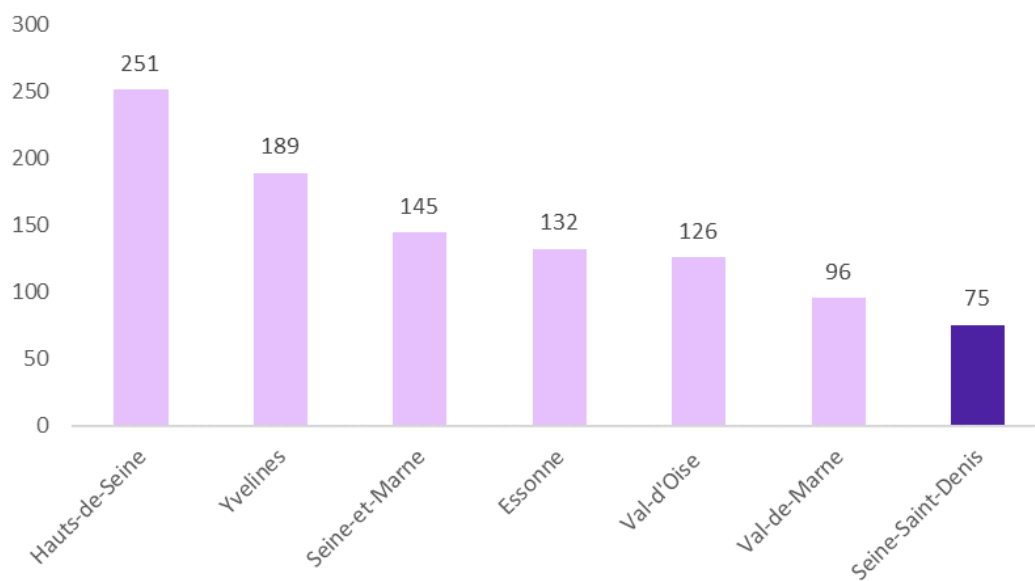
4.2 La volonté de préserver notre capacité d'action tant en investissement qu'en fonctionnement pour les années à venir

Afin de maintenir à un niveau convenable la solvabilité du Département de la Seine-Saint-Denis dans le futur, le niveau de notre épargne doit être stabilisé voire relevé.

L'épargne brute s'est située, hors résultat reporté, à 120,8 millions d'euros en 2018. Elle correspond à l'excédent des recettes réelles de fonctionnement par rapport aux dépenses réelles de fonctionnement.

Le niveau de l'épargne brute du Département de la Seine-Saint-Denis, pour important qu'il paraisse, doit être comparé à celui des autres Départements : en effet, en 2018, l'épargne brute par habitant-e s'élevait pour la Seine-Saint-Denis à 75 euros seulement.

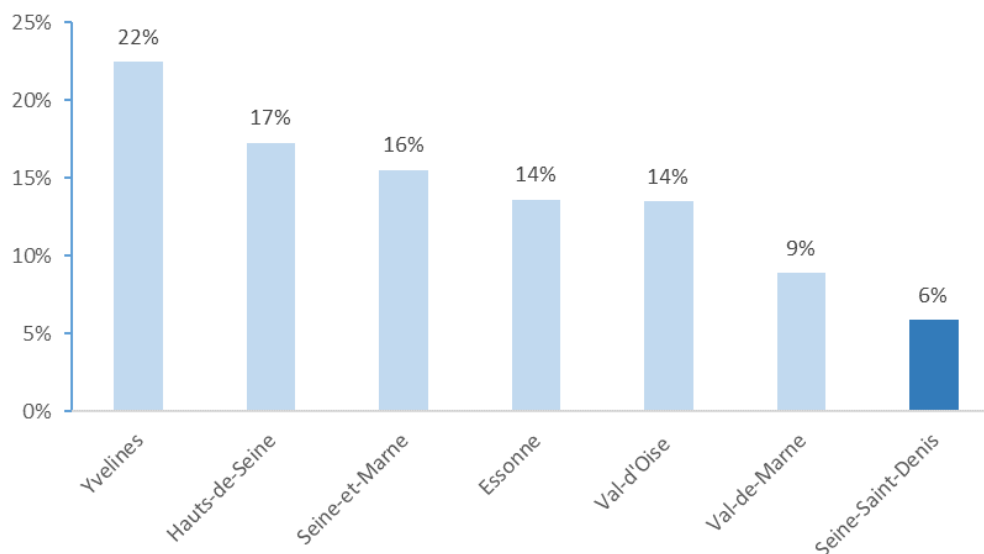
Epargne brute/hab CA 2018



Le taux d'épargne brute de la Seine-Saint-Denis est très faible (épargne brute / recettes réelles de fonctionnement) puisqu'il s'élève en 2018 à 6 %.

Il est généralement admis, qu'un seuil critique de taux d'épargne brute se situe autour de 10-12 %. En dessous de ce niveau, l'épargne brute s'avère généralement insuffisante et expose la collectivité locale à un risque de déséquilibre budgétaire à court terme.

Taux d'épargne brute CA 2018



La capacité de désendettement (stock de dette au 31 décembre / épargne brute) située à 13 années en 2017 et 2018 pourrait dépasser la barre des 20 années si le niveau d'épargne venait à diminuer sous le poids financier des allocations individuelles de solidarité et des dépenses de prise en charge ASE, sans nouvelles recettes de fonctionnement significatives. Le plafond national de référence précisé dans la loi de programmation des finances publiques est fixé pour les départements à 10 ans. La moyenne nationale pour les départements s'élevait à 4,2 ans en 2017.

Pour permettre à la collectivité de sécuriser sa trajectoire financière, le niveau d'épargne brute, hors résultat reporté, doit être maintenu entre 100 et 120 millions d'euros en 2020, à hauteur de l'autofinancement enregistré en 2017 et 2018. Compte tenu de la croissance des dépenses de solidarité, cet objectif sera particulièrement difficile à tenir sans apport de recettes nouvelles significatives.

4.3 La promotion de politiques publiques innovantes tout en contenant la croissance des dépenses de fonctionnement

4.3.1 La promotion de politiques publiques innovantes

Parmi les actions prioritaires évoquées précédemment, deux nécessitent particulièrement des choix budgétaires ambitieux :

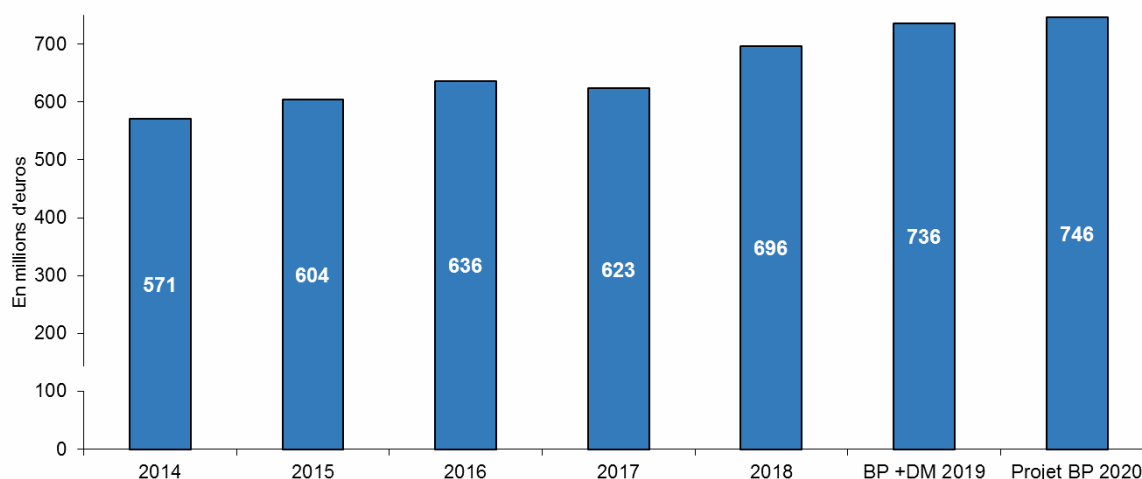
- la mise en place de la carte *Ikaria*, destinée à l'ensemble des personnes de plus de 60 ans vivant sur le territoire, complétée d'un chèque « coup de pouce », offert par le Département l'année des 65 ans des bénéficiaires de la carte, puis tous les cinq ans, pour inciter aux activités de loisirs et soutenir leur financement, et ainsi lutter contre l'isolement des ménages les plus précaires. Le coût de ce dispositif pourrait s'élever à 3,2 millions d'euros en 2020.
- la mise en place du budget participatif afin de permettre aux citoyens de chacun des 21 cantons du Département de proposer des projets puis de voter pour ceux qui devront être réalisés. Pour sa première édition, il sera doté d'un budget de 2,6 millions d'euros, répartis en enveloppes de 100 000 euros par canton et en une enveloppe globale de 500 000 euros destinée à financer des projets d'ampleur départementale.

4.3.2 Les allocations individuelles de solidarité et la prise en charge des mineurs non accompagnés poursuivent leur forte progression sans que l'État ne les compense

Les allocations individuelles de solidarité progressent de manière continue

Les trois allocations individuelles de solidarité (AIS) connaissent une progression soutenue et ininterrompue. Leur montant a augmenté de plus de 71 % depuis 2010 pour atteindre une enveloppe prévisionnelle de 746 millions d'euros pour 2020 alors qu'elles étaient inscrites à 698 millions d'euros au BP 2019 soit +48 millions d'euros en un an. Cela représente près de 38 % des dépenses réelles de fonctionnement contre 28 % en 2010, ce qui réduit d'autant les crédits disponibles pour les autres politiques sectorielles. Cela constitue la contrainte majeure qui pèse sur notre capacité à agir et c'est pourquoi nous continuons d'exiger la compensation à l'euro des dépenses engagées au titre de la solidarité nationale.

Evolution des AIS



Dans le détail, les prévisions inscrites en 2020 pour les trois AIS seraient les suivants :

- RSA : 532 millions d'euros (+ 5,3 % par rapport au CA 2018)
- PCH : 73,0 millions d'euros (+ 23,6 % par rapport au CA 2018)
- APA : 140,7 millions d'euros (+ 6,5 % par rapport au CA 2018)

La progression de ces dépenses se poursuit en 2019 même si le rythme de croissance est plus faible, puisque les seules dépenses de RSA ont augmenté de 12,3 millions d'euros soit + 2,9 % entre janvier et octobre 2019 par rapport à la même période en 2018.

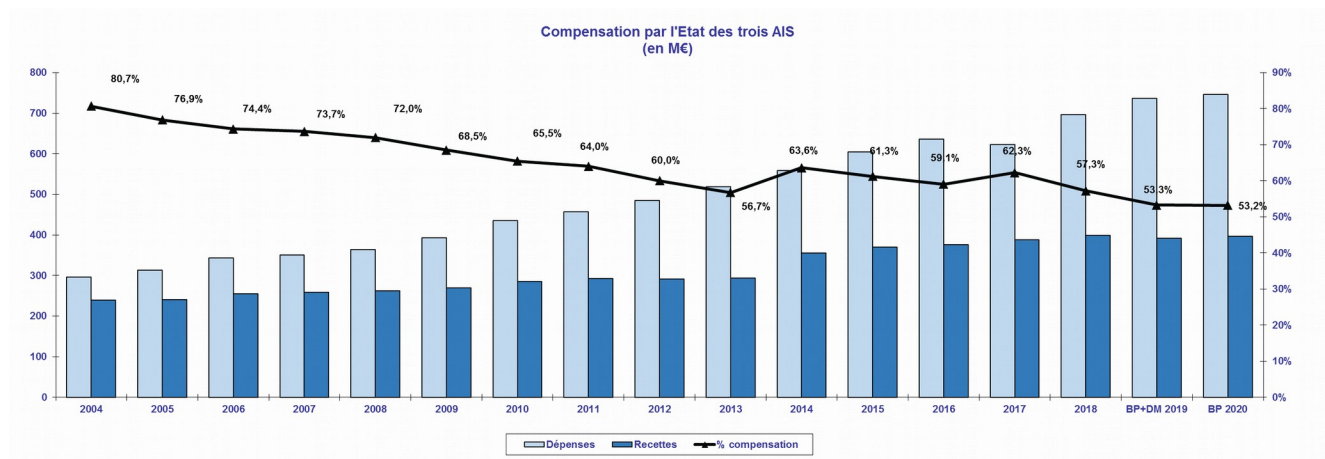
La réforme de l'assurance chômage adoptée durant l'été 2019 pourrait accroître le RSA fortement à la hausse dans les années à venir. En effet, l'application de la réforme prévue entre avril 2020 et mars 2021 va engendrer une baisse de l'allocation, des ouvertures de droits retardées, des durées écourtées voire la fin de droits. L'impact devrait être négatif pour un entrant sur deux, selon une étude réalisée par l'Unédic, avec des effets de report vers d'autres dispositifs dont le RSA.

Par ailleurs, la perspective de progression des dépenses relatives à l'APA et à la PCH est préoccupante. En effet, près d'un quart de la population du territoire départemental est concerné par la problématique du vieillissement et/ou du handicap. Les projections démographiques font clairement apparaître l'enjeu d'une profonde adaptation du système de prise en charge dans un temps compté.

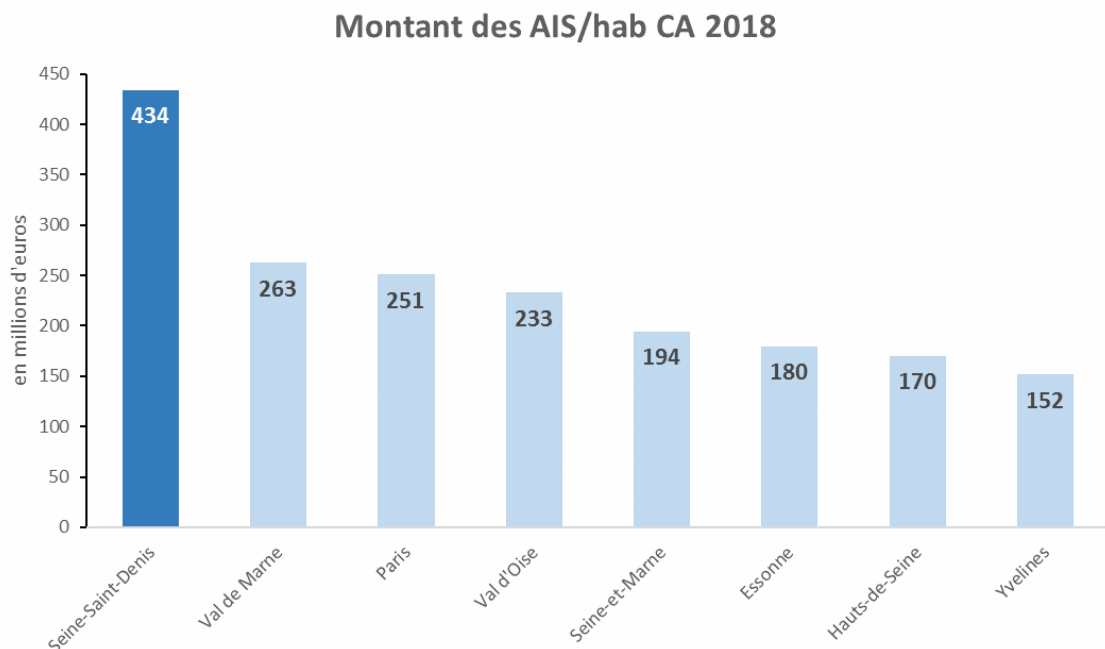
Concernant le RSA, le reste à charge 2018 pour la Seine-Saint-Denis s'est établi à 187,6 millions d'euros soit une compensation à 63 % du RSA. En 2020, le reste à charge pourrait s'élever au titre du RSA à 210 millions d'euros.

La prise en compte de la dette sociale de l'État à l'égard de l'institution départementale conditionne fortement notre trajectoire financière à moyen terme.

Le taux de compensation des 3 AIS par l'État est en diminution depuis 2004.



Par ailleurs, la Seine-Saint-Denis demeure, en 2018, le Département dans lequel les dépenses par habitant relatives aux AIS sont les plus élevées d'Île-de-France avec un montant de 434 euros par habitant.



Dans un contexte de compensation toujours insuffisante de l'État, l'évolution de ces dépenses est un des facteurs principaux et constants des difficultés financières rencontrées par le Département de la Seine-Saint-Denis.

La prise en charge des mineurs non accompagnés (MNA)

La tendance à l'augmentation de l'accueil des Mineurs Non Accompagnés se confirme : + 29 % entre le 1^{er} janvier 2018 et le 1^{er} janvier 2019. La Seine-Saint-Denis a pris en charge 1 454 MNA fin 2018 dont 1 155 mineurs et 299 jeunes majeurs.

Au cours des six premiers mois de 2019, le nombre de mineurs non accompagnés pris en charge par l'aide sociale à l'enfance a progressé de 22 % (+ 315).

Par ailleurs, il est constaté un effet générationnel pour les mineurs non accompagnés arrivés depuis fin 2017 et début 2018 qui atteignent la majorité, augmentant significativement le nombre de jeunes majeurs à accompagner.

La dépense estimative pour l'année 2019 est de 58,3 millions d'euros dont 42,3 millions d'euros pour les MNA mineurs et 16,1 millions d'euros pour les jeunes majeurs. Là encore, la compensation par l'État ne couvre qu'environ 8 % des dépenses engagées par la Seine-Saint-Denis, quand elle est de 17 % en moyenne nationale. Comme sur les AIS, il est indispensable que l'État assume financièrement ce qui relève de la solidarité nationale et non de la seule Seine-Saint-Denis.

4.3.3 Des marges de manœuvre particulièrement limitées en dépenses sectorielles

La structure financière d'un département est par nature relativement rigide. Celle de la Seine-Saint-Denis l'est particulièrement. Le ratio de rigidité, rapportant les charges de personnels, les contributions obligatoires, les frais de séjour, les aides à la personne et les charges d'intérêt sur les produits de fonctionnement réels, s'établit à 83%, soit près de 6 points supérieur en 2017 à la moyenne de la strate (77%).

Une autre manière d'aborder la question des marges de manœuvre budgétaire disponibles est de mesurer le périmètre de dépenses sur lequel il est techniquement possible de réaliser des économies. Ce périmètre comprend les dépenses de fonctionnement dites sectorielles (dépenses de fonctionnement en dehors des AIS, des dépenses liées à l'ASE et de la masse salariale) qui lui-même se subdivise en :

- dépenses « incompressibles » de par leur nature qui comprennent :
 - la participation du Département de la Seine-Saint-Denis aux budgets de la Brigade des Sapeurs-pompiers de Paris et des Services communs de la Préfecture de police (40,2 millions d'euros),
 - la participation à IdF Mobilités (48,9 millions d'euros),
 - l'Aide Sociale à l'Hébergement de la population âgée et des personnes handicapées (143,6 millions d'euros).

Les dépenses « incompressibles » représentent environ 247 millions d'euros soit 12,5 % des dépenses totales de fonctionnement.

- dépenses « compressibles » c'est-à-dire les dépenses de politiques volontaristes sur lesquelles on peut encore agir directement. Elles ne représentent que 14% de l'ensemble des dépenses de fonctionnement (autour de 285 millions d'euros pour un budget réel de fonctionnement de 1 978 millions d'euros).

Ainsi, l'assiette sur laquelle repose l'effort de gestion potentiel est particulièrement réduite rendant d'autant plus complexe l'optimisation des dépenses, les possibilités d'économie et de redéploiement des politiques publiques.

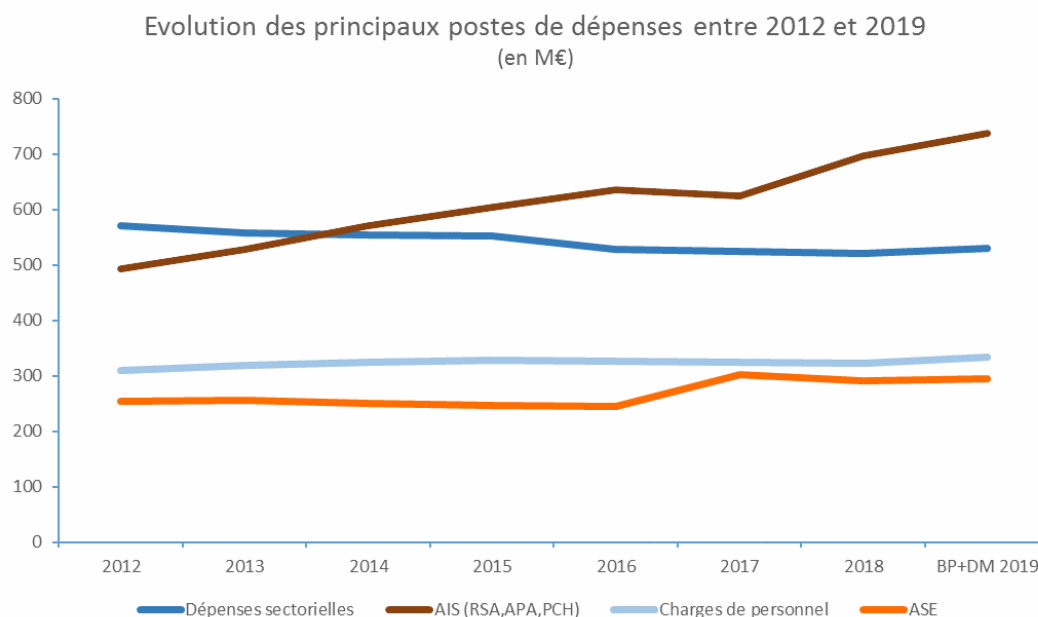
4.3.4 La « contractualisation » : une contrainte supplémentaire risquant d'accroître la tension budgétaire départementale

Mis en place à partir du budget de 2018, le dispositif de « contractualisation » budgétaire vise à plafonner la hausse des dépenses de fonctionnement des collectivités les plus importantes à + 1,2 % par an sur trois ans.

Ce mécanisme nouveau introduit une contrainte supplémentaire qui ne produit aucun effet sur l'amélioration de la santé financière des collectivités locales.

D'ailleurs, le Département n'a pas besoin de cette contrainte mise en place par l'État pour assurer la maîtrise des dépenses de fonctionnement sur lesquelles il peut agir.

C'est ainsi, que le Département a poursuivi depuis de nombreuses années les efforts de gestion qui ont permis que les dépenses sectorielles de fonctionnement hors AIS baissent depuis 2012 de -11,1 % et de -1,2 % entre 2018 et 2019. Plus particulièrement, les moyens généraux de la collectivité ont baissé de 17,4 % entre 2008 et 2018 malgré l'inflation.



La bonne gestion du Département lui a donc permis de respecter en 2018 le seuil de croissance de 1,2 % de ses dépenses de fonctionnement retraitées, imposé par arrêté

préfectoral.

Toutefois, la dynamique des dépenses sociales, insuffisamment prises en compte dans les retraitements réglementaires du dispositif, pourrait conduire la trajectoire financière à tangenter le plafond dès 2020 et à le dépasser en 2021. Pour rappel, tout dépassement de crédits génère un effet ciseau mécanique, à la dépense supplémentaire constatée en année succède, en année n+1, une moindre recette, prélevée sur la dotation globale de fonctionnement par l'État.

L'insuffisance des retraitements des dépenses sociales pénalisera fortement la collectivité :

- Les allocations individuelles de solidarité sont comptabilisées dans le dispositif jusqu'à 2 % de croissance alors que l'État sanctionne toute croissance de dépense supérieure à 1,2 %. L'écart de 0,8 points, appliqué aux 745 millions d'euros cumulés des 3 AIS, suppose donc que la population séquano-dyonisienne supporte seule une économie supplémentaire de 6 millions pour ne pas être davantage pénalisée au titre de sa propre précarité, pour une solidarité supposée nationale. Ce budget équivaut aux moyens consacrés annuellement à l'entretien des parcs départementaux ou bien encore à la maintenance des voiries départementales. Cet écart particulièrement injuste légitime un retraitement des allocations dès 1,2 %.
- De plus, les règles de retraitement appliquées aux dépenses résultant de la prise en charge des Mineurs Non Accompagnés n'ont pas été précisément communiquées au Département. La diversité juridique des prises en charge de ces jeunes n'est pas reconnue par l'État. C'est pourquoi la Seine-Saint-Denis revendique avoir accueilli 1 155 MNA en 2018 alors que l'État en comptabilise 264. La collectivité départementale a sollicité un retraitement de dépenses pour ne pas être pénalisée à hauteur de 8,5 millions d'euros.

Mais ce mécanisme de plafonnement de l'évolution des dépenses réelles de fonctionnement a eu aussi pour effet de détourner le débat public du véritable enjeu financier des Départements : celui de la juste compensation des dépenses relevant de la solidarité nationale.

C'est pourquoi le Département persiste et revendique de l'État la mise en place d'une meilleure compensation des dépenses de solidarité nationale grâce notamment à la péréquation.

Cependant, à ce jour, en l'état du dialogue, et pour éviter une croissance des dépenses de fonctionnement supérieure à 1,2 %, ce qui engendrerait une sanction via une diminution de recettes et donc de l'épargne, il est nécessaire de poursuivre nos efforts de gestion.

4.4 Le cadrage budgétaire 2020 : une recherche d'effort équilibré

Pour 2020, l'ambition en équipement du territoire implique en investissement:

- des dépenses d'équipement brutes à hauteur de 240 millions d'euros en 2020, soit une progression de plus de 3 % par rapport à la réalisation 2018 (229 millions d'euros) ;
- un montant de recours à l'emprunt proche de 140 millions d'euros.

Pour être en mesure de préserver la solvabilité du Département en augmentant de manière significative son épargne, la collectivité doit réguler la croissance de ses dépenses de

fonctionnement ou obtenir de nouvelles sources significatives de recettes.

Deux scénarios budgétaires permettraient de tendre à un niveau d'autofinancement situé autour de 120 millions d'euros :

Scénario dur : réduire les dépenses sectorielles de 79 millions d'euros, à hauteur de la croissance des dépenses d'allocations individuelles de solidarité et de l'ASE constatées depuis le BP 2019. Cela reviendrait à un effort recherché sur la base des dépenses compressibles de -27,9 %.

Une telle hypothèse altérerait durement les politiques publiques mises en œuvre au bénéfice des habitant.e.s. À titre de comparaison, 68 millions d'euros d'économie reviendrait à supprimer intégralement dès 2020 la politique culturelle, patrimoniale et sportive, la politique environnementale, la politique de l'emploi et de l'insertion ainsi que la politique des mobilités.

Scénario d'effort équilibré : réduire les dépenses sectorielles compressibles à hauteur de la croissance mécanique des dépenses incompressibles pour amortir l'inflation et revendiquer de nouvelles recettes de l'État pour financer la croissance des dépenses de solidarité nationale.

La croissance des dépenses incompressibles étant estimée à +2 %, l'effort à mener sur les dépenses compressibles s'établirait à -2 %. L'économie ainsi recherchée se situerait autour de 6 millions d'euros.

Par ailleurs, il est proposé :

- Une stabilité des dépenses relatives à la masse salariale par rapport au budget primitif 2019 (333 millions d'euros). Cette enveloppe permettra d'assurer une progression des recrutements, une amélioration du service rendu, une offre de formation accrue des agent.e.s départementaux.ales via un partenariat renouvelé avec le CNFPT.
- Une reconduction des dépenses relatives à l'Aide Sociale à l'Enfance (304 millions d'euros) et aux allocations individuelles de solidarité (AIS) (746 millions d'euros) par rapport au budget 2019.

L'abondement de l'épargne reposerait sur l'obtention de recettes nouvelles de fonctionnement, notamment au titre de la péréquation horizontale.

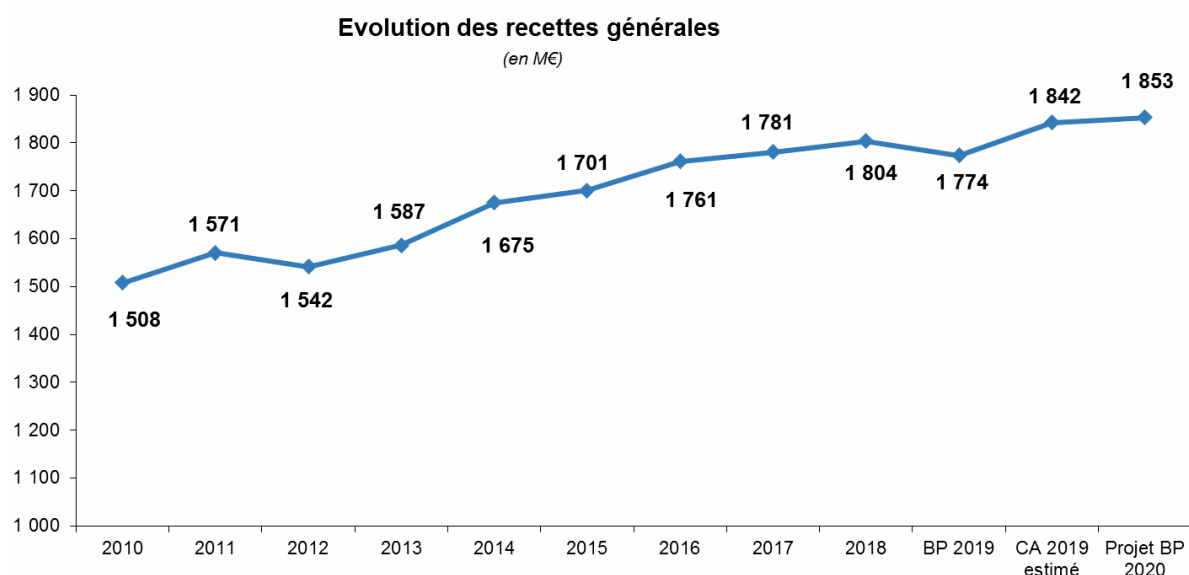
4.5 Les enjeux de croissance des recettes de fonctionnement : pour un acte II de la péréquation territoriale départementale lié à la refonte fiscale

En 2020, le montant des recettes générales, composées des ressources fiscales et des dotations et compensations, pourrait s'élever à 1 853 millions d'euros et progresser de 0,6 % par rapport au CA estimé de 2019 (1 842 millions d'euros).

Cette progression est nettement insuffisante au regard de l'évolution des dépenses de fonctionnement générée par la croissance des dépenses sociales.

Par ailleurs, la recherche de recettes partenariales devient de plus en plus difficile, car la réglementation actuelle ne favorise pas ces modes de financement : un des objectifs majeurs de la loi portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRE) du

7 août 2015 est de limiter la pratique des financements croisés et notamment d'interdire le cofinancement Région /Département pour les projets relevant des domaines de compétence à chef de file.

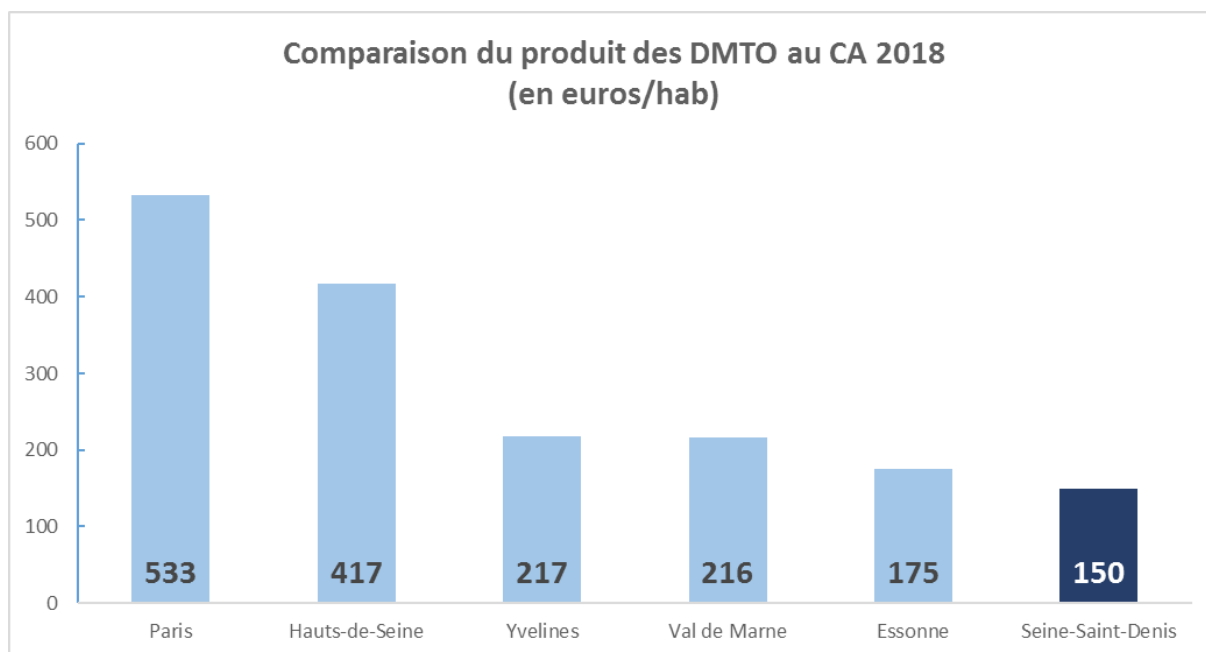


4.5.1 Les droits de mutation à titre onéreux (DMTO) : une recette imprévisible et fortement soumise à la conjoncture économique

La prospective pour 2020 définie pour le cadrage budgétaire prévoit une progression de l'ordre de 12 millions d'euros des droits de mutation à titre onéreux (250 millions d'euros) par rapport au CA 2018. Cette augmentation d'environ 5,2 % est fondée sur la croissance dynamique des sept premiers mois de 2019, par rapport à la même période de 2018

(+ 8,2 %).

Cependant, un retournement de tendance tel qu'enregistré durant un semestre l'année dernière est toujours possible, ce qui obligerait à revoir les prévisions de cette ressource au cours de la préparation budgétaire. Il convient de souligner la très forte dépendance financière du Département à l'égard d'une ressource cyclique sur laquelle il n'a aucune prise ni capacité d'anticipation.



Par ailleurs, le département de la Seine-Saint-Denis continue à percevoir le produit de DMTO et de taxe additionnelle par habitant le plus faible parmi les départements d'Île-de-France.

Au CA 2018, au titre des DMTO, notre département percevait 150 euros par habitant, ce qui représente un écart de 178 % par rapport au département des Hauts-de-Seine.

Cette ressource, qui s'est élevée pour 2018 à 237,6 millions d'euros, représente 11,3 % de l'ensemble des recettes réelles de fonctionnement de l'institution départementale. Il s'agit d'une recette déterminante pour l'équilibre du budget départemental.

4.5.2 La nécessaire recherche de ressources stables supplémentaires au titre des dotations de péréquation « horizontale »

- *La Dotation de Soutien à l'Investissement des Départements (DSID) : un nouveau dispositif de « péréquation verticale » dont les modalités de versement ne sauraient permettre d'atteindre cet objectif*

L'État ne semble pas en mesure ou en volonté de proposer des dispositifs innovants d'approfondissement de la péréquation.

La Dotation de Soutien à l'Investissement des Départements (DSID) créée par la loi de finances pour 2019 en est la preuve. Dans ce cadre, l'ensemble des départements d'Île-de-France a été sollicité pour déposer des dossiers susceptibles d'obtenir des financements. Le montant à répartir par la préfecture de région s'élevait pour 2019 à 13,1 millions d'euros.

À l'heure où le département de la Seine-Saint-Denis voit son épargne s'amenuiser face à la croissance des dépenses sociales non compensées, cette nouvelle source de financement aurait permis d'en reconstituer une part et cette enveloppe aurait pu être utilisée en vue de répondre à un objectif d'équité.

Malheureusement, c'est finalement une règle arithmétique qui a présidé à la répartition de cette dotation, puisqu'il a été attribué au Département de la Seine-Saint-Denis 1,6 million d'euros, soit 1/8^{ème} de 13,1 millions d'euros. Le département des Hauts-de-Seine, qui avait une capacité d'autofinancement plus de dix fois supérieure à la nôtre en 2017, va recevoir le même montant.

- *Une proposition portée par l'ADF pour pallier le manque de péréquation verticale*

Compte tenu de la faible péréquation assurée jusqu'à présent par l'État et prévue pour l'avenir, à partir de ses propres ressources, une amélioration des recettes pourrait être espérée dans une péréquation horizontale, entre les ressources des différents territoires.

C'est l'objet de la proposition de l'ADF de réajustement dès 2020, de la péréquation horizontale basée sur les DMTO (Fonds de péréquation des DMTO, fonds de solidarité des Départements, fonds de soutien interdépartemental) qui pourrait faire l'objet d'un amendement parlementaire dans le projet de loi de finances pour 2020.

L'entrée en vigueur de cette proposition entraînerait une redistribution à enveloppe constante de 16 départements qui seraient contributeurs nets. Les départements d'Île de France sont appelés à contribuer à hauteur de 117,5 millions d'euros à la péréquation totale, pour un reversement de 29,8 millions d'euros. La Seine-Saint-Denis obtiendrait un gain net de 19,4 millions d'euros par an environ.

Le Département de la Seine-Saint-Denis demande en complément d'approfondir cette péréquation avec un triplement du Fonds de Solidarité pour les Départements de la région d'Île-de-France (FSDRIF).

- *Le triplement du Fonds de Solidarité pour les Départements de la région d'Île-de-France (FSDRIF) : le seul moyen immédiat de réduire les inégalités et de garantir la santé financière de la Seine-Saint-Denis*

La Seine-Saint-Denis propose d'amender l'article L.3335-4 CGCT par l'intermédiaire de la loi de finances en triplant le montant alloué au FSDRIF créé en 2014. Il passerait donc de 60 millions d'euros à 180 millions d'euros, en incluant Paris, et sans remettre en cause la participation des huit départements aux dispositifs de péréquation nationaux.

Le FSDRIF s'est imposé comme un mécanisme pertinent, dans la mesure où il repose sur un indicateur synthétique basé sur des critères de ressources (potentiel financier par habitant) à 50%, mais surtout sur des critères de charges, à savoir le revenu par habitant (25%), la proportion de bénéficiaire du RSA (15%) et la proportion de bénéficiaire des APL (10%). L'indice synthétique répartit les huit départements entre contributeurs et bénéficiaires. Sont contributeurs au fonds les Départements dont l'indice est inférieur à 95% de l'indice médian et bénéficiaires ceux dont l'indice est supérieur à 95% de l'indice médian.

Pour fonder cette revendication de triplement, la Seine-Saint-Denis promeut un nouvel indicateur traduisant les inégalités départementales en tenant compte d'un ratio produit des DMTO / reste à charge des AIS. Ce ratio permet de rapprocher la richesse économique liée à la dynamique immobilière avec les besoins en matière de solidarité.

La création du FSDRIF en 2014 n'a pas suffi à réduire le fort déséquilibre qui demeure entre les départements d'Île-de-France. Le ratio DMTO / RAC des AIS des Hauts-de-Seine (415 %), est 4,4 fois supérieur à celui de la Seine-Saint-Denis (93 %), pour lequel le produit dynamique des DMTO ne comble donc pas en totalité le reste à charge.

Si l'on reprend la comparaison entre les Hauts-de-Seine et la Seine-Saint-Denis, la proposition de l'ADF atténuerait l'écart en ramenant le ratio à 3,9 (à savoir 101 % contre 393 %).

En appliquant un triplement du FSDRIF tel que demandé par la Seine-Saint-Denis, et sans affecter la répartition en fonction de nouvelles modalités d'application, les écarts entre les ratios DMTO/RAC AIS seront amenés à se réduire plus fortement (ratio 2,8 fois moins élevé pour la Seine-Saint-Denis par rapport aux Hauts de Seine), permettant un rééquilibrage et une amélioration de la performance « redistributive » du FSDRIF. Le tableau suivant projette la situation des huit départements au regard de la couverture du reste à charge de leurs dépenses d'aides sociales en fonction du scénario considéré.

| | Scénario en vigueur Rapport DMTO nets / RAC AIS en 2017 | Scénario d'évolution ADF Rapport DMTO nets / RAC AIS – Avec proposition réforme ADF | Scénario d'évolution complémentaire Rapport DMTO nets / RAC AIS – Avec proposition réforme ADF + triplement FSDRIF dont Paris |
|------------------------|--|---|---|
| Paris (75) | 407,7 % | 382,3 % | 359,7 % |
| Seine-et-Marne (77) | 179,3 % | 182,5 % | 198,3 % |
| Yvelines (78) | 291,8 % | 275,7 % | 271,6 % |
| Essonne (91) | 162,4 % | 163,7 % | 168,3 % |
| Hauts-de-Seine (92) | 415,6 % | 393,5 % | 352,60% |
| Seine-Saint-Denis (93) | 93,6 % | 101,4 % | 124,0 % |
| Val-de-Marne (94) | 168,5 % | 166,2 % | 170,5 % |
| Val d'Oise (95) | 156,1 % | 159,3 % | 180,9 % |

Le triplement du FSDRIF représenterait un produit supplémentaire de 60 millions d'euros pour la Seine-Saint-Denis qui correspond à la croissance des dépenses sociales AIS et ASE enregistrées depuis 2019 (68 millions d'euros pour rappel). Cette redistribution de recettes se ferait sans hypothéquer la capacité à agir des autres départements franciliens.

4.5.3 Dans un contexte de réforme fiscale qui génère des perspectives inquiétantes pour 2021

Pour 2020, par la dynamique des bases physiques et leur revalorisation forfaitaire, le produit de la taxe sur le foncier bâti (TFPB) pourrait progresser de 2 % sans augmentation du taux, fixé depuis 2016 à 16,29 %.

Cependant, le projet de loi de finances pour 2020 devrait prévoir une nouvelle réforme de la fiscalité locale afin de compenser la perte de ressources du bloc communal suite à la disparition de la taxe d'habitation.

Cette réforme consisterait à mettre en place dès 2021 un nouveau schéma de financement qui se traduirait pour le Département par :

- le transfert de part départementale de la TFPB aux communes ;

- l'affectation, en compensation, d'une fraction de TVA nationale.

Ce schéma de financement comporte différents risques politiques et financiers :

- **La réforme dépossède le Département de son pouvoir fiscal sur ses impositions directes**

Le schéma de financement ampute le Département de son dernier levier financier. En effet, le taux de la TFPB était la dernière marge de manœuvre dont disposait le Département pour maîtriser une partie de ses ressources, marge qui s'était déjà considérablement réduite depuis la dernière réforme de la fiscalité locale en 2010. Toutes ses recettes seront désormais déterminées par des dynamiques externes et par l'État ce qui le privera de sa liberté de lever de nouvelles ressources pour répondre aux besoins du territoire. Ajouté à la contractualisation financière, le transfert d'une fraction de TVA accentuera la dépendance financière du département à l'égard de l'État.

La disparition du levier fiscal affectera la perception de notre solvabilité par nos partenaires financiers : la capacité à lever l'impôt est appréciée positivement par les banques et les marchés qui sont rassurés par l'existence d'un potentiel de recettes mobilisables ; ne plus en avoir rigidifiera encore davantage notre structure financière et le coût de nos financements pourrait s'en trouver augmenté.

- **La réforme rompt le lien fiscal avec le territoire et sa population.**

Étant un impôt territorialisé, la TFPB représente une ressource dynamique et surtout représentative du développement de notre territoire et de la croissance de notre population. La perte du produit de la TFPB priverait le département du fruit de sa contribution politique et financière au développement de son territoire.

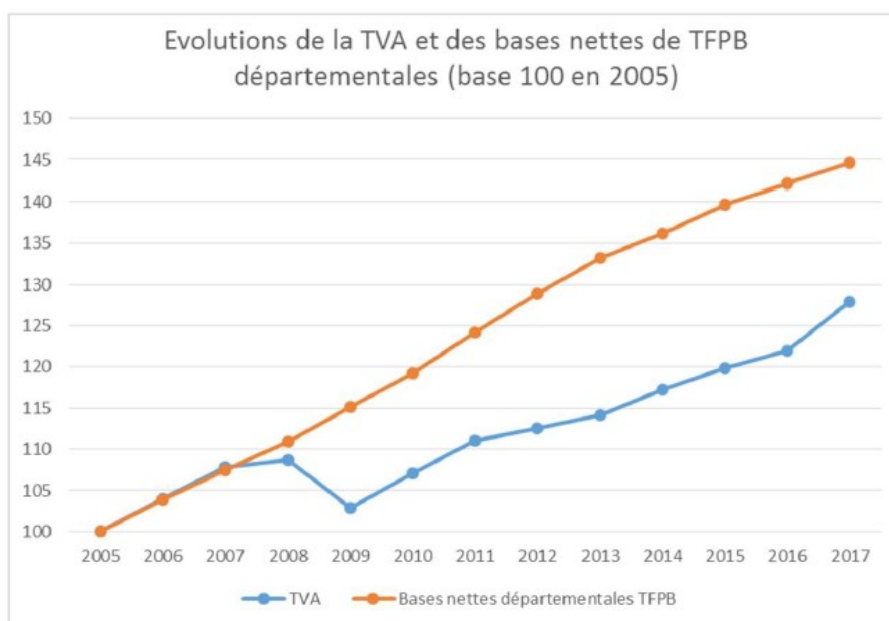
- **La réforme aggraverait le risque d'« effet ciseaux »**

Son contexte socio-économique rend notre département particulièrement vulnérable au risque de retournement économique. En effet, ses dépenses réelles de fonctionnement sont constituées à environ 40 % de dépenses obligatoires sensibles à la conjoncture économique (AIS). En face de ces dépenses, la nature des recettes réelles de fonctionnement changera avec la substitution des recettes de la TFPB par une fraction de TVA. En effet, l'introduction de la TVA dans nos recettes porterait à 40 %, les recettes réelles de fonctionnement sensibles à conjoncture économique (CVAE, DMTO et TVA) contre 17 % aujourd'hui.

Ainsi, en cas de crise économique ou financière, le département verrait mécaniquement ses recettes baisser sous l'effet de la baisse de la TVA nationale et ses dépenses sociales obligatoires augmenter sous l'effet de l'accroissement de la demande sociale sur le territoire.

- **La réforme troque la stabilité de la TFPB contre la volatilité de la TVA**

La TFPB repose sur des bases fiscales qui augmentent de façon constante, stable et prévisible à la différence de la TVA qui fluctue au gré des tendances économiques.



Source : étude RCF pour ADF, mars 2019 1

Dans ce graphique on peut remarquer que la dynamique des bases nettes de la TFPB est beaucoup plus forte et constante que l'évolution de la TVA à long terme. Rejoignant le point précédent, on constate qu'en 2009, lors de la crise financière, les recettes de la TVA ont baissé de 3,13 %, alors qu'au même moment les bases séquano-dionysiennes de la TFPB ont augmenté de 4,29 %.

Dans le contexte géopolitique actuel, guerre économique, dégradation du multilatéralisme et au Brexit, un retournement économique reste une éventualité crédible.

- **Des interrogations et des risques quant aux modalités de mise en œuvre**

Selon les orientations gouvernementales, le montant de la fraction de TVA que percevra l'ensemble des départements sera équivalent au produit national de TFPB d'une année de référence (en 2018, cette part représentait 11,69 %). La part de chaque département sera l'équivalent de sa part du produit national de TFPB, cette même année de référence (2,28 % en 2018 pour la Seine-Saint-Denis).

L'étude d'impact d'un transfert de foncier bâti départemental sur la période 2005-2017 montre que les Départements seraient perdants. Les bases nettes départementales de foncier bâti, après retraitement de l'inflation, se sont révélées plus dynamiques que la TVA (1,95% d'évolution réelle par an contre respectivement 0,91%). Toutes les catégories de Départements seraient impactées négativement par une telle hypothèse de transfert et en particulier, les Départements très urbanisés. Ces derniers connaissent des bases nominales dynamiques et ont eu recours à plusieurs reprises au levier fiscal depuis 2005.

Selon les données rétrospectives, un remplacement du produit de la taxe foncière par celui de la TVA représenterait une perte de recettes estimée à 12,1 millions d'euros/an pour la Seine-Saint-Denis.

Il s'agit donc de s'assurer de l'existence d'une clause de garantie, à l'instar de ce qui a été mis en place lors du transfert de la TICPE (taxe intérieure de consommation sur les produits

énergétiques) aux départements, qui permette de garantir un niveau plancher de recette.

4.6 La prospective 2020-2021

La réalisation d'une prospective financière pluriannuelle doit permettre à la collectivité de s'assurer de la soutenabilité de ses projets. De nombreuses incertitudes demeurent, notamment tel qu'évoqué quant au devenir des recettes fiscales dès 2021.

La prospective financière repose sur le scénario de cadrage recherchant un effort équilibré.

En dépenses de fonctionnement :

- stabilité du RSA, progression de 3,3 % de l'APA et de 6,9 % de la PCH en 2020 par rapport à la prévision de 2019, puis progression globale des AIS de 1,9 % en 2021,
- préservation des dépenses prévisionnelles de la masse salariale sur la période,
- stabilisation des autres dépenses sectorielles en 2020 par rapport au prévu 2019, et diminution de 1 % en 2021.
-

En recettes de fonctionnement :

- augmentation des recettes générales de 3 % en 2020 et de 1 % en 2021
- augmentation des recettes sectorielles de 4 % en 2020 et de 6 % en 2021.

En investissement l'inscription proposée au titre des équipements s'élève à 240 millions d'euros en 2020 et 245 millions d'euros en 2021, conformément au Programme pluriannuel d'Investissement.

Une hypothèse 2 intègre le triplement du FSDRIF assurant la préservation de la santé financière du Département.

Cette simulation aboutit pour l'hypothèse 1 à un emprunt d'équilibre de 149 millions d'euros en 2020, et de 126 millions d'euros en 2021, d'un montant inférieur à celui voté au BP 2019 mais trop élevé pour permettre d'engager une inflexion de la progression de notre dette.

L'autofinancement se réduit en 2020, passant de 68 millions d'euros au BP 2019 à 59 millions d'euros en 2020, et s'améliore en 2021 (90 millions d'euros).

Dans l'hypothèse 2 l'épargne ainsi que les indicateurs financiers s'améliorent nettement.

| Prospective financière <i>(en millions d'euros)</i> | BP 2019 | BP 2020 hypothèse 1 | BP 2020 hypothèse 2 | BP 2021 hypothèse 1 | BP 2021 hypothèse 2 |
|---|------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Fonctionnement | | | | | |
| Total recettes fonctionnement | 1,967 | 2,050 | 2,108 | 2,103 | 2,161 |
| Recettes sectorielles | 168 | 182 | 182 | 188 | 188 |
| Recettes générales | 1,774 | 1,853 | 1,911 | 1,884 | 1,942 |
| <i>dont FDSRIF</i> | 29 | 29 | 88 | 29 | 88 |
| Reprise de provision | 25 | 15 | 15 | 31 | 31 |
| Total dépenses fonctionnement | 1,899 | 1,991 | 1,991 | 2,013 | 2,013 |
| AIS (RSA, APA, PCH) | 698 | 746 | 746 | 760 | 760 |
| ASE | 273 | 304 | 304 | 315 | 315 |
| Autres dépenses sectorielles | 524 | 535 | 535 | 530 | 530 |
| Charges de personnel | 333 | 333 | 333 | 333 | 333 |
| Provision | | | | | |
| Autres dépenses | 72 | 73 | 73 | 75 | 75 |
| Autofinancement | 68 | 59 | 117 | 90 | 148 |
| Investissement | | | | | |
| Total recettes investissement hors emprunt | 111 | 126 | 126 | 124 | 124 |
| Recettes sectorielles | 67 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| FCTVA | 30 | 33 | 33 | 31 | 31 |
| FS2I | 13 | 40 | 40 | 40 | 40 |
| Total dépenses investissement | 339 | 334 | 334 | 340 | 340 |
| Dépenses sectorielles | 252 | 240 | 240 | 245 | 245 |
| FS2I | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 |
| Remboursement du capital | 74 | 81 | 81 | 82 | 82 |
| Emprunt | 160 | 149 | 91 | 126 | 68 |
| Capacité de désendettement | 25 années | 29 années | 14 années | 18 années | 11 années |
| Dette au 31/12 | 1,667 | 1,697 | 1,639 | 1,647 | 1,617 |

5. 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* ».

Conduite en collaboration avec l'ensemble des directions, la stratégie de Ressources humaines de notre collectivité a permis dès 2016 le lancement de cinq chantiers prioritaires : l'organisation du travail, la qualité de vie au travail, l'engagement professionnel, les parcours professionnels et le partage et l'innovation de la fonction RH.

Le travail de redéfinition ou d'ajustement des orientations engagé en 2019 sera poursuivi en concertation avec les organisations syndicales en 2020.

5.1 Structure et évolution des effectifs

L'enjeu dans ce domaine est d'adapter et d'anticiper la gestion des effectifs aux évolutions des besoins et des métiers, en prenant en compte les 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 usager-e-s.

Au 31 décembre 2018, le Département comptait 7 185 agent-e-s payé-e-s permanents, titulaires et non titulaires (hors vacataires, stagiaires gratifiés, services civiques, emplois d'avenir, CAE/PEC, apprentis et assistants familiaux) contre 7 177 agent-e-s payé-e-s au 31

décembre 2017 (source : bilan social 2017 et 2018).

La variation des effectifs sur la période 2015-2019 s'explique par les évolutions annuelles suivantes :

- ✓ 2015 – 2017 : stabilisation du périmètre de l'action départementale, créations ponctuelles au Service social départemental, pour la Base de loisirs de Champs-sur-Marne et pour la conduite de priorités politiques sur la transition écologique et l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques 2024 ;
- ✓ 2018 : création d'une vingtaine d'emplois liés à l'ouverture de trois nouveaux collèges à la rentrée 2018-2019 et dans les crèches dans le cadre du Plan petite enfance et parentalité ; définition de secteurs prioritaires de recrutement en particulier pour les services au contact direct des usager·e·s ;
- ✓ 2019 : création d'une vingtaine de nouveaux emplois à la suite de l'ouverture de trois nouveaux collèges et d'une cuisine centrale à la rentrée 2019/2020 ; création de nouveaux emplois liée à la poursuite du Plan petite enfance et parentalité ; arrivée de 43 agent·e·s au sein des effectifs départementaux liée à l'internalisation de la gestion du Parc de Marville.

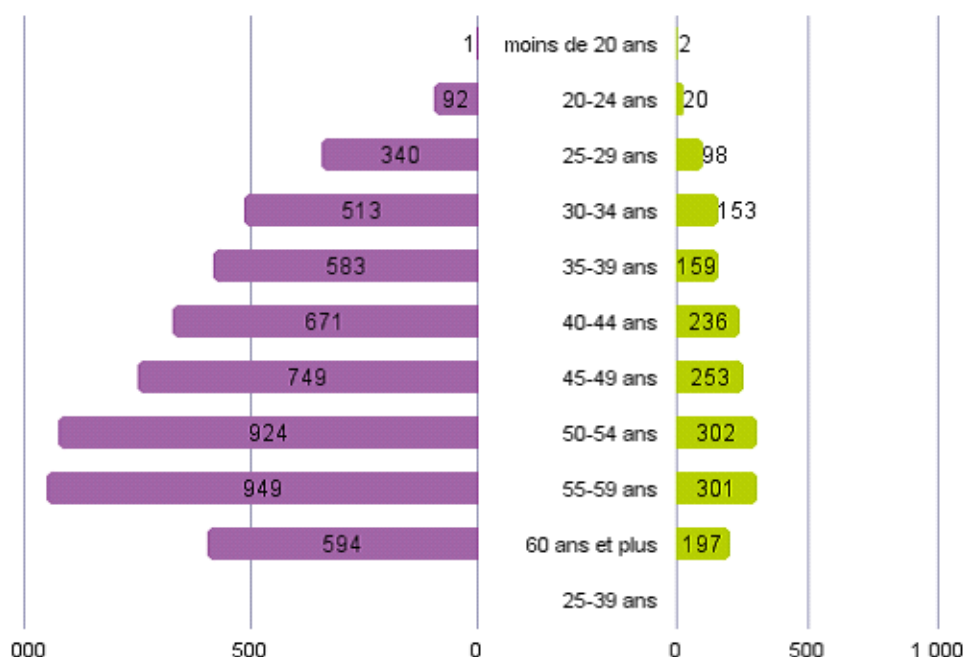
En complément des postes permanents créés et conformément aux orientations prises après les conclusions du groupe de travail RH, le recours aux contrats de renforts et remplacements a également augmenté afin de répondre aux urgences, en priorité au bénéfice des équipes de terrain en relation directe avec le public (circonscriptions de service social, ASE, PMI, collèges, parcs en particulier). En 2019, la poursuite de la gestion par direction de la masse salariale, engagée en 2018, a aussi permis de mieux partager le pilotage de la masse salariale avec les services, d'accélérer certaines procédures de recrutement (le délai moyen a été réduit de 12 à 7 semaines sur les secteurs prioritaires, conformément aux engagements pris) et donc de baisser les durées de vacances de poste.

Parallèlement à ces engagements en matière d'emploi et en dépit des baisses de financement de l'État, la collectivité continue le recrutement d'emplois aidés et d'apprentis, qui vise notamment à favoriser l'insertion de personnes éloignées de l'emploi et à accompagner les jeunes dans leur insertion professionnelle.

Le financement des emplois d'avenir et de nouveaux contrats d'accompagnement dans l'emploi non allocataires du RSA a été interrompu fin 2017 de manière rétroactive et unilatérale par l'État. Le recours au dispositif du Service civique s'est poursuivi en 2019 : un agrément avec l'Agence du service civique a été adopté pour recruter une cinquantaine de jeunes de 16 à 25 ans, sans conditions de diplômes, qui effectuent des missions d'intérêt général pour une période de six mois au sein de plusieurs directions départementales. Cette politique sera encore amplifiée en 2020 dans le cadre du programme *Volontaires pour la Seine-Saint-Denis*.

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 agent·e·s âgé·e·s de plus de 50 ans représentent 45,5 % des effectifs. Le Plan d'actions âge vise notamment à offrir un accompagnement renforcé des agent·e·s, afin de faire face au vieillissement des équipes, et ce malgré des tensions de recrutement existant sur le marché du travail territorial, notamment pour certains cadres d'emplois médico-sociaux ou techniques.

Pyramide des agent·e·s départementaux au 31 décembre 2018

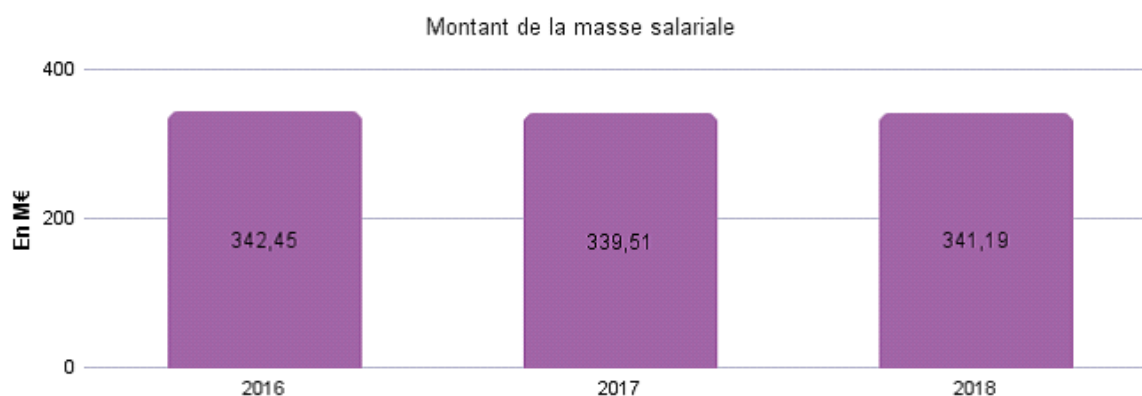


5.2 La masse salariale et ses évolutions

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

L'évolution de la masse salariale a été la suivante :

2016 : - 0,50 %
2017 : - 0,90 %
2018 : + 0,50 %



La masse salariale connaît une stabilisation depuis 2016 tout en intégrant les évolutions réglementaires (mise en œuvre du Parcours professionnel, carrière et rémunérations, PPCR notamment) et en équilibrant priorités et efforts de gestion. Il est envisagé pour 2020 une stabilisation de la masse salariale à hauteur de celle votée en 2019.

La stabilisation de la masse salariale sera compatible avec la poursuite du renforcement de l'aide de l'employeur pour la protection sociale complémentaire des agent·e·s en matière de santé et de prévoyance, délibérée en février 2017 et revalorisée en 2018 pour la

prévoyance.

5.3 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 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. Les concessions de logement accordées par nécessité absolue de service emportent la gratuité de la prestation du logement nu. Les bénéficiaires en sont principalement le personnel d'accueil des collèges et les directeurs-rices de crèches. Les conditions d'attribution des logements de fonction dans les collèges ont été précisées par la délibération de la commission permanente du 1^{er} décembre 2016.

La liste des emplois pouvant être attributaires d'un véhicule de fonction est fixée par la délibération du Conseil départemental du 5 avril 2018 – directeur de cabinet, directeur général des services et directeurs généraux adjoints.

Avantage en nature logement – Juillet 2019

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Total | Moyenne |
|-----------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|---------|
| Bénéficiaires | 180 | 180 | 179 | 179 | 178 | 176 | 175 | | 178 |
| Montant cumulé (en €) | 42213 | 41 159 | 41 023 | 40 774 | 40 941 | 40 847 | 41 340 | 288297 | |

Avantage en nature véhicule – Juillet 2019

| | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Total | Moyenne |
|-----------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Bénéficiaires | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 6 | | 4 |
| Montant cumulé (en €) | 841,81 | 803,89 | 803,89 | 803,89 | 803,89 | 803,89 | 1639,89 | 6501,15 | |

5.4 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 agent-e-s du régime général (64 % des effectifs) et encore inférieures pour certaines équipes bénéficiant de régimes spécifiques. La Chambre régionale des comptes en 2015 et le Préfet du département en 2018 ont souligné la nécessité de faire évoluer ces régimes dérogatoires, comme permettant de mobiliser l'équivalent de 500 ETP supplémentaires.

En matière de gestion des temps, l'accent a été mis sur la recherche d'une meilleure adaptation de l'organisation du travail aux besoins du service public et d'une plus grande transparence dans l'application des règles. C'est en ce sens qu'en 2017 ont été mis en œuvre la redéfinition du Règlement des autorisations d'absence, par délibération en février 2017, le rappel des prérogatives des encadrants en matière de contrôle du temps de travail,

de respect des plannings prévisionnels et de continuité de service, ainsi que la fermeture des services lors de certains jours de ponts.

S'ajoute à ces dispositions la poursuite, en 2020, de la mise en place du télétravail, dont l'expérimentation, qui a démarré en novembre 2017 pour une cinquantaine d'agent-e-s, a été étendue en 2019 à 300 agent-e-s, après concertation avec les représentants du personnel.

5.5 La politique de formation des agent-e-s

Notre politique en matière de formation vise à développer et à enrichir l'offre de formation afin d'apporter un appui aux politiques départementales. Il s'agit notamment de développer les compétences des agent-e-s pour améliorer la qualité du service rendu aux usager-e-s, d'accompagner la mise en œuvre des grands chantiers du Département (JOP 2024, transition écologique, lutte contre les discriminations dans le cadre du Label Diversité, plan de lutte contre l'illettrisme...) et d'accompagner les évolutions des métiers de la collectivité.

L'accompagnement des parcours professionnels des agent-e-s est également une orientation forte. La formation doit ainsi faciliter la mobilité, l'évolution professionnelle et les reconversions des agent-e-s, en particulier sur les métiers à usure et prioritairement vers les métiers à difficultés de recrutement.

Enfin, la formation des publics qui en sont les plus éloignés sera favorisée principalement par :

- la mise en œuvre de nouvelles modalités de formation des agent-e-s des sites déconcentrés et la poursuite des formations de remise à niveau sur les savoirs de base ;
- la création de l'École des Transitions Professionnelles en 2019 qui permettra de développer des parcours de formation individualisés et alternés avec des temps d'immersion au sein des directions.

En 2019, la signature d'une convention partenariale avec le CNFPT a permis d'augmenter très significativement le nombre de jours de formation proposés aux agent-e-s départementaux-ales par cet organisme pour les trois années à venir. De plus, une convention conclue avec le CNFPT sur la formation des assistantes familiales a conforté le rôle du centre de formation départemental tout en ouvrant de nouvelles perspectives de formation continue aux assistantes familiales.

* * *

Au regard de l'ensemble de ces éléments, je vous propose :

- de maintenir l'ensemble de nos politiques de solidarité, en recherchant une amélioration de la qualité et de l'efficacité de nos réponses aux usager-e-s ;
- de poursuivre nos efforts d'investissement, qu'il s'agisse du Plan d'investissement collèges 2020, du Plan enfance et famille, du Plan Mobilités durables ou du Plan Inventons nos parcs notamment ;
- d'amplifier nos politiques volontaristes face à l'urgence écologique, pour la lutte contre les discriminations et pour l'égalité femmes- hommes, ainsi que notre mobilisation dans le cadre de la préparation des JOP 2024 et nos politiques innovantes ;

- de stabiliser nos dépenses de personnel ;
- de faire progresser notre autofinancement volontaire pour limiter l'emprunt d'équilibre à 140 millions d'euros ;
- de revendiquer une péréquation juste et solidaire entre Départements franciliens, seule à même de garantir durablement la mise en œuvre des politiques sociales et la santé financière de notre collectivité.

Le président du conseil départemental,

Stéphane Troussel

Délibération n° du 14 novembre 2019

ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2020.

Le conseil départemental,

Vu le Code général des collectivités territoriales,

Les commissions consultées,

Vu le rapport de son président,

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 2020.

Pour le président du conseil départemental
et par délégation,

| | | | |
|--------------------------------------|------------------------|--|---|
| Adopté à l'unanimité : | Adopté à la majorité : | Voix contre : | Abstentions : |
| Date d'affichage du présent acte, le | | Date de notification du présent acte, le | 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.

