

# **VILLE D'HENNEBONT**

## **RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2021**

Réf.

- CM du 28/01/2021
- BM du 04/01/2021
- Commissions Ressources du 11/01/2021

## Sommaire

### PREAMBULE

#### 1. LE CONTEXTE NATIONAL

1. Projet de Loi des Finances 2021

#### 2. LE CONTEXTE LOCAL :

##### 2.1 LES PARTENAIRES DE LA VILLE

- 2.1.1 LORIENT AGGLOMERATION
- 2.1.2 LE SYNDICAT MIXTE DU HARAS D'HENNEBONT
- 2.1.3 L'EPCC TRIO'S
- 2.1.4 AUTRES COOPERATIONS - MUTUALISATIONS AVEC LES COMMUNES LIMITOPHES

##### 2.2.1 LES ETABLISSEMENTS PUBLICS LOCAUX SPECIALISES

- 2.2.1.1 LE CCAS
- 2.2.1.2 LE CENTRE MULTI-ACCUEIL ET LA PETITE ENFANCE
- 2.2.1.3 LE CAMPING DE SAINT-CARADEC
- 2.2.1.4 LE PORT COMMUNAL

#### 3. SANTE FINANCIERE DE LA VILLE A LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 2020 ET PERSPECTIVES 2021

##### 3.1 LES REALISATIONS BUDGETAIRES DE L'EXERCICE 2020

##### 3.2 LES ENGAGEMENTS A INTÉGRER DANS LES EXERCICES À VENIR

- 3.2.1 LE RESTE A RÉALISER
- 3.2.2 LES AP/CP
- 3.2.3 LA DETTE
- 3.2.4 LE PPI

##### 3.3 LES ÉLÉMENTS QUI MARQUERONT LE BUDGET 2021

###### LES PRODUITS

- 3.3.1 LES RECETTES DE LA FISCALITÉ LOCALE
- 3.3.2 LES DOTATIONS DE L'ÉTAT
- 3.3.3 LES FINANCEMENTS DE L'AGGLOMERATION
- 3.3.4 LES AUTRES RECETTES

###### LES CHARGES

- 3.3.5 LES CHARGES DE PERSONNEL
- 3.3.6 LES CHARGES A CARACTERE GENERAL
- 3.3.7 LES SUBVENTIONS ET PARTICIPTIONS
- 3.3.8 LES CHARGES FINANCIERES
- 3.3.9 LES OBJECTIFS EN MATIERE D'INDICATEURS FINANCIERS
- 3.3.10 LES BUDGETS ANNEXES

#### 4. CONCLUSIONS

#### ANNEXES

# Préambule

La règle prévue par l'article L. 2312-1 du CGCT en matière de DOB stipule que dans les communes de 3 500 habitants et plus, le maire présente au conseil municipal, dans un délai de deux mois précédant l'examen du budget, un rapport sur les orientations budgétaires (ROB), les engagements pluriannuels envisagés ainsi que sur la structure et la gestion de la dette. Ce rapport donne lieu à un débat (DOB) au conseil municipal, dans les conditions fixées par le règlement intérieur prévu à l'article L. 2121-8. Il est pris acte de ce débat par une délibération spécifique.

La préparation, l'adoption et l'exécution du budget sont les trois temps d'un processus rythmé par les étapes que représentent le DOB, le vote du budget primitif et de ses éventuelles décisions modificatives, et la présentation du compte administratif.

La loi NOTRe portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République et la loi de programmation des finances publiques 2018 - 2022 ont chacune successivement renforcé les obligations de transparence en imposant à toutes les collectivités d'introduire dans leurs rapports d'orientations budgétaires un certain nombre de données prospectives.

Le présent rapport vient porter à la connaissance des élus les informations et les analyses utiles à leur réflexion notamment celles relatives à la santé financière de la Ville à la clôture de l'exercice 2020, afin de leur permettre d'effectuer les choix et les arbitrages en matière de fonctionnement et d'investissement pour l'année à venir et préparer le futur.

L'effet le plus marquant de l'année 2020 est la crise sanitaire de la covid 19 qui aura des conséquences sur 2021 voir au-delà.

Cette pandémie bouleverse nos modes de vie sociétales tant sur le plan privé et professionnel que collectif dans les domaines économiques et les échanges sociaux.

## 1. CONTEXTE NATIONAL

La croissance de 2021 s'appuie sur une prévision de +8%, après une année 2020 en net recul (-10%). En 2021, le déficit public attendu est de 8.5 % du PIB, contre 10,2% en 2020. L'inflation devrait rester particulièrement mesurée, à 0,2% en 2020 et 0,6% l'an prochain.

### 1-2. Les principales mesures pour 2021

La loi des finances 2021 a été adoptée le 17 décembre 2020.

Les concours financiers aux collectivités territoriales s'élèveront à 50,3 Md€ en 2021 contre 49,1 Md€ en loi de finances pour 2020.

Les dotations destinées à l'investissement local restent stables en 2021. Quant à la dotation d'équipement des territoires ruraux (DETR) et à la dotation de soutien à l'investissement local (DSIL), elles doivent s'élever respectivement à 1,046 milliard et 570 millions d'euros l'an prochain.

La Dotation de soutien à l'investissement local (DSIL) est axée sur six priorités : la mise aux normes et la sécurisation des équipements publics ; le développement d'infrastructures en faveur de la mobilité ou en faveur de la construction de logements ; le développement du numérique et de la téléphonie mobile ; la création, la transformation et la rénovation des bâtiments scolaires ; la réalisation d'hébergements et d'équipements publics rendus nécessaires par l'accroissement du nombre d'habitants .

La dotation globale de fonctionnement (DGF) est stable en 2021 par rapport à 2020, avec 18,3Md€ pour le bloc communal et 8,5 Md€ pour les départements soit 26,8 Md€ au total.

Au sein de la DGF, les dotations de péréquation sont en progression. Les dotations de solidarité urbaine (DSU) et rurale (DSR) augmentent chacune de 90 millions d'euros (comme en 2020).

Des modalités d'ajustement sont prévues dans le calcul des indicateurs financiers utilisés dans la détermination des dotations et fonds de péréquation. Il s'agit de tirer les conséquences de l'existence à partir de 2021 d'un nouveau panier de ressources - en raison de la réforme de la fiscalité locale - mais également de la révision des modalités d'évaluation des locaux industriels prévue dans la présente loi des finances.

Les impôts de production, c'est-à-dire les taxes qui pèsent sur les facteurs de production des entreprises indépendamment de leurs résultats, baisseront de 10 Md€ en 2021. Cette mesure correspond à la suppression de la part de la CVAE affectée aux régions, ainsi qu'à la réduction de moitié des impôts fonciers acquittés sur les locaux industriels. La baisse de ces impôts sera intégralement compensée pour les collectivités locales.

La gestion du fonds de compensation pour la taxe sur la valeur ajoutée (FCTVA) par les services de l'Etat, entrera en vigueur progressivement au 1er janvier 2021. L'automatisation de la gestion du dispositif avait été engagée par la loi de finances pour 2018. La mise en œuvre de la réforme sera précisée par décret.

## Une action particulière dans le cadre de la politique de la ville.

Agir pour nos quartiers : 150 millions d'euros sont inscrits pour le financement de la dotation politique de la ville (DPV) soit plus 46 millions d'euros en 2021 ; avec trois priorités : l'emploi, l'éducation et le renouvellement urbain.

Le déploiement d'un dispositif fédérateur : les Cités éducatives : de 2020 à 2022, le ministère mobilise 100 M€ de crédits pour donner les moyens d'agir.

10 M€ supplémentaires seront affectés pour le financement des postes d'adultes relais, dispositif alliant médiation sociale et formation professionnelle soutenu par l'État à hauteur de 20 000 euros par an et par poste.

### Plan de relance :

Le plan d'un montant de 100 milliards d'euros a pour objectif de : accélérer la transition écologique, les transformations économiques, sociales et numériques sur tout le territoire.

### Clause de sauvegarde :

La clause de sauvegarde initiée en 2020 est reconduite en 2021. Ce mécanisme permet aux collectivités locales de disposer d'une ressource fiscale globale au moins égale à la moyenne de leurs recettes fiscales des trois dernières années.

## 2. Le contexte local

Démographie : les chiffres de l'INSEE montre une augmentation du nombre d'habitants pour la ville de 1.3% par rapport à l'année dernière.

### **2.1 LES PARTENAIRES DE LA VILLE**

#### **2.1.1 LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION**

A la rédaction du présent rapport, Lorient Agglomération n'a pas présenté son débat d'orientation budgétaire.

Le 20 novembre 2020, à la conférence des maires a été fixée la mise en œuvre d'une stratégie financière :

Dès 2021, les objectifs suivants pourront être mis en œuvre :

- ✓ Préserver des capacités d'investissements fortes
- ✓ Poursuivre la mise en œuvre du plan de relance local
- ✓ Rechercher des pistes d'optimisation afin d'atténuer les effets de la crise sanitaire sur les finances de l'EPCI et du territoire

- ✓ Tenir les engagements notamment celui de ne pas augmenter la fiscalité

Ces objectifs devront se poursuivre tout le long du mandat, afin d'assurer la mise en œuvre d'une nouvelle programmation pluriannuelle des investissements ambitieuse et la réalisation de projets d'envergure pour le territoire.

### Les leviers d'actions

Pour identifier les leviers d'actions, un audit financier va démarrer, il doit nous permettre :

- ✓ D'identifier les marges de manœuvre sur les dépenses de fonctionnement, en comparaison avec d'autres territoires
- ✓ D'analyser la relation financière avec les satellites et l'ensemble des partenaires
- ✓ De réfléchir sur l'opportunité de continuer à exercer des compétences facultatives
- ✓ De proposer des scénarios d'évolution qui intègre le niveau de contraintes mais qui porte une véritable ambition pour notre territoire

Des leviers d'actions sont d'ores et déjà identifiés :

- ✓ Maitriser nos dépenses de fonctionnement (prestations de services et masse salariale en particulier) sur les compétences obligatoires, selon plusieurs axes d'analyse : dispositifs existants, niveaux de services, modes de gestion.
- ✓ Faire participer les partenaires et satellites aux efforts demandés.
- ✓ Réinterroger l'ensemble des postes de dépenses facultatives, dans une optique de questionnement du maintien ou non des dispositifs existants.
- ✓ Envisager différents scénarii destinés à alléger la dynamique des charges sur le budget des ports et transports.
- ✓ Etudier des hypothèses d'évolution de la mutualisation.

### 2.1.2 LE SYNDICAT MIXTE DU HARAS

L'année 2020 marque un tournant dans le fonctionnement du site par l'arrêt des activités du centre équestre. Ce qui a permis de développer de nouveaux espaces de travail : location à des cavaliers professionnels, densification du calendrier de concours, accueil de nouvelles activités (médiation animale, formations...).

L'organisation des ressources humaines s'est améliorée par l'arrivée d'un coordinateur d'exploitation et le recrutement de deux agents polyvalents.

L'année 2020 a été marquée par la crise sanitaire qui a fortement impacté la filière équestre. Le Haras s'est adapté pour continuer son activité dans le respect des consignes sanitaires.

Cette période a également été frappée par la vague de mutilations d'équidés sur le territoire national. Le dispositif de sécurité a été renforcé sur le site du haras mais la vigilance reste de vigueur.

Sur le plan financier, les différentes adaptations n'ont pas impacté le syndicat de manière conséquente.

Les stratégies à développer en 2021 sont :

- Conforter le Haras National d'Hennebont comme site équestre majeur du Grand Ouest ;
- Développer l'offre de formation

- Développer des projets stratégiques comme « le cheval de ville »
- Conduire des actions de maintenance et de préservation du patrimoine bâti et arboré.

Un budget 2021 prudent :

- Fonctionnement : stabilité malgré une perte de recettes des partenaires institutionnels compensée par des recettes propres ;
- Investissement (sans recours à l'emprunt) :
  - o étude de gestion hydraulique (report de 2020)
  - o aménagement d'un parcours cross (pour les concours complets d'équitation)
  - o travaux dans l'écurie 2 (parcours de visite)
  - o achat de matériels et outillages

### 2.1.3 L'ETABLISSEMENT PUBLIC DE COOPERATION CULTURELLE TRIO'S

L'Etablissement Public de Coopération Culturelle TRIO...S a été mis en activité le 1er juillet 2017. Fondé par les collectivités d'Hennebont et d'Inzinzac-Lochrist, l'EPCC TRIO...S a pour missions la mise en œuvre de politiques publiques dans les domaines du Spectacle Vivant et de l'Enseignement Artistique. Les dotations statutaires des collectivités ont été définies sur la base d'un inventaire comptable analytique et déterminant un reste à charge pour chaque collectivité avec pour clé de répartition le pourcentage suivant :

Ville d'Hennebont : 62%

Ville d'Inzinzac-Lochrist : 38%

Depuis l'exercice 2017, les dotations des collectivités fondatrices ont évolué comme suit :

Exercice 2017 : 494 560€ (versement de 50% du fait de la mise en activité en juillet 2017).

Exercice 2018 : 1 014 128€

Exercice 2019 : 1 010 733€

Exercice 2020 : 1 025 940€ (rattrapage 2019 pour IL)

Depuis la création de l'Etablissement, il est acté que les dotations tiendraient compte de l'évolution statutaire de la masse salariale. Par ailleurs, depuis 2019, il est également acté que ces évolutions se feraient sur la base de la clé de répartition statutaire.

Lors de sa séance du 10 décembre 2020, le conseil d'administration de l'EPCC Trio's a débattu des orientations budgétaires de l'établissement pour 2021 :

- Impact de la crise sanitaire :
  - o sur les activités et modes organisationnels internes/externes, sur les rapports aux usagers et spectateurs ;
  - o sur l'adaptation permanente au gré des réglementations évolutives.
  - o Sur l'exercice 2020 avec un déficit prévisionnel de 110 000€
- Orientations d'activités :
  - o Mise en œuvre de l'enseignement artistique
  - o Programmations du spectacle vivant : saison artistique, actions éducatives et culturelles et soutien à la création
  - o Communication
  - o Acquisition d'instruments et matériels pédagogiques
  - o Equipements techniques et scéniques
  - o Equipement informatique et mobilier

L'augmentation prévisionnelle des dotations statutaires est évaluée à : 110 000€ qui se décompose comme suit :  
Evolution masse salariale : 40 000€

Evaluation du déficit prévisionnel : 70 000€

Envoyé en préfecture le 15/02/2021

Reçu en préfecture le 15/02/2021

Affiché le

ID : 056-215600834-20210128-D202101014B-DE

Ce dernier montant sera revu durant l'année 2021 en fonction de l'évolution

Dans le cadre de la préparation budgétaire, au vu des éléments conjoncturels et structurels, l'estimation globale des dotations des deux communes fait apparaître un montant de 1 135 940€ soit 704 283€ pour Hennebont (634 042€ en 2020).

#### **2.1.4 LES AUTRES COOPÉRATIONS-MUTUALISATIONS AVEC LES COMMUNES LIMITROPHES**

Complexe aquatique : Les trois communes partenaires Kervignac, Inzinzac-Lochrist et Brandérion ont signé des conventions de partenariat qui a pris fin en 2020. Pour rappel, les montants demandés sont en fonction de la démographie.

Multi-accueil : fin de la réservation de places au sein du multi-accueil d'Hennebont pour la commune d'Inzinzac-Lochrist qui a construit son propre établissement (septembre 2020).

Partage du poste de coordination avec les communes de la circonscription dans le cadre du CLSPD : CONSEIL LOCAL DE SECURITE ET DE PREVENTION DE LA DELINQUANCE.

Cette instance a été créée en 2008 avec les communes de Lorient, Lanester, Ploemeur et Larmor-Plage.

### **2.2 LES ÉTABLISSEMENTS PUBLICS LOCAUX SPÉCIALISÉS ET LES DELEGATIONS DE SERVICE**

#### **2.2.1.1 LA PETITE ENFANCE**

##### **LE MULTI-ACCUEIL**

Le contrat de délégation de service a été renouvelé en 2019 et confié à People & Baby pour la deuxième fois.

Le cahier des charges reprenait les éléments de la délégation précédente avec un point particulier sur la question des locaux (litige avec les PEP en cours auprès du tribunal administratif).

Pour rappel, ont été intégrés dans le contrat de concession, le développement de la langue et de la culture bretonne auprès des tous petits ainsi qu'une approche écologique.

Il est prévu un échange sur l'exécution du contrat qui devrait intervenir au printemps 2021 avec un point de vigilance sur les recettes reçues par la CAF dans le cadre de la covid 19.

Le Contrat Enfance Jeunesse passé avec la CAF a été renouvelé pour la période 2019-2022 dans des conditions favorables pour les autres secteurs de l'enfance et de la petite enfance.

#### **2.2.1.2 LE CCAS**

Les orientations budgétaires seront débattues par le Conseil d'Administration du CCAS le 9 Février prochain.

Le CCAS, établissement public administratif rattaché à la Commune, assure la mise en œuvre de la politique sociale communale. Il poursuivra ses actions en 2021 avec vraisemblablement un renforcement du soutien envers les personnes fragilisées par la crise sanitaire. Il manque, à ce jour, de



retours et d'éléments chiffrés sur les besoins à venir mais les Conseils départementaux indiquent une hausse prévisionnelle de plus de 8 % du nombre de bénéficiaires du RSA contre 0,4 % en 2019 avec notamment un nouveau public comme les autoentrepreneurs, les salariés de l'hôtellerie et de la restauration. Cette hausse aura un impact sur les demandes d'aides facultatives du CCAS. Des actions devront également être développées auprès des personnes isolées d'autant plus impactées par la situation.

L'Analyse des Besoins Sociaux à réaliser sur la première partie de l'année devrait permettre d'affiner les effets sociaux de la crise.

L'action sociale portée par le CCAS se fait :

- Auprès des familles : aide alimentaire et de mobilité par les Chèques d'Accompagnement Personnalisé, inclusion numérique, fonds énergie-eau ;
- En matière d'insertion avec le chantier permanent (retour à l'emploi)
- Actions en faveur du logement.
- L'aide à l'enfance et à la jeunesse, à travers le Programme de Réussite Educative dans le cadre des actions du contrat de Ville, se poursuivra de même que l'aide aux loisirs (ALSH).
- Actions en faveur des personnes âgées : service d'aide à domicile.
- Portage de repas : un nouveau contrat de fournitures de repas à domicile a été attribué à la société MEDIREST, le précédent prestataire
- EHPAD : poursuite des actions mais dans un contexte très impacté par la crise sanitaire.

La situation financière du CCAS devient tendue en particulier sur les budgets annexes : EHPAD, service d'aide à domicile et portage des repas dont les équilibres financiers sont rompus malgré les activités de bon niveau. Les budgets de l'EHPAD et du Service d'Aide et d'Accompagnement à domicile (SAAD) sous tarification de l'ARS et du Département sont soumis aux orientations et politiques de gestion imposées par ces financeurs.

Ces deux autorités de tarification développent des Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) engageant les établissements et les services sur une durée de 5 ans. L'EHPAD comme le SAAD seront concernés en 2021.

*La crise sanitaire a eu un impact fort sur la santé financière de ces services et sur leurs marges de manœuvre. Des demandes de soutien financier sont en cours pour l'EHPAD et le SAAD auprès de leur autorité de tarification respective et pourraient être négociées dans le cadre de la signature des CPOM mais sans être assuré que la totalité des déficits soit prise en compte.*

Le CCAS a, jusque-là, réussi à maintenir l'équilibre par les excédents antérieurs du budget principal. La baisse d'activité connue en 2020 est conjoncturelle.

Cependant, il conviendra d'être vigilant sur les équilibres budgétaires des trois budgets annexes qui pourront être tenus par le budget principal pour l'année 2021 mais qui vont devenir tendus par la suite.

### **2.2.1.3. LE CAMPING DE SAINT-CARADEC**

Le camping d'Hennebont a clôturé sa saison le 26 septembre dernier avec Mme Coeffier et a souhaité mettre fin au contrat de concession.

Après concertation avec les différentes instances, il a été décidé de reprendre temporairement cette activité en régie directe ;

- Création d'un budget annexe (vote au conseil municipal du 17 décembre 2020) ;
- Création d'une régie de recettes pour permettre la perception des recettes issues du camping.

- Recrutement du personnel nécessaire à l'activité pendant la saison,
- Entretien par les services de la ville hors saison.

Envoyé en préfecture le 15/02/2021  
Reçu en préfecture le 15/02/2021  
Affiché le  
ID : 056-215600834-20210128-D202101014B-DE

Une réflexion sera lancée par la suite.

#### **2.2.1.4 LE PORT COMMUNAL**

Dans le prolongement de la gestion de l'année 2020, la Ville a lancé une consultation de prestations de service. C'est l'association des pêcheurs plaisanciers qui a été retenue jusqu'au 31 décembre 2021.

Une étude a été menée par Audelor afin de définir les perspectives de développement du port à court, moyen et long terme et permettre à la collectivité de programmer ses actions au regard de ses capacités financières.

La restitution des études a été réalisée en 2020, notamment auprès de tous les professionnels et des représentants des usagers : services, investissement, mode de gestion ... Cette étude devrait permettre de débattre de la gestion, du développement et des perspectives d'évolution à court, moyen et long terme.

# Santé financière de la Ville à la clôture de l'exercice 2020 et perspectives 2021

## 3.1 LES REALISATIONS BUDGÉTAIRES DE L'EXERCICE 2020

Les tableaux ci-dessous donnent l'évolution de la situation budgétaire de la Ville sur la période 2014-2020.

Les données utilisées correspondent aux chiffres des comptes administratifs pour les années 2014-2019 et des réalisations estimées pour l'année 2020.

### I la section de fonctionnement

#### 1- Les dépenses

##### a- Les charges à caractère général

Montants	3,455	3,629	3,534	3,501	3,207	3,586	3,212
Evolution annuelle en %		5,04	-2,62	-0,93	-8,41	11,84	-10,44
Evolution sur la période en %							-7,03
Evolution moyenne annuelle en %							-1,17

Les charges à caractère général intègrent les achats, les prestations de service, interventions d'entreprises et les impôts.

Pour rappel, lors de l'étude du compte administratif 2017, des anomalies dans les rattachements de charges avaient été signalées concernant les énergies (charges comptabilisées deux fois sur l'exercice 2017 avec impact négatif en 2018) pour un montant de l'ordre de 80 k€ : le montant 2017 est surestimé et celui de 2018 sera sous-estimé.

##### b- Les charges de personnel

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	9,293	9,577	9,818	9,876	9,855	9,756	10,024
Evolution annuelle en %		3,06	2,52	0,59	-0,21	-1,01	2,75
Evolution sur la période en %							7,87
Evolution moyenne annuelle en %							1,31

**c- Les charges de gestion courante**

Ce chapitre intègre les subventions et participations, non-valeur, indemnités des élus.

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	1,416	1,418	1,487	1,817	2,175	2,148	2,730
Evolution annuelle en %		0,14	4,88	22,15	19,71	-1,24	27,12
Evolution sur la période en %							92,80
Evolution moyenne annuelle en %							15,47

**d- Les charges financières**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,469	0,412	0,383	0,351	0,350	0,280	0,294
Evolution annuelle en %		-12,15	-7,04	-8,36	-0,40	-19,80	4,86
Evolution sur la période en %							-40,22
Evolution moyenne annuelle en %							-6,70
							-37,31
							-6,22

**e- Les charges exceptionnelles**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,065	0,039	0,039	0,041	0,058	0,080	0,101
Evolution annuelle en %		-40,00	0,00	5,13	40,88	38,83	25,65
Evolution sur la période en %							23,37
Evolution moyenne annuelle en %							3,89
							55,01
							9,17

**D'autres dépenses : reversement sur fiscalité**

en K €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	6,6	0,5	0,6	8,3	5,2	8,7	7,4
Evolution annuelle en %		-92,14	24	1179	-37	67	-15

**f- Total des dépenses réelles de fonctionnement**

2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020		
14,705	15,077	15,262	15,594	15,648	15,879	16,011		
	2,53	1,22	2,18	0,34	1,48	0,83		
							8,88	
							1,48	

**2- Les recettes en fonctionnement**

**a- Vente et produit d'activité**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	1,314	1,311	1,306	1,158	1,188	1,164	0,615
Evolution annuelle en %		-0,19	-0,43	-11,32	2,61	-2,04	-47,16
Evolution sur la période en %							-53,20
Evolution moyenne annuelle en %							-8,87

Transfert de l'activité du, port dans le budget annexe au 1<sup>er</sup> janvier 2017. Transfert des activités culturelles vers l'EPCC au 1<sup>er</sup> juillet 2017.

**b- Impôts et taxes**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	10,496	11,027	10,936	11,055	11,269	11,589	11,680
Evolution annuelle en %		5,06	-0,83	1,09	1,94	2,83	0,79
Evolution sur la période en %							11,28
Evolution moyenne annuelle en %							1,88

Dernière hausse des taux d'imposition : + 5% en 2009 et +5% en 2010.

**c- Subventions et dotations**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	4,620	4,698	4,270	4,417	4,311	4,325	4,404
Evolution annuelle en %		1,69	-9,10	3,43	-2,40	0,31	1,84
Evolution sur la période en %							-4,68
Evolution moyenne annuelle en %							-0,78

**d- Produits de gestion courante**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,289	0,332	0,369	0,357	0,344	0,393	0,319
Evolution annuelle en %		14,77	11,11	-3,04	-3,74	14,34	-18,89
Evolution sur la période en %							10,38
Evolution moyenne annuelle en %							1,73

**e- Remboursement sur rémunération**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,249	0,291	0,353	0,556	0,764	0,753	0,590
Evolution annuelle en %		16,94	21,24	57,43	37,46	-1,40	-21,68
Evolution sur la période en %							136,95
Evolution moyenne annuelle en %							22,82

A partir de juillet 2017, personnel mis à disposition de l'EPCC.

**f- Autres produits (produits financiers et produits exceptionnels)**

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,177	0,048	0,157	0,163	0,089	0,205	0,134
Evolution annuelle en %		-73,12	230,72	3,33	-45,55	131,89	-34,72
Evolution sur la période en %							-24,29

Variation très importantes liées aux circonstances (2012 : transferts de l'assainissement, 2013 remboursements d'assurances, 2016 et 2017 acomptes sur fin d'opération ZAC Centre...)

### g – Travaux en Régie

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,305	0,435	0,477	0,513	0,485	0,351	0,270
Evolution annuelle en %		42,53	9,72	7,54	-5,46	-27,53	-23,16
Evolution sur la période en %							-11,48
Evolution moyenne annuelle en %							-1,91

### i- Total des recettes réelles de fonctionnement

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	17,454	18,142	17,868	18,219	18,450	18,783	18,012
Evolution annuelle en %		3,94	-1,51	1,96	1,27	1,81	-4,11
Evolution sur la période en %							3,20

## 3) soldes de gestion de la section de fonctionnement

### a) Excédent brut de fonctionnement

en M€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	3,106	3,469	2,871	2,854	3,120	3,060	2,261
Evolution annuelle en %		11,70	-17,24	-0,59	9,32	-1,94	-26,10
Evolution sur la période en %							-27,21
Evolution moyenne annuelle en %							-4,53

Recettes de gestion moins dépenses de gestion.

**b) Epargne brute**

Excédent brut d'exploitation moins les charges et produits exceptionnels et les charges et produits financiers.

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	2,749	3,065	2,607	2,625	2,782	2,904	2,019
Evolution annuelle en %		11,49	-14,95	0,69	5,99	4,41	-30,48
Evolution sur la période en %							-26,56
Evolution moyenne annuelle en %							-4,43

**II la section d'investissement****1) Les dépenses****a) Dépenses d'équipement**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	3,613	3,768	4,192	4,227	3,309	4,195	4,230
Evolution annuelle en %		4,29	11,26	0,83	-21,72	26,78	0,83
Evolution sur la période en %							17,09
Evolution moyenne annuelle en %							2,85

Moyenne des réalisations 2014-2020 : 3.93 M€ variable d'une année sur l'autre en fonction des projets.

**b) Remboursement du capital de la dette**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	0,952	1,042	1,149	1,159	1,277	1,363	0,931
Evolution annuelle en %		9,49	10,21	0,89	10,14	6,77	-31,69
Evolution sur la période en %							-2,21
Evolution moyenne annuelle en %							-0,37



**c) Les recettes : subventions, dotations, impôts et ventes immobilières**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Montants	1,504	2,754	1,687	1,334	1,331	1,459	2,087	
Evolution annuelle en %		83,11	-38,74	-20,92	-0,24	9,64	43,03	
Evolution sur la période en %								38,76
Evolution moyenne annuelle en %								6,46

**III les indicateurs de gestion**

**a) Le recours à l'emprunt**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	1,000	1,000	1,100	1,100	1,100	0,076	1,100

**b) L'encours de la dette au 31 décembre de chaque année**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	14,3614	14,319	14,270	14,211	14,039	12,748	12,921

**c) Capacité d'autofinancement nette**

en M €	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	1,797	2,022	1,458	1,466	1,509	1,541	1,087

**d) Capacité de désendettement**

en année	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Montants	5,22	4,67	5,47	5,41	5,01	4,39	6,40

## Note méthodologique

Les chiffres sont donnés sans aucun retraitement.

### 3.2 LES ENGAGEMENTS PRIS A INTÉGRER SUR LES EXERCICES 202 ET SUIVANTS

#### 3.2.1 LES RESTES A REALISER

Les dépenses d'investissement inscrites au budget pour l'année 2020 s'élèvent à 7 M 8€. A la date du 31 décembre les réalisations s'élèvent à 3 M 9 € et les restes à réaliser autour de 3.5 M€.

Compte tenu des dates d'achèvement de certains chantiers et des délais nécessaires pour percevoir les subventions accordées à la Ville et des ventes d'immobilisations en cours les restes à réaliser de recettes sont estimés à 1.570 M€.

Les restes à réaliser seront repris au Budget primitif après l'adoption du compte administratif. Le besoin de financement des restes à réaliser devrait être assuré par le résultat de l'exercice 2020 qui sera proposé lors de la présentation du Compte Administratif.

#### 3.2.2 AP/CP

Le Conseil Municipal a voté 20 Autorisations de Programmes, dont seize sont toujours ouvertes et dont les Crédits de Paiement (CP) d'un montant global de 19.5 M€ € s'étalent sur les années 2021 à 2025.

Dans le cadre de la préparation du budget, comme chaque année, les Crédits de Paiement devront être validés tant sur leurs montants que sur la répartition annuelle.

	Montant des AP		Montant des CP		
	Dates création et clôture	Pour mémoire, AP y comprise ajustement	CP 20 après modification	Restes à financer n+1	Restes à financer au-delà n+1
AVAP	21/06/2008	85 000,00	0,00	0,00	0,00
INF ECOLES	18/02/2015	124 000,00	0,00	0,00	0,00
INF ECOLES 2	27/02/2020	217 500,00	43 500,00	43 500,00	130 500,00
QUAI MARTYRS	18/12/2015	1 670 000,00	796 000,00	225 000,00	0,00
PLAN PAT II	29/10/2015	1 652 270,00	662 766,00	50 000,00	0,00

ADAP	29/10/2015	1 037 409,00			
PLU	25/02/2016	125 000,00			
GUP	30/03/2017	80 000,00	20 000,00	0,00	0,00
MATERIEL CANTINE	25/01/2018	49 740,00	11 980,00	11 980,00	10 440,00
CIFECTT	26/10/2017	8 020 902,00	1 697 660,00	4 059 102,00	299 999,00
SECURISATION	29/03/2018	219 200,00	0,00	0,00	0,00
GEOREFERENCMENT	22/11/2018	43 200,00	13 200,00	0,00	0,00
DYNAMISATION CV	27/06/2019	160 000,00	60 000,00	50 000,00	0,00
REGROUPEMENT ST	27/06/2019	3 475 000,00	40 000,00	2 475 000,00	960 000,00
INF RENOUVELLEMENT	27/02/2020	238 375,00	47 675,00	47 675,00	1 430 250,00
BATIMENTS ECO	27/02/2020	120 000,00	20 000,00	20 000,00	80 000,00
ECLAIRAGE PUBLIC	27/02/2020	300 000,00	50 000,00	50 000,00	200 000,00
EQ ESPACES PUBLICS	27/02/2020	153 000,00	25 500,00	25 500,00	102 000,00
EQUIPEMENTS ST	27/02/2020	192 000,00	32 000,00	32 000,00	128 000,00
SEVE GROS MAT	27/02/2020	1 518 500,00	223 500,00	375 000,00	920 000,00
		19 481 096,00	3 859 781,00	7 582 757,00	4 610 189,00

Certaines de ces autorisations de programme devront être revues par le Conseil Municipal en fonction de la programmation des travaux ou de l'avancée des dossiers.

De nouvelles autorisations de programme seront proposées au Conseil lors de la proposition du budget notamment pour permettre la programmation de nouveaux chantiers comme les travaux au gymnase Victor Hugo

### 3.2.3 LA DETTE

L'encours de la dette s'élevait à 12.76 M€ au 1<sup>er</sup> janvier. Compte tenu des remboursements en capital intervenus en 2020 (0.931 M€), de l'emprunt souscrit auprès du Crédit Mutuel de Bretagne (1.1 M€, l'encours au 31 décembre 2020 s'élève à 12.92€.

L'annexe jointe détaille la dette de la Ville (annexe 2).

Les conditions de souscription (taux et modalités) devraient encore être favorables en 2021.

Comme les années passées un suivi particulier sera apporté à l'emprunt structuré dont le taux d'intérêt est basé sur la parité du taux de change dollars - franc suisse. Le capital restant dû s'élève au 31 décembre 2020 à 513 275€ ; La situation de cet emprunt permet de bénéficier du fonds de soutien en cas de paiement d'échéance à intérêt dégradé suite à la convention passée avec l'Etat début 2016. A la date du 31 décembre 2020, si la ville avait à payer une échéance le taux serait de 8.88 % (taux payé en 2019 : 6,007%). Pour rappel la Ville, dans le cadre de la mise en place du fonds d'aide, avait opté pour le régime dérogatoire lui permettant de percevoir l'aide de l'Etat sans avoir eu à rembourser l'emprunt de manière anticipée. Le Conseil Municipal s'est prononcé en décembre 2020 sur une prolongation de ce choix pour une nouvelle durée de trois ans.

L'investissement prévisionnel 2021 appelle à un recours massif à l'emprunt.

Le suivi de la dette des budgets annexes sera surtout consacré au prêt relais du budget du Quimper pour effectuer des remboursements au fur et à mesure des cessions de terrain.

L'emprunt du budget annexe du réseau de chaleur n'appelle pas de suivi particulier.

### **3.2.4 LE PLAN PLURIANNUEL D'INVESTISSEMENT**

Le plan pluriannuel d'investissement représente une dépense d'investissement proche de 26 millions d'euros sur la période 2021 – 2025 ainsi que 7.1 M€ de recettes.

Cette programmation permet de prendre en compte des AP/CP évoquées ci-dessus, mais aussi les montants nécessaires au « gros » entretien et au renouvellement du patrimoine (bâti ou matériel) et les projets validés par la municipalité.

L'annexe 3 jointe détaille la programmation pluriannuelle des investissements.

## **3.3 LES ÉLÉMENTS QUI MARQUERONT LE BUDGET 2021**

### **LES PRODUITS**

#### **3.3.1 LES RECETTES DE FISCALITE**

La suppression progressive de la taxe d'habitation pour 80 % des foyers français par le biais de dégrèvement et les mesures transitoires aura un impact sur le produit fiscal 2021. A compter de 2021 la ville se verra transférer la fiscalité TF du département et un ajustement pour atteindre le niveau de perte de recette de la TH dans le cadre de la réforme fiscale à intervenir

Les fiscalités annexes comme la taxe additionnelle aux droits de mutation ou la taxe d'aménagement sont aussi en évolution favorable.

#### **3.3.2 LES DOTATIONS DE L'ETAT**

L'Etat prévoit globalement des dotations stables. Concernant Hennebont, la dotation forfaitaire évoluera en fonction du nombre d'habitants. Il sera pris une évolution de 1,3% au budget.

L'attribution de la DSU devrait être favorable à la Ville compte tenu de l'augmentation de l'enveloppe globale mais les simulations sont difficiles à réaliser. La DNP ne devrait pas connaître de modification.

Le FPIC, financé par un prélèvement sur les communes sera prévu stable.

#### **3.3.3 LES FINANCEMENTS DE L'AGGLOMERATION**

La Dotation de Solidarité Communautaire ne devrait pas connaître d'évolution cette année et l'Attribution de Compensation devrait rester stable. Toutefois en 2021 une attention particulière sera à porter sur l'étude de la DSC compte tenu de la mise en cause des conditions de calcul et d'attribution par les services de l'Etat. Un travail de concertation sera réalisé avec les représentants de 25 communes et de l'Agglomération pour une mise en œuvre en 2022.

### 3.3.4 LES AUTRES RECETTES DONT CELLES RELATIVES A L'ACTIVITE D

La pandémie a considérablement perturbé les niveaux de fréquentation des services. Les recettes provenant de ces activités sont difficilement prévisibles au vu de l'incertitude l'évolution de la crise sanitaire.

Le budget 2021 se veut prudent pour ces recettes.

Les recettes d'occupation du patrimoine ne devraient pas connaître d'évolutions significatives compte tenu des indices de revalorisation.

### 3.3.5 LES CHARGES DE PERSONNEL

Le budget de personnel pour 2021 est estimé à 10.375M€.

Cette évolution s'explique par les éléments ci-dessous :

#### Les dépenses

#### I) Des éléments réglementaires ou contextuels qui s'imposent à la collectivité

##### a. Taux et valeur du point d'indice

Sur la base des informations actuellement à notre disposition, les éléments externes impacteront peu le budget, les différents taux ainsi que la valeur du point d'indice n'évoluant pas.

##### b. Evolutions réglementaires

- La poursuite de la mise en œuvre du protocole Parcours Professionnel Carrières et Rémunérations (PPCR), débuté en 2016
- L'application du dispositif de préparation au reclassement ([décret n° 2019-172 du 5 mars 2019](#)), avec un an d'immersion pour le personnel inapte à ses fonctions mais non à toutes fonctions.
- Les avancements d'échelon : depuis la mise en place réglementaire au 1<sup>er</sup> janvier 2017 d'un cadencement unique pour l'avancement d'échelon, la progression de cette dépense de 0.8 % du budget Ressources Humaines s'impose à la collectivité

##### c. Autres éléments contextuels

- **Les élections départementales et régionales**

Elles impliquent le déploiement d'agents municipaux pour cette tâche avec une dépense ponctuelle afférente.

- **Les absences de personnel**

Au-delà des besoins saisonniers, la collectivité recrute du personnel remplaçant pour pallier les différentes absences.

Par nature fluctuantes et donc difficiles à estimer, une enveloppe correspondant y est consacrée, estimée en fonction des situations connues ainsi qu'au regard des bilans effectués.

En effet, ces derniers montrent l'importance des absences dans la tranche d'âge la plus élevée, ce qui au-delà de l'attention permanente portée aux personnels, renforce la sensibilité et l'importance du sujet en termes budgétaires, compte tenu des évolutions réglementaires observées :

- Report de l'âge de la retraite et dès lors une pénibilité accrue en lien à l'allongement des carrières,
- Réforme des retraites en cours de discussion,
- Dispositif de préparation au reclassement (cf. I b ci-dessus),
- Loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique.

## II) Les choix municipaux

L'année 2021 s'inscrit dans la lignée de 2020, avec la volonté de s'adapter aux besoins, en correspondance avec un axe fort des orientations municipales et les attentes de la population : adapter les services à l'évolution des besoins.

### a. Adapter les services à l'évolution des besoins

Des choix d'organisations nouvelles ont été opérés avec des ajustements de différents postes.

Ces évolutions ont joué à plein en 2020 : ingénieur informatique, secrétariat Direction Aménagement, Directrice adjointe culture, directeur Adjoint des Ressources Humaines. Parallèlement plusieurs postes ont été supprimés : Directeur Général Adjoint, Directrice Jeunesse Citoyenneté Politique de la Ville...

En 2021, le travail sur les organisations se poursuit, d'autres services verront leurs organisations évoluer ; le suivi de la police municipale. Les conclusions de l'étude d'organisation du service Éducation Enfance par un cabinet extérieur seront traitées en lien étroit avec le positionnement donné aux services de la petite enfance, de la jeunesse et de la citoyenneté.

Dans le cadre de ces évolutions d'organisation, la montée en compétences et en responsabilité de certains postes, et donc en termes de catégorie d'emplois statutaire, est initiée début 2021.

### b. Sécuriser, donner de la lisibilité, dans un contexte d'évolutions réglementaires constantes

#### i. Stabilité et sérénité, gages d'efficacité

Par ailleurs, pour donner de la lisibilité et de la sérénité, gage d'efficacité, 5 postes ont été pérennisés en 2020, 6 à 10 autres postes pourraient l'être en 2021 suite aux analyses effectuées. Là encore, l'augmentation des dépenses s'effectue dans le temps. Cette hausse reste limitée les postes étant déjà pourvus jusqu'à présent par des contractuels, l'évolution tenant à la prise en compte du déroulement de carrière qui se fera dans le temps.

#### ii. Le déroulement de carrière : assurer des évolutions possibles

Depuis la mise en place réglementaire au 1<sup>er</sup> janvier 2017 d'un cadencement unique pour l'avancement d'échelon, la collectivité peut agir sur les seuls avancements de grade et de promotion interne.

Si les conséquences financières apparaissent peu importantes - 0.2 % sur les 1 % du budget Ressources Humaines que représentent les déroulements de carrière - dans un environnement en mouvement, les avancements de grade et promotions internes constituent néanmoins un outil managérial particulièrement pertinent, avec les reconnaissances et valorisations potentielles.

La réflexion menée en 2020 a amené à faire évoluer les conditions d'avancements de grade, élargissant ainsi la place donnée aux déroulements de carrière dans la politique RH et leurs liens avec les fonctions.

### iii. L'évolution de l'IFSE et la mise en place du CIA

Instauré par le décret n°2014-513 modifié du 20 mai 2014, le Régime Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP) a été mise en place progressivement dès 2017.

Cette régime indemnitaire comporte deux volets :

- l'Indemnité de Fonction, de Sujétions et d'Expertise (IFSE) qui valorise la nature des fonctions des agents et leur expérience professionnelle et au sujet duquel la réglementation prévoit que son montant a vocation à être réexaminé au moins tous les quatre ans, en l'absence de changement de fonctions et au vu de l'expérience acquise par l'agent ;
- le Complément Indemnitaire Annuel (CIA), pour tenir compte de l'engagement professionnel et de la manière de servir qui, mis en place par délibération du 27 février 2020, a vocation à être développé en lien avec l'entretien professionnel sur la base des critères qui auront été définis à cet effet.

### iv. L'aide à protection de la santé et à la prévoyance : l'attention permanente portée au personnel

La loi du 6 août 2019 prévoit des décisions du gouvernement sur l'aide aux mutuelles des collectivités. Dans l'attente des précisions réglementaires, l'aide de la collectivité reste au niveau revalorisé en 2020.

#### Les recettes :

Les recettes d'assurances seront prévues pour un montant proche de celui du budget primitif 2020. Les autres recettes liées à la mise à dispositions de l'EPCC de personnel et aux budgets annexes (port, Quimpéro, réseau de chaleur et camping) comme à la politique jeunesse / citoyenneté sont globalement stables.

L'annexe 4, donne les informations détaillées en matière de charges de personnel.

### **3.3.6 LES CHARGES A CARACTERE GENERAL**

Un objectif général d'attribution du budget sur la base des réalisations des années passées est intégré dans le cadre de la préparation budgétaire. Une attention particulière est portée sur les niveaux de dépenses des services.

Certaines dépenses imposées devront être prises en compte comme l'augmentation des tarifs. Le budget intègrera les engagements pris par la collectivité (ex cit'ergie)

Un objectif de réalisme au niveau des prévisions sera recherché en complément de la nécessité de maîtrise.

Compte tenu du renouvellement de l'assemblée au mois de mars, les crédits nécessaires à l'attribution des indemnités et à la protection sociale des élus seront prévus au montant maximal autorisé par la loi et il appartiendra au Conseil Municipal de déterminer les montants qui seront effectivement attribués aux élus.

### **3.3.7 LES SUBVENTIONS ET PARTICIPATIONS**

Les conditions de versement des principales subventions et participations de la Ville ont été revues en 2015 et 2016 et s'appliquent pleinement depuis 2017 (association, multi accueil et écoles privées). Toutefois, compte tenu des actions partenariales entre la Ville et plusieurs associations l'enveloppe prévue pour le financement associatif sera en évolution positive contrairement aux années passées. Le budget intègrera l'aide apportée aux écoles privées dans le cadre légal.

La contribution de la Ville au financement des actions menées par le CCAS devrait être stable.

L'accompagnement du syndicat mixte du haras sera également stable.

L'accompagnement de l'EPCC TRIO'S augmentera au vu de l'évolution de la masse salariale et la prise en compte du déficit lié au covid 19.

Le financement du Multiaccueil reste stable.

### **3.3.8 LES CHARGES FINANCIERES**

Les conditions actuelles de marché (taux de souscription, taux variable et taux de change) et la nature de la dette permettent de conserver un taux d'intérêt moyen de la dette relativement bas. Compte tenu de la structure de la dette et des conditions le taux moyen de la dette devrait continuer à diminuer en 2021.

Il conviendra toutefois d'être attentif aux conditions financières relatives à l'emprunt structuré basé sur les taux de change (taux actuel de 6,8%).

Une attention particulière sera également portée aux conditions de recours à l'emprunt en 2021 et il conviendra de fixer les orientations relatives à cet emprunt (durée, fixe ou révisable...).

Enfin les opportunités de renégociations de la dette actuelle seront suivies et saisies le cas échéant.

### **3.3.9 LES OBJECTIFS EN MATIERE D'INDICATEURS FINANCIERS**

Dans un contexte d'investissement fort, la maîtrise du fonctionnement s'avère indispensable. Tout au long de l'année des efforts seront faits en complément des arbitrages faits lors de la préparation budgétaire. Les principaux objectifs en matière d'indicateurs financiers sont les suivants :

- Maintien des taux de fiscalité
- Maîtrise de l'effet ciseau sur le budget de fonctionnement
- Stabilisation de l'EBF et de la CAF mais une tendance à la baisse en 2020 (perte de recettes)
- Recours à l'endettement en fonction des besoins
- Poursuite d'un programme d'investissement adapté aux capacités financières de la Ville
- Limitation de la dégradation de la capacité de désendettement

### **3.3.10 LES BUDGETS ANNEXES**

- Opération d'aménagement du Quimpero : La commercialisation des terrains devrait se poursuivre en 2021 et permettre de rembourser partiellement le prêt relais réalisé en 2019. Projet de transférer la tranche 2 à un aménageur.



- Chauffage et réseau de chaleur : Poursuite de la maîtrise du fonctionnement de la chaufferie. L'année 2020 devrait permettre de mettre en œuvre la collaboration avec la SPL bois énergie de laquelle la Ville est devenue actionnaire en 2018.
- Port : l'année 202 sera consacrée à la réflexion sur le devenir du port. La gestion devrait s'inscrire dans la continuité de celle de 2020.
- Camping : mise en place du nouveau budget

## 4. Conclusions

Vu les éléments décrits dans ce rapport d'orientation budgétaire, la municipalité d'Hennebont fait le choix de préparer un budget 2021 sur les bases suivantes :

- **La poursuite d'une gestion serrée par :**
  - Une analyse complète des éléments de gestion des ressources humaines et la mise en œuvre d'actions d'adaptation et d'optimisation.
  - Un travail régulier, en lien avec les responsables de services, pour améliorer l'organisation, faire évoluer et/ou modifier les pratiques et veiller aux conditions de travail.
  - La consolidation du niveau global des charges à caractère général en s'appuyant, en particulier, sur l'utilisation des outils numériques.
  - Des coopérations renforcées avec les Collectivités voisines et l'Intercommunalité permettant ainsi de rendre de nouveaux services à la population à un coût raisonnable ou d'optimiser certaines actions (cit'ergie et conseil en énergie partagée).
  - Le renforcement d'une politique d'achat optimisant les coûts mais également la qualité des achats, leur caractère éthique, social et local.
  - L'optimisation des recettes en poursuivant le travail engagé sur les conditions d'occupation du domaine public, le recouvrement des impayés, le recours contre des tiers, l'extension des prélèvements automatiques...
  - La prise en compte de la crise sanitaire : prudence et vigilance dans notre gestion.
- **Le maintien d'une stratégie volontariste en matière d'investissements par :**
  - La préservation de la capacité d'autofinancement, générée par la gestion serrée décrite ci-dessus.
  - Une veille attentive aux opportunités de financements externes : subventions, contrat de partenariat, dotations spécifiques, plan de relance...
  - Des contacts réguliers avec les autres niveaux de Collectivités locales et les services de l'Etat afin de s'inscrire dans les programmes subventionnables.
  - La poursuite du dispositif des Autorisations de Programme et des Crédits de Paiement (AP/CP) sur des secteurs jusque-là pas couverts.
  - La consolidation des investissements engagés malgré des coûts de réalisation en hausse.
  - Des arbitrages dans la programmation des investissements basés sur des critères de protection des personnes et des biens, de réponse aux besoins avérés de la population,

de maintien de la valeur du patrimoine communal, de r  
de dynamiques induites.

Envoyé en préfecture le 15/02/2021

Reçu en préfecture le 15/02/2021

Affiché le

ID : 056-215600834-20210128-D202101014B-DE

- **La stabilité de la fiscalité locale par :**

- Le maintien des taux d'imposition afin de ne pas alourdir le poids de la fiscalité locale.
- Le renforcement de mesures permettant l'optimisation des bases d'imposition.

## Annexes du ROB 2021

- 1 Etat de la dette de la Ville au 31 décembre 2020
- 2 Plan pluriannuel d'investissement
- 3 Eléments relatifs aux ressources humaines
- 4 Lettre de cadrage du Maire en date de juillet 2020