

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

Service du développement territorial et de modernisation

Toutes commissions

RAPPORT AU CONSEIL DÉPARTEMENTAL

Séance du 14 janvier 2016

OBJET : ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2016

Mesdames, messieurs,

La préparation de nos activités et de notre budget 2016 prend cette année une dimension particulière à plusieurs titres.

En premier lieu, il s'agira d'un acte majeur de notre nouvelle Assemblée, dans le contexte difficile que nous connaissons tous. Dans tous nos domaines d'intervention, notre budget doit concrétiser nos ambitions et nos orientations sociales, éducatives, environnementales et culturelles.

En deuxième lieu, nous nous inscrivons dans un paysage institutionnel en cours de transformation. Après l'adoption définitive de la loi NOTRe le 07 août dernier, nous devons préparer et, si possible, anticiper les évolutions de compétences et de périmètres, et envisager les nouvelles complémentarités nécessaires avec nos différents partenaires, tout particulièrement avec la Métropole du Grand Paris.

Enfin, nous devons renforcer notre attention à la prise en compte des différentes dimensions du développement durable, à la production d'avancées structurantes pour le territoire tout en préservant les droits concrets des séquano-dyonisiens, ainsi qu'à la montée en puissance de notre politique en faveur de la diversité.

Afin de nourrir un débat de qualité de notre Assemblée, le présent Rapport d'orientations budgétaires aborde successivement :

- le contexte socioéconomique de notre action (1),
- nos engagements dans le contexte institutionnel et nos principales priorités de la mandature (2),
- l'équation financière de notre collectivité et notre stratégie budgétaire (3),



- des éléments structurants en matière d'effectifs et de personnels (4)
- ainsi que la poursuite de nos efforts d'innovation pour une meilleure efficacité du service public (5).

Le document prend en compte les remarques de la Chambre Régionale des Comptes qui attirait l'attention de la collectivité sur le nouveau contexte législatif du débat d'orientations budgétaires. Ce rapport prend donc en considération les exigences nouvelles de la loi, en vigueur depuis janvier 2014 et la loi MAPTAM, concernant les engagements pluriannuels envisagés ainsi que sur l'évolution des caractéristiques de l'endettement. De la même manière, les nouveautés de la loi NOTRe du 7 août 2015 sont respectées à travers les informations à propos de la gestion des ressources humaines de la collectivité. Cela constitue une avancée nécessaire et souhaitable pour améliorer encore la préparation des décisions de l'assemblée délibérante.

L'amélioration de la lisibilité de la stratégie pluriannuelle du Département est un objectif majeur. En s'appuyant sur la clarification des décisions et des échéances en matière institutionnelle, en approfondissant les travaux déjà menés en matière de prospective financière ou en exposant les éléments déterminant de la gestion des ressources humaines, l'information des conseillers départementaux est donc approfondie dans ce domaine

1. Un contexte socio-économique difficile

Les évolutions contrastées de la croissance économique au plan mondial et au sein de l'Union européenne rendent incertaines les prévisions de redémarrage de dynamiques économiques suffisantes pour favoriser la création d'un nombre d'emplois significatif. Certes, au sein de la zone euro, la croissance semble se solidifier ; mais l'INSEE a revu à la baisse ses prévisions concernant la situation française. En projection, les hypothèses de croissance – 1,5 % en France en 2016, après une année 2015 à 1,1 % – incitent à la prudence. Cette prudence vaut particulièrement concernant la situation de la Seine-Saint-Denis, dont le tissu social tarde souvent à ressentir les effets d'évolutions économiques positives.

Un tissu économique dynamique mais fragile

Fin 2014, la Seine-Saint-Denis comptait 89 697 entreprises, soit 9,5 % des entreprises franciliennes. Le nombre de création d'entreprises a augmenté de 14 509 en 2009 à 17 004 en 2014. Depuis la crise de 2008, à effectif égal, les progressions de l'emploi (+ 9 points en 2014), du nombre d'établissements privés (+ 13 points) et du nombre moyen de salariés par établissement (+ 3 points) sont supérieures en Seine-Saint-Denis à celles des moyennes franciliennes.

La création d'entreprises, hors micro-entreprises, progresse plus rapidement en Seine-Saint-Denis (+ 53 points sur cette période) qu'en Île-de-France (+ 28 points), ce qui témoigne du dynamisme entrepreneurial des Séquano-dionysiens. On peut aussi citer, au titre des installations récentes, l'arrivée à Aubervilliers de trois ateliers de la maison de haute couture Chanel, l'implantation de la Maison des compagnons du devoir et du tour de France pour l'accueil d'apprentis ou la mutation en cours du marché aux puces de Saint-Ouen, avec l'implantation de boutiques d'enseignes nationales du commerce.

Cependant, le nombre des défaillances d'entreprises est, lui aussi, important. A effectif égal de défaillances en 2000, l'accroissement des défaillances a été de 22 points en 2014 en Seine-Saint-Denis et de 9 points pour la région. Cela témoigne de la fragilité d'une partie du tissu économique du territoire.

L'emploi en berne, le chômage et précarité en hausse

Au sein de la région la plus riche de France, la population de la Seine-Saint-Denis est marquée par une forte précarité. Dans une période où le contexte économique global est peu favorable à l'insertion, la pauvreté financière et le chômage sont nettement plus fréquents en Seine-Saint-Denis qu'en moyenne francilienne, mais aussi métropolitaine.

Le taux de chômage (13,1 % au 1^{er} trimestre 2015, contre 10 % en France métropolitaine) est l'un des plus importants de France. D'après Pôle Emploi, en août 2015, les 118 200 demandeurs d'emploi de catégorie A de Seine-Saint-Denis représentaient 18 % des inscrits franciliens de cette catégorie, alors que la population du département représente 13 % du total francilien.

Selon les données du recensement, le taux de pauvreté est de 24,8 % en Seine-Saint-Denis, contre 14,3 % en France métropolitaine, faisant de notre territoire le plus pauvre de France métropolitaine. 40,2 % des moins de 20 ans de Seine-Saint-Denis vivaient en situation de pauvreté, contre 34,2 % en métropole. La proportion de personnes couvertes par le RSA socle était en décembre 2014 de 11 pour 100 habitants, contre 6 en France métropolitaine.

De plus, l'environnement familial des jeunes de Seine-Saint-Denis se caractérise par une plus grande part de familles monoparentales, largement féminines, et par une forte proportion d'adultes peu qualifiés.

La vision issue des données socio-économiques peut être complétée par des indicateurs démographiques et sanitaires. La Seine-Saint-Denis compte 150 666 enfants de moins de 6 ans, soit l'effectif le plus fort des départements d'Ile-de-France. Près d'un enfant sur 3 de cette tranche d'âge vit en situation de pauvreté. Le taux de mortalité infantile (4,6 enfants de moins d'un an pour 1 000 naissances sur 2010 à 2012) est en baisse mais il reste préoccupant et très au-dessus des moyennes régionale (3,7) et nationale (3,3).

Enfin, en 2013, les bénéficiaires de la CMU-C étaient 193 078 en Seine-Saint-Denis, soit 12,7 % de la population totale, taux très supérieur à celui de ses voisins et de la France métropolitaine (6,4 %).

L'ensemble de ces données souligne le rôle économique, social, éducatif et culturel d'un Département dont l'ensemble du projet est dédié à la promotion de l'égalité et au développement du territoire.

Une récente étude de la DREES témoigne d'ailleurs de la réalité du rôle social du Département, dont la traduction en termes de dépense d'aide sociale s'exprime ainsi :

Dépenses totales nettes d'aide sociale par habitant en 2013

Départements	Depense nette par habitant
75 Paris	577 €
92 Hauts de Seine	448 €
93 Seine-Saint-Denis	699 €
94 Val de Marne	501 €
77 Seine et Marne	401 €
78 Yvelines	390 €
91 Essonne	412 €
95 Val d'Oise	426 €

Note • Dépenses totales nettes des récupérations et recouvrements, y compris les dépenses de personnel, des services communs et autres interventions sociales. Les départements ont été classés selon leur dépense totale nette d'aide sociale par habitant en 2013, selon la méthode de Jenks.

Sources • DREES - enquête Aide sociale.

2. Nos engagements dans le contexte institutionnel et nos principales priorités pour la mandature

2.1 Des enjeux institutionnels, territoriaux et transversaux

L'adoption de la loi NOTRe ne clôt pas les réflexions et les évolutions institutionnelles, mais elle acte une orientation à partir de laquelle nous devons préparer et anticiper, à la fois, le rôle du Département de demain et les articulations entre les partenaires de l'action publique.

Si les transferts de compétences initialement envisagés en matière de collèges et de voirie ont été abandonnés, d'autres domaines sont concernés par des évolutions, notamment dans le champ du développement économique et de l'aménagement.

Force est de constater par ailleurs que la loi confirme, malgré l'abandon de la clause de compétences générale, la possibilité d'action de notre collectivité dans de nombreux domaines, en articulation et en complémentarité avec ses partenaires. C'est notamment le cas dans le domaine de la culture et du sport, que nous souhaitons préserver et défendre.

La coopération territoriale au service de l'égalité

La Métropole du Grand Paris naîtra officiellement le 1^{er} janvier 2016. Elle définira tout d'abord ses grands schémas et son organisation, puis elle exercera des compétences en matière d'aménagement de l'espace métropolitain, de développement économique, social et culturel, de politique locale de l'habitat, de politique de la ville, de protection de l'environnement et du cadre de vie.

Nous n'avons cessé d'intervenir pour que la construction institutionnelle de la métropole permette d'aller vers une égalité entre l'est et l'ouest de ce territoire, en termes de moyens et d'infrastructures. Ce combat pour la solidarité par la péréquation continuera dans la construction opérationnelle de la Métropole. Nous nous engagerons fortement dans toutes les instances de travail pour en faire un outil utile à la Seine-Saint-Denis et à ses habitants.

De nouveaux échelons territoriaux devront être pris en compte dans le développement de la coopération territoriale. Ainsi, quatre Établissements Publics Territoriaux couvriront bientôt le territoire de la Seine-Saint-Denis : les périmètres de Plaine commune et d'Est Ensemble seront repris et deux nouveaux territoires sont envisagés à l'est du département, de part et d'autre du canal de l'Ourcq. Nous travaillerons étroitement avec chacun de ces territoires pour accompagner la mutation institutionnelle.

Dans le même temps, nous resterons particulièrement vigilants pour que les projets de transport du Grand Paris et le Plan de mobilisation pour les transports de la région Ile-de-France, indispensables au développement économique et à l'emploi, soient réalisés dans les délais.

Dans le nouveau schéma institutionnel qui s'annonce, le Département préserve la quasi-totalité de ses compétences. Il continuera à travailler étroitement avec toutes les villes dans l'ensemble de ces champs d'intervention, favorisant chaque fois que possible la complémentarité des services publics et la cohérence de l'action publique. Cela va à l'encontre des décisions de certaines villes de désengagement et de déconventionnement que nous constatons depuis mars dernier dans le champ social.

La coopération avec les Communes et les Intercommunalités, déjà bien ancrée, doit s'intensifier pour faire avancer les projets. La coopération avec les nouveaux Etablissements Publics Territoriaux de la Métropole permettra d'équilibrer le développement du logement social sur toutes les villes du Département et de mettre en œuvre une politique environnementale ambitieuse.

La convention avec Paris sera renforcée et développée parce que les problématiques de logement, d'hébergement d'urgence, de pollution, l'organisation de grands événements comme les Jeux Olympiques, le Championnat d'Europe de football ou l'Exposition Universelle, nous sont communes

Avec la Région, un nouveau Contrat particulier Région-Département devra être construit en 2016, pour permettre à la Seine-Saint-Denis, en complément du contrat de plan Etat-Région, d'atteindre le niveau d'équipement dont elle a besoin, en matière de transports, de parcs, de culture, de sport et d'enseignement. L'enjeu dans ce domaine est le maintien de l'effort particulier de financement de la Région à hauteur de 60% dans un objectif de rééquilibrage entre l'ouest et l'est de la Région.

Sans attendre la finalisation de ce nouveau contrat, nous veillerons à ce que les crédits prévus pour la Seine-Saint-Denis nous soient versés, afin de réaliser dans les meilleures conditions les projets de grande envergure que nous nous sommes fixés pour le transport, la voirie, les espaces naturels et le très haut débit.

Nous veillerons aussi à ce que le nouveau contrat de plan Etat - Région qui vient d'être voté intègre dans ses enveloppes thématiques les projets et dispositifs structurants pour le territoire de la Seine-Saint-Denis : projet image, soutien aux entreprises, incubateurs et pépinières... Pour cela, nous nous appuyerons sur notre projet de territoire.

Un point d'appui : l'Agenda 21, notre projet de territoire

Dans ce contexte marqué par les évolutions institutionnelles, il apparaît essentiel pour le Département d'affirmer la cohérence de son action dans des domaines aussi variés que la gestion de la voirie, l'entretien des collèges ou l'attribution du RSA.

Par ailleurs, aucune collectivité ne saurait aujourd'hui faire l'impasse sur sa contribution à la transition écologique, dont la COP21 a rappelé l'urgence mais aussi la faisabilité et l'intérêt pour les territoires. Il importe donc pour notre Département réaffirmer à quel point le développement durable est porteur de sens pour la Seine-Saint-Denis, dans la mesure où il constitue une vision solidaire du développement.

Notre Agenda 21, parce qu'il exprime une vision et une ambition globales de long terme, permet de répondre à ce double impératif, et conserve à ce titre, 7 ans après son adoption, toute sa pertinence.

Notre démarche a d'ailleurs reçu à l'été 2015 la prolongation de sa reconnaissance par la Délégation interministérielle au développement durable pour les années 2015 et 2016.

Nous avons souhaité, à l'occasion du renouvellement de notre Assemblée en mars dernier, confier le pilotage de cette démarche à un conseiller délégué. Notre Assemblée devra définir les priorités qui guideront l'élaboration du plan d'actions 2016 de notre Agenda 21, actualisé chaque année. C'est en effet collectivement que nous devons définir les innovations à soutenir, les projets à mettre en valeur, suite à la labellisation de 47 actions en 2015.

Une nouvelle politique départementale : la politique diversité

Parce que notre administration doit être à l'image de ce que nous souhaitons pour le territoire, notre collectivité s'est engagée en 2014 dans une démarche de candidature au label Diversité délivré par l'AFNOR. Ce label exigeant concerne la prévention des discriminations et la promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines.

Après de nombreux mois de travail et de concertation avec les organisations syndicales, notre candidature à la certification a été déposée en 2015. La certification de notre Département est sur le point d'aboutir, ce qui constituera une première pour une collectivité locale départementale.

Notre plan d'action dans ce domaine combinera trois axes :

- un axe pour la prévention des discriminations, à travers la diffusion des connaissances sur les risques légaux de discrimination, la réalisation d'actions de sensibilisation et de formation, l'action de la cellule égalité au travail d'ores-et-déjà constituée ;
- un axe pour la promotion de la diversité, concrétisée par l'action pour le recrutement, l'intégration et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap, la prise en compte de l'état de santé dans le déroulement de la carrière, le renforcement de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la prévention des discriminations sur le lieu de résidence ;
- un axe en faveur de l'égalité de traitement, qui concerne les procédures de recrutement et la formation de tous les agents.

Nous serons attentifs à la mise en place des outils de suivi et d'évaluation des effets de notre politique.

Une stratégie numérique départementale

Sans s'opposer au maintien et à l'amélioration des conditions d'accès physique aux services publics, le développement de la stratégie numérique constitue un enjeu fort pour l'action publique en général et pour l'action du Département en particulier. En effet, le numérique recouvre des enjeux forts de développement économique, d'égalité territoriale, d'efficacité sociale, en s'appuyant sur l'appropriation par tous les habitants de l'usage des technologies les plus modernes.

La stratégie numérique du Département se décline en plusieurs actions concrètes, en matière de couverture du territoire par la fibre optique, d'accès des collégiens aux outils, de contribution au développement de la filière numérique et de l'administration électronique. Le projet image a ainsi vocation à investir les champs de l'éducation à l'image, de la création artistique, tout en constituant un espace de ressources et de formation pour les jeunes entrepreneurs, professionnels, artistes.

La mise en place du Conseil numérique de la Seine-Saint-Denis, première déclinaison locale du Conseil national du numérique, aura pour objectif de conforter et de structurer les dynamiques engagées sur le territoire dans ce domaine. Cette instance de réflexion et d'action, ouverte et indépendante, sera constituée de manière équilibrée par des représentants du monde économique, de l'enseignement, de la recherche, des partenaires publics et la société civile.

Une stratégie foncière et immobilière

Le Département construit et déploie sa stratégie foncière et immobilière. Il s'agit en particulier de mobiliser son patrimoine inutilisé pour favoriser la construction de logements ou le déploiement de services publics. Depuis 2013, de nombreux biens sans perspectives d'utilisation par les services ont ainsi été cédés, permettant de générer des recettes qui, dans le budget général, participent aux investissements et à la maintenance des implantations départementales.

Un référencement complet et détaillé des locaux et parcelles occupées par le Département doit être finalisé pour 2016. Sur cette base, un diagnostic stratégique permettra de renforcer l'optimisation de la gestion des bâtiments et de renforcer la maintenance et la prévision des travaux de rénovation lourde. Ces outils ont notamment déjà commencé à être utilisés pour le Plan Petite Enfance et Parentalité.

Enfin cette stratégie permet au Département de se doter de principes d'aménagement partagés et d'une gouvernance associant de manière plus efficace directions supports et directions opérationnelles.

2.2 Une mandature consacrée au renforcement de l'investissement en faveur de la jeunesse et des familles, de l'emploi et de la solidarité

La mise en œuvre du Plan Petite enfance et parentalité

Donnant une nouvelle impulsion à l'offre d'accueil du jeune enfant, le plan « Petite enfance et parentalité » 2015-2020 a été adopté par notre Assemblée départementale le 16 octobre 2014.

L'objectif de ce plan est de créer 3 500 places d'accueil sur la période, dont 2 500 en collectif et 1 000 en individuel. Ainsi, en 2015, 400 places nouvelles ont été créées, dont 250 en accueil collectif.

80 millions d'euros de dépenses d'investissement sont prévues sur la durée du Plan :

- 60 millions d'euros seront consacrés à la rénovation des bâtiments départementaux (crèches, centres de PMI, circonscriptions ASE et de service social). 12 crèches départementales feront en particulier l'objet d'une rénovation lourde,
- 20 millions d'euros de subventions d'investissement seront destinées à la création de places dans les crèches non départementales publiques ou privées et les maisons d'assistantes maternelles (MAM).

Ce plan permet, outre la création de places, de rénover les bâtiments existants en améliorant les performances énergétiques et l'accessibilité aux personnes handicapées.

Le soutien en investissement aux Etablissements d'Accueil du Jeune Enfant (EAJE) publics et privés se poursuivra en 2016 dans un cadre renouvelé, qui cible les créations de places dans les territoires les plus déficitaires et les moins riches (au moins 400 places nouvelles en 2016). Le Conseil départemental dans sa séance du 17 décembre 2015 a réaffirmé et concrétisé la mise en application de ce plan dès 2015.

De nouvelles places dans les crèches départementales, seront créées à l'occasion de rénovations lourdes et de relocalisations.

Enfin, nous renforcerons les solutions d'accueil individuel avec une aide à l'investissement aux Maisons d'assistantes maternelles (au moins 5 projets de nouvelles Maisons pour 2016) et avec un fort soutien à la pérennité du réseau des assistantes maternelles et avec

l'élaboration d'un plan d'action pour des campagnes de recrutement en lien avec les acteurs de l'emploi.

Après la rénovation de la crèche Voltaire à Montreuil, rouverte en novembre 2015, les rénovations lourdes concerneront en 2016 les crèches Floréal à Romainville et Lamaze à Bobigny. Les crèches Saint-Leu à Villetaneuse, Blum à Bondy et Quai du Moulin à l'Île-Saint-Denis feront l'objet de grosses réparations cet hiver.

Au-delà des travaux concernant nos équipements, nous continuerons de soutenir les équipements portés par les communes et les acteurs privés (lieux uniques d'information et d'inscription sur la petite enfance, travaux et aménagements dans les centres de PMI associatifs ou municipaux).

Pour financer ce plan, nous avons obtenu :

- des prêts à taux avantageux de la Banque de développement du Conseil de l'Europe, à hauteur de 200 millions d'euros, et de la Banque européenne d'investissement, dont le montant reste à préciser ;
- des financements supplémentaires de la CAF, qui soutient nos dépenses d'investissement pour des rénovations ou des relocalisations mais aussi désormais pour des travaux moins importants.

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

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

Les objectifs poursuivis sont les suivants :

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

Ce Plan comporte plusieurs volets :

- un volet rénovation et modernisation des collèges existants, qui concernera 80 collèges, structuré autour de quatre ambitions : mener des travaux sur le bâti, améliorer les conditions de travail des ATTEE, transformer les cuisines de production en office relais, et moderniser les collèges pour répondre aux nouveaux enjeux éducatifs et aux exigences fonctionnelles, en particulier le développement des nouvelles technologies et l'ouverture des collèges sur leur environnement.
- un volet construction ou reconstruction de 11 collèges,
- et un volet construction d'équipements sportifs, destinés à rénover ou créer les espaces sportifs nécessaires à l'éducation physique dans les collèges, et à réaliser

- des équipements sportifs particuliers associés aux nouveaux collèges tels que des gymnases,
- la poursuite de l'ambition numérique

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

L'année 2015 a été marquée par l'ouverture du collège Didier Daurat au Bourget.

Les principales dépenses concerneront en 2016 :

- les constructions neuves, pour un montant de près de 52 millions d'euros,
- les travaux de modernisation et de grosses réparations, pour un montant de près de 32 millions d'euros,
- le numérique, pour un montant de 6,6 millions d'euros.

Au-delà de ce vaste plan d'investissement, le Département poursuivra sa politique éducative volontariste dans les collèges par le développement des actions éducatives et la refonte du Projet éducatif départemental.

Les dépenses de fonctionnement par habitant relatifs aux collèges étaient les plus élevés des départements de même strate avec 67 euros par habitant en Seine-Saint-Denis au compte administratif 2014. Le Département fait également partie de ceux qui investissent le plus dans les collèges, avec 97 euros par habitant au compte administratif 2014, année marquée par le pic du PEI, et 49 euros par habitant au budget primitif 2015.

Préserver et développer nos politiques de solidarité

Le Département continuera d'assurer pleinement ses politiques de solidarité en direction de l'ensemble des habitants, notamment des plus fragiles, des personnes éloignées de l'emploi, des personnes âgées et des personnes handicapées.

Le versement des allocations individuelles de solidarité continue de représenter des montants considérables du budget de la collectivité (cf. partie 3.3).

Concernant le Revenu de Solidarité Active (RSA), au 30 septembre 2015, on dénombrait 101 664 allocataires du RSA en Seine-Saint-Denis. La hausse continue du nombre d'allocataires (+ de 45 % depuis juin 2009) se poursuit (+ 5 % entre septembre 2014 et septembre 2015). Les dépenses d'allocations se montent sur l'ensemble de l'année 2015 à 449 millions d'euros.

Les mensualités extrêmement élevées atteintes en fin d'année 2015 (40 millions d'euros) conduisent à poser la question de la soutenabilité de cette dépense en 2016. Nous poursuivrons à ce propos notre mobilisation en faveur de la renationalisation du financement du RSA, dans des conditions financières justes.

La Prestation de compensation du handicap (PCH) poursuit sa montée en charge, avec une augmentation prévisible de 34 nouveaux bénéficiaires par mois en moyenne en 2016 et une hausse en conséquence de nos dépenses.

Au 30 juin 2015, le nombre de bénéficiaires de l'allocation personnalisée d'autonomie à domicile s'élevait à 15 902. Les besoins en nombre d'heure d'intervention continuent d'augmenter, ce qui conduira là aussi à une augmentation de nos dépenses. Quant à l'ADPA en établissement, l'augmentation du nombre de bénéficiaires se poursuit concernant les plus dépendants.

Au-delà des seules allocations, le travail d'accompagnement des services départementaux sera poursuivi en mettant l'accent sur plusieurs problématiques majeures.

Les enjeux liés au logement et à l'hébergement seront au cœur des préoccupations des services sociaux, avec la mise en œuvre de projets innovants visant à développer les alternatives à l'hébergement hôtelier d'une part, et à mieux prévenir les expulsions d'autre part.

La politique de santé menée par le Département vient d'être confortée avec le financement pluriannuel accordé par l'ARS pour l'exercice des compétences déléguées par l'Etat dans la lutte contre le cancer, les IST, la tuberculose, et la politique de vaccination. Fort de ce succès, nous poursuivrons la réorganisation et la rénovation de l'offre de prévention et de soins départementale.

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

Le Département devra également assurer le suivi vigilant des mesures législatives en cours de définition pour stabiliser le dispositif de répartition nationale des MIE.

Dans le domaine de l'autonomie, le Département devra mettre en œuvre en 2016 la loi d'adaptation de la société au vieillissement, prévoyant notamment une réforme de l'APA (évaluation multidimensionnelle des besoins, hausse des plafonds et diminution du reste à charge pour les personnes âgées), mais aussi un renforcement du soutien aux aidants et des actions de prévention de la perte d'autonomie, à travers la mise en place de la conférence des financeurs, que le Conseil départemental de Seine-Saint-Denis a choisi de préfigurer dès 2015. Nous resterons vigilants sur les modalités de compensation de cette loi, qui ne sont pas encore toutes techniquement connues.

Sur le champ du handicap, le défi reste celui de l'offre en équipements adaptés ; le Département s'engagera pour l'ouverture de nouvelles structures, en participant notamment aux côtés de l'ARS au plan national « autisme ».

Notre mobilisation en faveur de l'emploi

La situation de l'emploi dans notre département ne cesse malheureusement de se dégrader. En effet, à la situation économique difficile que connaît notre pays s'ajoute pour la Seine-Saint-Denis le constat d'une population plus jeune et moins qualifiée, même si sur ce dernier point les indicateurs montrent une relative amélioration.

C'est pourquoi la lutte pour l'emploi constitue une priorité absolue pour notre collectivité, qui en fait une action transversale de ses politiques publiques. Il s'agit à la fois de développer des coopérations économiques et partenariales, d'encourager la création d'emplois locaux et non délocalisables, et de promouvoir les initiatives locales dans ce domaine.

Le Département y contribue déjà fortement : en facilitant l'accès à un stage pour les élèves de 3^{ème} via sa plate-forme numérique ; en signant des chartes « Seine Saint Denis Egalité » avec des grands groupes et des PME ; en développant les clauses d'insertion dans ses marchés. La signature le 21 octobre dernier de la charte de partenariat entre notre collectivité et la RATP est emblématique de la volonté de favoriser l'accès de tous à des emplois de qualité et durables, d'améliorer l'accès et la reconnaissance des qualifications et de participer au développement local.

En 2016, l'accent sera mis sur l'insertion par l'activité économique, sur le développement de l'Economie Sociale et Solidaire, de l'économie numérique et des éco-activités, dans la continuité de la tenue de la COP 21 sur le territoire départemental. Ces trois filières, qui constituent des points forts de l'économie départementale, recèlent d'importants gisements d'emploi qu'il s'agit de mobiliser au mieux pour la population de notre département, en particulier pour les plus jeunes et pour les bénéficiaires du RSA.

En matière de clauses sociales dans les marchés de notre collectivité, un effort particulier sera mené pour permettre aux Structures d'Insertion par l'Activité Economique (SIAE) d'accéder d'avantage aux marchés publics.

Enfin, nous poursuivrons et amplifierons notre démarche en matière de chartes avec les entreprises, qui sont sources de nombreuses opportunités de recrutements en privilégiant les jeunes et les bénéficiaires du RSA.

L'offre d'insertion proposée par le Département aux allocataires du RSA sera ainsi encore davantage connectée aux opportunités d'emploi du territoire en se rapprochant des acteurs économiques locaux (entreprises, branches professionnelles) et en mettant en œuvre des appels à projets territorialisés co-construits avec les territoires.

L'accompagnement socio-professionnel des usagers vers l'emploi sera également renforcé avec notamment la mise en œuvre de l'accompagnement global des demandeurs d'emploi en partenariat entre le Service social et Pôle Emploi, la consolidation des outils des projets de ville RSA et le copilotage avec l'Etat de la deuxième vague d'expérimentation de la Garantie Jeunes.

Transports et aménagement

De nombreux projets de transports sont actuellement en cours de réalisation sur notre territoire : nouveaux tramways et prolongement de lignes de métro. Il s'agit d'un besoin essentiel pour les habitants et d'une condition nécessaire à un développement territorial harmonieux.

Concernant le développement des transports en commun en site propre, 26,960 millions d'euros sont prévus en 2016 pour les principales opérations suivantes :

- le TRAM'Y (T8), mis en service fin 2014, avec le règlement du solde des dépenses du projet
- le prolongement du T1 à l'est entre Bobigny et Val-de-Fontenay (études, acquisitions foncières et libérations d'emprises, démarrage des premiers travaux),
- le projet de requalification de l'ex-RN3 de Pantin aux Pavillons-sous-Bois et la création d'un transport en commun en site propre de type bus à haut niveau de service "TZen3" (enquête publique et poursuite des études),
- des aménagements de remise à niveau des équipements sur la ligne historique du T1 (PACT T1), avec pour objectif global l'amélioration du fonctionnement de la ligne.

En ce qui concerne le réseau dit « lourd », les prolongements des lignes 12 à Mairie d'Aubervilliers (pour lequel le Département participera à hauteur de 2,4 millions d'euros) et 14 à Mairie de Saint-Ouen (pour lequel le Département contribuera à hauteur de 2,3 millions d'euros environ) sont en phase de travaux depuis plusieurs mois pour des mises en service prévisionnelles à l'horizon 2019. L'année 2016 verra également débiter les premiers travaux liés au prolongement de la ligne 11 à Rosny Bois Perrier, pour lesquels le Département contribuera à hauteur de 1 million d'euros environ en 2016 pour une participation globale de 64 millions d'euros. Enfin, la clôture budgétaire de la ligne 12 phase 1 (Front Populaire) devrait être effectuée par la RATP, maître d'ouvrage du projet.

En 2016 se poursuivront également les études concernant le Grand Paris Express. Rappelons que le Département est concerné par un tiers du projet global avec les lignes 14 Nord, 15 Est, 16 et 17 sur son territoire. Le Département se mobilise pour accompagner les travaux menés par la Société du Grand Paris et pour adapter le domaine départemental (voirie, réseau d'assainissement...) à l'arrivée des nouvelles gares, avec l'approbation d'une convention-cadre. Il s'agit également de piloter ou co-piloter des études d'intermodalités autour des futures gares. De même, le réseau de bus sera profondément modifié pour accompagner l'arrivée de ces nouvelles lignes et les services œuvreront pour qu'il réponde aux futurs besoins des séquanodionysiens. Parallèlement, le programme de résorption des points durs bus, pour lequel le Département a reçu un Trophée de la Mobilité en 2015, sera poursuivi, tout comme celui concernant l'amélioration de la desserte des collèges.

En matière de transport de marchandises, il est proposé de poursuivre et de mener plusieurs initiatives à visées opérationnelles en collaboration avec les partenaires du Département (Région, Communautés d'agglomérations, Ville de Paris ...).

Le Département consacre pour la voirie 36 euros par habitant au compte administratif 2014, se rapprochant ainsi de la moyenne des grands départements qui s'élève à 40 euros par habitant.

La plupart des opérations sont subventionnées par la Région, dans le cadre du Contrat particulier Région - Département ou dans le cadre de programmes contractuels spécifiques (sécurité routière, itinéraires cyclables, PDU, STIF...), et/ou au titre du Contrat particulier Etat - Région. Le taux de couverture des dépenses d'investissement consacrées au réseau routier et à la mobilité est ainsi estimé à près de 48 % pour l'exercice 2016.

Les principales opérations concerneront en 2016 :

- la poursuite de la RD 28 prolongée Est, projet prioritaire, dans le but d'assurer la mise en service de la RD 28 à l'horizon de l'ouverture au service voyageur de la Tangentielle Nord, auquel 6,520 millions d'euros seront consacrés ;
- des opérations de requalification des rues, pour lesquelles est prévu 1,830 million d'euros en 2016. Elles devraient notamment concerner les travaux d'aménagement de l'ex-RN370 Allée de Gagny à Clichy-sous-Bois, engagés en 2015, et les travaux d'aménagement de l'ex-RN301 Place du Marché à Neuilly-sur-Marne.

Sont également prévues les études relatives à l'aménagement de l'ex-RN2 en boulevard métropolitain, à l'aménagement autour de la future gare de Dugny – La Courneuve ou autour des sites de la candidature aux JO 2024, la poursuite du programme de sécurité routière (3 millions d'euros prévus en 2016), des crédits dédiés à la rénovation et le renforcement de l'éclairage public (1,2 million d'euros), la poursuite du programme de mise aux normes "Utilisateurs fauteuils roulants (UFR)" des arrêts de bus (1,5 million d'euros), la poursuite d'aménagement d'itinéraires cyclables structurants (2,470 millions d'euros).

Nos actions en matière d'habitat et politique de la ville seront également poursuivies (mise en œuvre des contrats de ville, aides à la rénovation de copropriétés, dispositif Rénov Habitat 93..)

Culture et sport

Dans un contexte de fragilisation des politiques culturelles locales, le Département continuera à développer une politique culturelle ambitieuse et dynamique.

La mise en œuvre du Projet image sera une des priorités de l'année 2016, et se traduira par le choix d'un lieu, d'une structure juridique adaptée et la mobilisation des partenaires

financiers.

Autre projet phare, le projet de Pôle archéologique de la Haute-Ile entrera également en 2016 dans une phase de mise en œuvre concrète.

Le rôle de l'éducation artistique dans la formation des jeunes sera réaffirmé, en particulier avec la dixième édition d'In Situ / Artistes en résidences dans les collèges, et le lancement d'une démarche de coordination des actions avec les communes et le 1^{er} degré, à travers le développement de Parcours d'éducation artistique et culturelle.

La coopération culturelle et patrimoniale entre le Département et les collectivités volontaires de Seine-Saint-Denis sera poursuivie, en anticipant sur la métropolisation des politiques culturelles et en impulsant une animation régulière et thématique des réseaux des partenaires culturels et des villes.

Le Département poursuivra sa politique exemplaire en matière de 1 % artistique et initiera une politique culturelle en articulation avec les politiques sociales. Il poursuivra également son action structurante pour maintenir une offre artistique et culturelle diversifiée, et accompagnera en particulier le chantier des travaux de réhabilitation de la MC93 et la préparation du projet de réouverture.

En matière de sport, l'année 2016 sera fortement impactée par deux grands événements sportifs : l'organisation de l'Euro 2016 et l'accompagnement de la candidature à l'organisation des Jeux Olympiques, qui se traduiront par le développement de nombreux projets sur le territoire et avec les acteurs de la Seine-Saint-Denis.

L'année 2016 sera aussi une année décisive pour la mise en œuvre du plan piscine, avec la concrétisation des différents financements et le choix des opérations de construction neuve et de rénovation qui seront retenus dans le plan.

Concernant le pôle Sport et Handicap, les études de sol et les fouilles préventives seront lancées en 2016, ainsi que la contractualisation avec l'Association des établissements du domaine Emmanuel. Un panel d'experts internationaux permettra d'avancer sur la gouvernance et la structuration du projet.

Par ailleurs, la mise en œuvre du Schéma de cohérence des équipements sportifs et celle du Plan de rattrapage des équipements sportifs seront poursuivies.

Ecologie urbaine et biodiversité

Dans le champ de l'écologie urbaine, nous poursuivons l'ensemble de nos politiques en faveur du développement de la trame verte et de l'accès de tous aux parcs départementaux, y compris à travers nos actions d'éducation à l'environnement.

Nos priorités pour 2016 seront :

- de valoriser les parcs, en poursuivant nos efforts pour en améliorer les accès et pour un accueil de qualité, notamment au sein de la nouvelle Maison du parc Jean-Moulin – Les Guilands,
- d'engager la réhabilitation du parc de la Bergère, dans le cadre de la reconversion de la Cité administrative n°2,
- et de renforcer les opérations portant sur l'entretien, l'amélioration et la valorisation des espaces extérieurs des propriétés départementales (crèches, centres de PMI, circonscription de l'ASE) dans le cadre du Plan départemental Petite Enfance et Parentalité.

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

En 2016, nos priorités seront d'accompagner la réalisation des projets de transport, le démarrage de la construction du bassin de retenue des Hauts de Montreuil, la poursuite des travaux de construction du bassin de retenue du Rouailler à Livry-Gargan.

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

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

3.1 La situation financière des Départements continue de se dégrader rapidement

Dans son dernier rapport sur les finances publiques locales, la Cour des comptes souligne la fragilité de la structure financière des Départements, dépendante des aléas du marché de l'immobilier, et les risques pour l'avenir proche :

« Dans un contexte de baisse des dotations de l'État, d'évolution dynamique des dépenses sociales et d'absence de maîtrise des recettes fiscales aggravée par la volatilité des DMTO et de la CVAE...d'ici 2017, à législation constante, de nombreux Départements pourraient être dans l'incapacité d'équilibrer leur budget ».

La Cour des comptes précise que les Départements sont de ce fait confrontés à la nécessité de réaliser d'importants efforts d'économies pour préserver leur équilibre budgétaire.

En 2014, les dépenses des Départements se sont élevées à plus de 69 milliards d'euros, ce qui représente 32 % de l'ensemble des dépenses des collectivités locales (213 milliards d'euros).

3.1.1 Une légère progression des recettes réelles de fonctionnement...

Les recettes réelles de fonctionnement ont progressé plus rapidement en 2014 (1,8 %) qu'en 2013 (1,2 %). Cette augmentation n'est pas uniforme :

- Les dotations et participations ont diminué de 2,1 %, essentiellement en raison de la baisse de la DGF,
- Les produits de la fiscalité ont progressé de 3,4 % :
 - Maintien de la fiscalité directe (0,8 %) avec une augmentation du produit de la taxe sur le foncier bâti (1,7 %) mais une diminution du produit de la CVAE (-2,4 %).
 - Forte progression de la fiscalité indirecte (6,7 %), essentiellement issue des droits de mutation (9,6 %). Dès 2014, la quasi-totalité des Départements ont utilisé la possibilité de relever le taux de 3,8 % à 4,5 %.

3.1.2 ...qui ne compense pas une plus forte progression des charges de fonctionnement

Les charges de fonctionnement des Départements ont poursuivi leur progression en 2014 (2,4 %), fortement impactées par la progression des dépenses sociales (4 %).

Le total des aides à la personne et des frais d'hébergement a représenté près de 52 % des dépenses de fonctionnement. La progression des dépenses sociales se décline de la façon

suivante :

- RSA (+ 9,2 %) ;
- allocations aux personnes handicapées, essentiellement PCH (+ 3,3 %) ;
- APA (+ 1,6 %) ;
- frais d'hébergement (+ 2,1 %).

Les dépenses de personnel représentent, quant à elles, 20,5 % des charges de fonctionnement. Elles ont progressé de 1,9 % en 2014.

Si le gel du point d'indice depuis 2011 a limité l'accroissement de la masse salariale, des mesures nationales interviennent cependant chaque année pour revaloriser les salaires d'une partie des agents territoriaux (notamment la revalorisation indiciaire des agents de catégorie B et C en 2014 et l'extension du champ d'application de la prime dite de garantie individuelle de pouvoir d'achat).

Parallèlement, les achats de biens et services ont diminué de 1,6 % et les autres charges de gestion courante de 1 %.

Les frais financiers ont quant à eux peu évolué, de l'ordre de 0,9 %.

3.1.3 Une baisse de l'épargne

Compte tenu d'une augmentation des charges plus rapide que celle des produits, l'épargne brute a diminué de 2,7 %.

3.1.4 Un recul des dépenses d'investissement

Le montant des dépenses d'investissement a été réduit de 3,7 % en 2014, dans la continuité de ce qui a été constaté au cours des 5 dernières années (-23 % entre 2009 et 2014).

Cette réduction des dépenses a affecté l'équipement brut (-3,4 %) et les subventions versées aux organismes publics et privés (-4,4 %).

3.1.5. Un recours accru à l'emprunt

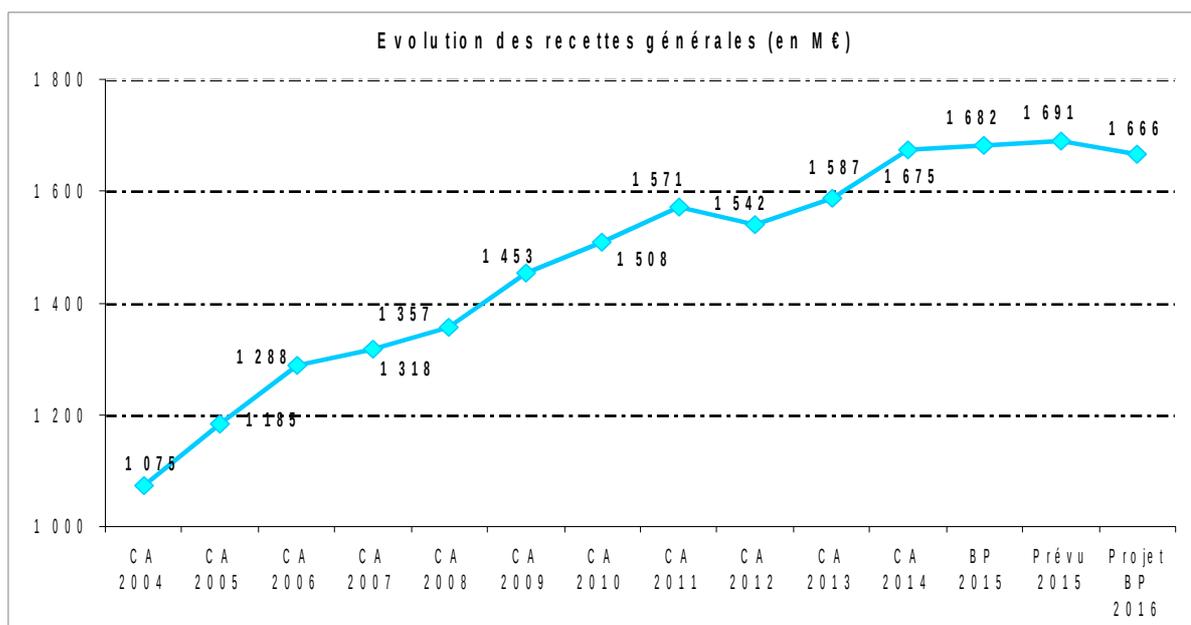
En 2014, l'encours de la dette a progressé de 3,1 % alors que les charges financières se sont accrues de 2,7 %. L'encours de la dette par habitant (522 €) a progressé de 1,6 %. Le délai moyen de désendettement est de près de 5 années.

3.2 Une situation financière qui demeure tendue pour la Seine-Saint-Denis

Confrontée à une baisse de ses recettes générales et à l'évolution incertaine de certaines ressources fiscales, la situation financière du Département restera tendue en 2016.

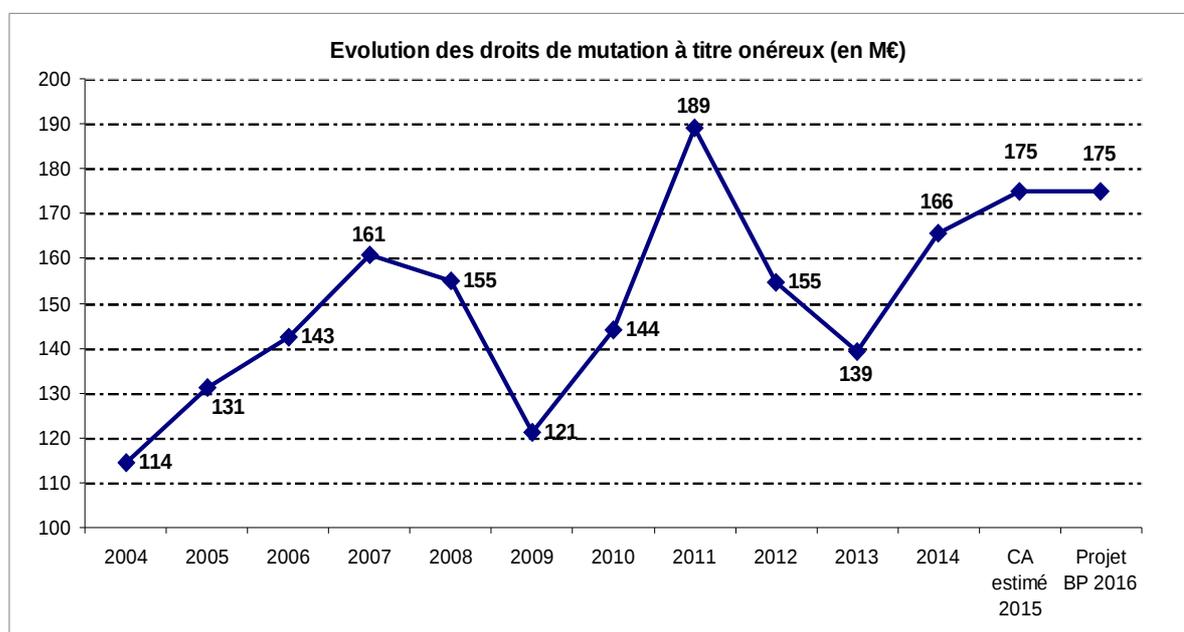
La baisse des recettes générales

Le contexte budgétaire s'annonce extrêmement contraint, la Seine-Saint-Denis devant faire face en 2016 à une baisse importante de ses recettes générales, constituées de ses ressources fiscales et des dotations et compensations versées par l'État.



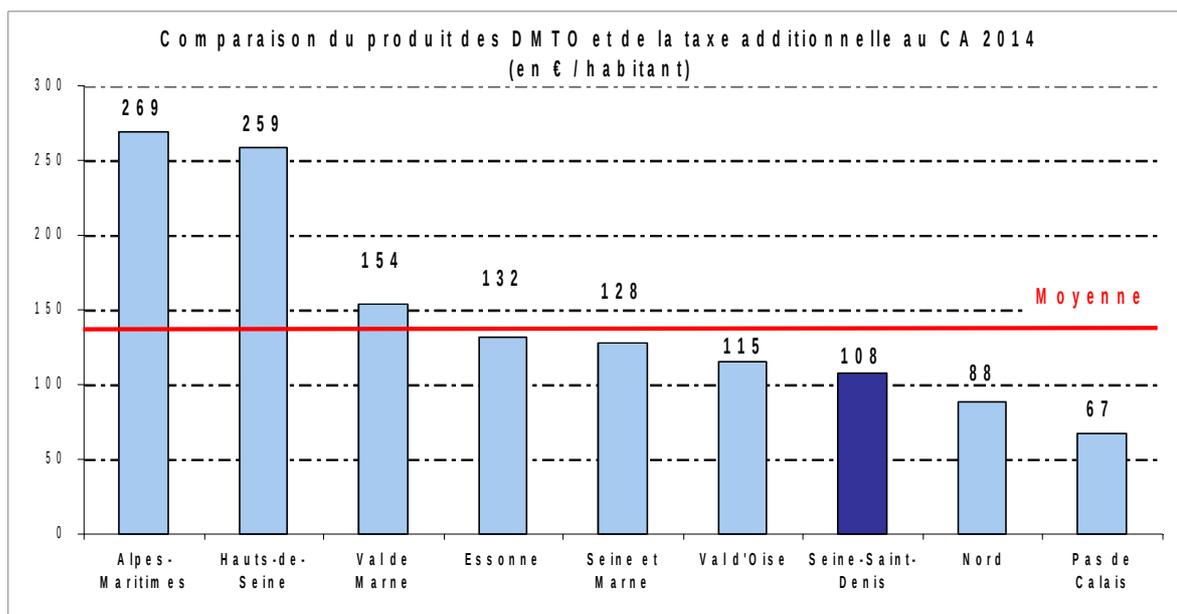
Un volume de droits de mutation profondément volatile

Le scénario budgétaire pour 2016 prévoit un produit de DMTO à hauteur de 170 millions d'euros, soit le montant estimé au CA 2015.



La Seine-Saint-Denis perçoit un produit de DMTO et de taxe additionnelle par habitant parmi les plus faibles des départements de plus d'un million d'habitants, à 108 euros par habitant en 2014 (pour une moyenne de 135 euros par habitant). C'est 2,5 fois moins que les Alpes-Maritimes ou que les Hauts-de-Seine.

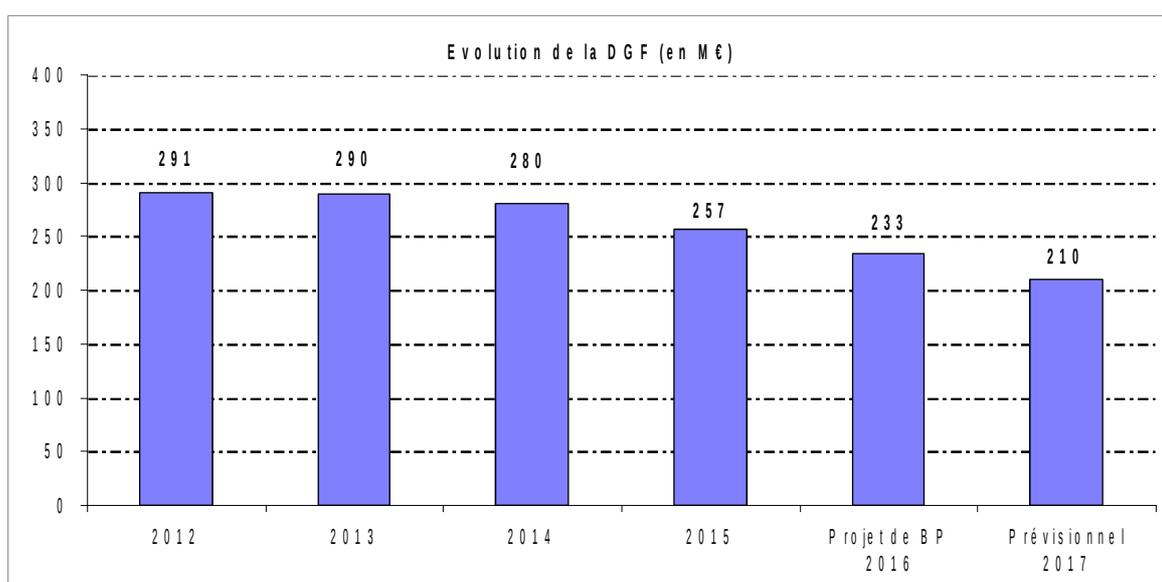
Avec un produit affiché de 154 euros par habitant, le Val-de-Marne reçoit 46 euros de plus de produit de DMTO par habitant que la Seine-Saint-Denis.



La contribution du Département à l'effort de réduction du déficit public

Suite aux attentats de novembre 2015, le Gouvernement semble vouloir décaler dans le temps son engagement de réduction du déficit public auprès de l'Union européenne, en raison de la mise en place du « pacte de sécurité ». Fixé au départ à 3,3 % du PIB pour l'année 2016, cet objectif venait confirmer la poursuite du plan d'économies engagé depuis 2014.

En revanche, aucune information n'a été fournie sur une éventuelle modification de l'effort demandé aux collectivités territoriales. Réparti sur tous les acteurs de la dépense publique, cet effort s'élèverait à 3,7 milliards d'euros annuels entre 2015 et 2017. La participation du Département au redressement des comptes publics devrait s'établir, comme en 2015, à 22,2 millions d'euros en 2016. Entre 2013 et 2017, celle-ci devrait donc dépasser les 80 millions d'euros.



S'il est nécessaire que les collectivités territoriales participent à la maîtrise du déficit public, il

est également légitime et indispensable que l'ampleur de ces prélèvements sur les dotations ne mette pas en péril leur capacité d'investissement. C'est pourquoi, il est nécessaire de faire partager les propositions permettant de mieux prendre en compte la situation financière réelle des collectivités, et tout particulièrement la pression en fonctionnement liée aux évolutions des allocations individuelles de solidarité.

3.3 Les incertitudes pesant sur certaines recettes fiscales

Le Département est redevenu contributeur net au fonds de péréquation des DMTO en 2015

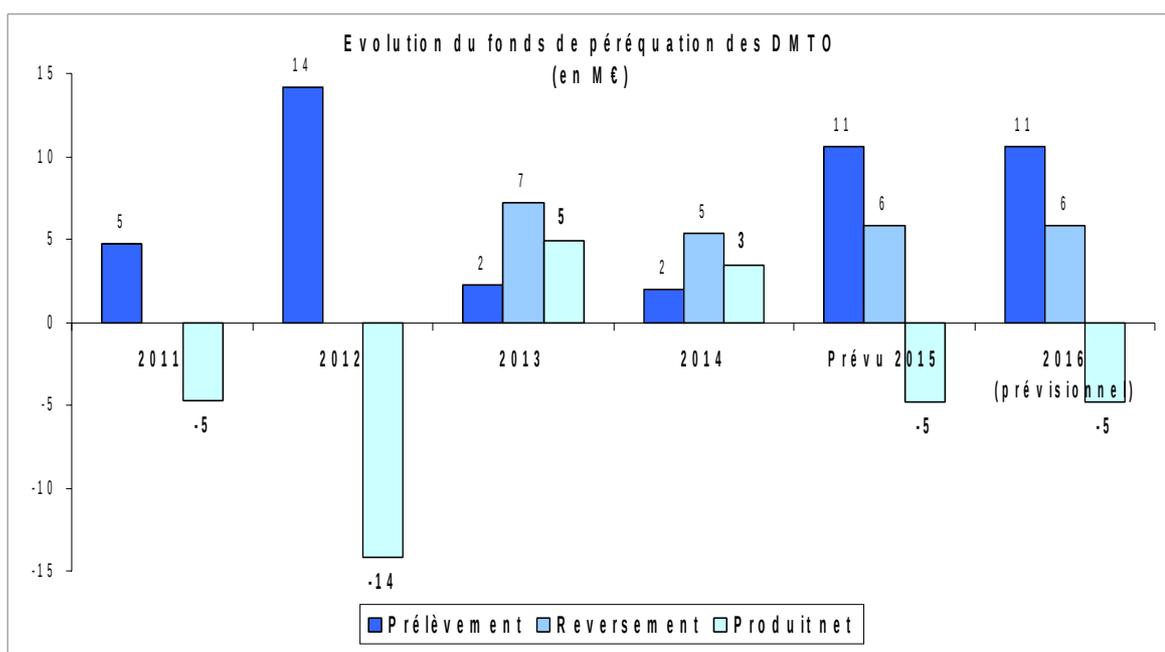
La Seine-Saint-Denis sera prélevée en 2015 de 10,6 millions d'euros au titre du Fonds de péréquation des DMTO, pour un versement de 5,8 millions d'euros. Le Département redevient ainsi contributeur net à hauteur de 4,8 millions d'euros, situation qui met en danger l'équilibre budgétaire du Département.

Les fonds de péréquation sont des mécanismes de redistribution qui visent pourtant, en principe, à réduire les inégalités entre collectivités. Ainsi, en 2014, la Seine-Saint-Denis avait perçu un produit net au titre de ce fonds de péréquation de 3,4 millions d'euros, ce qui correspondait à l'esprit de la péréquation puisqu'il prenait mieux en compte les charges supportées par les départements.

Face à la réduction des recettes et à la progression continue des dépenses sociales, cette situation a compliqué l'équation budgétaire 2015. Si celle-ci devait perdurer en 2016, cela constituerait un grave retour en arrière pour les finances du Département.

J'ai alerté le Premier ministre et le Ministre de l'Intérieur au sujet de ce statut de contributeur net qui est complètement déconnecté de la situation sociale et financière du Département, en demandant que soient étudiés les moyens permettant à la Seine-Saint-Denis de rester bénéficiaire de ce Fonds dès l'année 2016.

Si cette situation devait se répéter en 2016, la contribution nette totale du Département depuis la création de ce fonds de péréquation des DMTO en 2011 deviendrait supérieure à 20 millions d'euros.



Les perspectives inquiétantes à court terme pour la péréquation horizontale

De façon générale, la Seine-Saint-Denis a été largement bénéficiaire de la péréquation depuis 2014, ce qui lui a permis de faire face aux lourdes dépenses sociales dont elle a la charge. Outre un produit net de 3,4 millions d'euros au titre du fonds de péréquation des DMTO, elle a perçu 3,6 millions d'euros du Fonds de péréquation sur la CVAE, 29,6 millions d'euros de produit net issus du Fonds de solidarité des départements et 28,4 millions d'euros en provenance du Fonds de solidarité des départements de la région Île-de-France. Soit un produit net total de 65 millions d'euros en 2014 et de 59,6 millions d'euros en 2015, ce qui représente 3,4 % des recettes réelles de fonctionnement hors excédent. Il s'agit là d'un progrès indéniable qui ne doit pas être fragilisé par les mutations institutionnelles en cours.

L'une de ces mutations pourrait impacter fortement la situation de notre Département à court terme. La collectivité parisienne regroupe aujourd'hui à la fois la ville et le Département de Paris, qui pourraient fusionner dès 2016 en une collectivité à statut particulier. Cette hypothèse risque d'avoir des conséquences sur les dispositifs de péréquation horizontaux.

En effet, Paris et le Département des Hauts-de-Seine constituent les deux premiers contributeurs aux fonds de péréquation, car ils bénéficient notamment de produits de DMTO très dynamiques. Ainsi, Paris contribue à hauteur de 26,6 millions d'euros au Fonds de solidarité de la région Île-de-France, soit 44 % du montant total du fonds. Par ailleurs, sa contribution au Fonds de solidarité des départements s'est élevée à 47,4 millions d'euros en 2014 (soit 8,5 % du total), et celle au Fonds de péréquation de la CVAE à 18,4 millions d'euros.

Si les conséquences de la sortie de la collectivité parisienne des dispositifs de péréquation horizontaux sont impossibles à calculer précisément, en raison d'une part, du caractère imprévisible de la CVAE et des DMTO, et, d'autre part, compte tenu de la complexité et de l'hétérogénéité des mécanismes régissant la péréquation, cette situation pourrait être fortement défavorable à la Seine-Saint-Denis. Il convient donc d'alerter nos partenaires et l'Etat sur l'obligation de mettre en place de nouveaux dispositifs de compensation des pertes de recettes.

L'éventuel transfert d'une part de la CVAE à la Région en 2017

Afin de compenser les transferts de compétences issus de la loi NOTR du 7 août 2015, l'accroissement de la part régionale de la Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE) a été introduit dans le projet de loi de finances initial pour 2016, pour une mise en œuvre en 2017.

La part de CVAE perçue par les régions passera ainsi de 25 % aujourd'hui à 50 % en 2017. Cette nouvelle répartition se fera au détriment de la part départementale de la CVAE, qui sera réduite de 48,5 % à 23,5 %.

Cependant, un traitement spécifique de l'Île de France est envisagé par le Gouvernement et les Départements qui en font partie ne devraient pas être concernés par cette mesure. Cette mesure particulière pourrait être confirmée l'an prochain, car l'article 39 de l'actuel projet de loi de finances prévoit la production d'un rapport (dont la date limite est fixée au 15 septembre 2016), qui aura notamment pour objet l'examen des mécanismes de compensation des transferts de compétences en Île-de-France compte tenu des modalités spécifiques d'exercice de la compétence relative à l'organisation des transports.

L'éventuel transfert de la taxe d'aménagement aux Régions

Par ailleurs, l'Assemblée des Régions de France (ARF) a également revendiqué le transfert de la taxe d'aménagement, dont une part est perçue par les départements au titre de leur compétence « espaces naturels sensibles ». A ce titre, la Seine-Saint-Denis a un enjeu de perte de ressource, de l'ordre de 10 à 11 millions d'euros (CA 2015 estimé).

L'ARF appuie sa demande sur le renforcement des compétences des Régions en matière d'aménagement et de développement durable. En effet, la loi MAPTAM du 27 janvier 2014 désigne la Région comme chef de file de « l'aménagement et du développement durable du territoire » mais également de la « protection de la biodiversité », tandis que la loi NOTR renforce ses compétences en matière d'aménagement et institue un schéma régional d'aménagement et de développement durable du territoire.

Le projet de loi de finances initial pour 2016, adopté en première lecture par l'Assemblée nationale, ne prévoit pas ce transfert de taxe d'aménagement au profit des Régions.

3.4 Les grandes orientations et la prospective financière

3.4.1. Les grandes orientations qui devront être mises en œuvre au cours de cette mandature sont les suivantes :

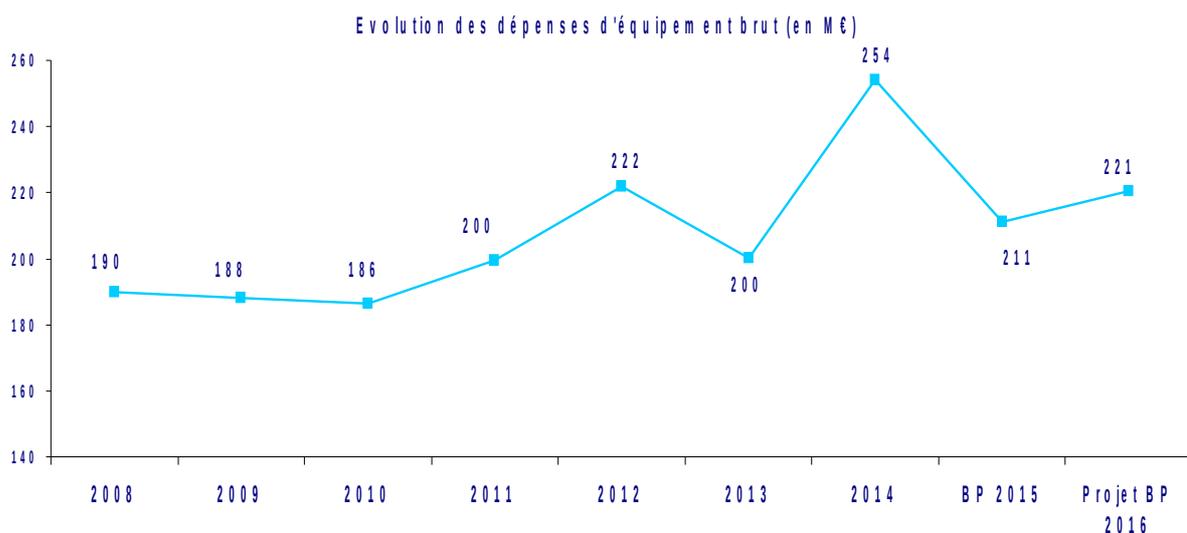
Maintenir nos investissements d'avenir à un niveau élevé...

Il s'agit principalement de la mise en œuvre des grands plans suivants :

- Le Plan ambition collège : Voté en 2014, il montera rapidement en charge, tant sur le plan des constructions (premières livraisons de collèges en 2019) que des rénovations (premiers chantiers menés à terme dès 2016). 45 millions d'euros sont prévus au BP 2016 pour le lancement des principales opérations, qui porteront essentiellement sur les budgets 2017 à 2019.

- Les grands projets de transport sont réalisés et financés avec la signature de conventions avec les différents partenaires et financeurs, notamment pour la ligne de bus Tzen 3 et le tramway T1, mais aussi pour les lignes de métro 11, 12 et 14. L'essentiel des investissements portera sur les années 2018 à 2020.

- Enfin, le Département a lancé un plan d'investissement en faveur de la petite enfance et de la parentalité, auquel il consacrera des moyens conséquents sur la période 2015-2020 pour créer de nouvelles places d'accueil et améliorer les conditions d'accueil des enfants.

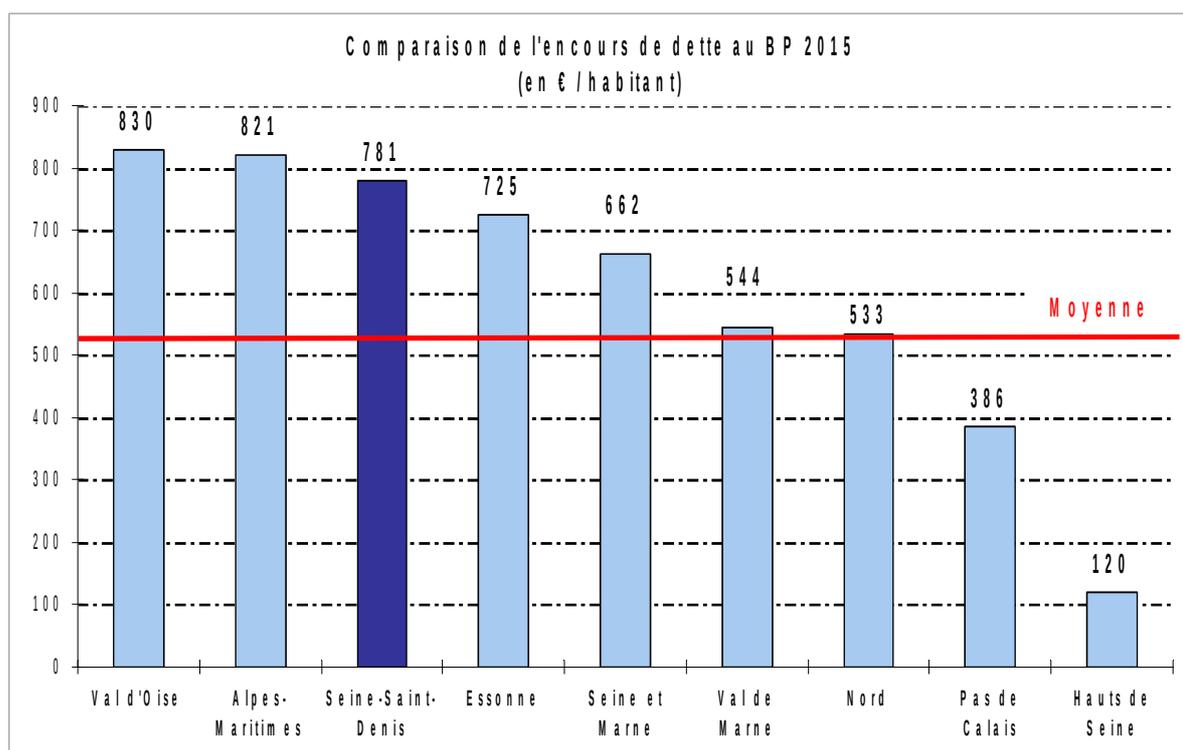


De manière plus générale, le niveau d'investissement du Département depuis 2011 a connu une nette augmentation. Il s'agit de préserver ce niveau d'investissement élevé.

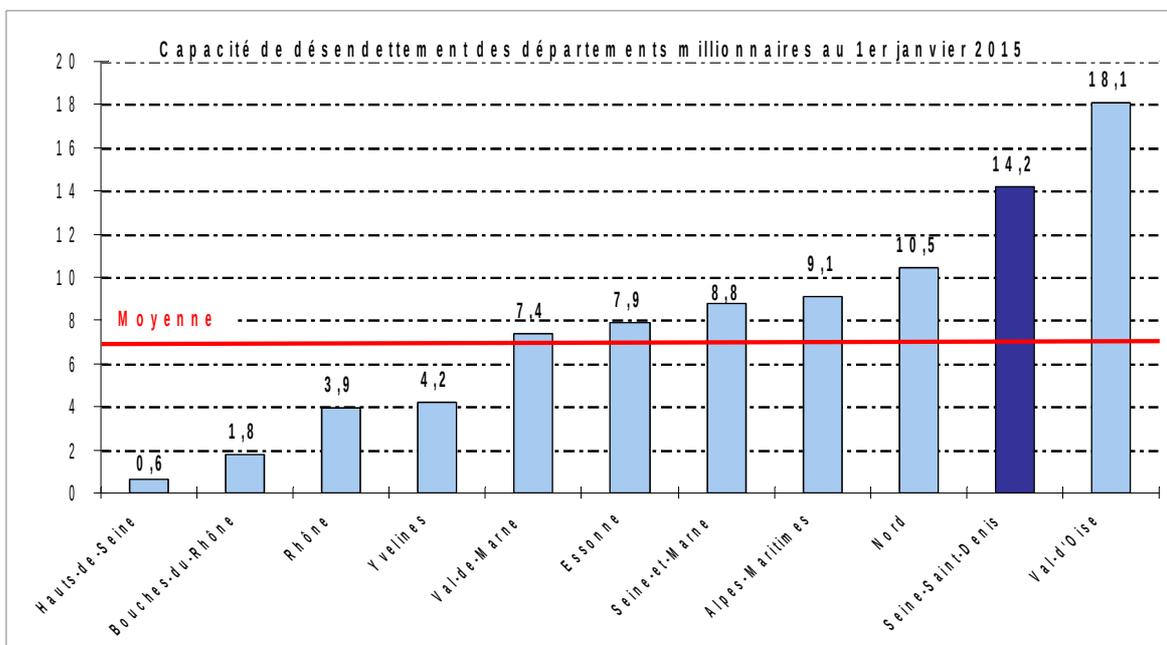
... tout en poursuivant une limitation de l'endettement...

L'encours de dette du Département au 31 décembre 2015 devrait s'élever à 1,221 milliard d'euros, en augmentation de 1,9 % par rapport à l'année précédente.

Cette très faible progression de l'endettement résulte directement des efforts de gestion réalisés. Ce stock de dette place néanmoins la Seine-Saint-Denis parmi les départements les plus endettés de France en valeur absolue et par habitant (781 euros par habitant au 1^{er} janvier 2015 contre 507 euros par habitant en moyenne pour les départements de la même strate de population).



La capacité de désendettement, ratio déterminé par le rapport entre l'encours de dette et l'épargne brute, s'élève au 1er janvier 2015 à 14,2 années pour la Seine-Saint-Denis, soit le double de la moyenne des départements millionnaires. L'enjeu est donc de se rapprocher de la moyenne.



... et ainsi renforcer notre autofinancement à hauteur de l'autofinancement moyen des départements millionnaires

L'autofinancement net moyen des Départements de plus de 1 million d'habitants s'élève à 30 euros par habitant au BP 2015, contre 12 euros en Seine-Saint-Denis. Pour atteindre la moyenne, le Département doit augmenter son autofinancement net de 28 millions d'euros.

... ce qui nécessite d'optimiser nos dépenses de fonctionnement.

Le Département de Seine-Saint-Denis s'est engagé depuis plusieurs années dans la maîtrise de ses dépenses de fonctionnement. Cette gestion saine et rigoureuse a permis une réduction de 21,4 millions d'euros des charges à caractère général entre 2008 et 2015 (soit -12,4 %), alors même que l'inflation progressait de 10,3 % sur cette période.

Ces efforts de gestion ont porté leurs fruits et permettent aujourd'hui à la Seine-Saint-Denis d'avoir une épargne nette positive, alors que d'autres départements de même strate sont dans des situations financières plus délicates.

3.4.2. La prospective financière

En préambule, il est souhaitable de mettre en exergue la difficulté pour les collectivités territoriales de réaliser une prospective financière fin 2015. En effet, les nombreuses incertitudes institutionnelles actuelles rendent difficile la réalisation de cet exercice, même à court terme. La seule hypothèse de la recentralisation du financement du RSA modifierait par exemple de 25 % la structure du budget départemental.

Cependant, la Seine-Saint-Denis reste vigilante quant à son environnement et à l'impact des réformes présentes ou à venir. Celles-ci ont bien été identifiées, et leur incidence sur notre collectivité dûment expliquée précédemment. Ainsi, l'évolution de certaines dépenses de fonctionnement apparaît difficilement prévisible tandis que les perspectives financières des recettes de la même section semblent assez sombres.

Les prévisions de certaines dépenses de fonctionnement demeurent incertaines :

- Le RSA continue de croître fin 2015, avec des mensualités qui atteignent des niveaux records (plus de 40 millions d'euros pour les mensualités de novembre et décembre 2015) et un reste à charge qui ne cesse de peser davantage sur le budget départemental. Le Département risque de ne plus pouvoir assumer ses obligations devant l'évolution exponentielle de cette allocation (doublement de la dépense depuis son transfert aux Départements en 2004).
- Le Département s'attache à maîtriser la progression mécanique de ses charges de personnel. Elle a ainsi nettement ralenti sur la période récente. Cependant, le projet d'accord sur les Parcours Professionnels, les Carrières et les Rémunérations (PPCR) lancé par le Gouvernement va modifier profondément les grilles indiciaires des agents de la fonction publique et améliorer leur rémunération. Le Gouvernement table sur une application du PPCR au 1^{er} janvier 2017. Or, compte tenu notamment des transferts de compétences et donc de personnel qui pourraient advenir d'ici là, l'impact de cette réforme pour le Département est difficilement mesurable. Par ailleurs, la Cour des Comptes elle-même estime que 42 % de l'augmentation de la masse salariale de la fonction publique territoriale est la conséquence de décisions extérieures aux collectivités. Par exemple, la dernière mesure en date qui concerne la NBI attribuée au titre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).
- Le projet de loi relatif à l'adaptation de la société au vieillissement a été adopté le 28 octobre 2015 en seconde lecture au Sénat. Cette réforme, qui pourrait être mise en œuvre en 2016, prévoit entre autre une revalorisation de l'APA. Bien que cette réforme s'accompagne de ressources supplémentaires issues de la contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (CASA), les simulations effectuées concluent à une hausse de la charge nette pour la Seine-Saint-Denis.

Des perspectives financières assez négatives côté recettes :

- Le niveau des DMTO est corrélé à l'activité du secteur immobilier et connaît une très forte volatilité. Il est par nature imprévisible.
- Le produit de la CVAE est lié au dynamisme économique du Département. Si les prévisions des institutions économiques tablent en 2016 sur une croissance de 1,5 %, les perspectives de croissance pour les années suivantes sont plus complexes à déterminer. Surtout, le transfert aux régions d'une part de la CVAE départementale en 2017 introduit davantage d'incertitudes pour les finances du département, puisque les conditions de ce transfert comme ses modalités de compensation n'ont pas encore été clairement précisés.
- En cas de recentralisation du financement du RSA en 2017, il est logique que l'Etat récupère les recettes initialement transférées aux départements dans ce but. Mais le Gouvernement pose comme condition à cette recentralisation, le versement à son profit de l'intégralité des ressources départementales qui permettent le paiement du RSA. Il s'agirait donc de verser à l'Etat les recettes correspondant à l'actuel reste à charge des Départements. La recentralisation du financement du RSA aurait alors

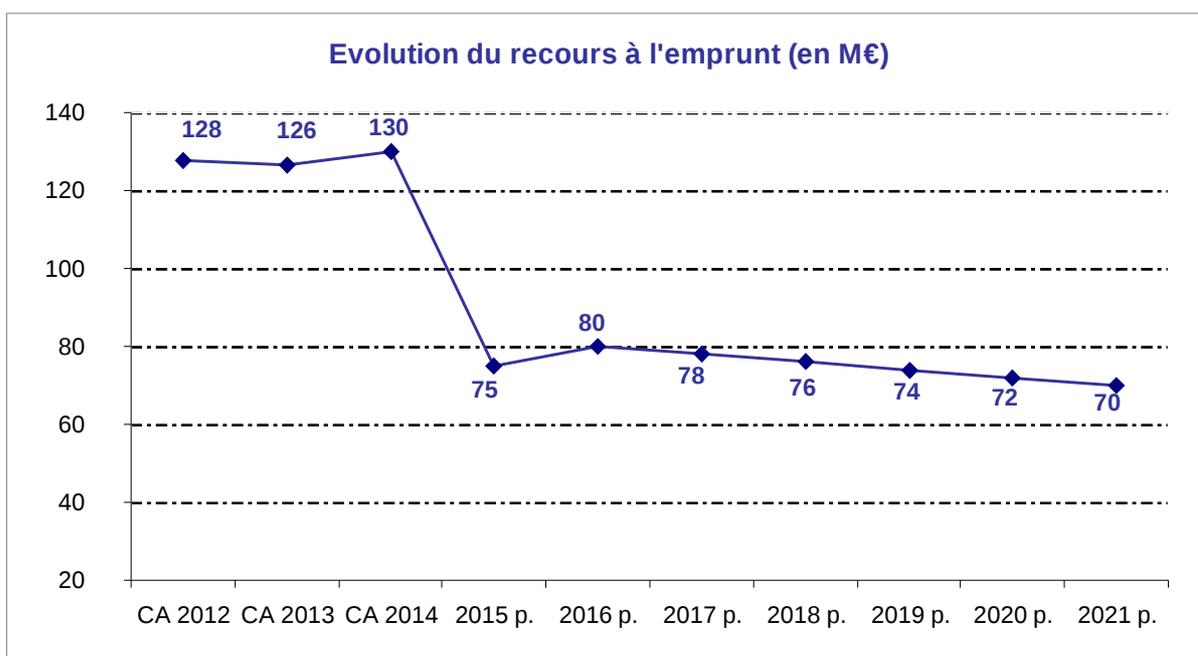
pour effet de procurer un avantage financier à l'Etat et de figer les difficultés actuelles des Départements.

- En 2017, la DGF devrait être réduite de 80 millions d'euros par rapport à 2013. Le Gouvernement a souhaité une participation des collectivités locales à la réduction du déficit public à hauteur de 12,5 milliards d'euros sur cette période. L'évolution de la DGF après 2017 n'étant pas précisée, il est difficile de se projeter, d'autant plus que la réforme de la DGF envisagée par le Gouvernement pourrait impacter les Départements dès 2018, alors même que ses modalités sont à ce jour inconnues.
- Par ailleurs, si le PLF 2016 adopté en première lecture par l'Assemblée nationale, n'a pas repris l'idée d'un transfert aux régions de la taxe d'aménagement perçue par les Départements, il n'est pas dit que celle-ci ne redevienne pas prochainement d'actualité.

– L'aide d'urgence annoncée par l'État aux Départements les plus en difficulté est bien prévue en loi de finances rectificative 2015, pour un montant global de 50 millions d'euros. Il semble que dans le projet présenté par le gouvernement, la Seine-Saint-Denis fait partie des 10 bénéficiaires pour environ 5,5 millions d'euros. Il s'agit d'une avancée importante dans la prise en compte des difficultés rencontrées par le Département. Cependant, d'autres Départements pourraient être ajoutés à la liste des bénéficiaires de cette aide, ce qui réduirait d'autant la part attribuée en définitive à la Seine-Saint-Denis. Par ailleurs, ce montant est destiné à n'assurer que le paiement du RSA au titre de 2015. Actuellement, rien n'est prévu pour permettre aux Départements les plus en difficulté d'assurer le paiement intégral du RSA en 2016.

Nonobstant les réserves décrites précédemment, des éléments d'évolution pluriannuelle sont déclinés :

- Conformément aux orientations prises d'amélioration de l'autofinancement, le Département se situe résolument dans une trajectoire de désendettement. Ainsi, il est proposé une réduction du niveau de l'emprunt annuel qui passerait progressivement d'environ 80 millions d'euros en 2016 à 70 millions d'euros en 2021.



L'encours de la dette (hors dette relative aux contrats de partenariats pour les collègues) se

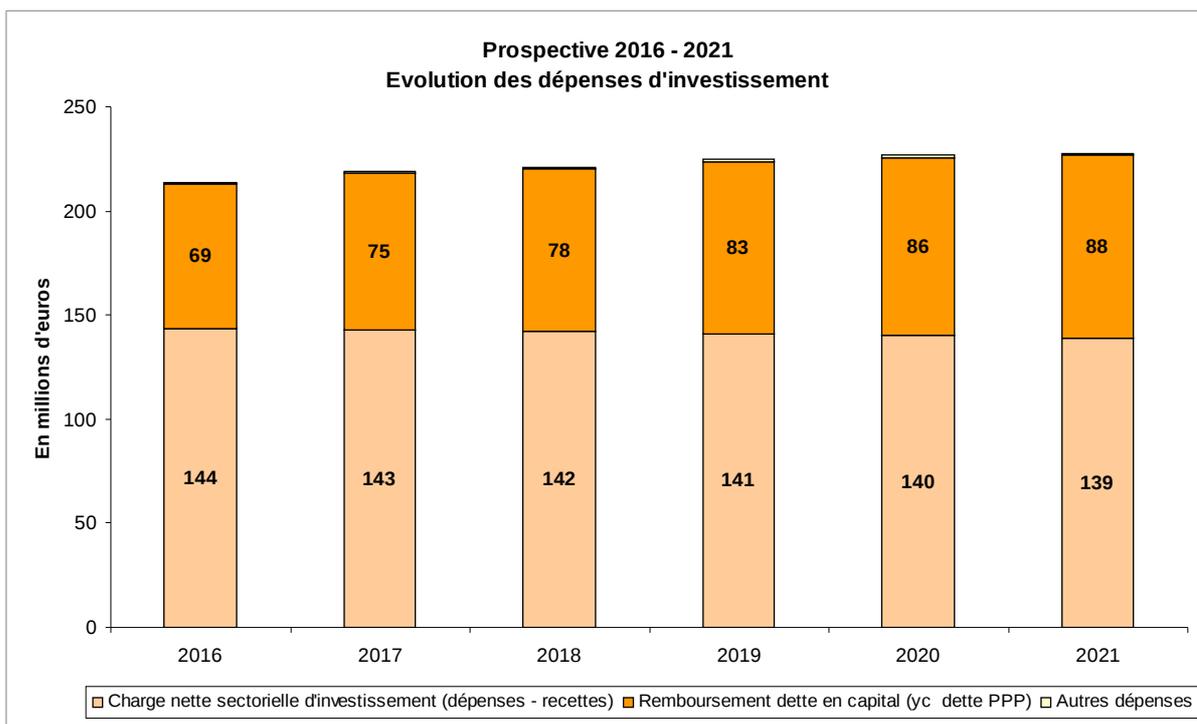
situerait autour de 1,240 milliard d'euros en 2016, décélérerait en 2017 et 2018, pour se stabiliser en 2019 et 2020 et amorcer une décroissance dès 2021 à hauteur de 1,250 milliard d'euros.

Pour atteindre l'autofinancement moyen de la strate, il est proposé de le faire progresser de 1 million d'euros chaque année entre 2017 et 2021, où il atteindrait alors 47 millions d'euros.

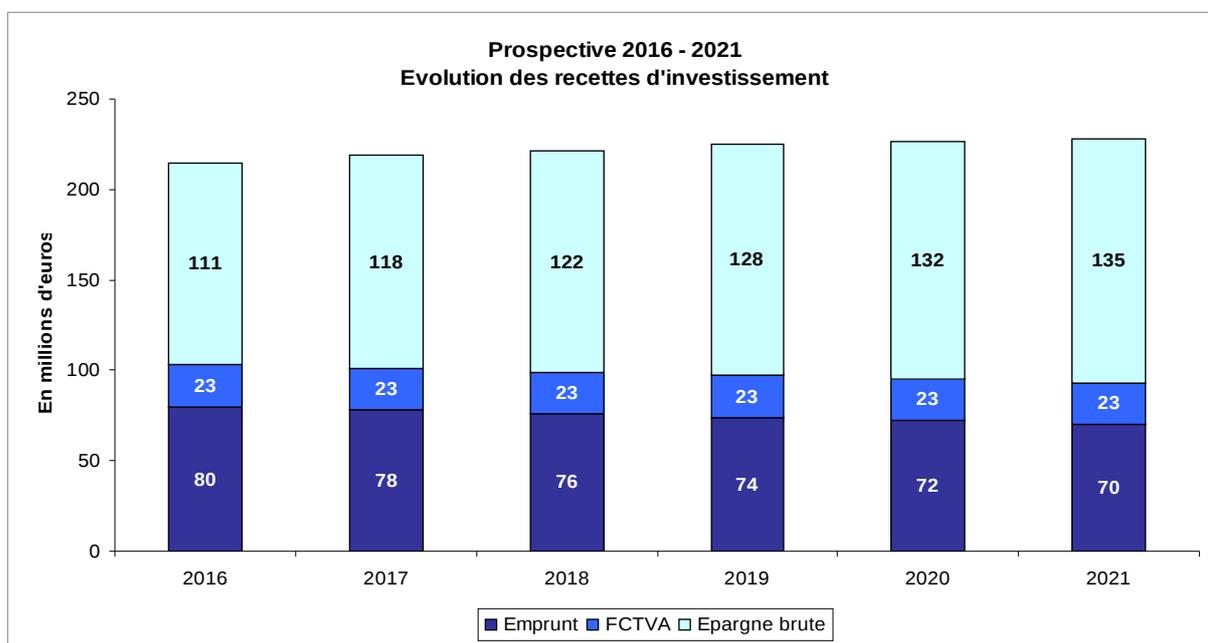
Prospective 2016 - 2021

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Investissement						
Charge nette sectorielle d'investissement (<i>dépenses - recettes</i>)	144	143	142	141	140	139
Remboursement dette en capital (yc dette PPP)	69	75	78	83	86	88
Autres dépenses	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
Besoin de financement	214	219	221	225	227	228
Emprunt	80	78	76	74	72	70
FCTVA	23	23	23	23	23	23
Epargne brute	111	118	122	128	132	135
Total recettes	214	219	221	225	227	228
Fonctionnement						
Charge nette dépenses sectorielles (<i>dépenses - recettes</i>)	1 566	1 515	1 507	1 509	1 511	1 514
Frais financiers nets	43	44	45	46	48	50
Epargne brute	111	118	122	128	132	135
Besoin de financement	1 720	1 676	1 674	1 682	1 690	1 698
Recettes générales nettes	1 671	1 656	1 664	1 672	1 680	1 688
Reprise de provision ou résultat reporté	49	20	10	10	10	10
Total recettes	1 720	1 676	1 674	1 682	1 690	1 698

- Les engagements de la nouvelle majorité en matière d'investissements d'avenir devront être mis en œuvre, dans le cadre d'une stabilisation du niveau de la charge nette d'investissement hors dette.

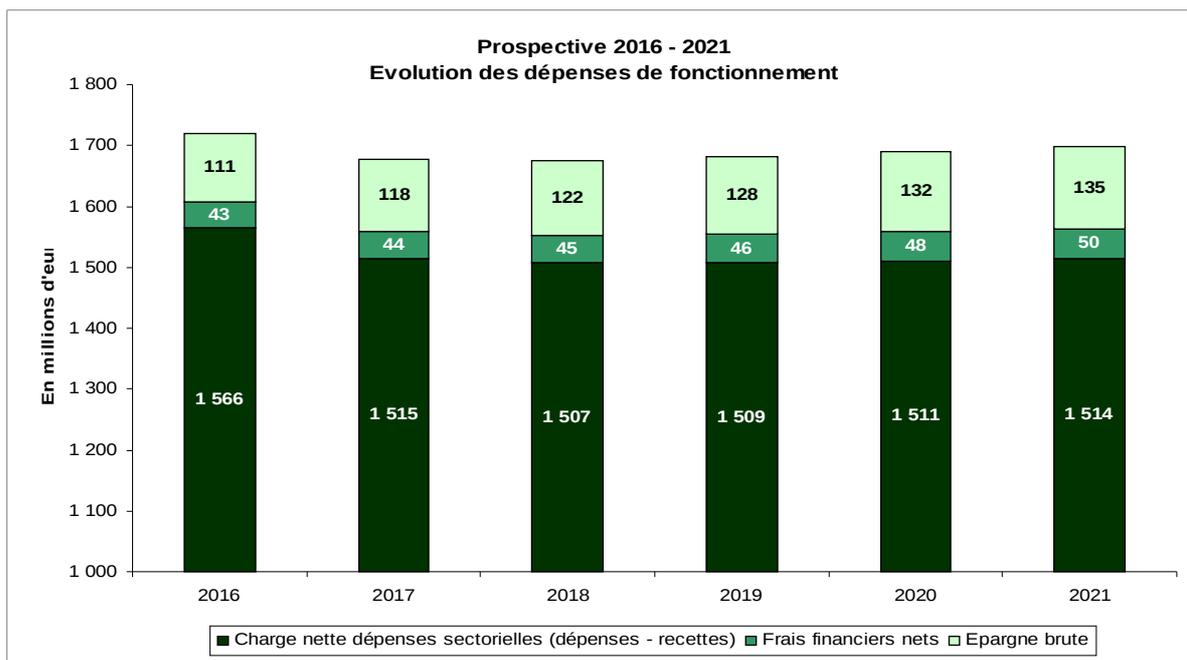


Afin de réaliser ce niveau d'autofinancement net et compte tenu du poids croissant du remboursement en capital de la dette existante, l'épargne brute devra progresser de 24 millions d'euros entre 2016 et 2021.



- Compte tenu d'une part que les recettes générales (fiscalité et dotations) pourraient ne progresser au cours de la période 2016 - 2021 que d'à peine plus de 1 % (en tenant compte de la diminution de 2017 de la DGF de plus de 23 millions d'euros et d'une hausse annuelle de 2 % des seules bases de la taxe sur le foncier bâti), et d'autre part que les frais financiers et l'épargne brute progresseront, les dépenses sectorielles nettes (y compris les dépenses de RSA et les frais de personnel) devront diminuer de 51 millions d'euros en 2017 pour se

stabiliser quasiment jusqu'en 2021.



Ce scénario implique donc un effort très important en 2017 que les seules économies de gestion ne pourraient réaliser.

3.5 Plus précisément, notre stratégie budgétaire pour 2016

Compte tenu du contexte financier tendu et de la priorité donnée aux investissements d'avenir, le financement des engagements de la nouvelle mandature implique de poursuivre notre maîtrise des dépenses de fonctionnement afin de consolider notre autofinancement. Ainsi, la stratégie budgétaire proposée pour 2016 garantit la solvabilité financière du Département en s'appuyant sur les trois priorités suivantes :

- une maîtrise volontariste des dépenses de fonctionnement ;
- un maintien de notre effort d'investissement *autour de 220 millions d'euros* ;
- un autofinancement volontaire en progression qui permettra de limiter l'emprunt d'équilibre à *moins de 90 millions d'euros*, en n'écartant pas le levier fiscal.

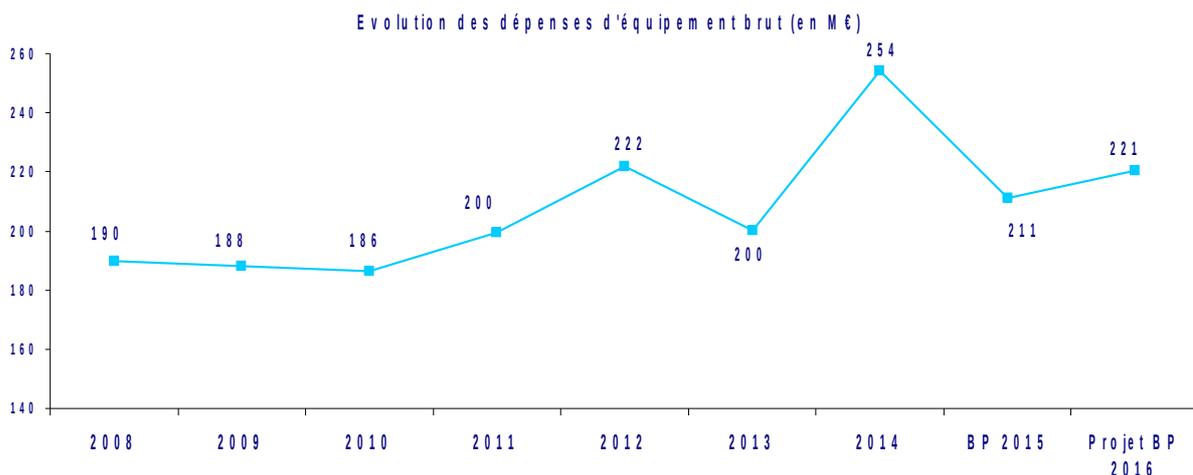
La réduction des dépenses de fonctionnement

Après une baisse de 0,6 % des dépenses de fonctionnement votée en 2015 par rapport au BP 2014, cet effort dynamique sera amplifié en 2016, ce qui permettra d'alimenter un autofinancement volontaire en progression par rapport à celui voté au BP 2015.

Cette dynamique a vocation à être poursuivie sur la mandature, avec une poursuite des efforts de gestion (parc automobile, gestion des fluides...).

Le maintien de notre effort d'investissement

L'ambition portée par la nouvelle majorité se traduit dès 2016 par un niveau d'investissement (hors remboursement de la dette) *autour de 220 millions d'euros*. A l'exception de l'année 2014, marquée par le pic exceptionnel de 100 millions d'euros relatif aux contrats de partenariat, ce niveau d'investissement, découlant des plans successivement votés, traduit notre volonté constante de maintenir un volume d'investissement élevé.



La baisse de la DGF amorcée en 2014 a constitué une des causes de la réduction des dépenses d'investissement des collectivités locales. Ainsi, après une baisse de près de 10 % en 2014, leurs dépenses d'équipement devraient à nouveau reculer en 2015.

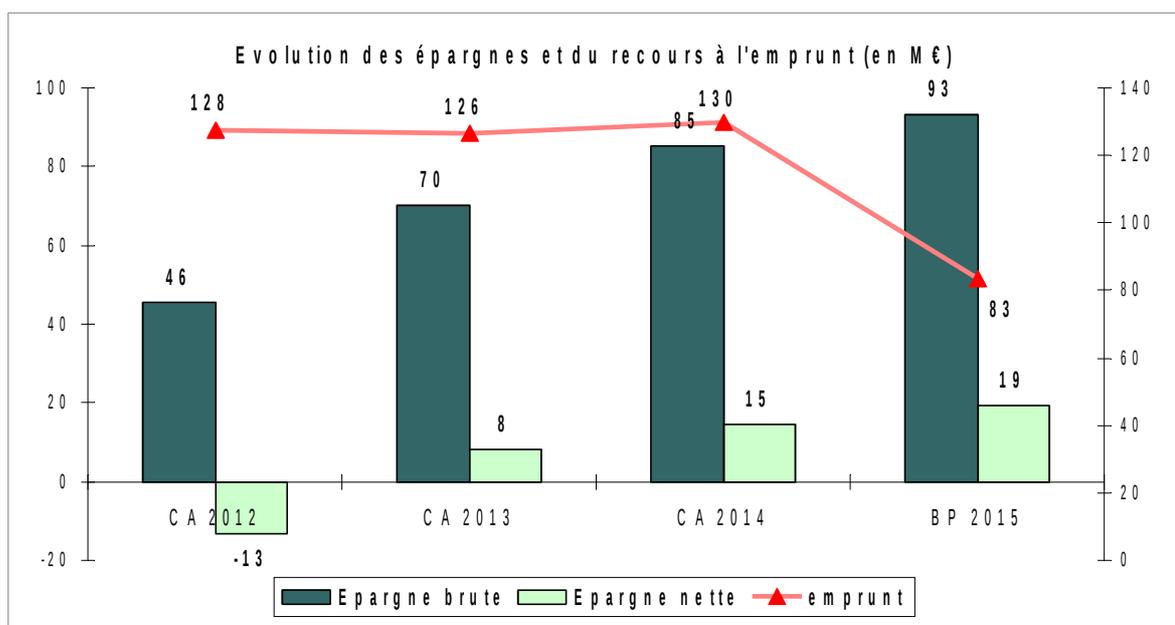
Devant ce constat, le Gouvernement a annoncé la création d'un fonds de soutien à l'investissement local pour le seul bloc communal ainsi que l'élargissement des dépenses éligibles au FCTVA aux charges d'entretien et de réparation des bâtiments publics et de la voirie pour les dépenses réalisées à compter du 1er janvier 2016.

Inscrite dans le projet de loi de finances initiale pour 2016, cette nouvelle mesure constitue une aide au maintien de la capacité d'investissement de la Seine-Saint-Denis pour l'avenir. Cependant, l'avantage procuré par cette nouvelle mesure, chiffrée à 2 millions d'euros supplémentaires pour la Seine-Saint-Denis dès 2017, est sans commune mesure avec la diminution annoncée de sa DGF.

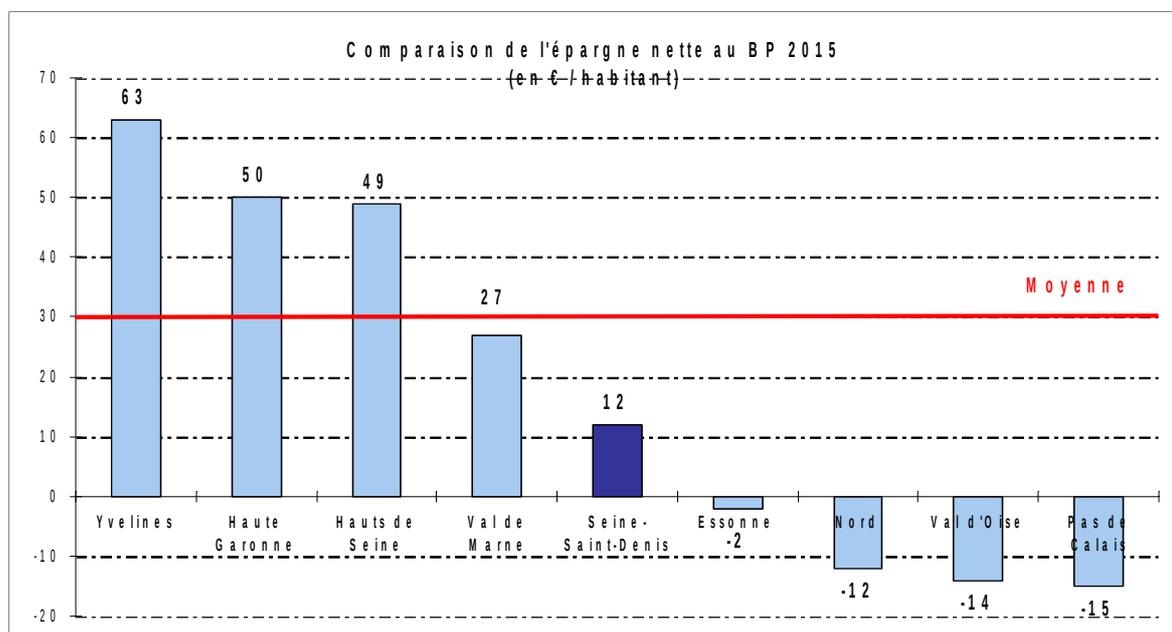
En maintenant un haut niveau d'investissement, la Seine-Saint-Denis fait le choix de préparer l'avenir de son territoire, tout en se rapprochant des autres départements millionnaires qui investissent en moyenne 200 euros par habitant, contre 131 euros dans notre Département.

Augmenter notre autofinancement afin de poursuivre la maîtrise de l'encours de dette en n'écartant pas le levier fiscal

La dynamique de maîtrise de l'endettement doit se poursuivre en 2016 et sur toute la durée de ce mandat. C'est pourquoi il est proposé de limiter le recours à l'emprunt à *moins de 90 millions d'euros* et, pour cela, de maintenir les efforts visant à dégager de l'autofinancement.



Le Département se rapproche de la moyenne des départements comparables, puisqu'il a dégagé une épargne nette de 12 euros par habitant en 2015, en retrait par rapport aux 30 euros par habitant de la moyenne des départements de même strate, mais en amélioration par rapport aux dernières années. En 2013, l'épargne nette du Département de Seine Saint Denis s'élevait seulement à 5 euros par habitant et en 2014 à 9 euros par habitant.

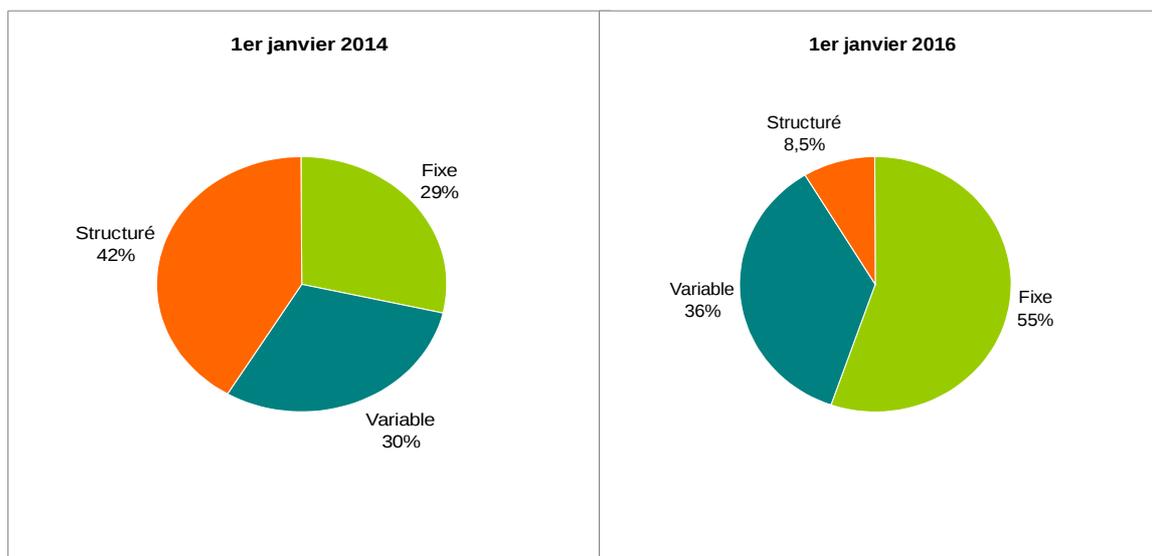


Il s'agit là d'une volonté importante et indispensable. Seule l'augmentation de notre autofinancement nous permettra d'assurer le financement de nos investissements d'avenir.

Dans cette perspective, l'hypothèse du levier fiscal n'est pas exclu à ce jour. Le Département possède un pouvoir de taux uniquement sur la taxe sur le foncier bâti. Celle-ci a permis à la Seine-Saint-Denis de bénéficier de 360,075 millions d'euros de recettes en 2015 sur la base d'un taux de 14,88 %. Le Département possède un taux de fiscalité sur cet impôt inférieur à la moyenne nationale qui s'établit à 18,09 % en 2015. Seules 18 collectivités

départementales ont un taux inférieur à celui de la Seine-Saint-Denis (hors DOM et Paris). Enfin, il est précisé qu'une augmentation d'un point de fiscalité engendre donc 3,60 millions d'euros de recettes nouvelles.

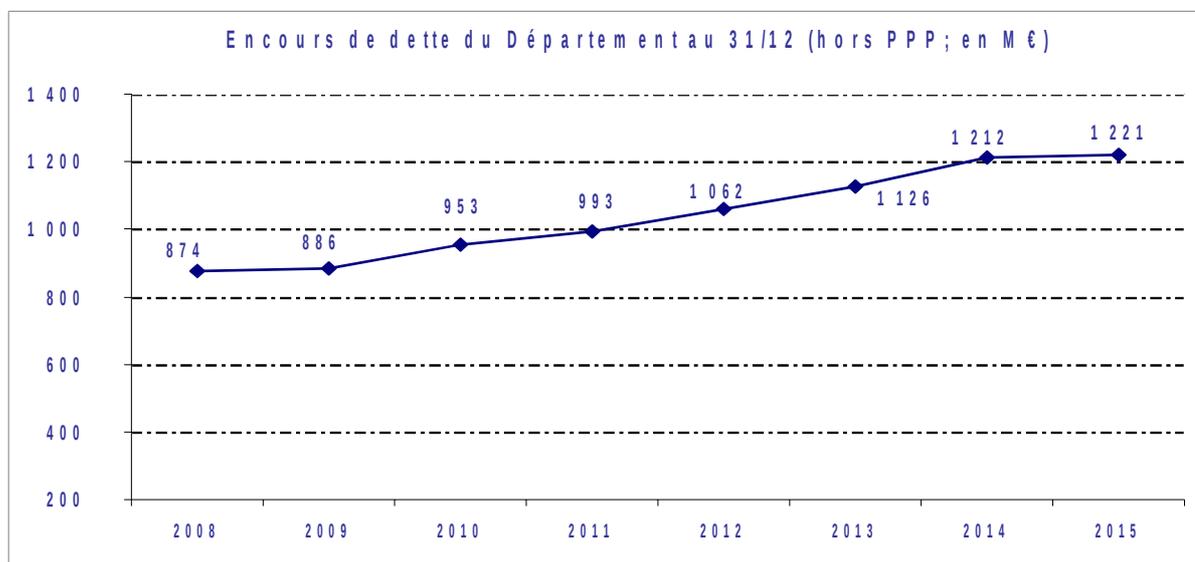
Enfin, le Département poursuit par ailleurs sa politique de désensibilisation de l'encours de dette toxique. Les produits structurés, qui constituaient 42 % de l'encours au 1^{er} janvier 2014, ne représentent plus que 8,5 % du total en 2016. Cette très nette amélioration résulte des opérations de réaménagement menées avec la Société de financement local (SFIL), héritière de Dexia, et avec la banque Depfa.



Ces opérations de réaménagement se sont inscrites dans le cadre du fonds de soutien spécifique mis en place par l'État à destination des collectivités ayant contracté des produits structurés. Le Département va ainsi bénéficier d'une aide de 32,2 millions d'euros au titre de l'opération de sécurisation menée avec la SFIL, dont 17,0 millions d'euros versés dès 2015, et de 4,2 millions d'euros pour le réaménagement opéré avec Depfa. En tout, le fonds de soutien versera plus de 36,4 millions d'euros d'aide au Département de la Seine-Saint-Denis.

Le stock structuré restant (105,5 millions d'euros) est constitué de trois emprunts bancaires et de sept swaps. Les discussions avec les établissements financiers se poursuivent pour trouver une solution négociée à ces contentieux.

L'encours de dette du Département est estimé à 1,221 milliard d'euros au 31 décembre 2015



3.6 L'exigence d'un meilleur financement des allocations individuelles

Le Département fait un choix politique fort dans le cadre de ce BP 2016. Il est décidé d'inscrire une dépense équivalente à celle de 2015 pour peser sur le débat concernant le financement du RSA. Ce combat est fondamental. Il doit nous permettre de créer un rapport de force en notre faveur pour un refinancement national et juste du RSA. Après l'étape de 2012, il est nécessaire de passer à un nouveau stade afin de garantir un meilleur financement des allocations individuelles.

Cela est d'autant plus important que les deux dernières mensualités de l'année 2015 ont ainsi franchi le cap symbolique des 40 millions d'euros et des 100 000 bénéficiaires. Malgré une inscription en hausse de 5,2 % au BP 2015 par rapport à l'exercice précédent, le Département a dû dégager 4 millions d'euros supplémentaires pour pouvoir assurer le paiement intégral de la prestation.

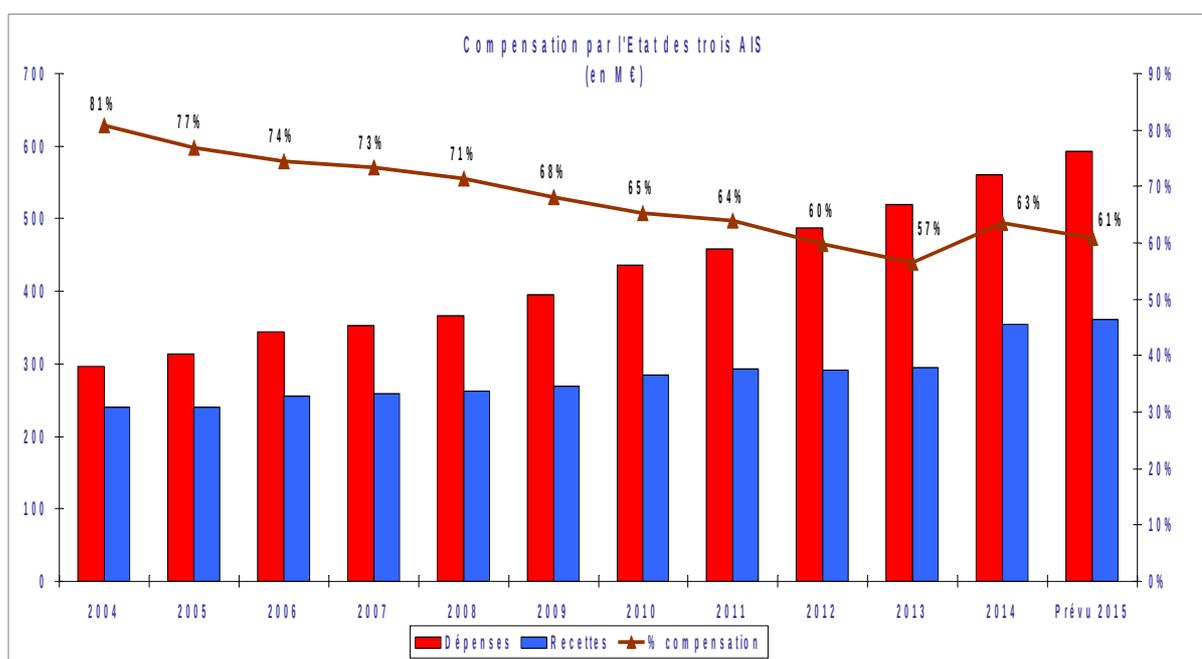
De plus, la première mensualité du RSA pour 2016 s'établit à près de 41 millions d'euros. Cela constitue une progression de plus de 12 % par rapport à janvier 2015. Dans ces conditions, il est indispensable qu'une réforme pérenne soit rapidement envisagée.

Les solutions sont connues mais doivent amener urgemment des recettes nouvelles au Département.

Concernant l'exercice 2016, dans le contexte budgétaire qui est le nôtre, le Département ne pourra assumer une nouvelle augmentation de la dépense. Notre budget est à ce jour construit sur la base d'une reconduction de l'enveloppe à hauteur de 446 millions d'euros. Seule une compensation supplémentaire pourrait nous permettre un réajustement du même montant.

La revendication du Département pour un meilleur financement des allocations individuelles de solidarité avait été entendue par l'Etat en 2012. En effet, la prise en compte des critères de charges, puis l'attribution de ressources nouvelles d'un montant total de 106 millions d'euros (94 millions d'euros de produit net) en 2014 dans le cadre du pacte de confiance et de responsabilité État / collectivités, ont apporté une bouffée d'oxygène à la Seine-Saint-Denis en 2014.

Le reste à charge (RAC) prévisionnel de la Seine-Saint-Denis relatif aux AIS s'élève à 232 millions d'euros en 2015. Il est estimé à 1,5 milliard d'euros depuis le transfert du RSA en 2004, soit l'équivalent de 83 % des dépenses réelles de fonctionnement du budget 2015.



Ramenée au nombre d'habitant, la dépense relative aux AIS de la Seine-Saint-Denis est la plus élevée de France, avec 391 euros par habitant. Le Département détient hélas aussi le record du reste à charge par habitant en 2015, avec 151 euros par habitant.

Devant la charge croissante que représentent les AIS pour les Départements, et particulièrement pour la Seine-Saint-Denis, le Gouvernement a lancé en juillet 2015 un nouveau groupe de travail État / Assemblée des Départements de France pour réfléchir à nouveau au financement pérenne des AIS. Compte tenu des masses financières en jeu et du titre du reste à charge le plus élevé détenu par la Seine-Saint-Denis, la mobilisation du Département sur cette question est prioritaire. Celle-ci se traduit d'abord par sa participation aux débats à l'Assemblée des Départements de France et par la proposition de nouvelles pistes de financement auprès de l'ADF et des ministres concernés.

Mais la mobilisation du Département ne s'arrête pas là et passe aussi par le refus des décisions qui nuiraient à sa situation financière, comme l'exclusion envisagée de la péréquation du périmètre des négociations avec le Gouvernement.

Lors du congrès de l'ADF, le 15 octobre, la Ministre de la Décentralisation et de la Fonction publique a officiellement annoncé que la question de la recentralisation du financement du RSA serait étudiée en 2016 ou 2017.

Par ailleurs, elle a annoncé des mesures d'urgence, sous la forme d'une aide financière exceptionnelle, pour les départements les plus en difficulté, dont les crédits seront inscrits en loi de finances rectificatives 2015.

Cette aide se fonde sur le niveau du reste à charge auquel doit faire face chaque département et sur les efforts de gestion effectués par ceux-ci. Compte tenu du niveau élevé du RAC de notre collectivité et des économies réalisées depuis 2008, notamment sur les charges à caractère général, le Département de Seine-Saint-Denis est donc logiquement concernée par cette mesure d'urgence.

Il existe donc dorénavant une vraie prise de conscience des difficultés des départements à financer le RSA. Ainsi, le projet de loi de finances rectificative 2015 a prévu le déblocage d'une enveloppe de 50 millions d'euros dont 5,5 millions pour la Seine Saint Denis au titre de 2015. Cette aide permettra de faire aux difficultés de financement de l'année 2015. Mieux, un

financement national du RSA est aujourd'hui enfin d'actualité. Le Département prend pleinement part aux discussions actuelles sur ce sujet.

4. 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* ».

Les grandes lignes de la stratégie RH pour 2016-2021 visent à ce que la fonction ressources humaines soit pleinement mobilisée pour :

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

Pour 2016, les priorités et projets transversaux viseront notamment à :

- Promouvoir la diversité en luttant contre les discriminations et en maintenant dans l'emploi

Une démarche de maintien dans l'emploi des agents en situation d'inaptitudes médicales a été mise en place début 2015. Il s'agit d'organiser le pilotage et la transversalité des actions à vocation préventive ou curative pour une meilleure prise en charge personnalisée des situations, et de prévenir l'usure professionnelle.

- Développer une démarche globale de qualité de vie au travail

La dynamique engagée par le Département en matière de qualité de vie au travail doit être réexaminée et approfondie à l'aune d'exigences nouvelles. Cela implique un dialogue social de qualité, qui doit aborder les grandes évolutions du service public départemental et leurs impacts sur les agents et les équipes.

- Revoir l'organisation des cycles de travail pour mieux répondre aux attentes des usagers du service public

Les récentes observations de la Chambre Régionale des Comptes (rapport juillet 2015) établissent des constats qui nous invitent à réexaminer notre gestion des ressources humaines, au-delà de la simple question du temps de travail. Plusieurs pistes de réflexion pourraient être ouvertes relatives à l'organisation des cycles de travail, pour les rendre davantage compatible avec les besoins du service public départemental.

- Mettre en œuvre un plan de prévention de l'absentéisme et de la désinsertion professionnelle

En matière d'absentéisme, la situation au Département appelle une démarche volontariste visant à mieux en comprendre les causes, les manifestations et les effets dans le cadre d'un diagnostic partagé avec les directions et les organisations syndicales.

Structure et évolution des effectifs

Il s'agit d'adapter les dispositifs RH et la gestion des effectifs aux contraintes qui pèsent sur le budget de fonctionnement du Département et de maîtriser la masse salariale en mobilisant les différents leviers possibles, tout en étant attentif au périmètre et à la qualité des services publics rendus aux usagers.

Au 31 décembre 2014, le Département comptait 8 224 agents payés (incluant les agents non permanents, les assistantes familiales et les emplois aidés, mais hors vacataires).

Année	2010	2011	2012	2013	2014*	2015**
Nombre d'agents payés	7976	8038	8084	8154	8224	8239

* y compris contrats d'accompagnement dans l'emploi et les emplois d'avenir

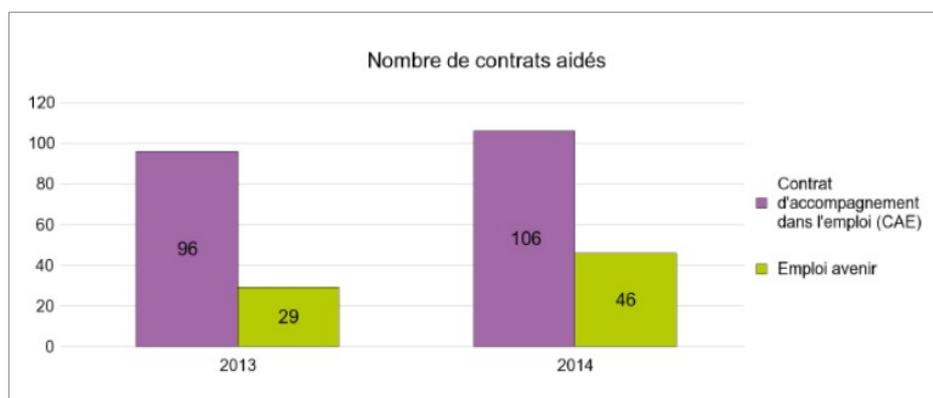
** chiffre non définitif arrêté au 31/10/15

La variation des effectifs sur la période 2010-2014 s'explique par les évolutions annuelles suivantes :

- 2010-2011 : les créations d'emploi sont liées essentiellement aux transferts des personnels de l'ex Direction départementale de l'équipement (DDE),
- 2011-2012 : l'évolution s'explique par la reprise en gestion par le Département des personnels de 7 centres de PMI, de secteurs de polyvalence sociale et d'emplois financés par l'Etat pour la constitution de la MDPH,
- 2012-2013 : le début des recrutements d'emplois d'avenir et de contrats d'accompagnements dans l'emploi explique l'évolution sur cette période et se prolonge sur les années suivantes (125 agents),
- 2013-2014 : la création de 68 emplois est liée à l'ouverture de cinq nouveaux collèges.

Face aux contraintes budgétaires du Département, la maîtrise des effectifs est un des leviers permettant de limiter l'augmentation de la masse salariale. Plusieurs actions seront prolongées en 2016, tels le recours limité aux renforts et remplacements et l'examen systématique de l'opportunité de remplacer les départs d'agents au regard des besoins du service public.

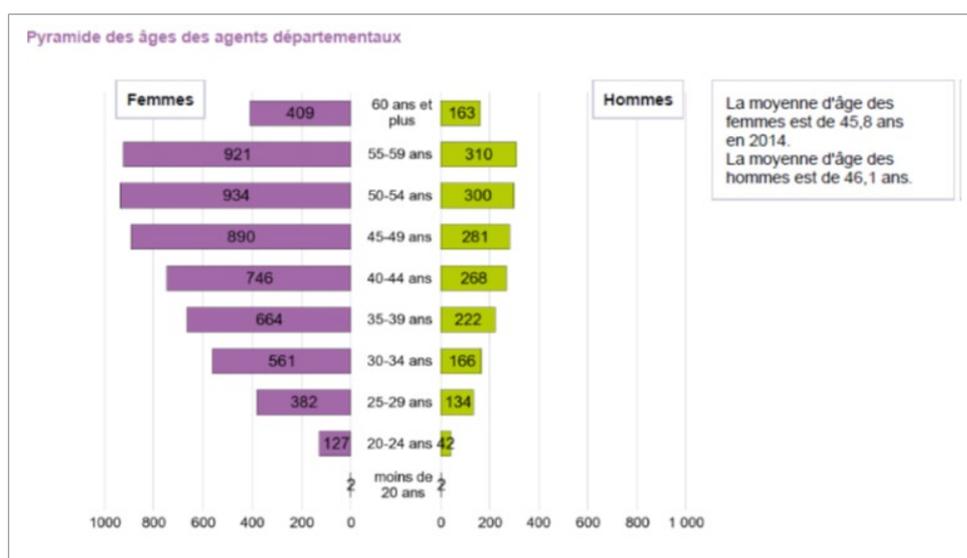
Parallèlement à ces démarches, l'accent en matière d'emploi est mis sur le recrutement d'emplois aidés. Ces derniers sont affectés pour 70 % d'entre eux dans les collèges et pour 30 % dans les directions et services en contact direct avec la population.



Le recours au dispositif du Service civique est également une priorité pour la collectivité. Le service civique est un engagement volontaire au service de l'intérêt général ouvert à tous les jeunes de 16 à 25 ans sans conditions de diplômes. Une quinzaine de missions sont à ce jour ouvertes auprès de l'agence du service civique et 6 sont d'ores et déjà occupées par des jeunes pour une période de 6 mois au sein de plusieurs directions. Pour 2016, l'effort sera poursuivi afin d'augmenter le nombre de missions proposées et l'accueil de volontaires dans les services.

Une priorité du Département est la gestion prévisionnelle des emplois (GPEC), dans une collectivité où les agents âgés de plus de 50 ans représentent plus de 40 % des effectifs. A titre d'exemple, l'augmentation constatée des départs en retraite (156 pour l'année 2014 contre 136 en 2013) demande un accompagnement renforcé du changement démographique des effectifs (gestion des âges), en anticipant le vieillissement des équipes.

Au-delà des prévisions de départs en retraite, l'enjeu principal est d'anticiper les évolutions nécessaires des métiers et des compétences du personnel afin de répondre aux besoins du service public de demain. Afin de mieux concilier les moyens en personnel avec les futures orientations stratégiques de la collectivité, il est nécessaire de développer une vision fine aussi bien en termes quantitatifs (capacités de travail) que qualitatifs (nouveaux métiers et compétences).



La masse salariale et ses évolutions

La masse salariale connaît, un rythme d'évolution de + 2,1 % en moyenne sur la période 2010-2013, à comparer à l'évolution moyenne de la masse salariale dans la Fonction publique, sur la même période, de + 2,3 % relevée par la Cour des comptes dans son récent rapport à la commission des finances du Sénat.



Les déterminants de l'évolution de la masse salariale sont majoritairement liés aux mesures imposées à la collectivité, sur lesquelles le Département n'a pas de marges de manœuvres. Il s'agit :

- des mesures externes à la collectivité, telles la revalorisation des échelles de rémunération des catégories B et C (en 2014 et 2015) et, pour l'année 2016, la refonte la nouvelle bonification indiciaire pour les agents en activité dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (ex NBI ZUS) ;
- les avancements d'échelons, de grade et les promotions internes, qui constituent le glissement vieillesse technicité (GVT).

Pour l'année 2016, la poursuite des efforts de maîtrise de la masse salariale permet d'envisager, pour la première fois, une stabilité des crédits inscrits par rapport au CA 2015 estimé. Ces efforts seront renouvelés dans les prochains exercices budgétaires.

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, lui permettant de faire l'économie de frais qu'il aurait dû normalement supporter. L'avantage en nature recouvre, au Département les avantages logement et les avantages véhicules.

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

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

Avantage logement : janvier à septembre 2015											
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	montant total janvier à sept	nombre moyen mensuel de bénéficiaires
Nombre de bénéficiaires	216	215	214	211	211	211	209	206	203		211
Montant* total mensuel pour l'ens des bénéficiaires en euros	46187,62	45967,75	43510,55	44725,68	39735,3	48521,14	39758	44533,37	45263,23	398202,64	

Avantage véhicules : janvier à septembre 2015											
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	montant total janvier à sept	nombre moyen mensuel de bénéficiaires
Nombre de bénéficiaires	6	6	6	5	5	5	5	5	5		5
Montant* total mensuel pour l'ens des bénéficiaires en euros	919,13	919,13	827,36	809	809	809	809	809	809	7519,62	

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, soit 1519 heures pour les 5221 agents du régime général, 1421 heures pour les 1346 agents des collèges, 1463 heures pour les 594 assistants sociaux et 1428 heures pour les 171 éducateurs spécialisés.

En matière de gestion des temps, la sécurisation du dispositif implique de définir des cycles de travail pleinement compatibles avec les besoins du service public et de parvenir à une plus grande transparence dans l'application des règles. Afin de clarifier ces règles et de permettre aux encadrants de disposer d'outils de pilotage du temps de travail et des absences, le renouvellement du logiciel de gestion des temps est une priorité pour la collectivité.

5. La poursuite de nos efforts d'innovation pour une meilleure efficacité du service public

Notre collectivité développe depuis plusieurs années des démarches innovantes pour améliorer l'efficacité du service public, la qualité de ses relations et prestations aux usagers. Si l'innovation est un bien commun de l'ensemble des directions départementales, la démarche globale d'innovation est notamment structurée au travers du Projet d'administration.

Le projet d'administration

Un mouvement de modernisation a été engagé ces dernières années. L'enjeu pour la collectivité est aujourd'hui de poursuivre les efforts engagés. Le projet d'administration se structure aujourd'hui autour de 5 axes : l'axe « pilotage », l'axe « adéquation du service public au besoin de l'utilisateur », l'axe « gestion des ressources humaines », l'axe « bien être au travail » et l'axe « coopération territoriale ».

Les efforts ont notamment porté jusqu'ici sur la création des outils nécessaires au renforcement du pilotage des politiques publiques (système d'information décisionnel, système d'information géographique, publications thématiques sur le territoire...), sur la structuration des fonctions supports et sur l'accompagnement des cadres dans leur posture

managériale et la prise en main de ces outils (accompagnement des cadres de proximité, cycle de management, etc.). Cette approche s'est enrichie en 2015 d'un volet innovation.

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

En 2016, la déclinaison du projet d'administration, notamment de son volet innovation, sera tournée vers le renforcement du rôle de l'encadrement intermédiaire. Il s'agira de développer l'effort de diffusion de l'innovation, de mettre en place un plan de formation à l'innovation pour les managers et de réaliser une série d'expérimentations au sein des différents pôles de l'administration.

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

Notre Département est engagé depuis plusieurs années dans des démarches d'optimisation qui visent à la fois l'amélioration de la qualité des services rendus aux usagers, le renforcement de l'efficacité de nos politiques et la performance de la gestion de nos moyens.

Un nouveau plan d'optimisation 2015-2017 vient d'être finalisé, avec la participation de l'ensemble des directions départementales. Il comporte 250 mesures concrètes concernant l'orientation et le périmètre de nos politiques, la structuration des services, la qualité de service, la gestion des moyens et la gestion du personnel.

La volonté de faire évoluer notre relation aux usagers se traduit aujourd'hui par le développement de télé-procédures permettant d'ores-et-déjà le suivi des dossiers et, demain, le dépôt des demandes de prestation, la réorganisation des lieux d'accueil du public, ou encore l'amélioration de notre réponse téléphonique avec la mise en place du centre de contacts.

Dans le même temps, nous faisons évoluer notre relation aux partenaires. Dans ce domaine, on peut citer l'amélioration de l'information pour favoriser ensuite l'orientation des usagers, le renforcement du dialogue de gestion avec les établissements médico-sociaux tarifés ou les collèges sous dotation départementale, ou encore, concernant nos partenaires associatifs, le projet de dématérialisation des demandes de subventions et le développement d'outils favorisant la connaissance des actions menées.

En matière de gestion des prestations, les mesures d'optimisation concernent la recherche de financements, l'optimisation du recouvrement des recettes, l'évolution des modes de gestion pour garantir l'effectivité des prestations et pour maîtriser autant que possible l'augmentation des dépenses.

Concernant les fonctions support, les efforts de gestion se poursuivent à travers des projets transversaux structurant tels que la dématérialisation de la chaîne comptable et du processus courrier, la mise en œuvre d'une stratégie foncière et immobilière, ou encore le développement de la performance de notre fonction achat.

Notre démarche d'optimisation est soutenue par l'action des fonctions d'aide au pilotage : observation du territoire, analyse de gestion, évaluation de politique publique, conseil en organisation, maîtrise des risques et contrôle interne.

Ainsi, par exemple, nous poursuivons en 2016 la mise en œuvre de notre Programme pluriannuel d'évaluation des politiques publiques afin d'apprécier les effets de nos dispositifs et si besoin de les réorienter, ainsi que les travaux d'audit interne et de contrôle de gestion.

Le développement de l'administration numérique

L'administration numérique, levier essentiel de la modernisation de l'administration et de l'amélioration de l'efficacité du service rendu, va continuer de se développer.

Les trois cibles restent inchangées par rapport aux années précédentes : usagers, partenaires, agents, avec un effort particulier porté sur les projets destinés aux usagers.

Au total, en 2016, il est prévu d'engager et poursuivre 67 projets informatiques correspondant à une enveloppe prévisionnelle de 2,3 millions d'euros portés par le budget d'investissement, dont plus de 1 million d'euros consacré au développement des téléprocédures internes et externes.

Deux projets emblématiques basés sur la plateforme de téléservice unifiée du Département aboutiront en 2016.

Les usagers de la MDPH pourront suivre l'avancement de leur dossier en ligne. Grâce au report des réponses aux interrogations les plus courantes sur le canal numérique, les accueils physiques et téléphoniques devraient pouvoir se consacrer davantage au traitement des situations plus complexes. La consultation en ligne, disponible début 2016, évoluera dans un second temps vers le dépôt des dossiers en ligne (téléprocédure).

Un autre projet concerne la dématérialisation des demandes de subventions des associations partenaires du Département. A terme, les directions disposeront ainsi d'un outil de suivi de l'instruction, du premier dépôt de la demande au paiement de la subvention.

Le défi de l'éco-responsabilité

En lien avec la mise à jour du plan d'action de notre Agenda 21 et en articulation avec notre démarche d'optimisation, notre collectivité poursuivra ses initiatives pour relever le défi de l'éco-responsabilité. L'engagement éco-responsable de notre administration vise l'exemplarité dans son fonctionnement et sa façon de consommer, en alliant performance environnementale et performance économique.

Nos actions concerneront :

- les achats durables et optimisés, avec la mise en place d'une délégation des achats et la redéfinition des contrats de maintenance sous l'angle de la performance,
- l'incitation aux déplacements durables : accompagnement du déploiement de la tarification unique du Pass Navigo, mise en place d'une indemnité kilométrique vélo, dispositif d'aide à l'achat de vélo à assistance électrique ou de véhicule électrique, mise en œuvre d'un système d'auto-partage des véhicules électriques,
- la sensibilisation des agents, à travers l'information des directions sur leurs consommations (papier, fluide, carburant...) et le soutien aux directions réalisant des efforts notables,
- la construction durable, notamment à travers les travaux d'amélioration énergétique dans le cadre des plans d'investissement (rénovation des chaufferies des crèches départementales dans le cadre du Plan parentalité) et le recours aux énergies renouvelables,
- la prévention et la gestion des déchets, en particulier dans la continuité du processus de dématérialisation et de refonte de la fonction courrier.

Notre mobilisation pour obtenir des Fonds européens

Les négociations menées en 2014 avec l'Etat et la Région ont permis à la Seine-Saint-Denis de bénéficier d'enveloppes de fonds européens très importantes : 63 millions d'euros au titre

du Fonds Social Européen pour les politiques d'insertion, dont 36,2 millions spécifiquement dédiés à l'accompagnement socioprofessionnel des allocataires du RSA ; 20 millions d'euros au titre de l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes destinée à améliorer l'insertion professionnelle des jeunes de moins de 26 ans les plus en difficulté.

Nous sommes satisfaits de constater que ce mouvement se poursuit en 2015 avec la désignation de quatre agglomérations de Seine-Saint-Denis parmi les douze lauréats de l'appel à projet régional relatif aux « Investissements territoriaux Intégrés » doté d'une enveloppe de 94 millions d'euros de fonds européens.

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

La même démarche est en cours auprès des agglomérations et de l'ensemble des acteurs du territoire pour tirer le meilleur parti des « Investissement Territoriaux Intégrés » et de l'Initiative pour l'Emploi des Jeunes. En dépit de la complexité technique des fonds européens, et de leur délai de paiement extrêmement pénalisant pour nombre d'associations du territoire, nous restons mobilisés pour que ces crédits puissent contribuer utilement aux efforts de la collectivité à destination des publics les plus éloignés de l'emploi et en matière d'investissement public.

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

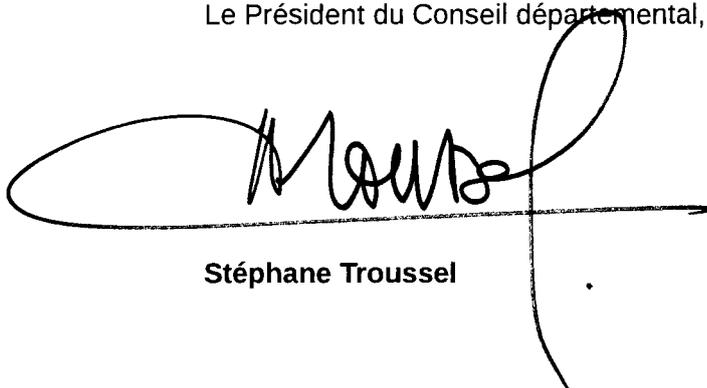
* * *

Je vous propose de nous appuyer pour la préparation de nos activités et la finalisation de notre budget 2016 sur les orientations suivantes :

- poursuivre nos efforts d'investissement en faveur de la jeunesse, à travers la mise en œuvre du Plan d'investissement collèges 2020, de notre Plan enfance et famille et du Plan piscine ;
- poursuivre l'ensemble de nos politiques de solidarité, en faveur l'innovation sociale et la coopération territoriale tout en maîtrisant nos dépenses de fonctionnement ;
- poursuivre une politique sportive et culturelle ambitieuse ;
- maintenir notre effort pour la concrétisation de nos engagements pour le développement des transports en commun ;
- poursuivre nos efforts d'innovation pour améliorer l'efficacité de notre service public, notamment nos efforts de modernisation de la gestion des ressources humaines ;

- faire progresser notre autofinancement volontaire pour limiter l'emprunt d'équilibre à moins de 90 millions d'euros.

Le Président du Conseil départemental,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Stéphane Troussel', is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Stéphane Troussel

Délibération n° du 14 janvier 2016

ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES POUR L'ANNÉE 2016

Le Conseil départemental,

Vu le code général des collectivités territoriales,

Vu le rapport de son président,

Les commissions consultées, les rapporteurs entendus,

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 2016.

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

Valéry Molet

Adopté à l'unanimité :

Date d'affichage du présent acte, le

Adopté à la majorité :

Voix contre :

Date de notification du présent
acte, le

Abstentions :

Certifie que le présent acte est
devenu exécutoire le

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

