RAPPORT

SUR
LES ORIENTATIONS BUDGETAIRES

2021

COMMUNE DE BOULOGNE SUR MER

La loi n°2015-991 du 7 août 2015, portant nouvelle organisation territoriale de la République (NOTRe) a créé de nouvelles dispositions relatives à la transparence et la responsabilité financière des collectivités territoriales.
Le Rapport d'orientation budgétaire (ROB) vient en soutien du Débat d'Orientation Budgétaire (DOB), exercice réglementaire imposé par l'article L.2312-1 du CGCT.
Le ROB est une étape obligatoire dans le cycle budgétaire des communes de plus de 3 500 habitants,
(Art. L.2312-1 du CGCT). En cas d'absence de ROB, toute délibération relative à l'adoption du budget primitif est illégale.

Un ensemble de modifications liées à la loi sont ainsi énoncées :
- Le ROB des EPCI doit être transmis obligatoirement aux Communes membres.
- Lorsqu'un site internet de la commune existe, le rapport adressé au conseil municipal à l'occasion du débat sur les orientations budgétaires doit être mis en ligne.
- 2 mois avant l'examen du budget, le Maire d'une commune de plus de 3 500 habitants présente au conseil municipal, un rapport sur les orientations budgétaires, les engagements pluriannuels envisagés ainsi que la structure et la gestion de la dette.
Il est désormais pris acte par une délibération spécifique du débat au conseil municipal.
- Pour les communes de plus de 10 000 habitants, le rapport comporte en plus la présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs. Il précise notamment l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail.

Il est transmis au préfet et au président de l'EPCI dont la commune est membre ; il fait l'objet d'une publication.

Voici les thèmes déclinés :
LES ORIENTATIONS BUDGETAIRES
LES ENGAGEMENTS PLURI ANNUELS
LA STRUCTURE ET GESTION DE LA DETTE
LA PRESENTATION DE L'EVOLUTION DES DEPENSES ET DES EFFECTIFS

LES ORIENTATIONS BUDGETAIRES

L'exercice 2020 est inédit dans l'histoire de la Collectivité, des Collectivités Territoriales dans leur ensemble.
La crise COVID 19 dure depuis le mois de mars. La Commune a, dans le nouveau contexte sanitaire, adopté de multiples mesures destinées à garantir la protection des personnes, répondre aux soubresauts de la crise économique actuelle, renforcé le soutien au tissu économique local des commerçants, tenté de juguler l'effet de la 2ème vague dans l'attente d'un vaccin efficace. Les nombreuses incertitudes sur les mesures nationales prises ou à venir sur le confinement total puis confinement partiel, ont profondément et durablement perturbé les repères de l'activité économique et secoué les organisations.
L'effet COVID 19 porte aussi en matière d'évolution des dépenses, d'évolution des recettes et du résultat d'exercice.
Les recettes sont impactées, à la baisse. Sans pour autant qu'une mesure fiable du champ et de la portée ne soit encore définitive.
Les dépenses sont en revanche plus soutenues en raison des commandes des approvisionnements en masques, savons, gels, gants et autres articles nécessaires pour lutter contre la pandémie.
La Commune a mis en œuvre pendant la première phase un plan de continuité d'activité et s'est attachée à ce que les activités placées dans ses différents champs d'intervention, domaine social, domaine culturel, enfance petite enfance en particulier, fassent l'objet d'un accompagnement proportionné et adapté au contexte d'urgence sanitaire dans un premier temps, de mesures post confinement évolutives dans un second temps.
Enfin le confinement intervenu dès octobre au moins pour le mois de novembre, avec ses impacts multiples sur l'absentéisme pour les cas positifs COVID, les cas contacts COVID, les suspicions diverses liées au COVID entraine des effets significatifs sur les conditions de travail, la réalisation des missions et l'organisation en général.
La Commune aura dans ce contexte garanti la continuité des contrats des personnels non permanents. Sur l'intégralité de la période de confinement et même au-delà dans une optique de protéger les personnes les plus précaires et leur famille.

L'exercice 2021 sera engagé sur des bases prudentes, en assurant la continuité des activités, en poursuivant les projets engagés, sans conjecturer sur un retour à une situation normalisée ou normale dans un délai raisonnable.
La mutualisation avec le CCAS, synonyme à la fois de de renforcement de la coopération et de modernité, sera poursuivie au rythme des opportunités des renouvellements des marchés. La mise en place du groupement de commande aura permis de fluidifier les commandes de ticket restaurant.

Les finances des collectivités territoriales sont enfin concernées par les multiples réformes successives conduites dans le domaine de la fiscalité et des dotations. Si le dernier exercice pouvait soulever beaucoup d'interrogations, il semble que 2021 soit l'année d'éclaircissements en la matière.
Pilier fondamental des recettes fiscales de la commune, la taxe d'habitation est sortie de l'assiette de l'état de notification des recettes fiscales. La perspective la plus probable est son remplacement partiel par le reversement du produit de la taxe foncière actuellement perçue par le Conseil Départemental complété par des ajustements techniques de base, le tout visant à maintenir son niveau au niveau actuel. Si la disparition programmée de la majorité de la taxe d'habitation, hors résidences secondaires, conduit à priver les collectivités d'une recette dynamique, fondée sur les bases fiscales, avec une maîtrise locale des taux, les garanties annoncées par le Gouvernement sur les mécaniques de compensation permettent de charpenter le budget primitif autour d'une stabilité des concours.

La construction budgétaire fera très certainement l'objet de modifications en profondeur, selon la durée de la crise COVID 19, imposant peut être des ajustements à l'occasion du Budget Supplémentaire. Ce budget prendra un sens spécifique en matière de recettes compte tenu des décisions postérieures à la construction du budget primitif, dans la Loi de Programmation sur les Finances Publiques (LPFP). Les effets COVID seront encore présents sur l'accompagnement des mesures barrière et sanitaires, pour permettre par des achats (masques, gels, savons…) ou la gestion des flux ou l'organisation des services via le travail à distance entre autres de préserver la santé des usagers et des collaborateurs.

L'option budgétaire est de tabler sur une relative progression des dotations de péréquation verticale, la stabilité de la péréquation horizontale et la préservation du dynamisme de la politique d'investissement au profit du développement économique et de l'emploi sur le territoire. S'agissant des changements de périmètre, pas d'effet spécifique : poursuite de la mutualisation des effectifs Finances avec le CCAS.

La Commune intensifie ses recherches de financement auprès des partenaires institutionnels. Les services de l'Etat, du Conseil Régional, du Conseil Départemental, la Communauté d'Agglomération du Boulonnais, pour citer les plus représentatifs, accompagnent la commune dans la durée sur de nombreux projets comme la Basilique Notre Dame, les aménagements, la restauration du Théâtre Municipal.
Dans la mesure où la collectivité souhaite maintenir le fil conducteur de la mandature, à savoir la réduction de la pression fiscale sur les habitants, le budget 2021 sera fidèle aux engagements avec la stabilité des taux de taxe

foncière. Au final le Budget 2021 est construit sur la base d'une augmentation de +0.86%, de ses dépenses de fonctionnement dans le contexte général d'augmentation des coûts.

	EVOLUTION DES DEPENSES DE FONCTIONNEMENT			
TOTAL BUDGETS	61 680 711.56	62 213 708.97	532 997.41	0.86%

(données calculées du budget primitif 2020 au budget primitif prévisionnel 2021)

Au travers de l'ensemble de ces impacts, la Commune devra faire face à la baisse de l'évolution de la capacité d'autofinancement de la Commune.

LES ENGAGEMENTS PLURI ANNUELS

Deux des enjeux de la municipalité, sont l'amélioration du cadre de vie et le développement de la ville.
De nombreuses actions au quotidien sont mises en œuvre et se verront renforcées. Les opérations structurantes seront poursuivies.

Comme pour les années précédentes, l'investissement 2021 sera composé d'opérations structurantes sous la forme de travaux nouveaux et précédemment engagés sur les exercices antérieurs et de programmes récurrents comme le renouvellement et l'entretien des équipements.

Les différents programmes ont été définis en fonction des priorités affichées en début de mandature et ont pour enjeu de moderniser, améliorer, renforcer l'attractivité de la ville et d'insuffler ainsi un dynamisme économique et commercial créateur d'emplois. Pour autant, compte tenu de la nécessité de préserver les équilibres, le budget 2021 prévoit sur le budget primitif une somme limitée à 16 millions d'euros d'investissements, pour être ensuite complétée en cours d'année par des investissements complémentaires qui seront présentés lors d'un prochain conseil municipal.

Depuis plusieurs années, un important programme de restauration de la Cathédrale Notre-Dame est engagé. C'est un des deux axes des projets structurants pluri annuels. Le projet de rénovation de la basilique s'inscrit dans une démarche plus globale de valorisation du patrimoine portée par la ville. Le **label Ville d'art et d'histoire** attribué à la ville de Boulogne-sur-Mer engage à des actions de sensibilisation et de formation en direction de tous les publics. Dans la ville haute, site classé et où la quasi-totalité du patrimoine monumental est protégée au titre des Monuments Historiques, se dresse le dôme de la basilique Notre-Dame, haut de 100 mètres. Ultime représentation monumentale d'un culte né au 7e siècle, la basilique se distingue par la singulière histoire de sa construction. Achevée vers 1860, l'église, érigée en basilique en 1879, montre rapidement les faiblesses de sa construction et ne doit sa préservation qu'aux successives campagnes de travaux menés depuis la fin du 19e siècle. Elle fait l'objet de considérables confortements en béton armé dans ses fondations et à plusieurs niveaux du dôme.
Le dôme est aujourd'hui l'objet d'un chantier dont la motivation prioritaire repose sur la réfection des ceintures de béton établies dans l'entre-deux-guerres. L'intervention, qui nécessite la pose d'un échafaudage de 70 mètres de hauteur, permettra la restauration de l'ensemble du clos-couvert (maçonneries, couvertures, verrières) et des statues. D'ordre à la fois structurel et esthétique, le chantier de restauration a pour finalité de rétablir l'étanchéité de la bâtisse, indispensable à une deuxième phase de travaux intéressant les fresques de l'intérieur du dôme.
Le montant de la dernière phase y compris les fresques s'élève à 7 700 000 euros TTC. Pour l'année 2021 les travaux s'élèveront à 3 000 000 Euros. Un glissement du calendrier de réalisation est anticipé sachant que la première estimation faisait valoir une somme annuelle de 4 500 000 Euros. Des financements sont sollicités auprès du FEDER, à hauteur de 1 376 000 Euros, la DRAC pour 1 043 000 Euros, le Conseil Régional pour 300 000 Euros, le Conseil Départemental pour 1 029 000 Euros au titre de la première phase.

Autre volet important au sujet des projets pluri annuels, la rénovation du théâtre municipal est engagée pour un coût global d'opération sur la seconde phase de près de 2 800 000 Euros. 850 000 Euros seront encore à prévoir en 2022. Il s'agit du cœur des travaux sur les bâtiments culturels. Le financement sera assuré avec contribution de l'Etat DPV pour 50%, la DSIL pour 13%, la Région pour 17%. Le plan de financement prévisionnel de cette seconde phase de travaux est le suivant : ETAT DPV 1 246 022.77 €, ETAT DSIL 338 508.32 €, REGION PACI 429 650.00 € pour un total de 2 517 726.36 € H.T.

La demande de subvention auprès de la région est en cours d'instruction, et sera complétée en 2021 par une autre demande de subvention portant sur l'usage du bois régional dans l'opération. La Fondation France Forêt a été également sollicitée à hauteur de 10 000 Euros.
Si quelques travaux de restauration du musée seront engagés, un audit complet du musée sera par ailleurs prévu. dans le cadre d'un audit sur le patrimoine situé au niveau de la ville fortifiée en lien avec la mise en Place du Plan de Gestion du Patrimoine de la Ville. Cet audit va permettre d'anticiper et planifier les travaux de l'ensemble de

ce patrimoine en collaboration et avec le soutien, notamment financier, de nombreux partenaires comme la DRAC et le Département.
Grâce à l'action déjà engagée par la municipalité de Boulogne qui s'est illustrée par de nombreuses initiatives de reconquête de son centre-ville, Boulogne a pu intégrer le programme national « Cœur de ville », un dispositif regroupant l'ensemble des acteurs impliqués, dont les collectivités, l'Etat et les partenaires financeurs, ainsi que d'autres acteurs mobilisés ou à mobiliser.

Sur l'année 2021, autour de 3 000 000 euros seront dévolus à la mise en œuvre de ce plan « action cœur de ville » avec notamment des aménagements directs hyper centre, la programmation d'aménagements de la Place de France, la requalification d'espaces publics, le renforcement de l'éclairage public voire l'effacement de réseaux, la réparation des désordres structurels sur le pont de l'Entente Cordiale et sa couverture piétonne. Sur les différentes opérations, des financements sont recherchés systématiquement et attendus au titre de la Dotation Politique de la Ville, de la DSIL, de la Communauté d'agglomération et de la Région.

Dans ce cadre, la requalification des espaces publics se poursuivra en 2021 par l'étude de la rénovation de la rue Victor Hugo, les dates des travaux seront définies en concertation avec les commerçants.

L'étude de couverture piétonne du pont de l'Entente Cordiale ainsi que les diagnostics sur l'état structurel du pont ont été réalisés. L'appel d'offres sur les réparations du pont est lancé et les travaux démarreront au 1er trimestre 2021. Ces travaux seront poursuivis par la couverture piétonne suite à l'appel d'offres qui sera lancé en début d'année. L'ensemble des travaux s'élève à 2 millions d'euros.

Les travaux d'aménagement du jardin d'enfants place de France seront réalisés 1er semestre 2021 pour un montant d'1 million d'euros.

La Commune consacrera encore cette année une somme importante, autour de 1 700 000 Euros à destination des aménagements du secteur République Eperon.

La requalification du boulevard Voltaire avec la création d'un terre-plein central arboré se finalisera début 2021.
Le programme de rénovation de voirie sera poursuivi en fonction de l'état des chaussées mais également en lien avec les différents concessionnaires qui ont également des programmes d'intervention au vu de l'état sanitaire de leurs installations. Sont d'ores et déjà identifiées, la rue de la Providence, la rue du Cloître et la rue Cazin, la rue Eugène Livois, Gabriel Péri.
La Commune finalisera en 2021 la livraison de la résidence Obellianne 2 dont la construction a été confiée à Habitat du Littoral. Une inscription de 50 000 Euros est prévue à cet effet, dont l'exploitation sera confiée au CCAS. Il s'agit du solde de dépenses pour une opération évaluée à 2 000 000 Euros

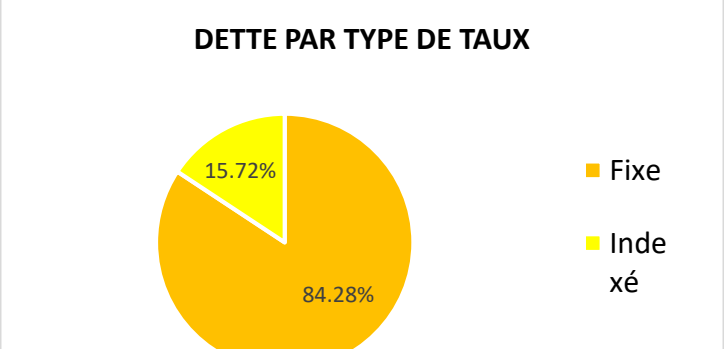
En terme d'environnement et de développement durable, le remplacement des mats d'éclairage public seront finalisés sur la place de la Résistance, et dans les rues de Rosny et Amboise Paré, boulevard Voltaire, Denis Papin et sur une partie de la rue Tour d'Odre.
L'étude sur le raccordement des deux réseaux de chaleur sera finalisée en 2021 pour garantir une mixité énergétique au-delà des 50%.
Sur les établissements scolaires ou de petite enfance, des travaux d'ampleur sur le groupe scolaire Deseille/Joliot Curie. Ces travaux au global sont estimés à 700 000 euros L'opération d'envergure dans les structures Petite Enfance portera sur la réhabilitation de la crèche du Chemin Vert. Ces travaux d'un montant de 550 000 euros sont financés dans le cadre de la Dotation Politique de la Ville.

LA STRUCTURE ET GESTION DE LA DETTE

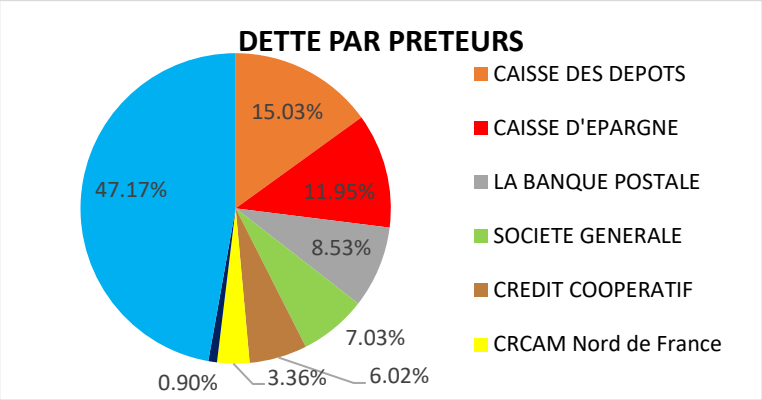
La ville souhaite bénéficier des opportunités de marché afin de contracter des emprunts aux taux les plus attractifs. C'est la raison pour laquelle une attention particulière est portée sur l'évolution des marchés financiers.

C'est pourquoi, au 1er janvier 2021, la dette de la commune sera entièrement classée A1 suivant la charte GISSLER comme indiqué dans le tableau ci-dessous :

En effet, 84,28 % de l'encours est à taux fixe et concerne 23 emprunts, tandis que 15,72 % de l'encours concerne des emprunts à taux indexé et représente 5 emprunts dont 4 à taux sur livrets réglementés et 1 Euribor. La dette de la ville est donc principalement à taux fixe.



Ces emprunts sont contractés auprès de 8 partenaires bancaires différents :



Sur le budget principal, le partenaire bancaire ayant l'encours le plus important au 1er janvier 2021 est la Caisse Française de Financement Local puisqu'elle totalise 47,17 % de l'encours, suivi par la Caisse des Dépôts et Consignations qui comptabilise 15,03 % de l'encours, puis la Caisse d'Epargne 11,95 %, la Banque Postale 8,53 %, la Société Générale 7,03 %, le Crédit Coopératif 6,02 %, la CRCAM Nord de France 3,36 % et enfin la Caisse d'Allocations Familiales 0,90 % de l'encours.

L'ensemble des partenaires bancaires habituels est sollicité lors de chaque campagne d'emprunt concernant notamment le financement des investissements, la couverture contractuelle des restes à réaliser ou encore lors du renouvellement de la ligne de trésorerie.

Des rencontres annuelles sont également programmées avec ces derniers permettant de faire un point sur l'encours, l'évolution des marchés financiers ou encore les projets d'emprunts à venir de la ville.
Ces rencontres permettent de faire un état des lieux des besoins et perspectives de la commune.

Au 1er janvier 2021, la dette de la commune sera répartie en 4 budgets dont le plus important est le budget principal puisqu'il comprendra 27 emprunts classés en tant qu'« Emprunts auprès des établissements financiers » avec un capital restant dû de 49 365 201,06 €. Toujours dans ce même budget, un contrat sera classé en « Emprunts et dettes assortis de conditions particulières » pour un capital restant dû au 1er janvier 2021 de 450 000 € sans intérêts et hors charte GISSLER et concerne l'acquisition du Centre Social auprès de la Caisse d'Allocations Familiales.
Concernant les budgets annexes, les emprunts classés en tant qu'« Emprunts auprès des établissements financiers » du budget annexe Grand Projet Ville auront un capital restant dû au 1er janvier 2021 d'un montant de 2 696 776,86 € ; pour le budget Redynamisation du Commerce, toujours dans la même catégorie, un capital restant dû de 1 086 237,55 € ; et enfin concernant le budget Obellianne II, le capital restant dû s'élèvera à 1 060 313,49 €.

En ce qui concerne le prévisionnel de recours à l'emprunt en 2021, deux emprunts sont étudiés concernant le budget principal, dont un montant de 3 000 000 € au cours du premier semestre, puis un second également de 3 000 000 € lors du deuxième semestre.

Au 31/12/2020, l'encours de dette du budget principal s'élèvera à 49 815 201,06 € tandis qu'il sera de 50 072 167,71 € au 31/12/2021 en incluant les prévisions d'emprunts de l'année.
Tous budgets confondus, le remboursement en capital des emprunts s'élève à 6 835 696,48 € au 31/12/2020 tandis qu'il atteint 6 781 663,81 € au 31/12/2021.

EVOLUTION DU BESOIN DE FINANCEMENT TOUS BUDGETS

				DETTE CERTAINE		DETTE PREVISIONNELLE	
	BESOIN DE FINANCEMENT	VARIATION BESOIN DE FINANCEMENT	TOTAL MONTANT EMPRUNTE	RECOURS EMPRUNT	REMBOURSEMENT CAPITAL	PREVISION RECOURS EMPRUNT	REMBOURSEMENT CAPITAL
2020	-835 696,48	3 763 003,51	6 000 000,00	6 000 000,00	6 835 696,48	8 000 000,00	6 835 696,48
2021	-781 663,81	54 032,67	6 000 000,00		6 781 663,81	6 000 000,00	6 781 663,81

L'objectif de la ville étant de renforcer l'attractivité du territoire, c'est la raison pour laquelle sur l'année 2021 la dette prévisionnelle s'élève à 6 000 000 €, permettant de couvrir la politique d'investissement.

La commune a reconstitué le fond de roulement à hauteur de 1 million d'euros chaque année depuis 2018.

LA PRESENTATION DE L'EVOLUTION DES DEPENSES ET DES EFFECTIFS

Structure des effectifs

EFFECTIFS PAR CATEGORIE					
ANNEE	12-2015	12-2016	12-2017	12-2018	12-2019
Titulaires / stagiaires	735	727	666	659	654
Non Titulaires	242	255	182	178	209
Contrats aidés	98	106	97	49	43
TOTAL	1075	1088	945	886	906

L'évolution des effectifs fait désormais apparaître une baisse des effectifs titulaires, mais une augmentation des effectifs non titulaires.
L'objectif est d'analyser, au vu de l'évolution des postes et des moyens, la nécessité de remplacement.
Afin de contrôler l'emploi des personnels non titulaires, on peut envisager à un recours à l'embauche des Parcours Emploi Compétence.
En ce qui concerne les fonctions non régaliennes, il est envisageable d'avoir recours partiellement à l'externalisation, par le biais des entreprises locales et associations d'insertion.

Dépenses de personnel

MASSE SALARIALE (TOUTES CATEGORIES)					
ANNEE	2015	2016	2017	2018	2019
MASSE SALARIALE	34 335 465	34 429 671	33 025 812	31 807 117	32 060 872

La commune poursuivra la maîtrise de ses dépenses de personnel.

L'objection est de maintenir la masse salariale sur les bases de l'exercice 2019.
La politique menée notamment en matière de recrutement consiste à une analyse fine de chaque poste suite aux départs d'agents de la collectivité (maintien, transformation, fusion, suppression…).

Les données en matière d'absentéisme font apparaître que la filière technique est la plus impactée par les arrêts de travail (62.26 %), qu'elles concernent la tranche d'âge 50-59 (58.73 %) et principalement les femmes (56.73 %).
On peut noter une augmentation conséquente du nombre de jours d'arrêt de travail représentant une hausse de 28.30 % par rapport à l'exercice 2018.
Les mesures pour lutter contre l'absentéisme n'ont pas l'effet escompté, l'application du jour de carence, institué par la loi de finances n°2017-1837 du 30 décembre 2017 au titre de 2018, nous fait constater que les arrêts de travail font l'objet de prolongation d'arrêt de travail.

Situation en matière de temps de travail

Le protocole relatif au temps de travail à la Ville de Boulogne-sur-Mer validé en 2002 a fait l'objet d'une refonte complète au 1er juillet 2018.
Depuis cette date, les agents de la Ville de Boulogne-sur-Mer effectuent 37 heures hebdomadaires et bénéficient de 12 jours de RTT. La journée de solidarité est un jour de RTT posé le lundi de Pentecôte. Les services ayant un temps de travail annualisé ont également revu leurs emplois du temps afin de respecter le protocole mis à jour.
Certains ajustements ont été nécessaires afin de pallier les difficultés d'application du protocole dans les services.
Ces ajustements ont fait l'objet de discussions lors de comités techniques et ont été validés en conseil municipal pour une application au 1er juillet 2019.
Il sera envisagé, à court et moyen terme, l'intégration de la saisonnalité dans la réalité du travail des équipes dans les différents services de la municipalité.

Gestion Prévisionnelle des Effectifs, des Emplois et des Compétences

Les services, par le biais de leur responsable, doivent être des acteurs à part entière dans la gestion de leur propre effectif à court, moyen et long terme (anticipation des départs à la retraite, gestion des compétences des agents). D'autant plus au regard du vieillissement des effectifs (cf : Structure des effectifs).

Dans l'optique d'impliquer les responsables de service dans le pilotage des actions de formation, il est nécessaire d'analyser les besoins en professionnalisation des personnels.

Par le biais du bureau Formation de la Direction des Ressources Humaines et des Parcours Professionnels, ces besoins seront traduits par la mise en place d'action de formation (plan de formation annuel).

Nous devons optimiser le recours des formations auprès du Centre National de la Fonction Publique Territoriale.
La modernisation des postes de travail devra passer obligatoirement par une professionnalisation et une implication des agents de la collectivité.

L'objectif est de maintenir un service public de qualité aux habitants de la commune.

Ainsi, le maintien de la qualité de services doit se traduire sous diverses formes, développement de la polyvalence et de la solidarité entre les services pour assurer une présence accrue au contact du public ou lors de manifestations (ex La Côte d'Opale fête la mer), mutualisation et organisation des ressources qui facilite les synergies et évite les redondances : dans cette logique, les évolutions de notre organisation ont été orientées vers une convention de mutualisation avec le C.C.A.S. et la C.A.I.E.C. Les services informatiques et financiers et les groupements de commandes (marché des E.P.I.) ont déjà été mutualisés. De nouvelles étapes sont à prévoir tel que la gestion des Ressources Humaines…

Les conventions passées avec le centre de gestion du Pas-de-Calais s'inscrivent également dans la même démarche : mise à disposition des personnels de médecine préventive, des personnels de santé au travail.

Un effort particulier sera porté sur l'amélioration du suivi des visites périodiques pour l'ensemble des agents.

L'année 2021 doit voir se poursuivre la mise en place d'une véritable démarche de Gestion Prévisionnelle des effectifs et des Emplois et des Compétences (G.P.E.E.C.).

Pragmatique, la finalité de la démarche de G.P.E.E.C. doit permettre d'optimiser la gestion des ressources humaines de la collectivité, d'anticiper les conséquences de ses stratégies et de s'adapter aux besoins liés à son évolution. Elle doit à présent s'inscrire dans la constance, en fonction d'objectifs à moyen voire long terme bien identifiés, devant être, autant que faire ce peu, périodiquement analysés et si nécessaire ajustés. C'est là un enjeu majeur en raison de l'évolution de la pyramide démographique.

Au vu du vieillissement des effectifs, le transfert des compétences et l'identification des agents qui vont l'assurer doit être une priorité.
La gestion des départs à la retraite pourrait être renforcée par l'élaboration d'un « plan de relève », basé notamment sur une cartographie des départs couplée avec une analyse par métiers et structures.
La mise en place progressive de ce nouvel outil devra permettre à terme de construire une politique de recrutement adaptée, portant une attention toute particulière sur la transmission des compétences.

La G.P.E.E.C. doit dorénavant s'attacher à évaluer quantitativement les moyens humains et à développer des stratégies répondant à des besoins futurs, préalablement identifiés et quantifiés.

A cet effet, il convient de mettre en place de nouveaux outils tel que le Référentiel des compétences, tout en renforçant les outils existants (fiches de postes, grilles d'évaluation...).
Sa mise en œuvre impactera les nombreux domaines de la G.P.E.E.C. (recrutement, mobilité, formation).

Ainsi, son élaboration sera une aide à la décision et au pilotage pour les Responsables de service et sera, également, une aide aux agents dans l'optique d'une éventuelle mobilité (externe ou interne)