

Envoyé en préfecture le 23/11/2022

Reçu en préfecture le 23/11/2022

Publié le

**SLO**

ID : 093-229300082-20221117-2022\_11\_035-DE

**seine · saint · denis**  
LE DÉPARTEMENT

# RAPPORT D'ORIENTATIONS BUDGÉTAIRES

## 2023

<b>Contexte de l'action départementale et de la préparation du budget 2023 .....</b>	<b>4</b>
<b>Les orientations des politiques publiques du Département .....</b>	<b>6</b>
1. Du global au local : un territoire ouvert sur le monde et à l'écoute de la société .....	7
1.1. <i>Accompagner le territoire avant, pendant et après les JOP .....</i>	<i>7</i>
1.2. <i>Construire l'héritage de France 2023 pour le territoire .....</i>	<i>11</i>
1.3. <i>De nouveaux projets pour repenser le rapport de la Seine-Saint-Denis au monde .....</i>	<i>11</i>
1.4. <i>Renouveler le lien et les modes de faire avec les forces vives du territoire et les habitants.....</i>	<i>12</i>
2. Le renforcement des solidarités : une priorité de l'action départementale.....	14
2.1. <i>Renforcer l'attractivité des professions sanitaires et sociales .....</i>	<i>14</i>
2.2. <i>Soutenir les ménages dans leur logement face au nouveau cycle de crises qui se profile .....</i>	<i>14</i>
2.3. <i>Protéger l'enfance et accompagner les familles.....</i>	<i>15</i>
2.4. <i>Maintenir une forte vigilance sur les questions sanitaires .....</i>	<i>16</i>
2.5. <i>Poursuivre de grandes ambitions en matière d'insertion.....</i>	<i>17</i>
2.6. <i>Poursuivre et moderniser la prise en charge des personnes en perte d'autonomie .....</i>	<i>19</i>
3. Habiter le territoire : rendre la Seine-Saint-Denis plus résiliente et désirable.....	20
3.1. <i>Développer les mobilités sur le territoire .....</i>	<i>21</i>
3.2. <i>Garantir l'héritage des JOP.....</i>	<i>22</i>
3.3. <i>L'écologie urbaine et la nature en ville : intensifier l'effort de végétalisation et protéger la biodiversité .....</i>	<i>23</i>
3.4. <i>Lutter contre les inondations et les pollutions et promouvoir la place de l'eau dans la ville .....</i>	<i>25</i>
3.5. <i>Le budget climat : un outil de pilotage de l'impact carbone de nos dépenses.....</i>	<i>25</i>
4. Un avenir en commun : construire ensemble la société de demain .....	26
4.1. <i>Nos collégien.ne.s, avenir de notre territoire.....</i>	<i>26</i>
4.2. <i>Le sport, levier de développement .....</i>	<i>27</i>
4.3. <i>La culture et le patrimoine, vecteurs d'émancipation, d'inclusion et d'attractivité du territoire .....</i>	<i>30</i>
<b>Une gestion des ressources humaines renouvelée en 2023.....</b>	<b>32</b>
1. La structure et l'évolution des effectifs .....	33
2. La masse salariale impactée par des mesures de revalorisation inédites.....	36
3. Les avantages en nature.....	38
4. Etre attentifs sur la mise en œuvre des mesures d'accompagnement positives votées dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique imposée aux collectivités .....	39
5. La politique de formation .....	40
<b>Enjeux financiers, stratégie budgétaire et prospective 2023-2025.....</b>	<b>41</b>
1. Une progression attendue des recettes à considérer avec prudence au regard du contexte économique et institutionnel incertain .....	43

1.1.	<i>Des recettes fiscales en hausse bien que nécessitant</i>	46
1.2.	<i>Le Département connaîtra une stabilité globale de ses</i>	
	<i>issus des fonds de péréquation.....</i>	46
2.	<i>Une amélioration des ratios financiers tempérée par une contrainte toujours forte sur la</i>	
	<i>section de fonctionnement.....</i>	47
2.1.	<i>Une amélioration de nos ratios financiers en 2021 et 2022 .....</i>	47
2.2.	<i>Des contraintes fortes pèsent toujours sur le budget du Département .....</i>	47
2.3.	<i>Un cadrage 2023 à 0 % sur les dépenses dites « compressibles » hors inflation... ..</i>	49
3.	<i>Une année 2023 marquée par un niveau de dépenses d'équipement très ambitieux.....</i>	51
3.1.	<i>Des projets ambitieux d'investissement .....</i>	51
3.2.	<i>Le financement de ces recettes est rendu possible grâce à d'importantes recettes</i>	
	<i>sectorielles .....</i>	55
4.	<i>La poursuite de la politique de maîtrise de la dette, indispensable dans le contexte actuel</i>	
	<i>de remontée des taux.....</i>	55
4.1.	<i>Un contexte international et national marqué par la remontée des taux .....</i>	55
4.2.	<i>Un impact financier de ce contexte macro-économique sur les intérêts de la dette</i>	
	<i>en 2023 .....</i>	56
4.3.	<i>Un objectif de stabilité du stock de dette rempli en 2022 et reconduit pour les</i>	
	<i>années suivantes .....</i>	57
4.4.	<i>Une capacité de désendettement en amélioration s'agissant du budget principal ..</i>	58
5.	<i>La prospective financière 2023-2026 .....</i>	58

# Contexte de l'action départementale et de la préparation du budget 2023

Les années 2020 et 2021 ont été marquées par plusieurs vagues épidémiques qui ont contribué à fragiliser notre territoire et sa population. Pendant cette période particulièrement difficile pour les Séquano-Dyonisiens, le Département a mobilisé de très nombreux leviers pour faire face à cette crise sanitaire grâce à un investissement important dans la campagne de vaccination, mais aussi en soutenant les habitants et acteurs du territoire par le renforcement des dispositifs de droit commun et par des aides exceptionnelles actées dans ses deux Plans de rebond. L'année 2021 aura également été marquée par la conclusion de l'accord avec l'Etat sur la renationalisation du financement du RSA qui, dès 2022, a permis au Département d'engager une première refondation de ses politiques d'insertion.

L'année 2022 a permis au territoire de progressivement s'extraire de la crise sanitaire. Première année pour la nouvelle mandature, elle aura été marquée par le renouveau des politiques départementales dans de nombreux domaines avec, pour fil conducteur, le renforcement de la contribution de notre collectivité à la lutte contre le changement climatique. A ce titre, l'année 2022 a vu le début de la mise en œuvre du nouveau plan d'investissement écologique dans les collèges, la livraison des premières « cours oasis » ou encore l'accélération de la transformation du modèle de restauration scolaire pour prendre en compte les enjeux de la transition écologique. Les projets de mobilité douce auront également marqué une avancée significative en 2022, tant s'agissant des projets de transports en commun (T1, lignes de métro) qu'en matière d'aménagements cyclables des voiries départementales. Enfin, le lancement du Plan Alimentaire Territorial, la poursuite du Plan Canopée ou encore la montée en charge des investissements destinés à dépolluer la Seine et de la Marne, auront marqué cette année.

Année pré-olympique, l'année 2023 sera très fortement marquée par l'accélération des projets olympiques sous maîtrise d'ouvrage départementale : construction de la piscine de Marville et du Pôle de référence inclusif sportif métropolitain (PRISME), réalisation des cheminements piétons et voies olympiques, achèvement du franchissement de l'île Saint-Denis (FRISD), dépollution du terrain des essences. L'année 2023 sera par ailleurs marquée par l'accueil d'un événement sportif à portée internationale à savoir la Coupe du monde de Rugby. L'événementiel séquano-dyonisien ne sera pas en reste l'an prochain avec la première édition d'une Biennale interculturelle de la Seine-Saint-Denis ou encore le renouvellement du Bel été solidaire et olympique. Enfin, l'année 2023 verra la mise en œuvre de plusieurs projets issus du Budget participatif départemental.

Si l'ensemble de ces projets et ambitions peuvent se concrétiser, c'est parce que la situation financière de notre collectivité s'est sensiblement améliorée. Cette amélioration tient avant tout à la renationalisation du financement du RSA et à l'embellie économique observée à l'échelle nationale (+6,8% de croissance du PIB en 2021) et francilienne (dynamisme du marché immobilier, reprise économique forte pour les entreprises du territoire, reprise de la consommation) qui a amélioré les recettes fiscales du Département. Elle a été observée par de nombreux Départements qui ont vu leur autofinancement se consolider et leur capacité de désendettement s'améliorer.

Grâce à cette embellie économique et au sérieux de sa gestion budgétaire, le Département de la Seine-Saint-Denis a ainsi retrouvé une capacité à agir qui rapproche les ambitions de nos politiques publiques des besoins du territoire, tant s'agissant de ses interventions sociales qu'en matière d'investissements. C'est d'ailleurs grâce à cette meilleure santé financière que le Département aborde l'année 2023 avec sérénité et prévoit d'investir à un niveau inédit, sans creuser son endettement pour la quatrième année consécutive.

L'alignement des moyens du Département avec les besoins du territoire passe égale-  
question des ressources humaines. Dans le contexte de grave crise de la fonction publique territoriale, le Département consacrera l'an prochain des moyens importants pour valoriser les métiers via l'amélioration de son régime indemnitaire votée en séance du Conseil départemental en juillet 2022, mais aussi par une augmentation sensible des moyens consacrés à la formation ainsi qu'en déployant une politique d'attractivité ambitieuse. Ces efforts devront être poursuivis sur plusieurs années afin de préserver notre capacité à agir.

Toutefois et en dépit de ces éléments positifs, deux données doivent conduire à notre plus grande vigilance.

D'une part, la dégradation du contexte international suite à l'invasion de l'Ukraine par la Russie doit conduire à la prudence sur le plan budgétaire. La crise énergétique provoquée par la guerre aura ainsi, l'an prochain, un impact sur les finances du Département estimé à 15 millions d'euros. Par ailleurs, l'inflation directe (achats, salaires) ou indirecte (dotations) pèsera pour 30 millions d'euros supplémentaires sur les dépenses de fonctionnement du budget 2023. Enfin, la hausse du coût des matières premières et de la main d'œuvre renchériront l'an prochain un certain nombre de dépenses d'investissement.

D'autre part, l'intention du Gouvernement de rétablir une norme contraignante sur la dépense des collectivités et l'annonce de la suppression partielle de la CVAE dès 2023 s'ajouteront l'an prochain aux mesures annoncées courant 2022 (Ségur, revalorisation des services d'aides à domicile, loi sur la protection de l'enfance, dégel du point d'indice, revalorisation du SMIC) qui renchériront l'an prochain les dépenses de notre collectivité de l'ordre de 50 millions d'euros. Ces éléments créent une contrainte nouvelle et une incertitude grandissante sur les finances des Départements. Elles doivent nous conduire à être vigilants pour ne pas subir un nouvel effet ciseau sur notre budget.

D'une manière plus générale, ce contexte fera à nouveau appel à notre capacité d'adaptation. En effet, face à la contrainte, le Département est toujours parvenu à inventer de nouvelles façons d'agir afin de ne pas sacrifier ses ambitions. La crise actuelle est l'opportunité d'accélérer nos changements de pratique pour les ancrer durablement. Ainsi, l'année 2023 devra ainsi être placée sous le signe de la sobriété, tant pour limiter l'impact financier de l'inflation que pour renforcer nos actions en matière de transition écologique.

Afin de nourrir les débats de notre Assemblée, le présent rapport d'orientations budgétaires abordera successivement :

- Les priorités politiques de l'action départementale (Partie 1)
- Les grands enjeux de la gestion de nos ressources humaines (Partie 2)
- Les enjeux financiers de notre collectivité et notre stratégie budgétaire (Partie 3)

# **PARTIE 1**

## **Les orientations des politiques publiques du Département**

# 1. Du global au local : un territoire ouvert sur le monde et à l'écoute de la société

Au cours des deux prochaines années, les yeux du monde seront rivés sur la Seine-Saint-Denis qui accueillera deux événements d'ampleur planétaire : la coupe du monde de rugby de 2023 et les Jeux olympiques et paralympiques (JOP) de 2024.

Le Département se mobilise pleinement pour tirer profit de ce contexte inédit, avec une double conviction : d'une part, la conviction que par son dynamisme, sa jeunesse, sa diversité et sa capacité à innover, notre territoire dispose d'atouts pour l'accueil de tels événements ; d'autre part, la conviction que ces grandes compétitions sont une opportunité pour la Seine-Saint-Denis parce qu'elles laisseront un héritage matériel et immatériel durable pour notre territoire et ses habitants.

Le Département entend capter ce *momentum* pour renforcer son ouverture sur le monde. Il s'agira ainsi d'accompagner ces énergies créatrices et structurer de nouveaux rendez-vous célébrant la diversité dans l'unité, stimulant l'innovation et développant l'attractivité et l'hospitalité de notre territoire.

Enfin, le Département entend tirer parti de cette effervescence pour renforcer les liens existants, et en tisser de nouveaux, avec les forces vives du territoire afin que les Séquano-Dyonisiens soient pleinement intégrés à cette dynamique.

## 1.1. Accompagner le territoire avant, pendant et après les JOP

En 2023, le Département sera pleinement mobilisé pour préparer l'arrivée prochaine des JOP, rendez-vous majeur et structurant pour le territoire. Plusieurs enjeux guident son action, par essence transversale.

Le premier enjeu est la **livraison des projets urbains et équipements sportifs** liés aux JOP. Le Département accorde une attention particulière à ce que ces projets soient en cohérence avec les objectifs de développement territorial de la Seine-Saint-Denis, et notamment les autres grands projets tel que le Grand Paris Express. Pour cela, le Département s'assure de la meilleure insertion urbaine possible des équipements, il promeut la qualité de la conception de ces équipements et des espaces publics, et il veille à ce qu'ils puissent constituer des « démonstrateurs » de la Seine-Saint-Denis de demain.

Le deuxième enjeu est celui des **retombées directes des Jeux pour le territoire**. Celles-ci passent par la mobilisation et la préparation des collectivités et acteurs séquano-dyonisiens pour saisir l'ensemble des opportunités extra-sportives découlant du projet olympique, notamment en matière d'économie et d'emploi. Il s'agit d'utiliser les JOP comme un levier et un accélérateur de nos politiques publiques, dans le champ du sport, de l'éducation, de la culture, de la transition écologique ou encore de l'aménagement du territoire. Pour cela le Département engagera des projets inédits en matière de coopération territoriale, de croisement d'acteurs autour des projets d'héritage, et d'enrichissement de ses interventions.

Le troisième enjeu est celui de la **participation de tous les habitants au projet olympique**, qu'ils résident à proximité des sites de compétition ou qu'ils résident en dehors de territoires hôtes, par le biais des projets permettant de se décentrer des sites de compétition : programme « Toutes et tous volontaires », célébrations, billetterie, actions dans les collèges, sport dans l'espace public, etc.

Enfin et de manière plus globale, le Département voit dans le **transformation de son image au plan national et international**, réelle de ses habitants (accès aux sites de compétitions, aux cérémonies, à l'olympiade culturelle ou encore au programme de volontariat). La candidature de Paris 2024 a été symboliquement élaborée autour de la réduction des fractures symboliques et réelles entre Paris et la Seine-Saint-Denis, entre la France et ses banlieues, ce qui amène le Département à accorder une très forte attention au respect de ces engagements.

### 1.1.1. Enjeux urbains et d'équipements sportifs : préfigurer et accélérer la ville de demain



Le Département a considéré que le projet olympique et paralympique, et notamment ses deux pôles urbains (Village des athlètes et Village des médias), était **une opportunité pour accélérer et préfigurer les transformations de la Seine-Saint-Denis<sup>1</sup>**. La qualité des ouvrages et des aménagements doit permettre de **préfigurer la ville de demain et son intégration des différents enjeux (durabilité, mixité sociale et des usages, etc.)**.

**Le Village des athlètes ne sera que provisoirement un village.** Dans une logique d'« héritage » des JOP, il a vocation à devenir **un véritable quartier de vie**, avec tous les équipements publics nécessaires : logements, groupes scolaires, crèches et près de 4000 logements (familiaux, étudiants, sociaux et adaptés). Le Département contribue à ce projet ambitieux via la construction d'un franchissement au-dessus de la Seine qui reliera ce nouveau quartier de Saint-Denis à L'Ile-Saint-Denis.

**Le Village des médias deviendra, quant à lui, un nouveau pôle de développement urbain et écologique en Seine-Saint-Denis<sup>2</sup>**. Dans ce cadre, le Département porte la maîtrise d'ouvrage directe de la dépollution du terrain des Essences qui constituera une extension de 13 hectares du

<sup>1</sup> Cette transformation s'inscrit dans le contexte d'arrivée des grands projets urbains et de transport des gares du Grand Paris Express (lignes 14, 15, 16 et 17 pour le Village des athlètes, lignes 16 et 17 et la T11 pour le Village des médias).

<sup>2</sup> Projet initié par un concours international d'architecture lancé en 2015 pour rendre plus accessible le parc Georges Valbon aux habitants, faciliter les liaisons urbaines entre Dugny, le Bourget et les gares de transports existantes et à venir, la ZAC cluster des médias est un projet urbain très ambitieux tant en matière de logements (1300), de durabilité, que d'équipements publics et sportifs (reconstruction du Parc des sports du Bourget).

parc départemental Georges Valbon ainsi qu'une liaison paysagère de qualité entre le parc, la gare de la ligne T11 Dugny-Le Bourget et le nouveau quartier du Village des médias.

Les JOP présentent aussi l'opportunité de construire et rénover **un certain nombre d'équipements sportifs** notamment aquatiques pour lesquels le territoire souffre d'un déficit chronique. Au-delà du seul financement de ces équipements, le Département porte en maîtrise d'ouvrage directe les travaux de la piscine de Marville, qui participent directement au besoin de rattrapage en matière d'équipements nautiques, et le PRISME, qui constituera un héritage majeur en matière des parasports et handisports.

Les JOP sont également un point d'appui important pour la politique relative aux **espaces publics**. Le Département mène plusieurs opérations de requalification de voiries dans une logique de durabilité et de développement des mobilités douces<sup>3</sup>.

Envoyé en préfecture le 23/11/2022

Reçu en préfecture le 23/11/2022

Publié le

SLO

ID : 093-229300082-20221117-2022\_11\_035-DE



### 1.1.2. De nombreux leviers pour permettre la participation directe des habitants de la Seine-Saint-Denis

Le Département actionnera en 2023 le levier de la **billetterie**, élément très important pour permettre la participation effective des habitants et du territoire aux Jeux qu'ils accueillent. Au-delà d'une billetterie sociale, destinée à des publics cibles, le département s'engagera financièrement dans l'achat de billets à hauteur d'un millions d'euros.

En 2022, l'événement phare national de la Journée olympique a eu lieu en Seine-Saint-Denis, un choix fort pour la première Journée olympique depuis le passage de drapeaux entre Tokyo et Paris. Le Département poursuivra la dynamique interculturelle par la création de la **première « Biennale de la Seine-Saint-Denis »** qui mettra en avant la diversité du territoire dans une logique de concorde sportive et culturelle. Par ailleurs, le Département et Paris 2024 travaillent ensemble pour faire du **relais de la flamme** en Seine-Saint-Denis un moment de fête ouvert au plus grand nombre que ce soit en tant que relayeur ou en tant que spectateur. En 2024, la Seine-Saint-Denis se dotera d'un des **Live Site** officiels de Paris 2024 : ce site de célébration permettra aux habitants du territoire et aux visiteurs de vivre pleinement la fête olympique et paralympique. Le département associera également toutes les villes du territoire et les soutiendra dans la mise en place d'actions de célébrations à l'échelon local.

---

<sup>3</sup> A ce titre, le Département porte un projet « Espaces publics et JOP » visant à qualifier les espaces publics par des aménagements sportifs et des installations artistiques. Il est prévu, dans un premier temps, d'expérimenter ce projet sur une section du canal de l'Ourcq.



Le Département a également adapté sa propre programmation pour tenir compte de l'arrivée des Jeux. Ainsi, le **Bel été solidaire et olympique** permet, depuis maintenant 3 ans, de diffuser l'esprit de l'olympiade sur l'ensemble du territoire, avec une attention particulière portée aux publics fragiles. Devenu un rendez-vous incontournable de l'été sur le territoire, cette opération sera renouvelée en 2023, dans le prolongement de la Journée olympique.

Dans une logique d'implication des Séquano-Dyonisiens voulant vivre les Jeux « de l'intérieur », le Département a élaboré le programme « **Toutes et tous volontaires** », qui permet aux jeunes de 16-30 ans, aux personnes en situation de handicap et aux bénévoles du mouvement sportif de



pouvoir valoriser leurs compétences, se former (anglais, premiers secours, culture des jeux...) et réaliser des missions de bénévolat pour les préparer à la sélection de Paris 2024.

Enfin, le Département encourage, par l'**Olympiade culturelle**, des projets artistiques et culturels associant des habitants. L'Olympiade a débuté en 2022, se poursuivra en 2023 pour donner lieu, en 2024, à de grands temps festifs et populaires.

## 1.2. Construire l'héritage de France 2023 pour le territoire

La France et la Seine-Saint-Denis accueilleront, à l'automne 2023, la **10<sup>e</sup> édition de la Coupe du Monde de rugby masculine**. Afin de faire de cet événement une opportunité et une fête pour tous les habitants du territoire, le Département a formalisé un plan départemental d'accompagnement pour faire de la Coupe du Monde un tremplin d'accès à l'emploi et un levier de développement de la pratique du rugby.

Construit avec le mouvement sportif et formalisé par une convention de partenariat avec le GIP France 2023, ce plan se décline en trois axes :

- **Un axe insertion/emploi** qui vise à faire de cet événement un levier pour développer l'apprentissage, permettre aux publics prioritaires d'accéder aux offres d'emploi induites, développer le volontariat et animer une politique d'achats responsables favorisant l'accès des TPE/PME/acteurs de l'ESS ;
- Un axe sport qui se matérialise par **deux programmes d'actions à destination des collégiens et du grand public visant à développer la pratique du rugby**. Portés par nos partenaires du mouvement sportif, ces programmes sont financés par le Département à hauteur de 150 000€ en 2022 et en 2023 ;
- Une stratégie de communication et de partenariat qui permet de faire officiellement de la Seine-Saint-Denis un « Département hôte » et de bénéficier d'accès privilégiés à la **billetterie**.

## 1.3. De nouveaux projets pour repenser le rapport de la Seine-Saint-Denis au monde

L'accueil de ces deux événements majeurs donnera à la Seine-Saint-Denis une visibilité extérieure. Le Département est déterminé à capitaliser sur cette effervescence pour développer de nouveaux projets structurants qui renforcent l'ouverture de la Seine-Saint-Denis sur le monde.

Le Département porte d'ores et déjà de nombreux projets qui visent à développer cette ouverture, notamment en formalisant des partenariats et des coopérations avec d'autres territoires dans le monde autour d'enjeux communs tels que le changement climatique ou la lutte contre les violences faites aux femmes, à travers un fort investissement dans les réseaux internationaux et à travers un soutien effectif à la mobilité européenne et internationale des jeunes.

Ces actions d'ouverture seront renforcées en 2023 par le lancement de deux chantiers structurants qui partagent l'ambition de célébrer la diversité de notre territoire et l'utiliser comme facteur d'innovation, de transformation et de rayonnement international. Il s'agit :

- Du projet de création d'une **Biennale de la Seine-Saint-Denis** dont la première édition aura lieu au printemps-été 2023. Il s'agira d'un grand rendez-vous festif, populaire et massif visant à célébrer la mondialité séquano-dionysienne en combinant diverses actions à l'échelle du Département (carnaval, course, défilés, concert...)
- De la création d'un **Campus francophone mondial en Seine-Saint-Denis** qui reconnaîtrait la place singulière de la langue française dans notre territoire marqué par sa diversité et à

faire de la Seine-Saint-Denis le fer de lance de la francophonie, de la création et de résidence, à la fois campus, incubateur, pépinière et de ressources permettra aux scientifiques, artistes, entrepreneurs, inventeurs, chercheurs et collectifs citoyens venus du monde entier de mener à bien leurs projets autour de la langue française.

Parallèlement, le Département entend accompagner les transformations qui, depuis plusieurs années, font de notre territoire une terre d'innovation économique, sociale et environnementale, dont le rayonnement dépasse ses frontières. Le Département portera ainsi à partir de 2023 **une stratégie d'attractivité et d'hospitalité du territoire**, qui fédèrera les différents acteurs de l'innovation – en particulier associatifs et de l'ESS – et actionnera les différents leviers visant à dynamiser le territoire (mise en réseau, stratégie foncière, création de « démonstrateurs »...).

## 1.4. Renouveler le lien et les modes de faire avec les forces vives du territoire et les habitants

Le Département s'attache à renouveler le lien avec la société et le tissu local afin que les grandes transformations qui s'annoncent résonnent avec les attentes des habitants.

Ce renouveau s'opère depuis plusieurs années, notamment à travers la **marque territoriale « In Seine-Saint-Denis »** qui agit comme un réseau fédérant les actrices et les acteurs locaux engagés et animés par les valeurs qui fondent le dynamisme et l'identité de notre territoire : solidarité, inclusion, innovation.



En quatre années d'existence, **l'appel à agir In Seine-Saint-Denis** est devenu incontournable et a considérablement renouvelé la manière de dialoguer et de soutenir les forces vives du territoire qui travaillent de façon innovante sur les axes prioritaires des politiques publiques départementales. En 2022, ce macro-appel à projets a permis de soutenir 313 projets associatifs sur l'ensemble du territoire dont 23% de nouveaux lauréats. Une cinquième édition sera lancée en 2023 pour soutenir de nouveaux porteurs de projets. Ses axes et thématiques pourront évoluer dans un souci constant d'adaptation aux attentes du territoire et des élus.

Dans cette dynamique de renouvellement de ses relations avec le tissu associatif, le Département entend par ailleurs développer **une nouvelle offre de service à destination des associations du territoire et visant à accompagner et animer la vie associative**. Depuis 2022, la délégation à la vie associative et à l'éducation populaire expérimente une nouvelle méthode en se positionnant comme porte d'entrée pour toute nouvelle structure encore inconnue du Département. L'accompagnement proposé s'articule autour de la structuration du projet de l'association, de l'accès aux subventions départementales (identification des subventions pertinentes, constitution des dossiers...), et la réalisation de formations<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Cet accompagnement sera affiné en 2023, et de nouvelles formations seront déployées en lien avec les thématiques suivantes : outils numériques pour les associations, lutte contre les discriminations, structuration du bénévolat, mécénat de compétences,

**Ce renouveau concerne également les relations qu'entretiennent les habitants du territoire, en tant qu'usagers et citoyens.**

Engagée en 2018, la « démarche usagers » poursuit l'ambition de placer les usagers, les habitants et les partenaires au cœur de nos politiques publiques et de nos pratiques, de la conception de l'offre de service public à son évaluation, dans une logique d'amélioration continue. En 2023, de nouvelles étapes viendront enrichir cette démarche, avec la programmation d'une nouvelle session de l'incubateur « démarche usagers », la finalisation de la méthodologie de mesure de la satisfaction des usagers (projet « Baromètre ») et le début de déploiement d'un nouvel outil de gestion de la relation usager (GRU).



Le Département entend enfin développer largement **les dispositifs de participation citoyenne**. Le premier budget participatif départemental a été lancé en 2022 et a permis aux habitants d'exprimer leurs attentes et de proposer des projets d'investissement sur le territoire. Une forte mobilisation de terrain a conduit au dépôt de 571 projets. Près de 200 projets seront soumis au vote entre le 15 septembre et le 22 octobre 2022.



transition écologique. En parallèle, le chantier de refonte du SI subvention sera mené à bien en 2023 permettant un pilotage renforcé et harmonisé des subventions au sein de la collectivité. Enfin, sera expérimentée en 2023 la mise en place d'un guichet unique d'instruction des subventions au sein de la collectivité afin de répondre à l'exigence d'un meilleur pilotage en matière d'octroi de subventions.

Fort de cette première expérience, le Département entend en 2023 **stratégie globale de participation citoyenne** allant encore plus loin dans la structuration, celle-ci devrait s'articuler autour de trois axes structurants :

- Améliorer le service public dans les sites départementaux accueillant du public : mettre en œuvre des dispositifs de concertation ciblés portés par les directions et destinés à améliorer le service rendu à l'utilisateur ;
- Concerner plus et concerner mieux dans les projets de rénovation, d'aménagement urbain et de grands travaux dont le Département assure la maîtrise d'ouvrage ;
- Concerner sur l'action publique au sens large et les grands enjeux de société, dans une logique de développement de la citoyenneté et de l'engagement.

## 2. Le renforcement des solidarités : une priorité de l'action départementale

### 2.1. Renforcer l'attractivité des professions sanitaires et sociales

Dans le secteur médico-social, les effets de la crise des vocations observée depuis 2021 et la fin des premières vagues de Covid-19 continueront à se faire sentir en 2023, en interne comme chez nos partenaires.

Face à cette situation particulièrement difficile, le Département accompagnera financièrement l'ensemble des **mesures de revalorisation** applicables au secteur public comme au secteur associatif tarifé. Au total, en additionnant les mesures en direction de nos professionnels et celles permettant de financer le secteur tarifé relevant de notre compétence, c'est un engagement de plus de 15 M€ en 2023 qui est à anticiper.

La crise actuelle, qui touche aussi bien les nouveaux professionnels que des actifs engagés depuis de nombreuses années dans le secteur, exige également de travailler sur les autres leviers, et spécialement sur les conditions de travail et le sens que peut garder ce dernier, même dans un contexte dégradé. Le Département s'attachera, avec l'ensemble des parties prenantes, à porter ces enjeux dans le **nouveau schéma régional des formations sanitaires et sociales**, mais aussi dans son action quotidienne et ses ambitions de politique publique, de façon à redonner pouvoir et envie d'agir aux professionnels qui font le choix de ces carrières.

### 2.2. Soutenir les ménages dans leur logement face au nouveau cycle de crises qui se profile

Dans le champ de **l'accompagnement social**, à la crise sanitaire succèdent à présent de façon urgente la crise du pouvoir d'achat et la crise écologique. Les budgets destinés à soutenir financièrement les ménages en difficulté (fonds d'aide généraliste, fonds de solidarité Logement) seront préservés, ce qui devrait permettre d'absorber une probable augmentation du taux de recours. Pour réduire la précarité énergétique des ménages les plus vulnérables, le Département présentera en début d'année sa candidature pour mettre en place au niveau départemental un

service local d'intervention pour la maîtrise de l'énergie (SLIME) qui aura pour objectif d'accompagner de façon très rapprochée, et tout au long du parcours, les personnes repérées par les services sociaux et leurs partenaires.

Pour ce qui concerne l'appui aux **parcours d'insertion vers et par le logement**, la méthodologie éprouvée dans le cadre de l'expérimentation du « Logement d'abord » ainsi que les partenariats construits ces dernières années pour capter des logements seront mis au profit des publics relevant de la compétence départementale, avec pour objectif de réduire encore le nombre de nuitées hôtelières prises en charge. En parallèle, le projet « bâtiment modulaire et modulable » développé par un consortium d'acteurs incluant le Département verra sa première réalisation sur le territoire, à Stains, pour un projet d'hébergement en faveur de femmes isolées avec de jeunes enfants.

Au total, ce sont cinq nouveaux dispositifs qui seront déployés en matière de logement afin d'apporter des réponses plus adéquates aux besoins des Séquano-Dyonisiens : la révision du schéma départemental des gens du voyage, la lutte contre les punaises de lit, le SLIME, le « Logement Encore » et l'ouverture d'un Centre départemental d'hébergement de Stains qui pourra accueillir jusqu'à 30 familles.

### 2.3. Protéger l'enfance et accompagner les familles

En matière de **protection de l'enfance**, 2023 verra la finalisation du **nouveau schéma départemental**, véritable feuille de route pour les 5 années à venir. Au cœur du projet seront portées des ambitions renouvelées sur la qualité de la prise en charge des mineurs confiés, sur l'attention portée au souhait et à la parole de l'enfant, ou encore sur l'accompagnement à l'autonomie, qui devient une compétence à part entière de l'ASE vu la proportion des grands adolescents et des majeurs qu'elle accompagne. Sur le plan budgétaire, les actions pourront bénéficier de financements au titre du contrat de prévention et de protection de l'enfance. Seront en particulier créés des accompagnements dédiés aux tiers de confiance, ou encore un service d'accompagnement immédiat au sein des associations exerçant des Action Éducatives en Milieu Ouvert (AEMO). Les actions de prévention de la prostitution chez les mineurs seront poursuivies dans le cadre du protocole conclu avec l'Etat. Enfin, l'année 2023 verra la montée en charge de la structure ASE handicap gérée par l'association *Vivre et devenir* qui, en proposant un accueil en internat, permettra de combler un manque particulièrement criant dans l'accompagnement des familles et des enfants relevant d'un handicap complexe.

Le service de **protection maternelle et infantile** poursuivra sa **modernisation**, avec le renforcement et la réorganisation progressive de son offre de planification familiale et la montée en qualité (équipement numérique, formation, supervision) de ses activités en matière d'entretien périnatal précoce et de visite à domicile post-natale. Une **équipe mobile** sera constituée afin de permettre une montée en charge des bilans de santé en école maternelle, indispensable au dépistage précoce des difficultés et à la diffusion massive de messages de santé publique auprès des jeunes enfants et de leurs familles.

La planification familiale poursuivra sa modernisation à la suite du projet de santé publique par la création de **centres ressources sur la santé sexuelle** ouverts à toutes et tous, regroupant des équipes de centres de planification pour une meilleure qualité de service et une meilleure identification de cette ressource sur le territoire.

S'agissant des **crèches** départementales, l'année 2023 verra la poursuite du déploiement de la facturation horaire. La compensation accordée par la Caisse d'Allocations Familiales (CAF) commencera à se réduire, ce qui appelle une vigilance particulière sur les taux d'occupation et ce alors même que les difficultés de recrutement restent fortes. La fermeture temporaire de plusieurs

établissements permettra de concentrer les ressources sur les structures ouvertes. La commission d'admission sera poursuivie en 2023, donnant au Département pour atteindre ses objectifs en termes d'occupation et d'ouverture aux publics connaissant des difficultés spécifiques (insertion ; handicap). Au cours de l'année 2023, une attention particulière sera portée à l'actualisation de projets d'établissements ainsi qu'à la mise en œuvre des commissions de menus territorialisés dans le cadre du projet éducatif des crèches départementales. Parallèlement, comme tous les établissements départementaux, une attention particulière sera portée à l'optimisation des charges de fonctionnement, spécialement des frais liés aux denrées et aux fluides.



## 2.4. Maintenir une forte vigilance sur les questions sanitaires

Dans le champ de la santé, **l'engagement du Département contre les épidémies émergentes**, manifeste pendant la crise du Covid-19, restera entier avec la mobilisation si nécessaire de moyens proprement sanitaires (infrastructures et agents) ou plus sociaux (médiation, aller vers, etc.). Une vigilance particulière sera portée à la propagation du virus de la **variole du singe**, dans le prolongement des actions engagées cet été au sein des Centres gratuits d'information, de dépistage et de diagnostic (CEGIDD). Conformément aux engagements pris auprès de l'Agence Régionale de Santé (ARS), les actions en matière de lutte contre la **tuberculose** seront renforcées en faveur de dépistages ciblés et proactifs auprès de populations à risque. Les travaux se poursuivront en vue de la création d'une **mutuelle départementale**, afin de proposer une complémentaire santé aux nombreux Séquano-Dionysiens qui restent aujourd'hui non couverts (ou mal couverts), et de contribuer ainsi à réduire le non-recours aux soins.



Fidèle à sa vocation de prévention, le Département accompagnera une nouvelle promotion de l'**Académie populaire de la santé**, et la déclinera sous un format « jeunes », avec notamment des collégiens autour d'un programme spécifique de prévention du surpoids et de promotion de l'activité physique qui sera déployé tout au long de l'année scolaire dans plusieurs collèges départementaux.



En 2023, une attention forte sera également portée au contexte des **usagers de drogues**, en particulier de la porte de la Villette (usagers de crack) et de la scène ouverte de l'hôpital Ballanger. Les voies d'amélioration de ces prises en charge seront suivies en lien avec les centres d'accueil et d'accompagnement à la réduction des risques pour usagers de drogues (CAARUD) et l'ARS. Les nouveaux usages de drogues (chemsex et scène festive) feront l'objet d'études ou d'accompagnements spécifiques. Des formations et accompagnements seront renforcés à destination des agents du Département.

L'**espace « Tête-à-tête »** proposera l'an prochain un focus sur l'accompagnement via et au sujet du numérique de la prévention, que ce soit par exemple avec la création d'un jeu vidéo pour les adolescents sur les compétences psycho-sociales ou la nouvelle exposition du Tête-à-tête.

## 2.5. Poursuivre de grandes ambitions en matière d'insertion

### 2.5.1. Réinvestir les gains de la recentralisation du financement du RSA dans l'accompagnement des Séquano-Dyonisiens

L'année 2023 verra la poursuite de la montée en charge des politiques d'insertion, avec la seconde étape de l'accroissement des moyens budgétaires consacrés à ces enjeux : ce sont **13 millions d'euros supplémentaires** qui seront dédiés à l'insertion, après l'augmentation de 10 millions d'euros réalisée en 2022.

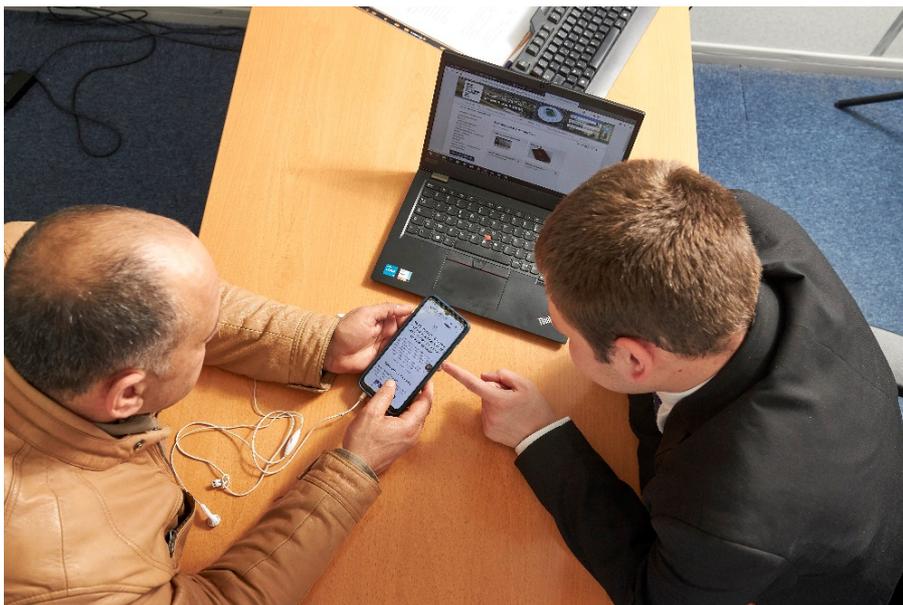


2023 sera en particulier l'année d'installation des premières **Agences locales d'insertion**, (ALI) sélectionnées au cours de l'été. Ce sont ainsi 16 agences qui devraient pouvoir commencer à accompagner les bénéficiaires du RSA dès le début de l'année, avec une méthodologie plus intensive, plus rapprochée, et davantage tournée vers la construction du projet professionnel par la mise en situation. Dans le même temps, les Projets insertion emploi verront leur activité se réduire, pour être

fermés au plus tard à la fin de l'année 2023 ; et le service social, renforcera son engagement en tant que service référent RSA mais aussi au travers de la montée en puissance continue de l'accompagnement global avec Pôle emploi.

En cohérence avec cette transformation de l'accompagnement des bénéficiaires, les moyens mis à disposition des bénéficiaires et de leurs référents pour développer leurs compétences et lever les « freins périphériques » seront eux aussi majorés. La priorité départementale est dans ce cadre de développer une offre accessible et lisible, spécialement pour les compétences dites « de base ». Dans cette perspective, les **plateformes de diagnostic** créées en 2022 sur les compétences linguistiques et numériques seront renforcées afin de leur permettre d'accueillir davantage de publics. **L'offre d'insertion sociale**, qui sera mobilisée en priorité par le service social, connaîtra, elle aussi, un nouvel accroissement.

Avec le **Pacte territorial d'insertion**, qui devra être négocié avec les grands partenaires institutionnels d'ici la fin de l'année, le Département a l'ambition de créer une dynamique partagée, permettant aux personnes en insertion de bénéficier de davantage de solutions en matière de formation, d'insertion par l'activité économique, ou encore d'accès à un mode de garde. Sur ce dernier aspect, les moyens départementaux de soutien aux Établissements d'Accueil du Jaune Enfant (EAJE) territoriaux seront redéployés pour consolider les projets territoriaux qui concourent significativement à cet objectif d'accueil pour tous.



Un travail spécifique sera initié l'an prochain avec les **missions locales du territoire** afin de les accompagner dans leur rôle d'intermédiation pour l'accès aux droits de jeunes séquano-dyonisiens, en particulier le nouveau dispositif de contrat engagement jeunes. Ce dispositif permet aux jeunes entre 16 et 25 ans qui ne sont pas étudiants, ne suivent pas une formation et qui rencontrent des difficultés d'accès à l'emploi durable, de bénéficier d'une aide financière allant de 200 à 500€ et d'un accompagnement personnalisé. Il conviendra de s'assurer qu'il puisse être facilement accessible aux jeunes de notre territoire qui y sont éligibles car il s'agit d'un levier important pour l'insertion sociale de la jeunesse.

### 2.5.2. Garantir les retombées économiques des JOP pour la Seine-Saint-Denis

Depuis la phase de candidature, les collectivités de Seine-Saint-Denis – au premier titre desquels le Département et les Établissements Publics Territoriaux (EPT) – ont souhaité fixer des objectifs ambitieux en matière d'emploi et de retombées économiques des JOP, qui devraient mobiliser 78 000 emplois dans l'organisation, 6 000 dans le tourisme, 11 700 dans la construction. Ces ambitions sont en partie reprises dans la charte sociale de Paris 2024 et traduites dans la *Charte en faveur de l'emploi et du développement territorial de la Solidéo*, garantissant 10% des heures travaillées aux publics en insertion et 25% des marchés aux TPE/PME/ structures de l'ESS. Pour atteindre ces ambitions, deux démarches ont été mises en place :

- En matière d'accès aux marchés et de retombées économiques, le Département a initié une démarche de coordination autour de la Fabrique de l'emploi et les EPT : des ateliers « **retombées économiques des Jeux** » se tiennent régulièrement pour informer, fédérer et accompagner les TPE/PME/ESS à répondre aux marchés des JOP. Ces ateliers sont animés et pilotés par 4 acteurs ressources du territoire : CC193, CMA93, ESS2024 et Inseréco93. Ils sont déclinés territorialement dans chaque EPT.
- Autour des clauses et du sujet de l'emploi a été engagée en lien étroit avec l'Etat, une coordination départementale pour mobiliser au mieux tous les maillons de la chaîne de l'insertion sur l'ensemble du territoire. Cette **coordination intitulée « Emploi JOP 93 »** animée par le Département et l'Etat, le Pôle emploi et les EPT vise à anticiper les offres d'emplois des entreprises attributaires de marchés des Jeux et leur adresser les publics éloignés de l'emploi. Une organisation harmonisée a été mise en place autour d'un référent unique pour les entreprises sur chaque chantier, un binôme EPT/Pôle emploi qui récolte les offres d'emplois et les diffuse aux partenaires emplois de tout le territoire. 200 recrutements ont eu lieu grâce à cette coordination départementale, qui s'est essentiellement déployée dans la filière BTP et doit se poursuivre dans les filières des services aux jeux.

## **2.6. Poursuivre et moderniser la prise en charge des personnes en perte d'autonomie**

Dans le domaine de l'autonomie, après une année 2022 déjà marquée par des revalorisations importantes, l'année 2023 devrait voir la poursuite de **l'augmentation rapide des allocations individuelles** (Allocation Personnalisée d'Autonomie, APA et Prestation pour Compensation de Handicap, PCH), sous l'effet principal cette fois de l'augmentation du nombre de bénéficiaires (en raison du vieillissement démographique d'une part, et d'un accroissement du taux de recours à la PCH, conjugué à un début d'amélioration des délais de traitement par la Maison Départementale des Personnes Handicapées, MDPH, d'autre part). Pour l'APA, cette évolution sera transitoirement masquée par une transformation des modalités de paiement des aides humaines en mode prestataire : au lieu d'être versées ex-ante sous la forme de Chèques Emploi Service Universel (CESU) papiers, celles-ci seront versées directement au service, après déclaration de ce dernier auprès du Département des heures effectivement réalisées. L'instauration de cette **télégestion** permettra en outre de renforcer le contrôle d'effectivité et d'ajuster les plans d'aide au plus près des besoins.

Les **services à domicile** bénéficieront par ailleurs d'un soutien direct, par subvention, pour les accompagner à la fois dans la revalorisation de leurs personnels, mais aussi dans l'atteinte d'objectifs qualité. Cette dernière dotation sera soumise à la conclusion de CPOM et se déploiera donc progressivement.

Pour ce qui concerne les **établissements**, le Département accompagnera les gestionnaires pour le financement des mesures nationales de revalorisation relatives aux personnels éducatifs et sociaux, et des conséquences de l'inflation sur les budgets de fonctionnement. Après plusieurs années de stabilité, le taux directeur de la tarification sera donc relevé et fixé à 2%. Le programme d'inspections et de contrôle, renforcé à la suite du scandale Orpéa, continuera à être déployé avec un suivi précis des recommandations.



En investissement, le Département accompagnera des opérations de **rénovation lourde** sur plusieurs établissements, ainsi que la reconstruction de l'EHPAD public Gaston Monmousseau au Blanc-Mesnil. La mise en œuvre du **plan Défi Handicap**, qui prévoit l'installation de 750 places entre 2017 et 2025, se poursuivra avec la création de 164 places en 2023.

Enfin, le Département poursuivra ses actions en faveur du développement de **l'habitat inclusif**. Ce sont 10 projets qui devraient pouvoir être installés en 2023, pour 94 bénéficiaires de la nouvelle aide à la vie partagée.

### 3. Habiter le territoire : rendre la Seine-Saint-Denis plus résiliente et désirable

Les qualités de l'espace urbain sont un facteur essentiel d'attractivité et de développement d'un territoire. Cela est tout particulièrement vrai en Seine-Saint-Denis. Notre collectivité agit donc pour une transformation de la ville porteuse d'améliorations de la vie quotidienne et de réponses écologiques, pour un territoire plus vert, plus résilient et plus attractif.

Le patrimoine routier et les espaces verts, mais aussi les parvis des collèges ou des équipements départementaux, sont autant de lieux sur lesquels le Département entend continuer de porter des projets ambitieux de **transformation des espaces publics au bénéfice des populations**, de la qualité de leur cadre de vie, du paysage et des enjeux de changement climatique et de transition écologique. Leur transformation en profondeur selon des principes d'un **meilleur partage de l'espace** entre les modes de déplacement, de **végétalisation**, de **qualité d'aménagement**, de

désimperméabilisation, de la prise en compte du genre doit permettre de répondre aux besoins des habitantes et des habitants et de changer l'image du territoire.

Pour cela, une politique de l'espace public s'est structurée au sein du Département pour dépasser les segmentations habituelles. Cette stratégie est par nature absolument transversale et doit se concrétiser tant dans les aménagements réalisés qu'à travers les projets d'animation et d'usages que l'on peut y développer.

Cette dynamique doit également se traduire par des méthodes ou outils d'intervention plus agiles, plus souples et plus réactifs mais également par un volet très participatif de concertation avec les usagers. Cette politique est très partenariale et sera donc une priorité également de **coopération avec les territoires**.

Enfin la transformation des espaces publics est un axe fort de la **transition écologique** du territoire en ce qu'elle est porteuse d'ambitions de lutte contre le réchauffement climatique et d'adaptation aux conséquences de ces dérèglements écologiques, permettant ainsi de construire un territoire plus résilient.

Pour mettre en œuvre ces ambitions, le Département déclinera ses axes d'intervention au sein du rapport intitulé « Pour une nouvelle stratégie de l'espace public en Seine-Saint-Denis » qui sera présenté lors de la séance du Conseil départemental du 17 novembre 2022.

### **3.1. Développer les mobilités sur le territoire**

#### **3.1.1. Les transports en commun**

Le Département investit dans les grands projets de transport dans un objectif de maillage fin du territoire et afin de permettre à toutes et tous de pouvoir se déplacer de façon efficace et durable.

Ainsi après la mise en service du prolongement de la ligne 12 à Aubervilliers lors de l'année 2022, c'est le prolongement de la ligne 11 à Rosny-sous-Bois qui devrait être mise en service en attendant le prolongement de la ligne 14 à Saint-Denis (mise en service prévisionnelle en 2024). Ces projets sont co-financés par le Département.

Les travaux du **prolongement du T1 à Val-de-Fontenay** se poursuivent. Les travaux concessionnaires seront terminés dans la première moitié de l'année 2023 et les travaux d'infrastructure et d'insertion du **tramway** à proprement parler se poursuivront en vue d'une mise en service en 2025.

L'année 2022 a été marquée également par la relance effective des réflexions sur l'insertion du Tzen 3 sur la RD933. L'année 2023 devrait donc permettre de stabiliser le projet et son plan de financement. Dans l'attente le carrefour des limites devrait accueillir dès 2023 une occupation provisoire qui préfigurerait le futur aménagement.

#### **3.1.2. La stratégie Vélos**

La stratégie Vélos départementale, adoptée en 2019, a pour objectif de développer des réponses aux besoins en déplacements quotidiens de nos concitoyens, dans des espaces publics rénovés et

sécurisés. Ces actions sont déjà largement engagées avec 264,5 km d'aménagements cyclables transitoires, à fin 2022 de voies départementales et de voies communales. La pratique du vélo sur les 342 km de voirie.



La pratique du vélo a connu une accélération sans précédent avec la crise sanitaire mondiale et le Département a su s'adapter très rapidement et déployer dès le mois d'avril 2020 des aménagements transitoires simples et rapides à mettre en œuvre pour mailler et compléter le réseau existant et ainsi répondre aux nouveaux besoins. **Entre mai et juin 2020, 37 kilomètres de voiries ont ainsi été aménagés.** Cette nouvelle façon d'intervenir, plus souple, permet également de tester des aménagements dans des secteurs contraints.

En 2022, le Département a aménagé 14 nouveaux kilomètres de voiries cyclables pérennes. En 2023, nous continuerons à porter fortement cette stratégie Vélos en aménageant de nouvelles voiries de façon pérenne (près de 18 nouveaux kilomètres) et de façon plus transitoire permettant de tester les nouvelles voies avant de les pérenniser si elles sont jugées utiles et efficaces.

### 3.2. Garantir l'héritage des JOP

Les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 sont une opportunité majeure pour le développement du territoire. Il convient de s'assurer que le territoire sera en mesure d'accueillir l'événement dans les meilleures conditions et que son héritage profite à toutes et tous pour les années à venir.

Pour cela, le Département assure la **maîtrise d'ouvrage d'un certain nombre d'objets structurants** par le biais de conventions d'objectifs avec la Solidéo. Ainsi, le chantier du nouveau **franchissement de la Seine entre Saint-Denis et L'Île-Saint-Denis** s'est poursuivi en 2022 et devrait s'achever en 2023.



Au Bourget, les travaux des **cheminements piétons** de la RD30 on RD932 ont débuté pour une livraison prévisionnelle en 2024 et les la RD50 pour une mise en travaux prévue en 2023.

Les travaux de la liaison entre le carrefour des 6 routes et le site de Marville ont débuté en 2022 pour une livraison prévisionnelle fin 2023.

La piscine de **Marville**, site d'entraînement pour le water-polo en phase olympique, sera quant à elle livrée en octobre 2023.

En outre, le futur **Pôle de référence inclusif sportif métropolitain** verra ses travaux débuter en 2022 sur le stade départemental de la Motte à Bobigny pour une livraison début 2024. Il deviendra à terme un pôle de référence en matière de pratique sportive inclusive.

Le Département dépollue et aménage le **terrain dit « des Essences » à la Courneuve** qui sera ensuite intégré au parc Georges Valbon, ainsi agrandi de 13 hectares. Les travaux de dépollution doivent s'achever à l'automne 2022 et les travaux de renaturation pourront débuter en 2023.

Dans le cadre des JOP, les différentes parties prenantes se sont fixés des **objectifs de qualité des eaux de la Marne et de la Seine** pour permettre de s'y baigner. Les actions à mener par le Département reposent sur la mise en conformité de la collecte séparative, sur la suppression des rejets de temps de pluie d'effluents contenant des eaux usées pour les pluies courantes (jusqu'à la pluie dite « 3 mois »), et sur la réduction de la surface active afin de réduire le volume d'eau pluviale collecté par les réseaux d'assainissement. L'année 2022 a été marquée par une très nette montée en charge de cette activité dont l'intensité ne devrait pas baisser avant 2024.

Outre son rôle de maître d'ouvrage, le Département contribue financièrement à un certain nombre **d'opérations d'aménagement qui se poursuivent dans le cadre des JOP** : aménagement du canal Saint-Denis, création d'une passerelle piétonne au Bourget, construction du centre aquatique olympique et de la passerelle de franchissement de l'A1.

### **3.3. L'écologie urbaine et la nature en ville : intensifier l'effort de végétalisation et protéger la biodiversité**

Le Département poursuit une politique ambitieuse de préservation et développement de son patrimoine naturel. L'investissement se poursuit en 2023 pour aménager le réseau de parcs afin **d'améliorer les conditions d'accueil, de mieux articuler les parcs et le tissu urbain proche, de proposer de nouveaux usages et de protéger la biodiversité du territoire.**

Ainsi le Département porte en 2023 **des projets d'extension ou réaménagement de parcs** :

- L'achèvement des travaux d'extension du parc de la Fosse Maussoin et l'installation de bâtiments mobiles et modulables « toits temporaires urbains » pour lequel le Département porte un partenariat d'innovations avec la banque des territoires. Ce partenariat est une opportunité inespérée pour disposer d'une maison de parc en modulaires et de qualité ;



- La poursuite d'aménagement du parc de la Bergère avec des études de maîtrise d'œuvre et des premiers travaux de reprise de l'entrée Préfecture et des aménagements au sein du parc ;
- La poursuite du projet d'Avenir de la Poudrerie.

En octobre 2021, la Maison du parc de L'île-Saint-Denis a été sinistrée suite à un incendie lié à des travaux de réfection de l'étanchéité. Le Département a pour ambition de reconstruire une Maison de parc dans les meilleurs délais afin de reloger les agents et offrir aux usagers un lieu de convivialité essentiel à la vie du parc. Le projet de rénovation et/ou reconstruction doit donc être lancé dans les meilleurs délais afin de reloger correctement les agents et permettre de relancer la vie du parc, et notamment les animations, les ateliers et la buvette.

En complément de ce programme ambitieux, ce sont 3,3 M€ qui sont proposés en 2023 pour des créations d'alignement ou des projets de requalification, des créations de forêts urbaines par le financement de l'appel à projet forêt urbaine ou bien par Agir, et enfin pour la renaturation des espaces extérieurs des bâtiments départementaux (hors collèges).

L'année 2023 sera également marquée par la poursuite des études et des procédures relatives à la création d'une baignade naturelle dans le parc de la Bergère pour un début des travaux au premier trimestre 2024.

Il est à noter que le Département souhaite élaborer en 2023 un nouveau programme concernant la gestion et le développement de ses parcs, dans la suite du programme « A vos parcs ».

### 3.4. Lutter contre les inondations et les pollutions et promouvoir la place de l'eau dans la ville

En termes d'assainissement, les objectifs du Département sont d'assurer la pérennité de son patrimoine, lutter contre les inondations, maîtriser la qualité des rejets en milieux aquatiques, développer une gestion solidaire de la ressource en eau et renforcer sa présence en ville.

Le Département va donc poursuivre les **études et travaux** des principaux projets :

- Poursuite de la **construction de bassins d'orage** (travaux en lien avec la baignade JOP 2024) :
  - Création de 3 prises d'eau qui constitue la dernière tranche de la construction du bassin de la Fontaine des Hanots à Montreuil,
  - Automatisation de la troisième prise d'eau du bassin Guernica située rue Victor Hugo à Montreuil pour forcer l'alimentation du bassin pour les petites pluies,
  - Travaux à hauteur de 25 M€ pour le bassin du ru St Baudile à Gagny dont les travaux doivent être achevés pour les JOP 2024,
- **Réouverture de la Vieille Mer.** La réouverture des cours d'eau busés et enterrés est une autre ambition majeure du plan Bassin. Après les études de maîtrise d'œuvre réalisées en 2022, l'année 2023 sera consacrée à la préparation du marché dont les travaux interviendront à partir de 2024 pour une durée de deux ans.
- **Intégration paysagère des bassins existants.** Le bassin Maurice Audin, situé sur la commune de Clichy-sous-Bois, sera démoli et remplacé par un bassin enterré destiné à permettre la création de liaisons urbaines et d'une ceinture verte renforçant la continuité du corridor écologique. Les travaux débuteront en juin 2023.

### 3.5. Le budget climat : un outil de pilotage de l'impact carbone de nos dépenses

Le Département s'est lancé en début d'année 2022 dans le projet de constituer un budget climat pour l'année 2023. Le budget climat consiste en une évaluation de l'impact environnemental des dépenses de la collectivité. Cette évaluation est centrée, pour ce premier budget climat départemental, sur l'objectif d'identification du caractère favorable, ou non, de nos dépenses en termes de réduction des émissions de gaz à effet de serre. L'analyse revient à classer nos dépenses en fonction de leur caractère « très favorable », « favorable », « neutre », « défavorable » ou « indéfini »



s'agissant de leur contribution à l'atténuation du changement climatique

Pour constituer ce budget climat, le Département applique la méthodologie et le référentiel développés par l'Institut pour l'économie et le climat (I4CE), un think-tank qui a co-construit une méthode de classification des dépenses publiques avec plusieurs Métropoles pilotes (Lille, Bordeaux). Un travail a également été mené avec EcoAct, le cabinet qui a appuyé notre collectivité pour la mise en place de la stratégie carbone. Le cabinet a ainsi assuré la formation de près d'une quarantaine de référents au sein des directions opérationnelles et apporte un regard « expert » sur la classification de l'impact environnemental des dépenses réalisée par le Département.

L'objectif de ce budget climat est de disposer d'une photographie de l'impact environnemental de nos dépenses, qui nous permettra de suivre l'évolution chaque année. Il permettra de valoriser les dépenses favorables et de détecter les dépenses défavorables afin de les faire évoluer à la baisse en activant divers leviers (nouveaux marchés, évolution des pratiques, etc.). Il s'agit, enfin, d'un outil de sensibilisation des équipes du Département à la question environnementale, qui vient en complément des outils déjà développés ces dernières années.

Un rapport dédié exposant la méthodologie et les conclusions de ce premier budget climat sera présenté lors de la séance du vote du budget primitif 2023.

## 4. Un avenir en commun : construire ensemble la société de demain

### 4.1. Nos collégien.ne.s, avenir de notre territoire



L'adaptation, la transformation et la **gestion du patrimoine collégien** constitue la première compétence départementale en matière éducative. A travers son plan éco-collège, de 1 milliard d'euros sur 10 ans, le Département poursuit ses investissements massifs afin de répondre aux dynamiques démographiques (7000 places nouvelles à créer avant 2030) et de porter la rénovation profonde du patrimoine. Plus que jamais, ces investissements constituent une réponse forte aux enjeux de **maîtrise des consommations énergétiques, d'empreinte carbone et de résilience urbaine.**

En effet, 2023 verra la poursuite des chantiers engagés (collèges Marie Curie des Lilas, Lenain-de-Tillemont à Montreuil, Sisley à L'Île-Saint-Denis, Pierre Sémard à Bobigny...), l'ouverture de nouveaux chantiers (Lavoisier à Pantin, Sellier à Bondy...) et le lancement de nouvelles opérations (nouveau collège à la Courneuve, nouveau collège à Saint-Ouen, reconstruction du collège Honoré

de Balzac...). Toutes ces actions sont porteuses de hautes ambitions d'émissions carbonees.

Au-delà de ces opérations de réhabilitation/création de collèges, 2023 verra la mise en œuvre d'**actions dédiées aux enjeux environnementaux et énergétiques** :

- Signature d'un marché global de performance énergétique pour 5 collèges du territoire, permettant la rénovation thermique nécessaire à l'abaissement majeur des consommations de ces établissements.
- Mise en œuvre d'une politique centralisée de maintenance et d'exploitation des installations de chauffage et de ventilation dans tous nos collèges permettant une meilleure maîtrise des consommations.
- Organisation des achats de gaz et de chaleur (chauffage urbain) au niveau départemental de manière à ne pas faire porter le risque inflationniste aux établissements.
- Développement d'une stratégie de raccordement ambitieuse aux réseaux de chaleur vertueux du territoire.
- Poursuite des opérations de création de cours oasis avec 6 nouveaux collèges équipés en 2023.

Par ailleurs, les collèges du Département doivent poursuivre leur **transformation numérique**. Après nos investissements massifs dans les infrastructures majeures (création du réseau très haut débit qui dessert désormais tous nos établissements), vient le tour des infrastructures locales (serveurs) et des terminaux. La maintenance de nos installations constitue également un enjeu central qu'il convient de poursuivre et de soutenir.

Au-delà des enjeux patrimoniaux, **la transformation de la restauration scolaire** se poursuit avec le double défi de l'amélioration de la qualité des denrées achetées, en lien avec le Plan Alimentaire Territorial (PAT), et de la poursuite de l'amélioration des pratiques professionnelles (formations des ATTEE, lutte contre le gaspillage...).

En 2023, l'ensemble des marchés de denrées alimentaires sera renouvelé et permettra ainsi de porter cette ambition. Par ailleurs l'école des savoir-faire des agents techniques des collèges pourra se déployer davantage encore.

Enfin, le Département souhaite offrir à ses collégiens de nombreuses **opportunités émancipatrices et épanouissantes**, à travers son Projet éducatif départemental (PED). Les différentes actions proposées permettront aux élèves de s'investir dans de nombreux domaines en lien avec les valeurs et les caractéristiques de notre territoire : olympisme et paralympisme, sport-santé, écologie, éducation artistique et culturelle, éducation aux médias et à l'information, mobilités...

## **4.2. Le sport, levier de développement**

La Seine-Saint-Denis, malgré une population jeune, présente un niveau de pratique sportive plus faible que la moyenne nationale. Cet écart s'est accentué avec la crise sanitaire : les Séquanodionisiens retournent moins rapidement vers leur pratique sportive interrompue que les Franciliens.

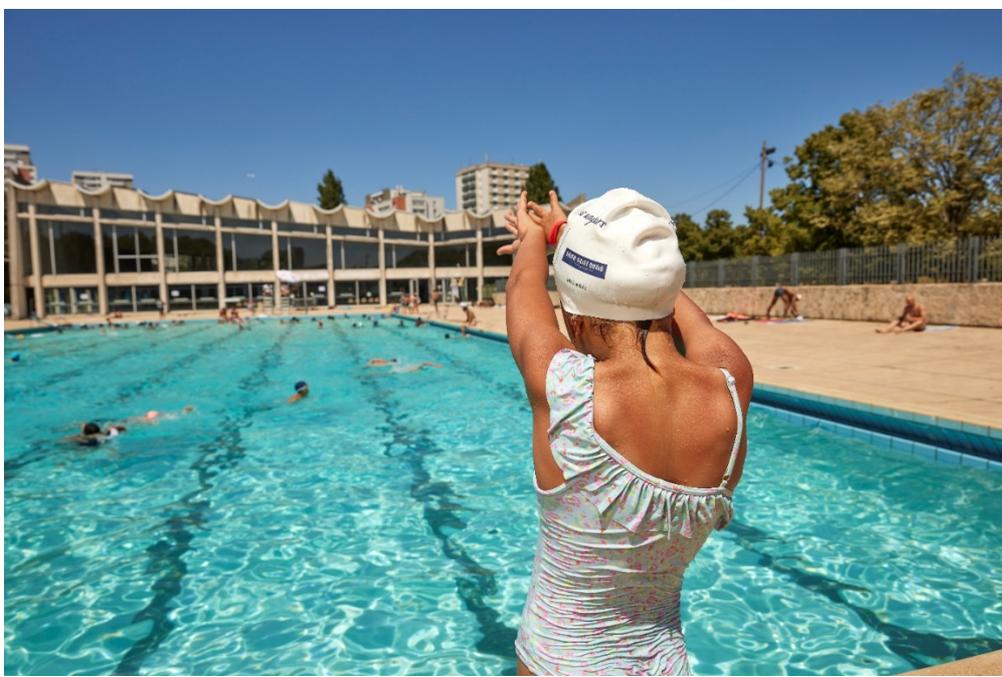
#### 4.2.1. Faire du sport un facteur d'émancipation en s'appuyant sur trois piliers

La pratique sportive permet de développer de nombreuses vertus : outre les enjeux de bien-être et de santé, majeurs pour notre territoire, elle permet l'émancipation et le développement de la citoyenneté et, au-delà, de faire société. Son développement constitue un objectif départemental majeur ; il s'appuie sur trois piliers :

- **L'accueil de grands événements sportifs**, qui sert de moteur au développement du sport chez les habitants. Les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 mais aussi la coupe du monde de rugby 2023 constituent des opportunités majeures pour avancer vers l'objectif de développement de la pratique sportive.
- **L'accompagnement et la structuration du mouvement sportif du territoire**. Avec près de 1600 clubs sur notre territoire, le Département accueille un écosystème sportif riche et varié. Organisé autour de comités départementaux pour la plupart des disciplines, le mouvement sportif est en demande d'accompagnement pour mener son développement. Le Département organise cet accompagnement avec différents outils d'intervention, de maturité progressive (projets de territoire, grands partenaires, clubs et comités à rayonnement départemental et dispositifs de droit commun) mais toujours autour de ses valeurs : inclusion, éducation par le sport, développement du sport féminin, formation des acteurs, développement du haut-niveau.
- **L'incitation des jeunes à pratiquer une activité sportive**. A la rentrée de septembre 2022 a été lancée la première édition du « pass sport 5ème » dispositif universel d'aide financière aux familles (100 euros par enfant scolarisé en 5ème) pour encourager les élèves de 5ème à s'engager dans une pratique sportive encadrée, au sein d'un club affilié à une fédération sportive, ou une association agréée par Jeunesse & Sports.

#### 4.2.2. Faciliter l'accès au sport malgré les carences du territoire

Malgré la forte implication du Département dans le sport, la Seine-Saint-Denis reste relativement carencée en équipements sportifs par comparaison avec d'autres territoires franciliens. Si les JOP doivent permettre de doter la Seine-Saint-Denis en équipements sportifs, le Département agit dès maintenant pour promouvoir la pratique sportive. Son action passe par une réhabilitation patrimoniale ciblée sur les piscines, notamment pour permettre aux Séquano-Dyonisiens d'apprendre à nager, et par le soutien à la pratique sportive « libre ».



Le **plan Piscine** qui s'achève a permis la réhabilitation ou la reconstruction de nombreuses installations aquatiques de notre territoire. S'il présente un bilan positif dans la mesure où il a permis la réalisation d'une quinzaine d'opérations, il convient de poursuivre cette action. Aussi, 2023 verra l'entrée en vigueur d'un nouveau plan Piscine permettant l'accompagnement financier des maîtres d'ouvrages publics du

territoire désireux de construire ou de rénover un équipement aquatique afin d'augmenter la surface de bassin accessible aux Séquano-Dyonnois. **L'objectif de 5000 équipements sportifs de proximité est de faire fortement progresser le « savoir nager »,** notamment chez les jeunes.

Face à la carence d'équipements sportifs, le Département souhaite encourager la pratique sportive libre, plus facile d'accès et souvent première étape d'une pratique plus régulière. Aussi, 2023 verra la mise en œuvre d'un **plan de soutien au développement de cette pratique libre**, par le développement d'équipements de proximité dans l'espace public. En lien avec le plan national « 5000 équipements sportifs de proximité », ce dispositif présentera deux niveaux : le premier, une aide aux collectivités du territoire présentant des projets concourant à cet objectif, le deuxième le financement d'une opération d'aménagement multi-site et multi-ville, sous maîtrise d'ouvrage départementale.

#### 4.2.3. S'appuyer sur le sport pour favoriser l'inclusion sociale

Le Département est également mobilisé pour saisir toutes les opportunités de permettre au sport d'agir positivement dans les parcours éducatifs, de réussite, sur la santé et le bien être des habitants. Il déploie pour cela une **stratégie paralympique** permettant aux publics porteurs de handicap d'accéder à une activité sportive adaptée, développe la **place du sport dans l'espace public** pour toucher les publics éloignés, et accompagne les **croisements entre acteurs du mouvement sportif et les acteurs du champ social**. L'enjeu du sport comme levier de santé, de bien être, d'inclusion, d'insertion, de citoyenneté est en définitive un élément fort de la dynamique portée par notre collectivité autour des Jeux.

Cette ambition se matérialise par de nombreux projets :

- Le Département soutient le **projet innovant « 24 sites » du CDOS 93**, pour développer la pratique sportive gratuite et régulière dans l'espace public. Ce projet vise à aller vers les publics éloignés de la pratique sportive via des activités proposées par les villes en lien avec les acteurs du mouvement sportif.
- Le Département déploie le projet « **130 pays, 130 collèges** », avec le soutien de l'Éducation nationale et de Paris 2024, pour permettre à chaque collège de s'investir dans le projet olympique au travers du choix d'un pays présent aux JOP. Ce projet permettra notamment aux collégiens de participer à un exercice de simulation internationale de la résolution ONU sur la trêve olympique porté par Paris 2024.
- Le Département et Paris 2024 soutiennent aussi, via le **fonds de dotation, le développement du parasports en Seine-Saint-Denis** avec le projet de réseau des clubs « para accueillants » ainsi que de développement des écoles multisports adaptées, en lien avec le futur équipement PRISME, principal héritage des Jeux paralympiques de Paris 2024.
- Le Département participe directement au **fonds de dotation de Paris 2024** qui permet



de soutenir des projets d'innovation sociale par le sport. 19 projets soutenus en 2022.

L'année 2023 constitue une année charnière pour le projet olympique en Seine Saint Denis : dernière année complète de mise en œuvre du plan héritage, et année stratégique pour le lancement des programmes de célébration et participation des habitants. La tenue de la coupe du monde de rugby en 2023 représente dans ce calendrier une opportunité de préparer l'échéance 2024.

### **4.3. La culture et le patrimoine, vecteurs d'émancipation, d'inclusion et d'attractivité du territoire**

La politique culturelle et patrimoniale départementale vise le développement de l'ensemble des champs disciplinaires (spectacle vivant, arts visuels, cinéma, littérature) en articulation avec les enjeux de création, de diffusion, d'éducation culturelle et artistique et de pratiques amateurs.

Elle s'appuie sur trois ambitions :

- La rencontre entre **création et habitants**. C'est à ce titre qu'une grande partie du soutien départemental vers les acteurs structurants du territoire, les lieux intermédiaires et les réseaux et festivals départementaux est organisée. C'est également à ce titre que sont financées les résidences artistiques, dispositif emblématique de la politique culturelle départementale. Les subventions en direction de l'ensemble de ces partenaires représentent environ 80% du budget culturel.
- L'accompagnement des **parcours artistiques et culturels des habitants**. Le Département soutient de nombreux dispositifs qui visent à sensibiliser les habitants à l'art et à la culture dès le plus jeune âge, et à leur permettre d'entrer dans une pratique artistique et culturelle durable. Ces actions sont volontairement orientées vers les publics prioritaires du Département : la petite enfance (Hisse et ho !), les collégiens (CAC et Agora par exemple), les personnes âgées (carte Ikaria par exemple) ou encore les personnes handicapées (parcours PAC). Pour permettre à tous les habitants de s'engager plus avant dans une pratique culturelle et artistique, le schéma départemental Cap'Amateur favorise la démocratisation d'une pratique artistique durable en tissant des parcours adaptés à chacun.
- La co-construction des **projets culturels territoriaux**. 2023 verra l'application de la nouvelle stratégie de coopération territoriale votée en 2022, visant un meilleur alignement des projets soutenus avec les grands objectifs départementaux (publics cibles, collaborations entre collectivités, éducation artistique et culturelle, etc.).

Par ailleurs, 2023 sera également marquée par des investissements en matière culturelle. Un nouveau **plan d'investissement**, appuyé sur deux volets, verra le jour :

- Le premier volet visera le soutien aux structures culturelles qui nécessitent un **accompagnement fort en matière de bâtiments et d'équipements**. Les aides délivrées permettront de susciter des investissements dans différents domaines :
  - Une meilleure **inclusion** : accessibilité universelle pour le public et les acteurs culturels.
  - Le développement de « **l'aller-vers** » : accompagner les structures culturelles dans l'acquisition de l'équipement nécessaire au « hors les murs ».

- Les enjeux de **développement durable** : aider les acteurs de développement durable, et précisément les questions

- Les enjeux **numériques** : accompagner les structures dans l'acquisition des outils de captation et de diffusion numérique.

- Le deuxième volet accompagnera l'ambition départementale en matière de **qualité des espaces publics** : l'investissement culturel départemental permettra de développer une politique de déploiement **d'œuvres d'art dans l'espace public**. Dès 2023, le site du parc de la Bergère à Bobigny accueillera les premières réalisations. Les espaces publics départementaux structurants (canaux, RD, T1, ouvrages d'arts départementaux...) verront tout au long du mandat se développer l'installation d'œuvres.



# **PARTIE 2**

## **Une gestion des ressources humaines renouvelée en 2023**

L'année 2022 a été marquée par d'importantes évolutions réglementaires humaines, dans un contexte de reprise de l'inflation, d'importants défis d'attractivité des métiers de la fonction publique. Pour répondre à ce contexte qui va se prolonger dans les années à venir, le Département fait le choix d'une stratégie RH volontariste tout à la fois en termes de valorisation salariale, de recrutement que de modernisation de sa politique RH, afin de s'adapter aux attentes des agents et au déploiement des politiques publiques départementales.

## 1. La structure et l'évolution des effectifs

La structure et l'évolution des effectifs du Département s'adaptent aux besoins de développement des services publics, en prenant en compte le contexte national du marché du travail, ainsi que le cadre réglementaire et budgétaire du Département.

Au 30 juin 2022, le Département emploie et rémunère **7 210 agents fonctionnaires et contractuels** (permanents et non permanents, mais hors vacataires, stagiaires gratifiés, services civiques, CAE/PEC, apprentis et assistants familiaux), contre 7 152 fin 2020. Sur ceux-ci, **5 621 sont des fonctionnaires et 1 589 sont des contractuels** recrutés sur des postes permanents ou non. A ceux-ci s'ajoutent, au 30 juin 2022, 149 apprentis, 61 stagiaires et services civiques et 104 contrats accompagnement à l'emploi (PEC).

Evolution de la répartition des effectifs entre 2019 et 2022 :

	2019	2020	2021	2022*	Taux d'évolution 2019-2022
Titulaires	5972	5768	5725	5621	-5,8%
Contractuels permanents ou non	1130	1384	1526	1589	+40,6%
Apprentis	115	123	147	149	+29,6%
Stagiaires gratifiés	38	37	48	61	+60,5%
Contrats accompagnement à l'emploi (PEC)	68	80	101	104	+52,9%
<b>Total</b>	<b>7323</b>	<b>7392</b>	<b>7547</b>	<b>7524</b>	<b>+2,8%</b>

\* Données au 30/06/2022, les autres données sont au 31/12/2021

\*\*Les assistantes familiales ne sont pas comptabilisées

La variation des effectifs sur la période 2020-2022 est marquée par les évolutions suivantes :

- La **croissance du nombre de départs en retraite** d'agents : 314 départs en retraite sont prévus en 2022, contre 226 départs en 2019, 223 départs en 2020 et 227 en 2021 ;
- L'engagement d'un **plan exceptionnel de recrutement en faveur de l'insertion et de l'aide sociale**, dans le cadre de l'accord sur la renationalisation du financement du RSA, : entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et le 1<sup>er</sup> septembre 2022, le Département a recruté 36 travailleurs sociaux ;
- La **croissance du nombre d'apprentis**, par une politique volontariste d'accueil : 149 nouveaux apprentis accueillis en 2022



- Les métiers qui n'attirent plus : les métiers de la filière puériculture, infirmière, travailleur(se) social(e), de technique, agent de voirie, cuisinier, peintre) ou encore de la filière administrative (gestionnaire de ressources humaines ou comptable) ;
- Les métiers en concurrence directe avec le secteur privé où les rémunérations sont plus élevées : les informaticiens, les ingénieurs et plus généralement les emplois de techniciens ;
- L'augmentation du coût de la vie, et notamment du logement dans les grandes agglomérations, sans corrélation avec la progression des rémunérations ;
- La méconnaissance des métiers de la fonction publique territoriale et de leur diversité

Pour anticiper ces évolutions, les orientations de la politiques RH du Département en matière de pilotage de ses effectifs sur les années à venir sont les suivantes :

- **Développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEEC)** : l'analyse et la projection, par politique publique, des besoins en volume et en compétences dans les années à venir est une priorité de la politique RH, afin d'orienter au plus juste les compétences, les recrutements et l'allocation des effectifs, en fonction de l'évolution des besoins de service public, du développement de la numérisation, de la pénurie de formation initiale sur certains métiers et de l'apparition de nouveaux métiers et de nouvelles modalités d'intervention du Département, notamment.
- **Renforcer le recours à l'apprentissage et l'accueil des stagiaires** : l'implication de l'ensemble des agents du Département, notamment pour les métiers en tension, pour attirer, tutorer et fidéliser de jeunes professionnels en leur faisant découvrir l'univers des collectivités territoriales, via l'accueil de stagiaires et d'apprentis, est favorisé. Des partenariats avec les écoles et universités du territoire et de l'Ile-de-France sont également développés pour faire connaître les métiers et les carrières au Département.
- **Renforcer l'image du Département comme employeur** : le projet de « marque employeur » est progressivement mis en œuvre, pour accroître l'attractivité du Département comme employeur, tant vis-à-vis des candidates et candidats externes que pour fidéliser les agents en poste. Outre la visibilité accrue sur les réseaux sociaux et les forums, il s'agit pour le Département de donner à voir ses valeurs, la qualité de ses conditions de travail et les perspectives offertes à chacun en matière de parcours professionnel. La priorité mise sur la densification de la communication interne et l'amélioration de l'accueil des nouveaux arrivants et des nouveaux encadrants y contribue également.
- **Assouplir les procédures internes de recrutement** pour mieux répondre aux attentes : le Département développe sa capacité de détection des potentiels, ses événements spécifiques à forte visibilité type « job-dating », réduit ses délais de recrutement, revoit la présentation et publication des postes à pourvoir et améliore l'accueil des nouveaux agents. De plus, les actions spécifiques mises en place en 2022 pour les recrutements sur les métiers prioritaires du secteur social et du secteur technique seront intensifiées.
- **Poursuivre l'action du Département en matière de « déprécarisation » des agents contractuels** : si le recrutement d'agents titulaires et internes reste prioritaire, le Département a engagé et va poursuivre une action pour, dans le cadre légal, améliorer les conditions d'emploi des contractuels en sécurisant leurs parcours professionnels, en allongeant les durées de contrat, en leur offrant des perspectives d'évolution plus sécurisées et plus systématiques, ainsi qu'en renforçant les possibilités pour qu'ils passent et réussissent les concours de la fonction publique territoriale.

## 2. La masse salariale impactée par des mesures de revalorisation inédites

(en M€)	2020	2021	BP 2022	Prévu 2022	BP 2023
<b>Budget principal</b>	332	339	344	355	370
<b>Budget annexe</b>	13	13	14	14	14
<b>TOUS BUDGETS</b>	<b>345</b>	<b>352</b>	<b>358</b>	<b>369</b>	<b>384</b>

Les principaux facteurs expliquant l'évolution de la masse salariale départementale sont :

- Les nombreuses **mesures réglementaires** venues impacter la masse salariale de la collectivité au cours de l'exercice 2022 :
  - o Revalorisation à deux reprises du SMIC du fait du contexte économique et de l'inflation afférente,
  - o Révision des grilles de catégories C,
  - o Extension du Ségur de la Santé pour la filière médico-sociale et notamment le passage des auxiliaires de puériculture en catégorie B, qui pour l'ensemble de ces mesures sur l'action sociale représente 6,5 millions d'euros,
  - o Augmentation du point d'indice de 3,5% au 1<sup>er</sup> juillet 2022, qui correspond à elle seule à une augmentation de 9 millions d'euros pour le Département.

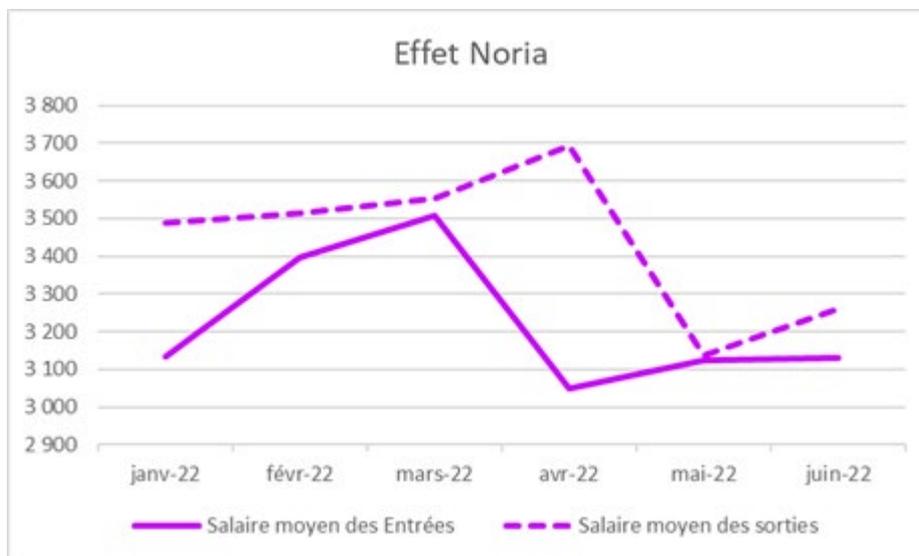
A l'échelle du Département, la somme du brut annuel des agents permanents (fonctionnaires et contractuels permanents) est répartie de la façon suivante :

Proportion vis-à-vis du brut annuel (hors charges patronales)	Fonctionnaires	Contractuels permanents	Ensemble
<i>Des primes et indemnités</i>	19,41%	24,50%	<b>20,20%</b>
<i>Des nouvelles bonifications indiciaires</i>	1,90%	0,00%	<b>1,60%</b>
<i>De l'indemnité de résidence</i>	2,27%	2,20%	<b>2,30%</b>
<i>Du supplément familial de traitement</i>	1,12%	1,40%	<b>1,20%</b>
<i>Des heures supplémentaires</i>	0,24%	0,10%	<b>0,20%</b>

A noter que la part des primes et indemnités en proportion du brut va augmenter en 2023 du fait des mesures listées ci-après.

- Le choix volontariste fait par le Département de valoriser et de reconnaître le travail des agents par des **mesures salariales inédites** d'application progressive entre 2022 et 2023, sur la base des priorités suivantes (cette mesure est chiffrée à hauteur de 6 millions d'euros) :

- Les métiers féminisés,
  - Les agents de catégorie C et particulièrement ceux ayant des fonctions d'accueil du public,
  - Les métiers du social, de la santé, et de la petite enfance,
  - Les métiers administratifs et culturels,
  - La meilleure prise en compte des avancements de carrière et des prises de responsabilités d'encadrement,
  - La généralisation de l'aide à la restauration méridienne, avec la mise en place de chèque déjeuner pour les agents des sites déconcentrés.
- **L'effet Noria engendré par les départs en retraite** (départ d'agents en fin de grille remplacés par des agents plus jeunes) ayant un impact sur la masse salariale de la collectivité. Pour le premier semestre 2022, l'effet Noria est ainsi estimé à -3,9 millions d'euros.



Pour 2023 et les années à venir, ces différentes tendances impactant la masse salariale vont se poursuivre et le Département sera attaché à :

- **Adapter sa politique de rémunération** pour être plus **équitable** entre les agents, plus **attractif** sur les métiers en tension et plus **ajusté** aux contraintes de pouvoir d'achat pesant sur ses agents, dans un contexte d'inflation et de tension sur le marché du travail ;
- Réussir et accompagner l'important **renouvellement des équipes** généré par les départs en retraite, en en faisant une opportunité pour développer de nouvelles compétences ;
- Poursuivre le développement d'une **politique d'action sociale ambitieuse** à l'égard de ses agents afin de leur offrir des aides et appuis adaptés à leurs conditions de vie ;
- Poursuivre et renforcer le **partenariat avec le CDOS et l'APSAD** sur des projets contribuant à l'amélioration des conditions de travail, de rémunération accessoire des agents et de développement d'événements collectifs internes favorisant l'interconnaissance des agents ;
- Renforcer la **politique d'égalité entre les femmes et les hommes** et de **diversité** des équipes.

### 3. Les avantages en nature

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

Les logements sont concédés par nécessité absolue de service (NAS), lorsque l'agent ne peut accomplir normalement son service sans être logé dans les bâtiments où il doit exercer ses fonctions. Les concessions de logement accordées par nécessité absolue de service emportent la gratuité de la prestation du logement nu. Les bénéficiaires en sont principalement le personnel d'accueil des collèges et les directrices et directeurs de crèches. Les conditions d'attribution des logements de fonction dans les collèges ont été précisées par la délibération de la commission permanente du 1<sup>er</sup> décembre 2016.

La liste des emplois pouvant être attributaires d'un véhicule de fonction est fixée par la délibération du conseil départemental du 9 novembre 2021.

Avantages en nature Logement	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Total	Moyenne
Montant (en €)	36 709	31 097	36 485	37 094	36 618	41 017	40 405	259 425	
Nbre de bénéficiaires	156	156	156	154	154	154	154		155

Avantages en nature Véhicule	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Total	Moyenne
Montant (en €)	766	766	2 392	1 330	1 396	1 379	1 379	9 407	
Nbre de bénéficiaires	4	4	6	6	6	6	6		5

Par ailleurs, le Département a adopté un nouveau plan de mobilité employeur (PDME) le 14 avril 2022, pour amplifier sa politique en faveur des déplacements durables des agents. Les objectifs d'ici 2024 sont élevés avec une augmentation prévue de +6% des modes actifs et de +3% du covoiturage, en conformité avec la stratégie carbone du Département.

A compter du 1<sup>er</sup> semestre 2023, les agents des sites déconcentrés bénéficieront de titres restaurant d'une valeur de 8 € par journée travaillée. Le Département participera à hauteur de 50% pour les agents de catégorie A, représentant plus de 900 € par an (sur une moyenne de 20 jours travaillés par mois), et à hauteur de 60% pour les agents des catégories B et C, soit plus de 1000 € par mois.

Le Département favorise l'accès aux loisirs et vacances grâce aux chèques vacances et à des subventions, pour les séjours d'enfants de moins de 18 ans. Le Comité Départemental des Œuvres Sociales (CDOS) propose aux enfants des agents départementaux des séjours en France ou à l'étranger. Le CDOS propose aux agents départementaux des voyages, des sorties découverte, des locations de vacances et dispose d'une billetterie pour des événements culturels.

L'Association pour la pratique du sport pour les agents du Département 93 (Apsad93) offre la possibilité aux agents de pratiquer tout au long de l'année un ou plusieurs sports (une quinzaine d'offres au total), ainsi que de l'improvisation théâtrale. L'Apsad93 organise également des événements sportifs conviviaux, tels les Foulées de printemps (course le long du canal, chaque année en mai), et le Tournoi des agents, qui permet à l'ensemble des agents départementaux de concourir en équipe et de s'essayer à une diversité de sports. Ceci participe à la qualité de vie au travail et contribue à la démarche Sport bien-être.

## 4. Etre attentifs sur la mise en œuvre des mesures d'accompagnement positives votées dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique imposée aux collectivités

L'année 2022 a été marquée par le chantier de refonte du temps de travail, pour une application au 1<sup>er</sup> janvier 2023, dans le cadre de la loi de transformation de la fonction publique du 6 août 2019. Le Département a redéfini l'ensemble des règles en matière de temps de travail permettant de passer d'une moyenne actuelle de 1512 heures à 1607 heures par an (35 heures hebdomadaires) malgré l'opposition sur le fond de l'exécutif départemental à cette loi.

Cette importante évolution sera mise en œuvre tout au long de l'année 2023 et le Département sera particulièrement attentif à accompagner ces changements dans les années à venir, autour des axes prioritaires suivants :

- **Tenir compte des contraintes et pénibilités liées aux métiers** et de la nécessaire continuité de service, pour offrir la plus grande souplesse possible pour les agents, en termes de rythmes et durées de travail quotidien, et ainsi leur permettre d'équilibrer au mieux leur vie professionnelle/personnelle.
- Renforcer la **mesure de l'effectivité du temps de travail**, en comptabilisant l'ensemble des temps consacrés à la conduite des politiques publiques : astreintes, permanences, heures de nuits, dépassement horaires lors des périodes de forte charge, etc.
- **Assouplir les poses de récupérations**, notamment sous forme de RTT, et **élargir les plages horaires et le nombre de cycles de travail ouverts**. A ce titre, l'expérimentation d'un cycle de travail hebdomadaire de 4 jours sera menée et son extension sera étudiée.
- Conduire un important **chantier d'amélioration de la qualité des locaux professionnels**, en parallèle de l'accompagnement du développement du télétravail, afin d'améliorer la qualité de vie au travail et de s'adapter aux besoins des agents. Cela passe à la fois par des rénovations importantes et systématiques des locaux, une rationalisation des espaces de travail pour développer les lieux d'échanges lorsque les agents travaillent en présentiel et qui répondent à des modalités de travail innovantes attendues notamment par les agents les plus jeunes, ainsi qu'une attention forte aux attentes des agents dans les périodes de télétravail.
- Poursuivre le déploiement et l'évaluation du **télétravail** au choix des agents, en lien avec la stratégie de sobriété énergétique du Département et l'amélioration de l'équipement numérique des agents.
- **Donner un contenu adapté aux « jours fléchés »** : en fonction des métiers, tout ou partie de l'augmentation du temps de travail sera affectée à des formations, à des événements collectifs internes de convivialité et d'interconnaissance, au développement des actions de sport-santé pour les agents ayant des métiers physiques, ainsi que, au choix des agents, à des engagements dans le cadre du dispositif « Agents solidaires » auprès d'associations du territoire ou de services départementaux.

## 5. La politique de formation

La politique de formation de la collectivité vise à répondre aux enjeux stratégiques du Département et à apporter un appui aux politiques départementales au travers le maintien et le développement des compétences des agents en vue d'améliorer l'organisation, la qualité de service aux usagers, de réaliser les chantiers portés par le Département et de faciliter l'accès aux métiers en tension identifiés dans le cadre de la démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Après une baisse des formations durant la période de crise sanitaire (jauges de participants abaissée, annulations des formations dans les périodes de confinement, reports divers et difficultés à tenir certaines formations à distance) et afin de porter une politique de formation renouvelée, le Département s'est doté d'un plan de développement des compétences sur deux ans pour la période 2023 / 2024 autour de quatre grands axes :

- Axe 1 : La transformation et la modernisation de l'administration
- Axe 2 : Les parcours métiers de l'arrivée au départ de l'agent
- Axe 3 : La conduite du changement managérial
- Axe 4 : Le développement de modalités pédagogiques adaptées au contexte d'apprentissage des agents

Ce plan s'appuie sur les grands axes prioritaires suivants :

- **Diversifier les modalités pédagogiques afin de faciliter l'accès de toutes et tous à la formation** notamment avec le développement des formations à distance, avec le lancement d'une expérimentation des actions de formation en situation de travail (AFEST) et la création d'espaces de travail collaboratif et de proximité ciblé (ex : l'espace des partages et des savoir-faire, la création d'un espace de travail partagé au sein du Service de documentation...);
- **Intensifier les actions engagées en matière d'apprentissage**, et l'investissement du Département pour accompagner les plus jeunes vers l'emploi et pour encourager, les agents du Département à occuper les fonctions de maître d'apprentissage ;
- **Développer l'Ecole des partages et des savoir-faire** : cette école interne a pour objectif de permettre aux 1500 agents travaillant dans les collèges de monter en compétences et de se préparer au mieux à l'évolution des métiers ;
- **Poursuivre l'accompagnement à la seconde carrière avec l'Ecole des transitions professionnelles** qui accueille davantage d'agents chaque année. 50 agents ont été accompagnés en 2020, 55 en 2021 et 87 agents sont suivis au 1<sup>er</sup> juillet 2022. L'ETP, dans le cadre de la GPEEC, anticipe les évolutions des métiers pour permettre de former les agents à une seconde carrière sur les métiers qui constituent des débouchés importants pour la collectivité (centralisation de la fonction comptable, évolution du métier de secrétaire...). 43 missions d'immersion ont été accomplies en 2021 par les agents de l'ETP en parcours de reconversion. Au 1<sup>er</sup> juillet 2022, 20 missions sont en cours dans les directions et permettent aux agents de se former à un nouveau métier ;
- **Créer une Ecole interne des cadres** pour offrir un accompagnement spécifique aux encadrantes et encadrants de la collectivité, au regard du développement des exigences formalisées dans le projet managérial du Département : l'objectif est de leur offrir des espaces d'échanges, de professionnalisation et d'accompagnement, afin qu'ils puissent avoir les comportements et les compétences les plus ajustés au soutien des équipes.

# **PARTIE 3**

## **Enjeux financiers, stratégie budgétaire et prospective 2023-2025**

Après une année 2020 passée sous l'influence des contraintes financières, 2021 marque pour les collectivités territoriales dans leur ensemble une **amélioration financière**, notamment du fait d'un contexte de reprise économique soutenue – hausse de 7% du PIB sur 2021<sup>5</sup> – malgré la poursuite de la crise. Si les effets de la crise de la Covid-19 ont continué à se faire sentir sur l'année 2021, les principaux agrégats financiers des collectivités, et notamment des Départements sont en croissance.

Entre 2020 et 2021, les **dépenses de fonctionnement** des Départements ont augmenté de 1,4 % tandis que les recettes ont augmenté de 6,6 %<sup>6</sup>, principalement grâce à la croissance très forte des DMTO qui à eux seuls ont augmenté de 27 % au niveau national (+ 3 milliards d'euros par rapport à 2020). En découle une **amélioration nette des épargnes** des Départements, l'épargne brute augmentant de 44 %, pour atteindre un niveau de 11,4 milliards d'euros<sup>7</sup> pour l'ensemble des Départements.

Cette hausse des épargnes a notamment été mise au profit des **dépenses d'investissement**, qui ont connu une croissance de 9,2 %, atteignant un niveau de 11,1 milliards d'euros pour la strate départementale. Cela sans pour autant recourir massivement à l'emprunt, puisque l'encours de dette a diminué de 2% entre 2020 et 2021, tandis que la capacité de désendettement est passé de 4,1 à 2,8 années.

La situation financière des collectivités s'est donc rétablie plus rapidement que ce qui avait pu être envisagé. Le rapport rendu par Jean-René Cazeneuve en juillet 2020, « Evaluation de l'impact de la crise du COVID-19 sur les finances locales » prévoyait un retour à l'épargne brute d'avant crise en 2022. Toutefois, l'embellie constatée en 2021 ne pouvait être que ponctuelle du fait de l'exposition des budgets départementaux à la conjoncture économique, que ce soit sur la hausse des dépenses de fonctionnement, principalement des dépenses sociales, et la baisse des recettes de fonctionnement en cas de contraction de l'activité (DMTO, CVAE, fraction de TVA).

Ainsi, l'année 2022 a été fortement marquée par un **contexte inflationniste** qui a touché l'ensemble du territoire. Les collectivités ne font pas exception, et leurs budgets, tant en fonctionnement, du fait des revalorisations salariales, du prix des fluides et des denrées alimentaires principalement qu'en investissement – coût des matières premières dans le cadre des chantiers de travaux – ont connu une forte croissance, essentiellement subie.

Parallèlement, **les recettes de fonctionnement se sont trouvées affaiblies**, notamment pour les Départements, avec le ralentissement des recettes de DMTO. Le conseil supérieur du notariat pointait dès avril 2022 un ralentissement du volume de transactions de logements, et ce depuis plusieurs mois, avec un potentiel retour à une « activité plus classique » après une année 2021 exceptionnelle. Cela se traduit pour les Départements par un risque de voir les recettes de DMTO diminuer. La situation reste très hétérogène, certains Départements continuant de voir leurs recettes de DMTO augmenter par rapport en 2021. La Seine-Saint-Denis est par contre concernée par ce ralentissement, et voit depuis le début d'année un véritable ralentissement de ses recettes de DMTO.

---

<sup>5</sup> INSEE, Informations rapides, janvier 2022

<sup>6</sup> Pré-rapport de l'Observatoire des finances et de la gestion publique locales, juillet 2022

<sup>7</sup> Cour des Comptes, Les finances publiques locales 2022, Fascicule 1 Rapport sur la situation financière et la gestion des collectivités territoriales et de leurs établissements publics en 2021, juillet 2022

Pour la Seine-Saint-Denis, l'année 2022 marque tout de même la **renationalisation du financement du RSA**. Pour la première fois depuis 2004, le Département ne subit pas la croissance du reste à charge de cette allocation individuelle de solidarité. Ceci est d'autant plus important que les mesures gouvernementales de revalorisation de cette aide à hauteur de 4% dès le 1<sup>er</sup> juillet 2022, bien que partiellement compensée en 2022, auraient certainement marqué une forte hausse de la dépense pour notre collectivité.

Les budgets 2023 seront impactés par l'ensemble des **mesures décidées à l'été 2022 par le Gouvernement**, qu'il s'agisse de la revalorisation du point d'indice ou encore de la revalorisation des minima sociaux, et ce sur une année complète, mais également par l'inflation dont l'impact financier continuera à se faire ressentir en 2023. A cela s'ajoute une véritable interrogation sur l'avenir du financement des collectivités territoriales avec le rétablissement d'une norme de contrainte sur les dépenses voulue par la loi de programmation des finances publiques 2023-2027, et notamment la mise en place d'un « **pacte de confiance** », dont le but est de limiter l'augmentation des dépenses de fonctionnement des collectivités à 0,5 point de plus que le niveau de l'inflation, soit 3,7% pour l'année 2023. Il est à noter que les détails de cette mesure doivent encore être définis, et le projet validé par le Parlement. En outre, la volonté du Gouvernement de supprimer partiellement la CVAE dès 2023, projet dont les contours esquissés dans le projet de loi de finances pour 2023 restent flous, est un autre coup porté au financement des Départements.

Aussi, pour l'année 2023, la prévision des recettes sera à considérer avec prudence, dans un contexte économique et institutionnel incertain (1). Malgré une amélioration des ratios financiers sur les années 2020 et 2021, les contraintes sur notre budget de fonctionnement restent prégnantes (2). Le Département se donne toutefois les moyens de poursuivre une politique ambitieuse d'investissement au titre de l'année 2023 (3), tout en continuant à maîtriser le recours à l'emprunt (4).

## 1. Une progression attendue des recettes à considérer avec prudence au regard du contexte économique et institutionnel incertain

Première année de l'expérimentation de la renationalisation du financement du RSA, l'année 2022 a vu le budget départemental délesté du poids de la dépense de RSA. Du fait des recettes transférées à l'Etat dans le cadre du « droit à compensation », le panier des ressources du Département s'en est trouvé structurellement modifié.

En 2023, le montant des **recettes générales**, composées des ressources fiscales, dotations et péréquations dont bénéficie notre collectivité, devrait s'élever à **1 452 millions d'euros** soit une augmentation de 31,3 millions d'euros (+ 2,2 %) par rapport au BP 2022.

Cette progression s'explique principalement par une **augmentation des produits fiscaux** de la collectivité. Cependant, l'année 2023 demeure une année de grande incertitude pour les finances départementales : incertitude due à un contexte macro-économique fragile (croissance incertaine, remontée des taux bancaires, inflation), incertitude institutionnelle découlant de l'annonce de la suppression de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) dont le Département est bénéficiaire, incertitude sur les effets qu'un retour à une forme de « contrat de Cahors » pourrait avoir sur les ressources des collectivités.

## 1.1. Des recettes fiscales en hausse bien que nécessitant une vigilance accrue

### 1.1.1. Une inscription prudente au regard d'un contexte économique incertain

#### 1.1.1.1. Taxe spéciale sur les conventions d'assurance (TSCA)

Il sera prévu au BP 2023 une augmentation de la TSCA à hauteur de 13,9 millions d'euros, soit **213,9 millions** (+ 6,9 % par rapport au BP 2022).

Cette augmentation s'inscrit dans la continuité de la bonne dynamique constatée sur cette recette.

#### 1.1.1.2. Fraction de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA)

Pour la troisième année consécutive à la réforme de la fiscalité locale de 2021, le Département percevra en 2023 une fraction de la TVA qu'encaissera l'Etat la même année. Cette recette, assise principalement sur l'évolution de la consommation, est étroitement dépendante de la conjoncture économique et sera sensible à trois facteurs : l'effet « prix » lié à l'inflation, l'effet « volume » lié à la consommation des ménages et l'effet « assiette » lié aux différentes évolutions législatives des taux, des exonérations et des déductions décidées par l'Etat.

Sur l'année 2022, l'Etat anticipe une augmentation importante de la TVA grâce à l'effet « prix » et l'effet « volume » avec une consommation des ménages qui reste dynamique : après une première estimation en loi de finances pour 2022 à + 2,89 %, l'Etat prévoit une augmentation de 5,5 % dans la loi de finances rectificative pour 2022. En raison des incertitudes inhérentes à ce produit fiscal, il sera proposé au BP 2023 de stabiliser la fraction TVA du département à cette dernière évolution. Ainsi, il est prévu d'inscrire **454,8 millions d'euros** au BP 2023, soit une augmentation de 10,8 millions d'euros par rapport au BP 2022.

#### 1.1.1.3. Droits de mutation à titre onéreux (DMTO)

Après une année 2020 marquée par la quasi-stabilité de cette recette en comparaison avec 2019, et après un rattrapage important en 2021 (+ 51 millions d'euros) marqué par une forte reprise des transactions immobilières en Seine-Saint-Denis, la dynamique des DMTO en 2022 semble beaucoup plus mesurée. Le principal facteur explicatif de cette réduction du nombre de transactions semble être le resserrement des conditions d'accès au crédit bancaire pour les ménages, comme souligné par la note de conjoncture immobilière des Notaires de France de juillet 2022<sup>8</sup>. Les Notaires de France y indiquent notamment que, dans le contexte de remontée des taux, la marge

---

<sup>8</sup> Note de conjoncture immobilière des Notaires de France de juillet 2022

pour obtenir un crédit immobilier « *se réduit de plus de plus, avec le blocage du marché immobilier dans les prochains mois* ».

Cette tendance pourrait persister en 2023, c'est pourquoi il sera proposé de reconduire en 2023 le montant inscrit au BP 2022, soit **232 millions d'euros**.

### 1.1.2. La suppression partielle de la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) en 2023 aura probablement un impact négatif pour les finances départementales

En 2022, le Département connaît une augmentation de 7,5 % de CVAE par rapport au CA 2021, soit + 7,8 millions d'euros pour atteindre 111,6 millions d'euros. Ce « rebond » par rapport à la baisse de 11,2 % enregistrée en 2021 tient à la reprise de l'activité économique constatée l'an dernier. La baisse de l'année 2021 était, quant à elle, essentiellement liée à l'utilisation de la possibilité donnée aux entreprises de minorer leurs acomptes.

Promesse de campagne du président de la République, **la CVAE sera partiellement supprimée dès la loi de finances pour 2023**. Cette mesure modifiera, là encore, le panier de recettes du Département. En effet, la CVAE représente un impôt territorialisé majeur pour les Départements qui, malgré l'absence de pouvoir de taux, contribue à maintenir un lien entre la fiscalité et le territoire. En effet, de par leurs contributions à l'amélioration des services publics de proximité et leurs investissements dans les infrastructures territoriales, les Départements contribuent à la croissance des entreprises. À ce jour, les modalités de compensation de la suppression de la CVAE demeurent incertaines mais il est probable que les Départements n'en ressortiront pas gagnants sur le plan budgétaire.

Ainsi, les modalités de suppression de cet impôt inscrites par le Gouvernement dans le projet de loi de finances (PLF) pour 2023 prévoient que la recette de compensation sera calculée sur la base du triennal 2020-2021-2022. **Ce triennal prend en compte la forte baisse de l'année 2021 et est donc désavantageux pour notre collectivité. Il correspond à une recette d'environ 111 millions d'euros, soit 4 millions de moins que la recette attendue au titre de l'année 2023 si la CVAE avait été maintenue.** En outre, le remplacement de la CVAE par une nouvelle fraction de TVA risque de faire perdre aux Départements la dynamique de l'impôt supprimé puisque la volonté du Gouvernement, traduite dans le PLF 2023, est de verser la part dynamique de la fraction compensatoire de TVA dans un « fonds pour l'attractivité économique des territoires » qui serait ensuite reversé aux collectivités selon des critères non encore définis.

Avec cette réforme, **les Départements seront ainsi perdants sur trois plans** : d'abord politique puisque la suppression de la CVAE rompt le lien entre la fiscalité et territoire, ensuite budgétaire, car le montant plancher de recettes départemental reste très en dessous de ce que le Département aurait pu attendre en 2023 et enfin financier, car l'accroissement du produit de la TVA dans le panier de recettes du Département renforce son exposition à des risques de retournements économiques ou d'évolutions législatives décidées unilatéralement par l'État.

## 1.2. Le Département connaîtra une stabilité globale de ses dotations et reversements issus des fonds de péréquation

En dépit de la volonté du Gouvernement d'encadrer à nouveau l'évolution des dépenses des Départements pour financer le « redressement des finances publiques », les dotations perçues par le Département devraient demeurer globalement stables en 2023, tout comme les reversements issus de différents fonds de péréquation.

### 1.2.1. Des dotations mécaniquement en hausse suite à la recentralisation du financement du RSA

Il est prévu au BP 2023 de réajuster d'inscription de la DGF à hauteur de **44,9 millions d'euros** soit 4,7 millions d'euros de plus par rapport au BP 2022 (13 millions d'euros au titre de la DGF-forfaitaire et 31,9 millions d'euros au titre de la DGF-péréquation urbaine).

En effet, suite à la recentralisation du financement du RSA qui prévoit un prélèvement de l'Etat sur la part forfaitaire de la DGF, le Département a transféré 136,6 millions d'euros en 2022. Il restait ainsi au Département 13,2 millions d'euros de DGF-forfaitaire, soit une recette supérieure de 4,4 millions par rapport à l'inscription BP 2022 (8,8 millions d'euros). En conséquence, il est prévu d'inscrire 13 millions d'euros au BP 2023, soit 4,2 millions d'euros de plus par rapport au BP 2022.

La part péréquatrice de la DGF sera par ailleurs augmentée de 0,4 million d'euros au BP 23 par rapport au BP 2022 pour tenir compte des évolutions des indicateurs financiers du Département servant à répartir cette dotation.

### 1.2.2. La péréquation minorée en raison de la baisse de dynamique des DMTO en 2022

En raison des incertitudes sur la dynamique des DMTO en 2022 et de la recentralisation du financement du RSA, il est attendu une **diminution des contributions des Départements au fonds globalisé des DMTO** en 2023 par rapport à son alimentation en 2022.

En effet, ce fonds est alimenté en majorité par un prélèvement sur l'assiette des DMTO des Départements de l'année n-1. Comme l'année 2022 ne bénéficie pas du rebond économique enregistré en 2021, les prélèvements sur les assiettes DMTO seront moins élevés qu'en 2022. De plus, depuis l'expérimentation de la recentralisation du financement du RSA en 2022, l'Etat prélève 20 % du produit des DMTO du Département pour financer le transfert. En loi de finances pour 2022, il a été prévu de neutraliser les effets collatéraux de cette expérimentation dans le mécanisme de prélèvement du fonds, ce qui aura pour conséquence de diminuer mécaniquement notre contribution à hauteur de 20 % (-3,5 millions d'euros par rapport au BP 2022), soit une contribution de 15,5 millions d'euros en 2023.

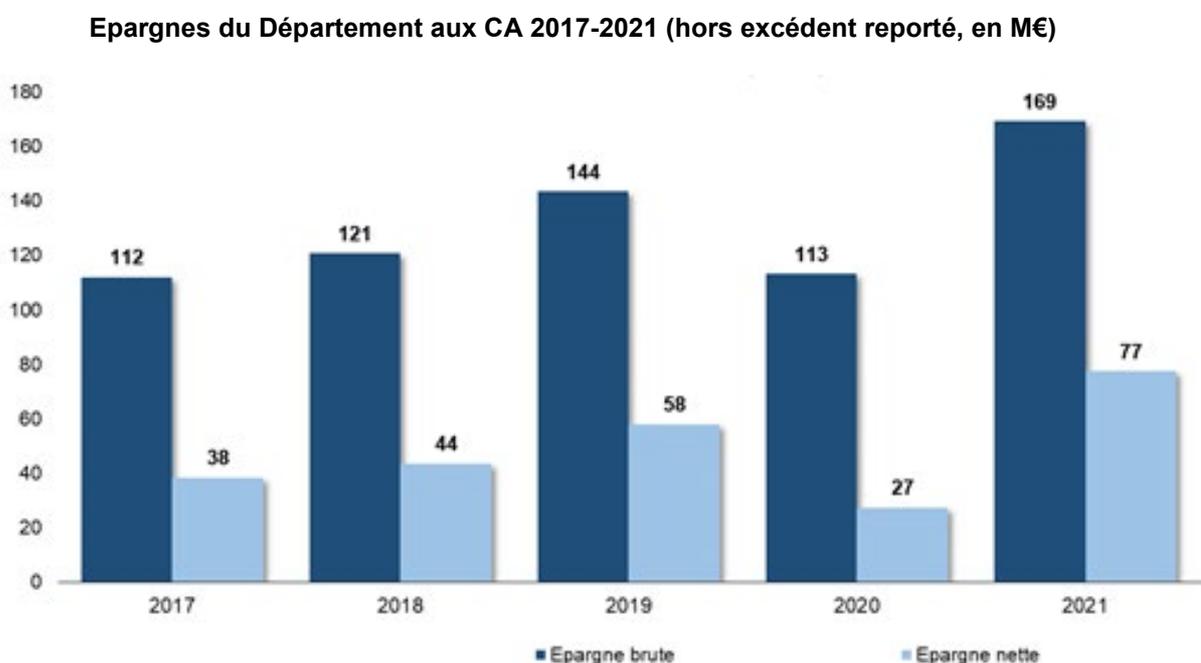
Concernant la redistribution, en raison du risque de sous-alimentation du fonds, il est prévu par prudence de diminuer la recette du Département de 5,5 millions d'euros par rapport au BP 2022 en la ramenant à 95 millions d'euros.

## 2. Une amélioration des ratios financiers par une contrainte toujours forte sur la section de fonctionnement

### 2.1. Une amélioration de nos ratios financiers en 2021 et 2022

L'année 2021 a été pour la Seine-Saint-Denis, comme pour l'ensemble des Départements français, une année d'amélioration de la situation financière, et de l'ensemble de ses ratios. Suivant la tendance nationale, **les recettes réelles de fonctionnement ont sensiblement plus augmenté que les dépenses réelles de fonctionnement**, respectivement +4,7% et +2,2%, permettant ainsi une **amélioration des épargnes brutes et nettes** du Département.

Dans le contexte d'une amélioration continue de nos épargnes (brute et nette) depuis plusieurs années (hors cas particulier de l'année 2020), l'année 2022 devrait accélérer encore le redressement financier de notre collectivité.



Ainsi, **le budget primitif 2022 a permis de dégager une épargne brute de 153 millions d'euros**, deux fois et demie fois plus élevée que celle dégagée lors des BP 2020 (60,5 millions) et au BP 2021 (61 millions).

### 2.2. Des contraintes fortes pèsent toujours sur le budget du Département

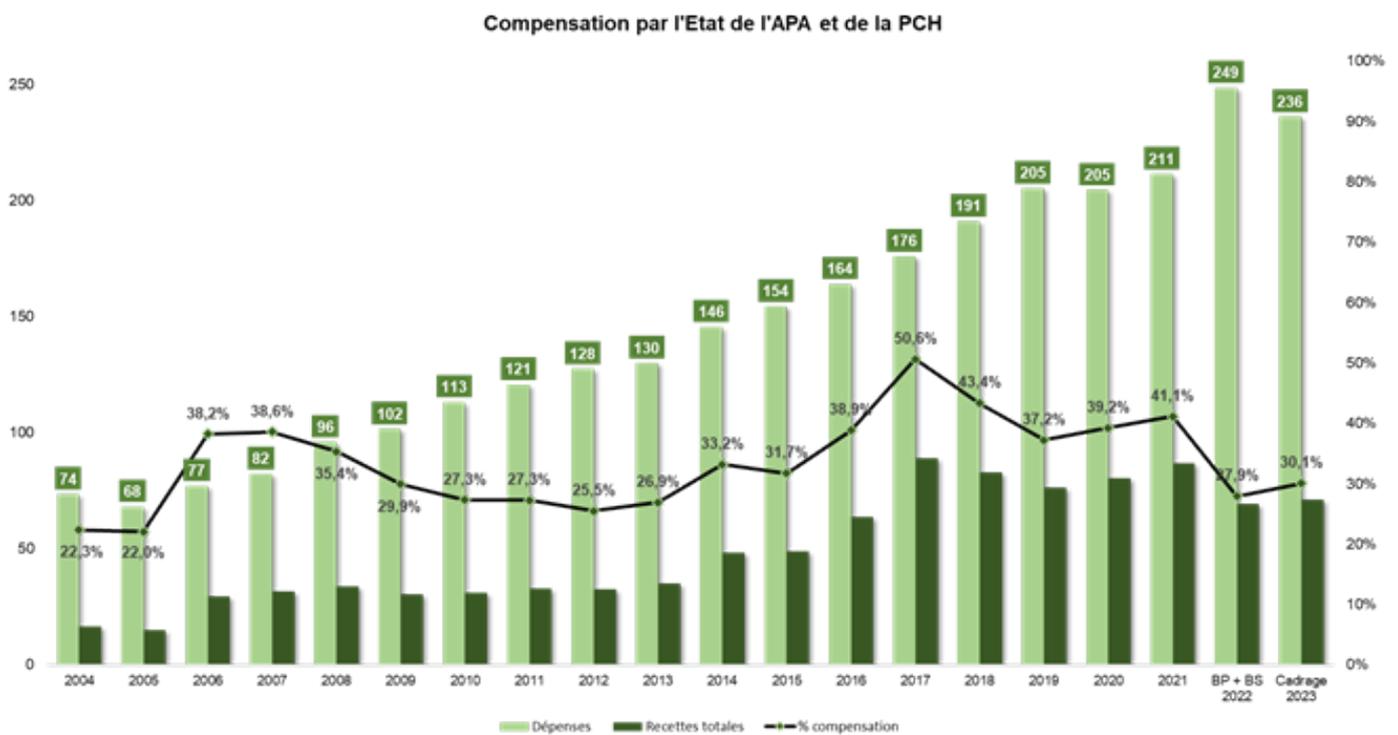
Malgré des ratios financiers améliorés, le budget de fonctionnement reste contraint. Cette contrainte est due aussi bien aux deux allocations individuelles de solidarité (AIS) que sont l'allocation personnalisée autonomie (APA) et la prestation de compensation du handicap (PCH), à l'évolution

mécanisme des dépenses incompressibles<sup>9</sup>, aux dépenses de masse et aux évolutions législatives qui impacteront l’an prochain le budget départemental.

### 2.2.1. Les allocations individuelles de solidarité

L’année 2022 marque la **première année sans versement de l’allocation du RSA** et donc la première année sans constatation d’une augmentation de son reste à charge (RAC), suite à l’expérimentation de la renationalisation du financement du RSA effective depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2022.

**S’agissant de l’APA et de la PCH, les dépenses ne cessent quant à elles de croître.** Entre le CA 2019 et le BP 2023, les dépenses d’APA ont augmenté de 14,6 %, tandis que celles de la PCH ont augmenté de près de 45%. Le véritable enjeu pour ces dépenses d’AIS se situe dans le RAC, qui est en augmentation constante : il est ainsi passé de 57,1 millions d’euros en 2004 lors du transfert de ces allocations aux Départements à 124,5 millions d’euros en 2021.



<sup>9</sup> Sont comprises dans les dépenses incompressibles l’aide sociale à l’hébergement des personnes âgées et des personnes handicapées, la participation à Île-de-France Mobilités, à la Brigade des Sapeurs-Pompiers de Paris, aux services de la préfecture de police de Paris, les loyers des contrats de partenariat, la cotisation au CNFPT

## 2.2.2. Les dépenses incompressibles

Les dépenses incompressibles présentent entre 2022 et 2023 une **croissance inédite**, à hauteur de 8,3 %. Cette très forte augmentation s'explique par trois facteurs principaux :

- Tout d'abord, les dépenses incompressibles font chaque année l'objet d'une **croissance mécanique**. Ainsi, entre 2018 et 2022, les dépenses incompressibles ont augmenté de 8%, soit une croissance annuelle moyenne de 2%.
- Parallèlement, un grand nombre de ces dépenses vont être impactées par **l'inflation** constatée en 2022 et qu'il convient d'anticiper en 2023. Ainsi, les participations à Île-de-France Mobilités, aux frais de la brigade des sapeurs-pompiers de Paris et à la préfecture de police vont faire l'objet d'une augmentation plus forte que celle constatée sur les années passées, du fait de l'augmentation des coûts de fonctionnement de ces différentes entités. Il en va de même s'agissant des loyers des contrats de partenariat dont une part (marginale) est à taux variable et sera impactée par la remontée des taux.
- Le dernier facteur de croissance, bien que moindre, est la **contribution du Département au CNFPT**. Cette contribution se calculant sur la base de nos dépenses de masse salariale (1%), cette contribution va mécaniquement augmenter l'an prochain en raison de l'effet conjugué de l'augmentation du point d'indice, des mesures de revalorisations salariales et du coût du glissement vieillesse-technicité (GVT) sur les charges de personnel.

## 2.2.3. Les charges de personnel

Les charges de personnel représentent **23,2 % du budget de fonctionnement** au budget primitif 2022. Les années 2022 et 2023 sont des années charnières en matière de dépenses de personnel. L'augmentation des dépenses de personnel entre 2022 et 2023 est particulièrement élevée : **+7,7 %** entre le BP 2022 et le BP 2023 (contre une moyenne annuelle à 1,5% par an depuis 2012), pour atteindre 370 millions d'euros.

Cette croissance est le résultat de multiples facteurs, que sont la revalorisation du **point d'indice** de la fonction publique de 3,5%, la revalorisation volontariste des **métiers de l'action sociale**, les **mesures volontaristes du Département** pour valoriser et reconnaître le travail des agents et l'équité des métiers, ainsi que la mise en place de **chèques déjeuner** pour l'ensemble des agents travaillant en site déconcentré sans accès à une restauration collective.

## 2.3. Un cadrage 2023 à 0 % sur les dépenses dites « compressibles » hors inflation

Les contraintes sur la section de fonctionnement obligent le Département à poursuivre ses efforts de maîtrise sur ses dépenses dites « compressibles ». Ces dernières représentent **40 % du budget** en 2022 – en augmentation par rapport aux années précédentes (moins de 30 %), illustrant les marges de manœuvre issues de la renationalisation du financement du RSA.

L'année 2023 marque pour la seconde année un **cadrage à 0% de BP 2022 à BP 2023**, après plus de 10 années de cadrage dit « négatif ». Ce cadrage se fait sur les dépenses sectorielles dites

« compressibles », mais ne tient pas compte des dépenses nouvelles inscrites au titre de la contractualisation de la Stratégie nationale de l'enfance.

Ainsi, les **13 millions d'euros de dépenses supplémentaires à inscrire au titre de l'insertion** dans le cadre de l'accord pour l'expérimentation de la renationalisation du financement du RSA, ainsi que les nouvelles dépenses pour la contractualisation ne rentrent pas dans le périmètre du cadrage et sont donc des dépenses supplémentaires pour les différentes directions qui les portent.

Pour la construction du budget 2023 se pose également avec acuité la question de **l'inflation**. En effet, les collectivités territoriales sont très fortement touchées par la hausse de prix, constatée depuis la fin de l'année 2021 et, tout particulièrement depuis février 2022 concernant les prix de l'énergie. Ce contexte est une nouvelle variable à prendre en compte pour construire les budgets des collectivités.

En juin 2022, le Ministère de l'économie et des finances estimait que les postes « énergie et électricité » et « combustibles et carburants » représentaient près de 2% des dépenses de fonctionnement des collectivités. Avec une hypothèse centrale de progression de ces coûts de +50%, le surcoût serait de + 1,7 milliard d'euros pour les collectivités, et ce, uniquement pour l'énergie et le carburant<sup>10</sup>. D'autant que si les ménages sont à ce jour protégés par un bouclier tarifaire, ce n'est pas le cas des collectivités, qui se trouvent dans l'obligation d'absorber cette croissance des dépenses sur leurs budgets.

Mais **l'inflation ne se limite pas à l'augmentation du coût de l'énergie et des carburants** : sont également concernés par la hausse des prix l'alimentaire, le mobilier, les consommables et fournitures, ainsi que certaines composantes des dépenses d'investissement (matériaux, main d'œuvre). S'y ajoutent, indirectement, les dépenses de masse salariale suite à la revalorisation du point d'indice de 3,5% à compter de juillet 2022.

L'enjeu de l'inflation est d'autant plus fort pour les Départements que **l'Etat n'a pris aucune mesure de compensation** (à l'exception de la compensation de la revalorisation du RSA au titre de l'année 2022), contrairement aux communes pour lesquelles des mesures de compensation ont été intégrées dans le projet de loi de finances rectificatif de juillet 2022 et le PLF 2023. Les Départements se retrouvent donc seuls à devoir assumer cette dépense sur l'année 2022 et sur l'année 2023, sans qu'une indexation de leurs dotations de fonctionnement ne soit, par exemple, prévue.

Pour la construction du budget 2023, le Département a fait le choix de placer l'impact budgétaire de l'inflation hors du cadrage à 0% sur l'évolution des dépenses de fonctionnement. Dans un souci de cohérence et d'harmonisation au sein des directions, un travail a été mené par la collectivité pour d'identifier les principaux postes de dépenses impactés par l'inflation, et définir des grandes hypothèses d'inflation par type de dépenses. Ces grandes hypothèses ont été appliquées uniformément à toutes les directions dans la construction de leur budget. Elles représenteront l'an prochain un **surcoût pour la collectivité de 32 millions d'euros** qui ne sera pas financé par une révision à la baisse des ambitions de nos politiques publiques.

---

<sup>10</sup> Les travaux publics, fédération nationale – Face à la hausse des coûts, quelles marges de manœuvre pour les collectivités en 2022 ?

## L'inflation, hypothèses pour le BP

- *Electricité* : prise en compte d'un prix de 350€ par mégawattheure
- *Gaz* : prise en compte d'un prix de 200€ par mégawattheure
- *Réseau de chaleur urbain* : prise en compte d'un prix de 130€ par mégawattheure
- *Essence* : effet prix à hauteur de + 50% d'augmentation entre le BP 2022 et le BP 2023
- *Papier* : effet prix à hauteur de + 50% d'augmentation entre le BP 2022 et le BP 2023
- *Loyers* : effet prix à hauteur de + 4,5 % d'augmentation (selon l'indice des loyers des activités tertiaires)
- *Mobilier* : effet prix à hauteur de + 30% d'augmentation entre le BP 2022 et le BP 2023
- *Aide sociale à l'hébergement et services d'accompagnement la vie sociale (SAVS) et médico-social pour adultes handicapés (SAMSAH)* : effet prix à hauteur de 2% d'augmentation entre le BP 2022 et le BP 2023 (estimation de l'évolution du taux directeur).

Outre l'intégration dans le budget 2023 de ces hypothèses d'inflation et de leur impact budgétaire, le Département a fait le choix de mettre en place un « **Plan de sobriété** » destiné à réduire la consommation générée par les services départementaux et de réduire le gaspillage dans un objectif de sobriété financière et écologique. Les différentes mesures de ce plan ne compenseront pas le surcoût dû à l'inflation mais permettront d'en amoindrir l'impact. Elles permettront également d'accélérer le changement des pratiques et de les ancrer durablement dans le fonctionnement de la collectivité.

## 3. Une année 2023 marquée par un niveau de dépenses d'équipement très ambitieux

### 3.1. Des projets ambitieux d'investissement

Le Département de Seine-Saint-Denis poursuivra, l'an prochain, son ambition en matière d'investissement, afin d'opérer un rattrapage en matière d'équipement éducatifs ou sportifs, de poursuivre les grands projets d'infrastructure dont il assure la maîtrise d'ouvrage et de préparer l'arrivée des Jeux olympiques et paralympiques sur le territoire. Depuis 2020, les programmes d'investissement et les dépenses qui en découlent n'ont cessé de croître, pour atteindre un niveau de **457 millions d'euros de dépenses d'équipement** en 2023 en additionnant le budget principal et le budget annexe.

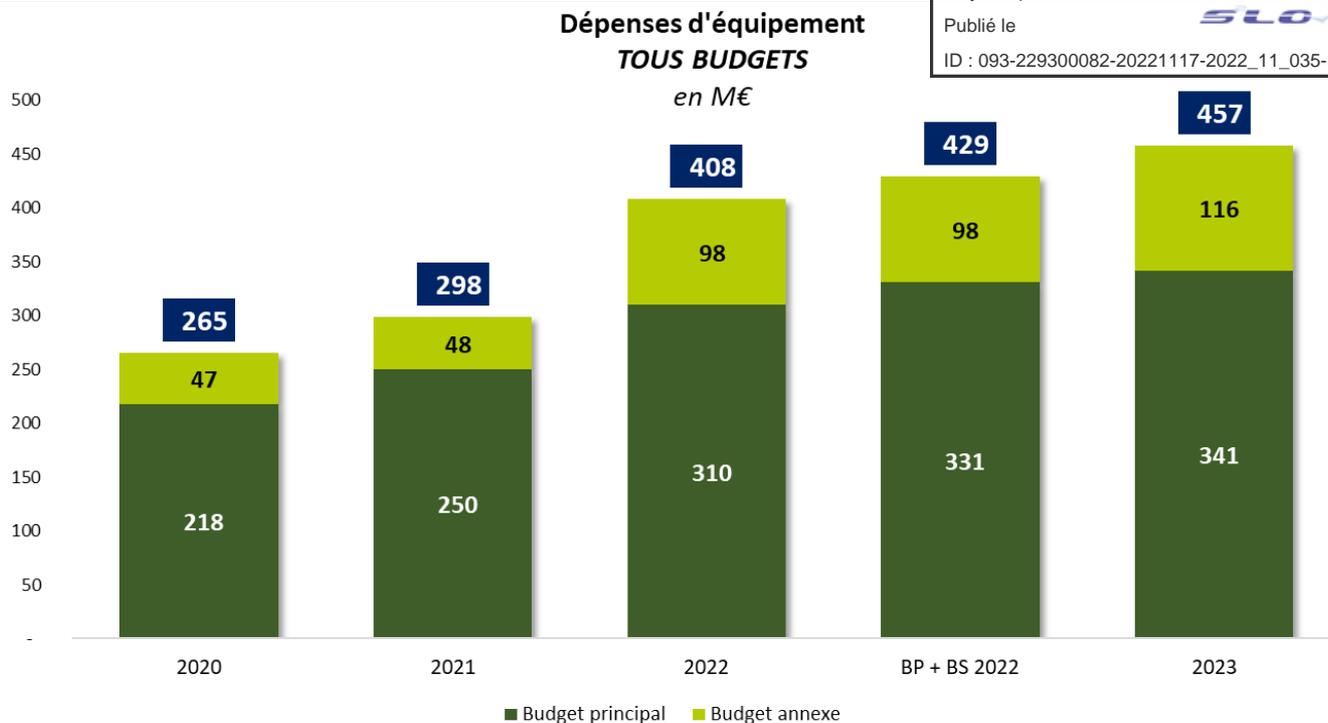


Illustration de cette montée en charge, en 2021, la Seine-Saint-Denis était le 12<sup>e</sup> Département le plus investisseur des Départements français métropolitains, en ne prenant en compte que le budget principal. Avec un niveau de dépense d'équipement à 340 millions d'euros, tel que prévu pour l'année 2023, la Seine-Saint-Denis serait le 4<sup>e</sup> plus gros Département investisseur.

La Seine-Saint-Denis se caractérise par l'importance du niveau de dépenses d'équipement porté par le budget annexe, qui s'élève au BP 2023 à 116 millions d'euros. Ainsi, sur la base des dépenses d'équipement de 2021, soit 48 millions d'euros, le Département est le premier dont les dépenses d'équipement inscrite au(x) budget(s) annexe(s) sont les plus importantes.

En prenant en compte les budgets principaux et annexes 2021 de l'ensemble des Départements français métropolitains la Seine-Saint-Denis serait le **7<sup>e</sup> Département le plus investisseur** en valeur absolue.

Ces dépenses d'équipement peuvent être classées selon les grandes politiques portées par le Département.

### 3.1.1. La mobilité et la transformation de l'espace public

La mobilité et le développement des modes de transports alternatifs sur le territoire sont une priorité pour le Département de Seine-Saint-Denis. Aussi, l'année 2023 marque la poursuite des grands **projets d'aménagement de transport en commun** sur le territoire. Il s'agit notamment du prolongement du tramway T1 vers Val-de-Fontenay, mais également du projet de Tzen3. A cela s'ajoute l'ensemble des travaux propres aux différentes lignes de métro à savoir les lignes 11, 12 et 14, qui viennent compléter le maillage du territoire en termes de stations de métro.

Parallèlement, dans le cadre du **Plan Vélos**, 12 millions d'euros de crédits sont proposés au titre du développement des modes actifs pour les aménagements cyclables et les modes doux de transport. Il s'agit de proposer des alternatives de mobilités durables, de favoriser le report modal pour lutter contre le réchauffement climatique et contribuer à la réduction de pollution de l'air.

### 3.1.2. La transition écologique et la protection de la biodiversité

La transition écologique et la protection de la biodiversité sont au cœur des préoccupations du Département. Aussi, ce dernier continue de s'engager dans des projets permettant de favoriser ces dernières. Cela comprend notamment les **projets d'extension de différents parcs départementaux**, tels que le parc de la Fausse Maussoin et l'installation de bâtiments mobiles et modulables « toits temporaires urbains » ou du parc de la Bergère, ainsi que des grosses réparations dans des parcs tels que le parc Georges Valbon.

A cela s'ajoutent la poursuite du déploiement du **Plan Canopée** ainsi que les projets de renaturation du territoire. Des crédits sont également prévus dans le cadre de la création de **cours Oasis** au sein des collèges, permettant d'offrir un espace de verdure au sein des différents collèges du territoire.

Les investissements portés par le budget annexe d'assainissement vont se renforcer sur cette année 2023 pour atteindre 116 millions d'euros. Le **Plan Bassins**, voté en 2018 se poursuivra, avec la construction de bassins d'orage, les études pour la mise en place de baignades écologiques dans les parcs départementaux, la **réouverture de la Vieille Mer** ainsi que l'intégration paysagère des bassins existants. D'important travaux de mise en conformité des branchements en domaine privé sont prévus, ainsi que des travaux de création de collecteurs d'eaux usées. Enfin, la gestion patrimoniale des collecteurs reste primordiale, avec la poursuite des travaux de réhabilitation sur les canalisations et les branchements.

### 3.1.3. Le sport et les équipements olympiques

Pour l'année 2023, le plan de rattrapage des équipements sportifs et de l'actuel **Plan Piscines** se poursuivent. Il est parallèlement prévu un **plan de direction des équipements sportifs départementaux**, notamment avec la réhabilitation et le développement du parc des sports de Marville, l'amélioration et le développement de la capacité d'accueil de la base de loisirs de Champs-sur-Marne, un nouveau Plan Piscines ainsi qu'un plan d'accompagnement du sport de proximité, en cours de construction avec l'Agence nationale du Sport.

2023 marquera également la poursuite des travaux concernant les **équipements olympiques**. Il s'agit notamment des travaux propres à la passerelle de franchissement entre Saint-Denis et L'Île-Saint-Denis (FRISD), les travaux de la piscine de Marville, à hauteur de 17 millions d'euros ou bien encore les travaux du PRISME.

### 3.1.4. L'éducation

Dans le cadre du **Plan de réhabilitation écologique des collèges (PREC)**, de nombreux chantiers vont se poursuivre en 2023, dont les collèges Marie Curie aux Lilas, Sisley à L'Île-Saint-Denis, Lenain de Tillemont à Montreuil et de nouveaux chantiers vont être lancés, Lavoisier à Pantin, Sellier à Bondy, Galois à Epinay-sur-seine, Rousseau au Pré-Saint-Gervais et le nouveau collège de La Courneuve. Parallèlement, des études de maîtrise d'œuvre de conception se poursuivront pour un nouveau collège des Docks à Saint-Ouen, et du collège Balzac à Neuilly-sur-Marne.

Le **programme de travaux de modernisation et grosses réparations** avec un haut niveau d'ambition. A ce titre, de nombreux travaux de assurer la durabilité et contribution à la transition écologique du patrimoine des collèges seront menés (prévenir le risque amiante pour la santé de tous, doter les cuisines des équipements nécessaires à une restauration durable, mettre en œuvre l'Agenda d'Accessibilité Programmée, ...). Le détail de ces travaux sera présenté lors de l'individualisation de l'autorisation de programme (AP) en début d'exercice budgétaire 2023.

### 3.1.5. L'action sociale

Les dépenses en matière d'action sociale sont pour l'année 2023 en croissance par rapport aux années passées. Les dépenses recouvrent notamment les travaux propres à la **rénovation des établissements d'accueil des personnes âgées**, en particulier des EHPAD. Parallèlement, le **Plan Défi Handicap** connaîtra une montée en charge avec l'augmentation du nombre de places d'accueils des personnes en situation de handicap en établissement (création de 750 places et solutions d'accueil entre 2017 et 2024).

En matière d'action sociale, le service solidarité logement financera une nouvelle opération prévue sous la forme d'un fonds accolé au **service local d'intervention pour la maîtrise énergétique (SLIME)** permettant aux propriétaires occupants de réaliser des travaux de rénovation énergétique, avec un objectif de 1000 foyers accompagnés. Enfin, les financements à Seine-Saint-Denis Habitat se poursuivront l'an prochain, comme prévu par la Convention-cadre qui lie le bailleur social au Département.

### 3.1.6. La modernisation des bâtiments et le numérique

Le Département va continuer en 2023 à s'engager dans la modernisation de ses bâtiments et de l'ensemble de ses outils et de son matériel numérique. Après l'acquisition de l'immeuble Satie 2 en fin décembre 2021, l'année 2023 sera consacrée à la **rénovation** de ce bâtiment, destiné à accueillir une majorité des directions sociales, en poursuivant notamment les opérations de désamiantage. Ces travaux sont le prélude à la réalisation de la maison de l'autonomie et des aidants.

Des projets seront aussi menés sur les sites sociaux, en favorisant leur regroupement au sein de **maisons des solidarités**. Il s'agit de proposer aux usagers un lieu unique leur permettant d'accéder aux multiples prestations sociales départementales et ainsi optimiser leurs démarches et favoriser le bon aboutissement de celles-ci. Des travaux sur plusieurs villes du territoire sont prévus : Aulnay-sous-Bois, Stains, Livry-Gargan et Saint-Ouen. Pour l'année 2023, il s'agit principalement d'études et de diagnostics.

Parallèlement, d'importants **projets de transformation numérique** sont prévus pour l'exercice 2023. Il s'agit notamment de moderniser les SI métiers, notamment Solidarités, Finances et RH. Des investissements sont également prévus pour améliorer l'environnement de travail et les services à l'utilisateur ainsi que les réseaux et les télécommunications.

### 3.2. Le financement de ces recettes est rendu possible grâce à d'importantes recettes sectorielles

Le financement de ces dépenses d'investissement est notamment permis par la perception de recettes sectorielles d'investissement, qui, en 2023, connaissent une forte progression, passant de 77 millions d'euros au BP 2022 à près de **95 millions d'euros**.

Ces recettes proviennent de différentes sources, notamment :

- Le **Contrat de Plan Etat-Région (CPER)** qui permet d'apporter un financement au titre des travaux sur le T1 ;
- La **Solidéo** qui rembourse au Département les dépenses relatives aux ouvrages et aménagements olympiques ;
- La **Métropole du Grand Paris** qui s'est engagée à partiellement financer le PRISME ainsi qu'une partie du FRISD ;
- La **Région** ainsi que **l'État** dans le cadre des appels à projet mobilités qui contribuent au financement de nos aménagements cyclables.

Enfin, pour la seconde année et dernière année en 2023, l'Etat versera 10 millions d'euros de subvention d'investissement au Département, dans le cadre de l'accord sur la renationalisation du financement du RSA.

Cette montée en puissance de nos recettes sectorielles est aussi le résultat d'une importante politique d'optimisation des recettes par le Département qui a développé des outils et une méthode de travail qui permettent une plus grande réactivité pour répondre aux différents appels à projet ou à manifestation d'intérêt des Agences ou Administrations centrales.

## 4. La poursuite de la politique de maîtrise de la dette, indispensable dans le contexte actuel de remontée des taux

### 4.1. Un contexte international et national marqué par la remontée des taux

Après plusieurs années durant lesquelles les taux bancaires ont été particulièrement bas, ils sont sensiblement remontés depuis le début de l'année 2022. Air obtenu par les collectivités était de 0,77% en 2020 et 0,87% en 2021<sup>11</sup>.

Ce contexte a permis au Département de la Seine-Saint-Denis de souscrire des **emprunts à des taux particulièrement bas** ces trois dernières années :

- 0,59% en moyenne en 2019, pour un volume emprunté de 84 millions d'euros ;
- 0,46% en moyenne en 2020, pour un volume emprunté de 83 millions d'euros ;
- 0,53% en moyenne en 2021, pour un volume emprunt de 87 millions d'euros.

Ainsi, grâce à ces taux bas, **le Département a optimisé le taux moyen de sa dette** qui est passé de 2,6% en 2019 à 2,4% au 31 décembre 2021, induisant une baisse significative des intérêts qui sont passés de 36,81 millions d'euros en 2019 à 33,16 millions d'euros en 2021.

Une **forte remontée des taux** a été observée dès la fin du premier trimestre 2022, avec un taux moyen sur 20 ans approchant les 1,4% dès cette période. La croissance des taux s'est poursuivie pour atteindre 2,8% en moyenne sur 20 ans au troisième trimestre de l'année 2022.

Dans ce contexte, **le Département a fait le choix de souscrire au plus tôt l'emprunt d'équilibre du budget principal de l'année 2022**. Ainsi, les démarches relatives à l'emprunt d'équilibre de l'année en cours ont débuté en mai 2022 pour conduire à la souscription des 100 millions d'euros inscrits au budget primitif. Conformément à la stratégie consistant à privilégier les emprunts auprès de banques publiques avec lesquelles le Département a contractualisé des enveloppes pluriannuelles, les prêts suivants, tous deux à taux fixe, ont été conclus au début du mois de juillet :

- **70 millions d'euros** avec la Banque européenne d'investissement (BEI) sur 20 ans, pour un taux de 2,41% ;
- **30 millions d'euros** avec la Banque de développement du Conseil de l'Europe (BDCE) sur 15 ans avec un taux de 2,17%.

Ces taux, bien qu'ils illustrent le contexte de remontée forte de ces derniers mois, restent en cohérence avec le coût moyen du stock de la dette du Département.

## **4.2. Un impact financier de ce contexte macro-économique sur les intérêts de la dette en 2023**

Outre son impact sur les nouveaux emprunts souscrits par le Département, le contexte actuel de remontée des taux aura un impact sur les intérêts des emprunts souscrits par le Département à taux variable et ceux indexés sur le livret A.

<sup>11</sup> Observatoire des financements 2021, *Acteurs et modalités du financement du secteur public local en 2021*, Avril 2022.

Au 31 décembre 2021, **plus de 76% de la dette du Département** est à taux fixe. **D**SL **est à taux fixe. D**SL **est à taux fixe. D**SL, seul deux emprunts ont été souscrits à taux variable pour un montant global de 25 millions d'euros (en 2018). Depuis lors, l'intégralité des prêts souscrits l'ont été à taux fixe. **Il demeure toutefois dans le stock de dette du budget principal du Département un certain nombre d'emprunts à taux variable représentant environ 23% de ce stock de dette, soit 13 prêts pour un montant global de 306 millions d'euros.**

Sur ces 13 prêts, 8 sont indexés sur l'euribor pour un montant global de 267 millions d'euros. En outre, 5 prêts sont indexés sur le taux du livret A pour un montant 38,5 millions d'euros. Ainsi, il est estimé que l'impact financier de la remontée des taux sur ces différents emprunts sera d'environ :

- 0,7 million d'euros en 2023 et 1 million d'euros en 2024 pour les emprunts indexés sur le livret A (hypothèse d'un taux à 2%).
- 5 millions d'euros en 2023 et 5,5 millions d'euros en 2024.

Ainsi, la **charge de la dette** passera de 35 millions d'euros en 2022 à **44 millions d'euros en 2023.**

L'encours de ces prêts, entre 35 et 58 millions d'euros pour chacun d'entre eux, ne permet pas d'envisager leur remboursement sec d'autant que ces prêts sont issus d'opérations de renégociation et que leur taux inclus des indemnités de remboursement anticipé (IRA) élevées. Leur remboursement engendrerait le paiement immédiat de ces IRA ce qui serait défavorable au Département.

Ainsi, ces différents produits financiers, qui ont bénéficié depuis leur souscription de taux bas, deviennent plus coûteux dans la période actuelle. Il faut toutefois souligner que le contexte actuel n'est qu'un retour à des taux qui pré existaient avant l'épisode de taux bas qui se termine et que les taux actuels et futurs, bien qu'en hausse, restent inférieurs aux taux fixes d'autres emprunts en portefeuille. En effet, entre 2006 et 2012, le Département a souscrit un certain nombre de prêts à des taux se situant entre 3 et 4%.

#### ***4.3. Un objectif de stabilité du stock de dette rempli en 2022 et reconduit pour les années suivantes***

Au 1<sup>er</sup> janvier 2022, le **stock de dette** du Département s'élevait à **1 663,4 millions d'euros** répartis entre :

- 1 620,7 millions d'euros pour le budget principal
- 42,7 millions d'euros pour le budget annexe

L'enjeu majeur pour le Département se situe au niveau de l'encours de dette du budget principal. Ainsi, depuis 2019, la collectivité poursuit l'objectif de stabiliser ce stock de dette. Cet objectif, qui a été tenu sur les exercices 2019, 2020 et 2021, le sera également sur l'exercice 2022.

Au 31 décembre	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Budget principal hors CP	1229,2	1277,2	1358,8	1369,1	1374,9	1381,6
Contrats de partenariat	228,2	219,2	232,7	261,1	247,6	239,0
<b>Encours budget principal</b>	<b>1457,5</b>	<b>1496,5</b>	<b>1591,6</b>	<b>1630,2</b>	<b>1 622,5</b>	<b>1 621,8</b>

Au BP 2023, le Département poursuivra à nouveau cet objectif de stabilité de sa dette avec une **inscription de l'emprunt d'équilibre à hauteur de 109 millions d'euros**, strictement **équivalente au montant du capital de la dette qui sera remboursé** (encours principal et dette des contrats de partenariat). Si cet objectif est tenu, le Département ne se sera pas endetté pendant cinq années s'agissant de son budget principal.

Concernant le budget annexe, l'encours de dette est de 43 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2022. La forte montée en charge des investissements sur les années 2022, 2023 et 2024 va temporairement accroître ce stock de dette. Pour autant, le budget annexe départemental conservera une capacité de désendettement tout à fait satisfaisante.

#### **4.4. Une capacité de désendettement en amélioration s'agissant du budget principal**

En prenant comme hypothèse une stabilité du stock de la dette, la capacité de désendettement du budget principal s'améliorera et devrait se situer autour de **9,8 années** au BP 2023.

Cette capacité de désendettement est à comparer aux 10,6 années du BP22 ; 27,3 années du BP21 ; 27,8 années du BP20 et 24,6 ans du BP19.

De son côté, la capacité de désendettement du budget annexe d'assainissement devrait se situer autour de 3,6 années au BP 2023.

## **5. La prospective financière 2023-2026**

La réalisation d'une prospective financière pluriannuelle doit permettre à la collectivité de se projeter et de s'assurer de la soutenabilité de ses projets en anticipant les évolutions du budget départemental.

L'année 2023 se caractérise par une augmentation des dépenses de fonctionnement, du fait du contexte économique particulier dans lequel se trouve l'ensemble du territoire français, marqué par une forte inflation. Parallèlement, le Gouvernement a mis en place un certain nombre de mesures, notamment afin de soutenir la population, venant directement impacter les finances départementales, en premier chef, la revalorisation du point d'indice de la fonction publique. Enfin, 2023 marque également la poursuite de la montée en charge des dépenses d'insertion, comme prévu dans le cadre de l'accord sur l'expérimentation de la renationalisation du financement du RSA signé en septembre 2021. La prospective doit donc permettre d'anticiper les impacts de l'ensemble de ces enjeux sur les années à venir, et d'ajuster en fonction le budget départemental.

Le déroulement des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 en région dionisienne se traduit par la poursuite de la montée en charge des dépenses sur deux années à venir pour atteindre un niveau encore jamais atteint au sein du Département, tout en maintenant un stock de dette stable.

La prospective proposée représente l'évolution budgétaire « Au fil de l'eau » pour 2023 à 2026, hors réforme majeure possible, pouvant impacter aussi bien la section de fonctionnement que celle d'investissement.

## Hypothèses d'évolution

### En dépenses de fonctionnement

- Une hausse annuelle de 1,5% pour l'APA et de 2% pour la PCH sur l'ensemble de la période, sur la base d'un montant respectif de 138,2 et 98,0 millions d'euros en 2023,
- Une hausse annuelle des dépenses incompressibles à hauteur de 3 %,
- Des dépenses sectorielles compressibles en baisse, s'expliquant par l'anticipation d'une diminution de l'impact de l'inflation, particulièrement fort en 2023. Pour autant, elle permet d'assurer une stabilité des crédits sur les dépenses sectorielles compressibles des directions hors inflation, et le maintien des crédits supplémentaires d'insertion sur toute la période, donnant la possibilité aux directions de continuer la mise en œuvre de projets pour la population,
- L'augmentation de la masse salariale à hauteur de 1% chaque année sur la période, sur la base d'un montant de 370,0 millions d'euros en 2023. Cette hausse s'explique par la prise en compte des éventuels besoins en recrutements supplémentaires, ainsi que par le coût du « glissement vieillissement technicité » pour la collectivité.

### En recettes de fonctionnement :

- Une hausse de la fraction de TVA de 17 millions d'euros en 2024, de 12 millions d'euros en 2025 et de 11 millions d'euros en 2026. Cette croissance prend en compte le remplacement de la recette de CVAE par une nouvelle fraction de TVA et se fonde sur les hypothèses de croissance économique du projet de loi de programmation des finances publiques (entre 1,5 % et 2 % de croissance annuelle du PIB sur la période). Elle anticipe également un décalage annuel de la perception de la dynamique de la TVA (une partie de la dynamique de l'année  $n$  pouvant être perçue sur l'année  $n+1$ ) ;
- Une augmentation mesurée des DMTO de 3 millions d'euros en 2024, de 8 millions d'euros en 2025 et 9 millions d'euros en 2026 ;
- Une augmentation de la taxe spéciale sur les conventions d'assurance de 5 millions d'euros en 2024 et en 2025 et une stabilité en 2026.

En investissement, l'inscription proposée au titre des dépenses d'équipement s'élève à 340 millions au titre de l'année 2024 – en lien avec la livraison de l'ensemble des équipements débutés pour les jeux olympiques et paralympiques de 2024 –, puis de 270 millions d'euros en 2025 et 265 millions d'euros en 2026.

## Prospective financière 2023-2026 (en M€)

	BP 2022	Prévu 2022	BP 2023	BP 2024	BP 2025	BP 2026
<b>Fonctionnement</b>						
<b>Total recettes réelles fonctionnement</b>	<b>1 634.8</b>	<b>1 833.1</b>	<b>1 747.7</b>	<b>1 759.0</b>	<b>1 762.0</b>	<b>1 782.0</b>
Recettes sectorielles	174.0	218.5	205.7	197.0	210.0	220.0
Recettes générales	1 420.8	1 425.3	1 452.0	1 472.0	1 502.0	1 522.0
Reprise de provision	40.0	40.0	90.0	90.0	50.0	40.0
Reprise Excédent de fonctionnement n-1		149.3				
<b>Dépenses sectorielles totales</b>	<b>857.3</b>	<b>893.4</b>	<b>916.1</b>	<b>915.3</b>	<b>918.9</b>	<b>928.5</b>
Dépenses sectorielles "compressibles"	583.6	603.2	621.4	609.2	604.2	604.2
Insertion	10.0	10.0	19.3	19.3	19.3	19.3
Dépenses sectorielles "incompressibles"	263.7	280.2	275.4	286.8	295.4	305.0
<b>AIS</b>	<b>227.8</b>	<b>248.6</b>	<b>236.2</b>	<b>240.2</b>	<b>244.3</b>	<b>248.5</b>
APA	149.3	155.8	138.2	140.2	142.3	144.5
PCH	78.5	92.8	98.0	100.0	102.0	104.0
Charges de personnel	342.1	354.7	370.0	373.7	377.4	381.2
Provision	0.00	120.00	0.0	0.00	0.00	0.00
Frais financiers	35.29	35.29	44.5	45.80	47.17	48.59
Participation fonds de péréquation	19.2	23.7	15.7	15.7	15.7	15.7
<b>Total dépenses réelles fonctionnement</b>	<b>1 481.7</b>	<b>1 675.7</b>	<b>1 582.4</b>	<b>1 590.6</b>	<b>1 603.5</b>	<b>1 622.5</b>
<b>Epargne brute (hors excédent)</b>	<b>153.1</b>	<b>8.1</b>	<b>165.3</b>	<b>168.4</b>	<b>158.5</b>	<b>159.5</b>
Epargne brute (avec excédent)	153.1	157.4	165.3	168.4	158.5	159.5
Epargne nette	66.5	71.1	74.3	72.3	59.5	57.5
<b>Investissement</b>						
<b>Total recettes réelles investissement hors emprunt</b>	<b>156.4</b>	<b>174.5</b>	<b>174.00</b>	<b>169.06</b>	<b>126.10</b>	<b>120.10</b>
Recettes sectorielles	77.3	93.5	94.8	100.0	57.0	57.0
FCTVA	31.0	24.0	29.0	31.0	31.0	25.0
FS2I / recettes radars	33.1	42.0	33.1	33.1	33.1	33.1
DSID	5.0	5.0	7.1	5.0	5.0	5.0
Soutien Etat exceptionnel RSA	10.0	10.0	10.0			
<b>Dépenses sectorielles</b>	<b>310.0</b>	<b>331.4</b>	<b>341.6</b>	<b>340.0</b>	<b>250.0</b>	<b>250.0</b>
<i>dont remboursement du capital de la dette PPP</i>	<i>15.8</i>	<i>15.8</i>	<i>16.0</i>	<i>16.0</i>	<i>16.0</i>	<i>16.0</i>
Remboursement du capital/AFL/sub en annuité	86.6	86.3	91.1	96.1	99.1	102.1
<i>Subventions en annuité</i>			0.2			
FS2I	13.1	14.5	13.5	13.5	13.5	13.5
<b>Total dépenses réelles investissement</b>	<b>409.7</b>	<b>432.1</b>	<b>446.2</b>	<b>449.6</b>	<b>362.6</b>	<b>365.6</b>
<b>Emprunt</b>	<b>100.2</b>	<b>100.2</b>	<b>106.8</b>	<b>112.1</b>	<b>77.9</b>	<b>85.9</b>
<b>Capacité de désendettement en années (hors résultat reporté)</b>	<b>10.6</b>	<b>n.s</b>	<b>9.8</b>	<b>9.6</b>	<b>10.0</b>	<b>9.7</b>
<b>Dette au 31/12 :</b>	<b>1 619</b>	<b>1 619</b>	<b>1 619</b>	<b>1 619</b>	<b>1 582</b>	<b>1 549</b>
<b>Variation du stock de dette</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-37</b>	<b>-32</b>

Envoyé en préfecture le 23/11/2022

Reçu en préfecture le 23/11/2022

Publié le



ID : 093-229300082-20221117-2022\_11\_035-DE

Envoyé en préfecture le 23/11/2022

Reçu en préfecture le 23/11/2022

Publié le



ID : 093-229300082-20221117-2022\_11\_035-DE