

Rapport d'Orientations Budgétaires 2021

Préambule

L'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales (C.G.C.T), prévoit 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, les engagements pluriannuels envisagés ainsi que sur la structure et la gestion de la dette. Ce rapport donne lieu à un débat 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.

Dans les communes de plus de 10 000 habitants, le rapport mentionné au deuxième alinéa du présent article comporte, en outre, une présentation de la structure et de l'évolution des dépenses et des effectifs.

Ce rapport précise notamment l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, des rémunérations, des avantages en nature et du temps de travail ».

Ainsi, ce rapport d'orientation budgétaire procède tout d'abord à un rappel du contexte économique au moment de l'élaboration de ce rapport puis sera complété par la présentation des premiers éléments du projet de budget 2021.

Les prévisions et les orientations financières proposées pour 2021 seront ensuite détaillées pour le budget principal et les budgets annexes avant de dresser un état de la dette projeté au 31 décembre 2020.

Enfin, une information sera donnée sur la structure et l'évolution des dépenses de personnel et des effectifs permettant ainsi d'ouvrir le débat sur le projet de budget 2021.

I/ Un contexte de crise sans précédent impliquant la prudence sans renoncer à l'ambition

1) Un contexte de crise économique internationale et nationale inédit et très incertain

Comme lors du débat d'orientation budgétaire 2020, cette préparation budgétaire 2021 s'inscrit dans un environnement complexe et d'une grande instabilité. La crise sanitaire touche le monde entier, mais d'autres phénomènes (crises politiques, contexte sécuritaire) viennent également dégrader les perspectives économiques.

Au niveau international,

En 2020, selon le Fonds Monétaire International, l'épidémie de Covid-19 a provoqué la plus grave récession mondiale depuis 1929. Bien que le bilan final soit encore incertain puisque cette crise se poursuit (et même s'amplifie en Europe et aux Etats-Unis), la pandémie entrainera des contractions dans la plupart des marchés émergents et des économies en développement.

Ainsi, selon les prévisions, le PIB mondial diminuerait entre 4,4 % et 5,5 % en 2020 selon les études et pour la première fois depuis 1870, un nombre sans précédent de pays enregistrerait une baisse de leur production par habitant, indique la Banque mondiale. L'activité économique dans les économies avancées devrait être encore plus impactée et ainsi décliner entre 5 % et 7 % en 2020.

Les perspectives sont très incertaines et le rebond mondial attendu en 2021 varie entre 1 % (scénario pessimiste) et plus de 5 %. Tout dépendra si le reflux de la pandémie sera suffisant pour permettre la levée des restrictions nationales d'ici le milieu de l'année 2021, sur un amenuisement de ses répercussions négatives dans le monde dans la deuxième moitié de l'année, ainsi que sur un rétablissement rapide des marchés financiers.

De son côté, le Fonds Monétaire International (FMI) a publié une actualisation de ses perspectives de l'économie mondiale en octobre. Cette perspective se place sur un horizon inhabituellement court (2020-2021) par rapport aux travaux habituellement réalisés par le FMI.

Il précise que « L'économie mondiale est en train de s'extirper du gouffre dans lequel elle s'était enfoncée lors du « Grand Confinement » d'avril. Mais la pandémie de COVID-19 continuant de se propager, de nombreux pays ont ralenti leur réouverture et certains rétablissent des confinements partiels afin de protéger les populations à risque. Bien que le redressement de la Chine ait été plus rapide qu'attendu, la longue

ascension de l'économie mondiale vers des niveaux d'activité comparables à ceux d'avant la pandémie demeure exposée à des revers. »

En faisant la distinction entre l'économie mondiale, les pays avancés et les pays émergents ou en développement, les projections de croissance du FMI sont les suivantes :



Dans le détail, il est attendu sur 2020 une récession de -12,8 % en Espagne, -10,6 % en Italie, - 10,3% en Inde, - 9,8 % au Royaume Uni, - 9,8 % en France, - 6 % en Allemagne et - 4,3 % aux Etats Unis. Seul pays dans ce cas, une croissance de 1,9 % devait être constatée en Chine dès 2020.

Concernant 2021, les projections de croissance seraient de +8,8 % pour l'Inde, + 8,2 % pour la Chine, + 7,2 % pour l'Espagne, + 6 % pour la France, + 5,9 % pour le Royaume-Uni, + 5,2 % pour l'Italie, +4,2 % pour l'Allemagne et + 3,1 % aux Etats-Unis.

Au niveau national,

Depuis 2018, l'économie française a été affectée par la dégradation rapide de l'environnement extérieur, et plus particulièrement par celui de la zone euro, Allemagne et Italie en tête.

Si le ralentissement de la croissance a été commun aux grandes économies de la zone euro, celui de la France a cependant été plus marqué, notamment en raison du mouvement des « gilets jaunes » qui a sensiblement pesé sur la consommation intérieure au cours du dernier trimestre 2018, la croissance française est ainsi passée de 2,7 % fin 2017 à 1,2 % fin 2018.

Sur 2019, la croissance française s'est affichée à 1,5 %, et les anticipations sur 2020, avant la crise du COVID-19, tablaient sur une progression entre 1.1 % et 1.3 % prenant en compte notamment le contexte toujours incertain lié au Brexit.

La crise sanitaire a maintenant balayé toute ces projections et dans sa note de conjoncture publiée le 6 octobre 2020, l'Insee souligne qu'après le vif rebond associé au déconfinement, l'activité économique pourrait ainsi marquer le pas en fin d'année sous l'effet de la résurgence de l'épidémie. Dans ce cas de figure, le PIB français resterait, en fin d'année, 5 % en deçà de son niveau d'avant-crise, comme en moyenne pendant l'été.

Ce dernier scénario prend forcément de l'épaisseur avec le nouveau confinement annoncé par le Président de la République le 28 octobre dernier jusqu'au 1^{er} décembre 2020 à minima.

Cela se traduira par un coût total pour les collectivités territoriales estimé entre 6 et 7,3 milliards d'euros. Dans le détail, le rapport de Jean-René Cazeneuve rendu public le 29/07/2020 précise que les pertes nettes des recettes, toutes collectivités

confondues en 2020, devraient atteindre 5 milliards d'euros. En ce qui concerne les dépenses supplémentaires nettes, elles devraient se chiffrer à 2,2 milliards d'euros.

Quelques exemples, Paris annonce un coût lié à la crise du COVID-19 à 565 M€, 15 M€ pour Bordeaux. **Pour rappel, l'impact (pertes de recettes et dépense supplémentaires confondues) pour la Ville d'Avignon est estimé à 8,5 M€ pour l'exercice 2020.**

2) Dans ce contexte de crises multiples, un budget prudentiel mais ambitieux pour continuer d'accompagner au mieux les Avignonnais, notamment les plus jeunes et les plus fragiles, et d'investir afin d'ancrer notre ville dans la transition climatique

Malgré la situation inédite et emplie d'incertitudes que nous traversons depuis quelques mois, **il a été souhaité de tenir le vote du budget 2021 dès la séance du Conseil Municipal du mois de décembre 2020,**

Comme cela avait été le cas pour le budget primitif 2019, **le vote anticipé de notre budget**, plus conforme à l'année calendaire, permettra de poursuivre l'amélioration du taux de consommation des crédits alloués à chaque service, assurant une plus grande lisibilité, efficacité et transparence budgétaire. Il permettra aussi de rappeler la dimension prévisionnelle et prospective de ce budget et de donner sens au BS et éventuelles DM qui seront proposées tout au long de l'année 2021. Ce budget, en cohérence avec le contexte incertain dans lequel il s'inscrit, **laisse donc une part importante à la réactivité et à l'adaptation en cas d'évolution positive de la situation sanitaire et sociale.**

Afin de ne pas pénaliser les collectivités qui se sont retrouvées en première ligne dans la gestion de la pandémie pour apporter protection, soutien et accompagnement à leurs concitoyens et aux acteurs économiques plongés dans de grandes difficultés, l'Etat a suspendu pour l'année 2020 les règles d'évolution des dépenses de fonctionnement, telles que prévues par la contractualisation passée avec les collectivités. Pour mémoire, celle-ci limitait l'évolution des dépenses de fonctionnement à + 1.35 % pour la Ville d'Avignon.

Dans le cadre du Projet de Loi de Finances 2021, le gouvernement envisage de redéployer et pérenniser cette démarche contractuelle pour « associer les collectivités à l'effort de relance ». Le calendrier et les modalités de mise en œuvre restent néanmoins flous. L'année 2021 sera une nouvelle année atypique pour les finances des collectivités locales, ce qui rend techniquement peu envisageable d'appliquer les mêmes règles de limitation de dépenses dès cet exercice. Il apparaît par ailleurs peu opportun de créer des mécanismes contraignant à l'égard de collectivités qui demeureront des acteurs majeurs de la réponse publique à la crise sanitaire (les communes étant tout particulièrement impactées) et économique (notamment grâce à la commande publique générée par les projets d'investissement qu'elles porteront).

La recrudescence des actes terroristes et la réponse sécuritaire qui en découle constituent également en cette fin d'année un élément de complexité

supplémentaire. En effet, des mesures de sécurisation complémentaires sont déjà mises en œuvre par la Ville et celles-ci auront un coût qu'il s'agit de prévoir également pour l'année 2021.

Face à toutes ces incertitudes et au degré de répercussions qu'elles peuvent avoir sur les finances de la Ville, **l'élaboration budgétaire 2021**, tenant compte de tous les impacts connus à ce jour en dépenses et en recettes, **se veut prudente et réaliste, tout en poursuivant une réelle ambition d'investir pour soutenir l'attractivité de notre territoire et nos acteurs économiques.**

Il s'agit donc pour la Ville d'Avignon, comme pour l'ensemble des collectivités, **de bâtir un budget 2021 responsable** au regard du contexte d'incertitudes qui reste le nôtre en ce dernier trimestre 2020, en prenant un certain nombre de mesures pour permettre la continuité de l'action volontariste que nous conduisons depuis plus de six ans au service des Avignonnais. **Il s'agit pour nous d'être à la fois protecteurs, solidaires, ambitieux et innovants, tout en étant responsables.**

Ce budget, le premier de la nouvelle mandature, **s'inscrit dans la continuité des priorités politiques portées depuis 2014** : école, jeunesse, culture, solidarités, qualité de vie, sécurité et tranquillité publique. Il soutiendra de nouvelles actions et de nouveaux projets pour faire face aux attentes des Avignonnaises et des Avignonnais **ainsi qu'aux nouveaux enjeux de notre ville afin de l'inscrire pleinement dans le cadre de la transition climatique et écologique.**

Cette nouvelle ambition municipale s'appuiera sur un budget communal élaboré sans aucune augmentation des impôts locaux.

II/ La rétrospective financière : de 2014 à 2019, des finances communales assainies permettant de faire face au budget dégradé de 2020 du fait de l'impact de la crise sanitaire

Depuis 2014, les choix courageux et ambitieux opérés sur le budget de fonctionnement (notamment les économies réalisés sur le « train de vie » de la collectivité) ont permis le redressement financier de la Ville jusqu'en 2019, tout en développant de nouvelles politiques publiques et de nouveaux projets dans tous les quartiers d'Avignon. Ces efforts reconnus par l'Etat au travers d'une bonification de la contractualisation au titre des efforts de gestion ont placé la Ville dans une situation financière très favorable qui a permis une politique d'investissements très ambitieuse. Cette bonne santé financière retrouvée durant cette période va permettre d'absorber l'augmentation des dépenses et la baisse des recettes enregistrées en 2020 et liée à la crise sanitaire que connaît le monde entier et les répercussions économiques qui en découlent.

1) Des dépenses de fonctionnement en baisse jusqu'en 2019, l'effet COVID-19 absorbé en 2020

Une économie de près de 4 M€/an a été réalisée sur les dépenses de fonctionnement entre 2014 et 2019.

En 2020, sous l'effet COVID-19 avec les achats de masques, de gel, de plexiglas..., l'impact sur les Ressources Humaines ainsi que sur les subventions d'équilibre des Budgets Annexes, c'est un montant de 144 M€ de dépenses qui est projeté soit un différentiel de + 5,7 M€ par rapport à 2014.

Malgré ce phénomène ponctuel, **le gain cumulé sur la période 2014-2020 s'élève à 22,5 M€.**

Dépenses réelles de fonctionnement (Chap. 011/012/65/66/67)	2014	2019	2020 Projeté	Ecart 2014-2019	Ecart 2014-2020	Ecart cumulé 2014-2020
	138 410 296 €	134 401 203 €	144 135 650 €	- 4 009 093 €	5 725 354 €	- 22 532 207 €

Ces chiffres traduisent concrètement la volonté de conduire une politique de stricte maîtrise des dépenses de fonctionnement pour consacrer les économies réalisées à de nouvelles actions (restauration scolaire, activités périscolaires proposées à tous les enfants d'Avignon, corbeilles solidaires, opération « un été à Avignon »...) et aux différents projets d'investissement (rénovation des halles gymniques de Génicoud et de l'école Louis Gros, réalisation du chemin des Canaux et de la voie verte de la Confluence, aménagement de la Plaine des Sports, requalification du centre-ville : St Didier/Trois Faucons, Parvis sud des Halles/Bonnerie, Carnot/Carreterie...). **Sans les décisions majeures prises par l'équipe municipale depuis 2014, l'impact de la crise sur les finances de la Ville aurait été très fragilisant et déstabilisant.**

2) Avec la crise sanitaire, des recettes en perte de vitesse

Jusqu'en 2019, les recettes de fonctionnement (hors cessions) ont progressé de (+ 1,9 % par rapport à 2018) grâce au seul dynamisme des bases fiscales (sans augmentation de taux) et aux recettes liées à l'attractivité du territoire (Droits de mutation, taxe de séjour...).

Recettes réelles de fonctionnement (Chap. 70/73/74/75/76/77)	2014	2019	2020 Projeté	Ecart 2014-2019	Ecart 2014-2020	Ecart 2019-2020
	158 117 583 €	162 448 945 €	161 064 000 €	4 331 362 €	2 946 417 €	- 1 384 945 €

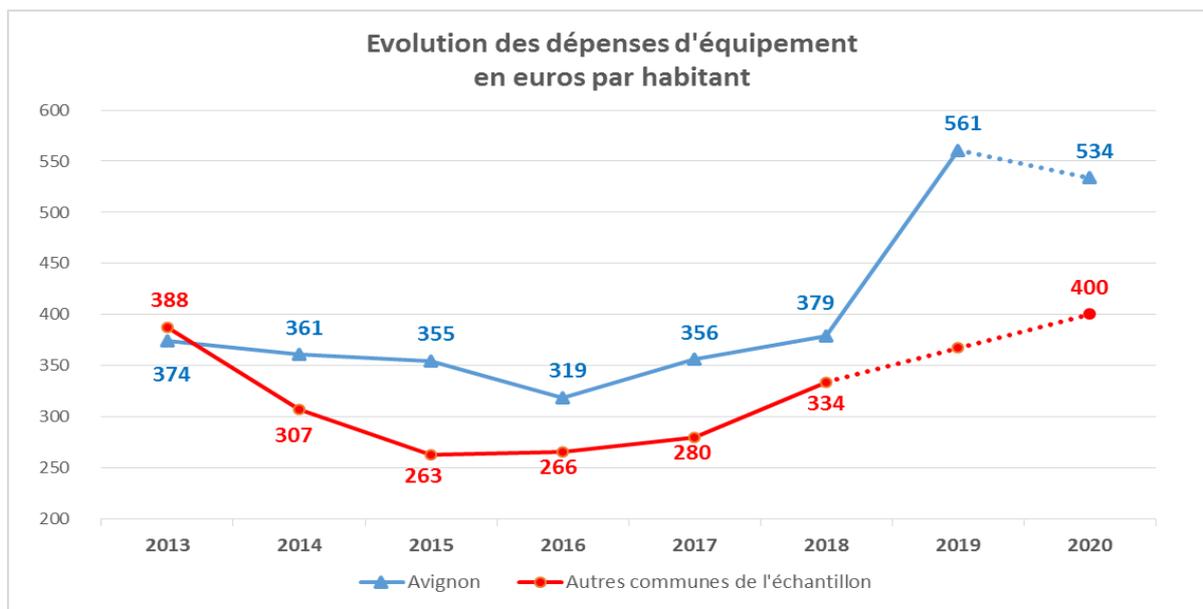
Depuis 2014 (+ 4,3 M€ entre 2014 et 2019), le dynamisme des bases fiscales et les mécanismes de péréquation nationaux (FPIC, DSU...) destinés à prendre en compte les spécificités socio-économiques des collectivités ainsi que le produit du FPS sont venus progressivement compenser les baisses massives de la contribution au redressement des finances publiques.

En 2020, avec l'impact de la pandémie sur l'évolution des recettes de fonctionnement récurrentes, l'écart à la baisse avec 2019 atteint 1,4 M€. Une fois l'effet bases fiscales

neutralisé, la chute d'activité engendre **une perte de recettes réelles de près de 2,4 M€ sur 2020** (Occupation du domaine public, Fourrière, FPS, perte sur DSP...).

3) Des dépenses d'équipement toujours très élevées et supérieures à la moyenne de la strate

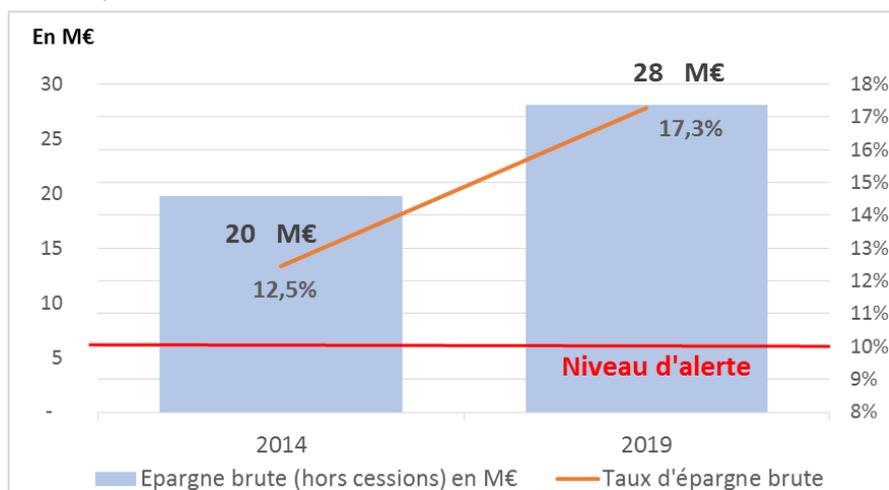
Après une année 2019 record avec 52,7 M€ investis (incluant le Stade nautique), les dépenses d'équipement se maintiendront à un très haut niveau fin 2020 avec une estimation à près de 50 M€ soit un montant à plus de 500 € par habitant.



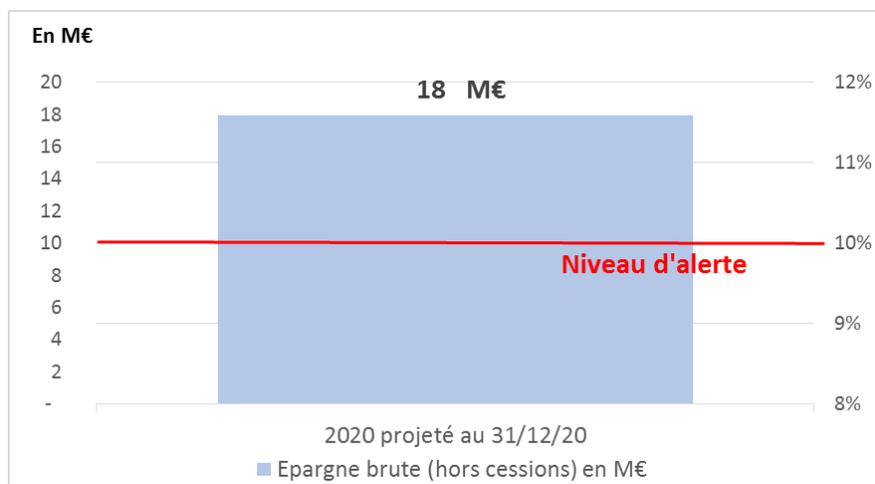
L'évolution depuis 2016, année de transition avec la mise en place du PPI, est tout à fait remarquable avec un niveau de dépense par habitant qui est passé de 319 € à 534 € estimés pour 2020. En comparaison, les autres communes de l'échantillon sont à un niveau nettement inférieur depuis 7 ans.

4) Une épargne brute fortement impactée en 2020 par la crise sanitaire

L'épargne brute, indicateur clé de la santé financière d'une collectivité, égale à la différence entre les recettes et les dépenses réelles de fonctionnement, était entre 2016 et 2019 supérieure à 25 M€. De son côté le taux d'épargne brute supérieur à 15% sur cette même période démontrant la bonne santé de la Ville.



Les excellents chiffres de ces dernières années permettent ainsi de limiter la dégradation de ces indicateurs. L'année 2020, de par sa conjoncture très particulière caractérisée par une crise sanitaire sans précédent, a, mécaniquement avec la hausse des dépenses de fonctionnement et la baisse des recettes de fonctionnement, pour conséquence de diminuer le niveau de l'épargne brute.



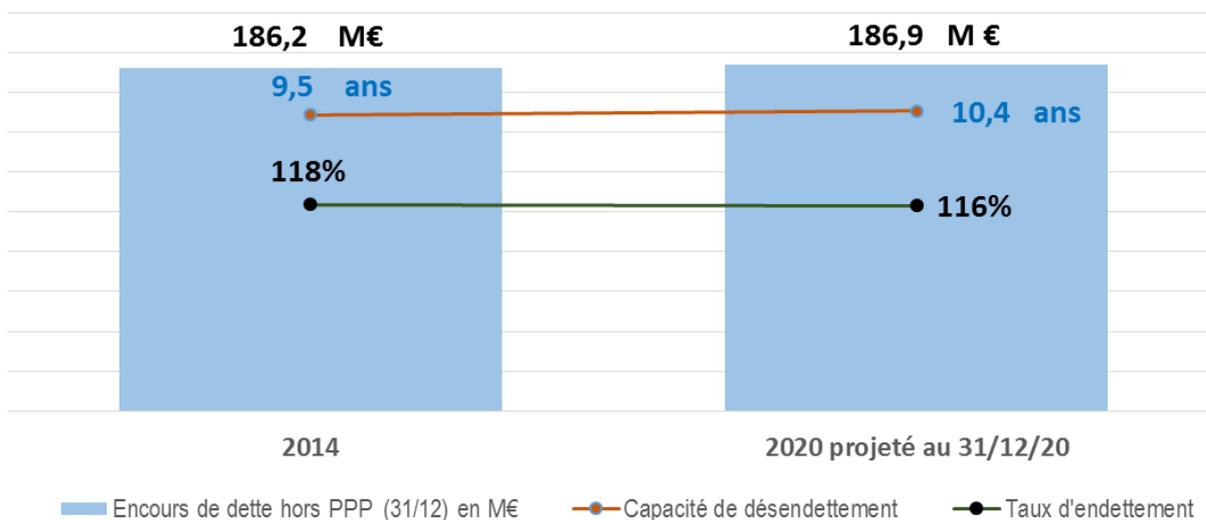
Malgré tout, avec une épargne brute estimée à 18 M€ (dont étalement de charges COVID-19), **le taux d'épargne brute atteindrait près de 12 % en 2020 soit un taux supérieur au niveau d'alerte de 10 %.**

5) Un encours de dette maîtrisé depuis 2014 malgré le haut niveau d'investissement porté tout au long de la période par la ville d'Avignon

Au 31/12/2020, il est projeté un encours de dette sur le Budget Principal de près de 186,9 M€. Avec les dépenses d'investissement très importantes réalisées en 2019 et 2020, la Ville parvient à limiter sa dette à un niveau similaire à celui de 2014. Cela illustre parfaitement la démonstration selon laquelle les économies sur les dépenses de fonctionnement ont permis de libérer les capacités d'investissement.

La population d'Avignon ayant évolué à la hausse entre 2014 et 2020 (avec les surcoûts que cela entraîne), il est même constaté sur la période une baisse de 27 € par habitant.

Evolution de la dette



Le taux d'endettement, calculé en rapportant l'encours de dette aux recettes réelles de fonctionnement, est de 116 % (hors PPP).

La capacité de désendettement, issue du rapport entre l'encours de dette et l'épargne brute, est de 10,4 ans et demeure en deçà du seuil d'alerte indiqué par l'État (de 11 à 13 ans) et cela malgré l'impact de la pandémie sur les finances de la Ville.

III/ Les principales orientations budgétaires de la ville d'Avignon pour 2021 : nos priorités d'actions et nos investissements comme moteurs du plan local de relance

La majorité municipale commence un nouveau mandat en affrontant une crise sanitaire d'un niveau inédit, impactant fortement sur l'année 2020, les finances de la Ville d'Avignon. Heureusement la gestion rigoureuse mise en œuvre au cours du mandat précédent a permis d'absorber les premiers effets de la crise sans mise en péril de la santé financière communale.

Toutefois, le coût du COVID a tendu la situation budgétaire et impose un certain nombre d'actions sur l'exercice 2021 pour retrouver le plus rapidement possible une situation financière comparable à l'avant crise.

Cette volonté de maîtrise budgétaire s'opèrera prioritairement sur les dépenses de fonctionnement sur lesquelles des objectifs d'économies et d'optimisation financière sont fixés afin de permettre à la Ville de retrouver des marges sur son budget de fonctionnement, et d'être ainsi en mesure de **continuer à investir fortement pour améliorer la qualité de vie des habitants et renforcer l'attractivité d'Avignon.**

1) Des ressources 2021 en quasi stabilité du fait des choix budgétaires de l'Etat en accompagnement des collectivités territoriales

Outre le contexte actuel lié à la pandémie et largement évoqué dans le point précédent, le budget 2021 doit prendre en compte **les informations connues à ce jour de la loi de finances pour 2021 qui n'est pas encore votée.** A ce titre, il convient de souligner de nouveau la particularité des budgets votés en décembre qui sont plus prospectifs que ceux votés au printemps.

Il est important de rappeler en premier lieu que la loi de finances 2020 a intégré la suppression de la taxe d'habitation (TH) sur les résidences principales. Ainsi, dès 2021, les communes ne perçoivent plus cette taxe et sont compensées sur la base du taux voté en 2017 en percevant la taxe foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB, part jusqu'ici

dévolue au département du même territoire). Au niveau National, ce produit représentait en 2018 15 Md€ pour des ressources de TH à compenser de 15,4 Md€. Le différentiel sera comblé par un prélèvement à due concurrence sur les frais de gestion perçus par l'État sur la fiscalité locale. Un mécanisme correcteur est également mis en place et assurera individuellement la neutralité du système afin que les communes gagnantes se trouvent écrêtées au profit de la solidarité nationale, avec un reversement de ce produit aux communes perdantes.

Pour Avignon, les ressources issues du transfert de la TFPB Départementale ne couvrant pas le produit de TH perdu, le coefficient correcteur devrait être d'environ 1,16.

Concernant la revalorisation forfaitaire des valeurs locatives, elle sera fortement impactée par le contexte sanitaire actuel.

Depuis 2018, cette revalorisation des bases est liée à l'IPCH (indice des prix à la consommation harmonisé) constaté au mois de novembre N-1. Or, l'inflation est en nette baisse depuis le début d'année 2020 en cohérence avec le scénario économique retenu. **De ce fait, la revalorisation forfaitaire devrait être très faible (voire nulle) en 2021 contre 1,2 % en 2020.**

Dans le cadre de la crise sanitaire, le Gouvernement avait annoncé **une compensation des pertes de recettes des collectivités locales**. Initialement prévue à 750 M€, cette enveloppe va être réduite à 230 M€ en 2020 (120 M€ pour les communes et 110 M€ pour les EPCI). L'Etat estime en effet que la santé financière des collectivités était à fin 2019, suffisante pour absorber ce choc estimé tout de même à plus de 8 milliards d'euros.

Une enveloppe complémentaire de 430 M€ est également prévue dans le projet de budget pour 2021, néanmoins, compte tenu du mode de calcul et du périmètre très incertain, **il est malheureusement difficile (et il serait imprudent à ce stade) d'envisager une recette pour la Ville d'Avignon lors de ce Rapport d'Orientation Budgétaire.**

Si un signal positif devait être donné par l'Etat dans les mois à venir, ce que nous souhaitons ardemment et ce qui donne actuellement lieu à une mobilisation forte des associations d'élus locaux, il pourrait faire l'objet d'un réajustement lors du budget supplémentaire 2021.

Concernant l'environnement général des collectivités territoriales (au regard du projet de la loi de finances pour 2021), il est à noter que :

- Le processus de suppression des taxes à faible rendement initié depuis plusieurs années se poursuit mais sans que des impôts locaux soient cette-fois concernés ;
- L'enveloppe 2021 de la **Dotation Globale de Fonctionnement** (DGF) est identique à celle de 2020, confirmant la stabilité observée depuis 2018. Ainsi, hormis l'écrêtement lié à la croissance des enveloppes de péréquation, il n'est pas anticipé de baisse de la DGF en 2021 pour la Ville d'Avignon soit 14,5 M€ (14,7 M€ en 2020) ;

- **La Dotation de Solidarité Urbaine** progresse avec une augmentation de l'enveloppe prévue de 90 M€ en 2021. La Ville devrait ainsi percevoir 11,9 M€ en 2021 contre 11,4 M€ en 2020 ;
- Le PLF 2021 prévoit que les mesures de soutien ainsi que le plan de relance prévu contribueraient à créer les conditions d'une croissance forte en 2021 (+ 8 %) après une année 2020 en net recul en raison de la crise du coronavirus (- 10 %) ;

Au regard de tous ces éléments, et pour s'inscrire dans l'approche prudentielle qui a présidé à la construction de ce budget primitif 2021, les produits de fonctionnement seront en évolution de 900 000 € soit + 0,6 % (avec notamment des projections prudentielles sur l'évolution des droits de mutation et de la taxe de séjour par rapport aux produits constatés au CA2019). Par ailleurs et comme c'est le cas depuis 2014, les taux de la fiscalité locale resteront inchangés.

2) Des dépenses de fonctionnement maîtrisées pour retrouver un niveau d'épargne brute supérieur à 20M€

En raison du coût important de la crise sanitaire pour la ville d'Avignon en 2020, la santé financière de la ville se dégrade mécaniquement en 2020. **Phénomène uniquement conjoncturel et commun à l'ensemble des collectivités territoriales, le budget de la Ville va pouvoir absorber ce choc sur cet exercice** grâce notamment aux efforts entrepris sur le précédent mandat et à la bonne gestion qui en découle, avec des résultats remarquables jusqu'au compte administratif 2019.

Néanmoins, le contexte sanitaire et économique est tel que l'enjeu principal pour 2021 sera de dégager des marges sur le budget de fonctionnement pour permettre de maintenir un fort accompagnement des Avignonnais et un haut niveau d'investissement.

Pour cela, **l'épargne brute**, indicateur le plus pertinent pour apprécier la santé financière d'une collectivité locale car il constitue la ressource interne dont dispose la collectivité pour financer ses investissements de l'exercice, **doit être soutenue afin de passer de nouveau la barre des 20M€**. Elle détermine l'« aisance » de la section de fonctionnement, dans la mesure où son niveau correspond à un « excédent » de recettes réelles de fonctionnement sur les dépenses réelles de fonctionnement. Cet excédent est indispensable pour financer les investissements et rembourser la dette existante.

Élément constituant de l'épargne brute, **les dépenses de fonctionnement se doivent ainsi d'être contenues dans la lignée des efforts de gestion entrepris depuis 2014** et ceci même si le cadre contraignant de la contractualisation est suspendu depuis 2020.

Ainsi, et afin d'optimiser encore **les charges à caractère général (chap 011)**, nous proposons de **limiter leur évolution annuelle à 0,2 %** par rapport au BP 2020 tout en intégrant, des crédits qui permettront de subvenir aux dépenses nécessaires si la pandémie se prolongeait début 2021.

Il en va de même pour **les dépenses de personnel qui devront être maîtrisées** tout en absorbant les hausses incompressibles (GVT...) et voulues en soutien au pouvoir d'achat des agents municipaux. La crise sanitaire a eu un très fort impact sur le chapitre 012 relatif à la masse salariale puisque les dépenses RH et effets induits liées à la COVID dépassent 1.5M€. Des mesures seront prises dès le premier trimestre 2021 pour retrouver rapidement un niveau plus soutenable pour la collectivité sur ces dépenses dont le poids s'avère particulièrement important.

Concernant **les aides au tissu associatif avignonnais, l'objectif est de les sanctuariser sur un haut niveau similaire à 2020** permettant d'accompagner de manière toujours plus efficace les actions des associations si importantes pour notre territoire. Pour rappel, la ville d'Avignon reste très au-dessus de la dotation par habitant de sa strate de plus de 20% sur le plan des financements consacrés au tissu associatif.

3) Des dépenses de fonctionnement orientées pour financer les priorités d'action de la nouvelle mandature

La maîtrise et l'optimisation de la mobilisation des dépenses de fonctionnement permettra à la nouvelle équipe municipale de développer de nouvelles actions en concordance avec les priorités politiques qui ont été partagées et co-construites avec les Avignonnaises et les Avignonnais lors des élections municipales de 2020.

En 2021, sera ainsi réaffirmée la **priorité aux écoles, à nos enfants et à la jeunesse**, notamment au travers d'initiatives qui seront conduites dans le cadre du dispositif national de la Cité Educative (actions autour de la parentalité, de l'accompagnement éducatif...), par la mise en place d'un conseil local des jeunes avec un appel à projet qui leur sera spécifiquement dédié, à l'image des appels à projet qui pourront être proposés aux écoles dans le cadre « d'Avignon, terre de jeux 2024 » et « d'Avignon, terre de culture 2025 ». Avignon s'inscrira également dans la dynamique initiée par l'UNICEF des *villes amies des enfants*, ce qui permettra de démultiplier les actions conduites au bénéfice des jeunes avignonnais.

Une attention toute particulière sera également portée à la culture durement éprouvée par l'annulation du festival en 2020 et par un protocole sanitaire qui complique la création et la diffusion artistique et culturelle. La ville prendra sa part entre autres, par le maintien d'un haut niveau de subventionnement aux acteurs culturels, par une programmation culturelle toujours plus riche et diversifiée (avec deux nouveaux volets consacrés au spectacle vivant et à la pensée) et par un plan « Lire à Avignon » 2021-2025 prenant appui sur des nouveautés portées par le réseau Avignon Bibliothèques (bibliothèque éphémère, bibliothèque hors les murs, gratuité des inscriptions...).

Plus que jamais aussi, **les actions de solidarité continueront d'être initiées par la ville** en lien avec le CCAS pour accompagner les plus fragiles et les plus isolés d'entre nous, à l'image de ce que nous avons réussi à mettre en place pendant la période de crise sanitaire. Dans la cadre de « la ville amie de nos aînés », la cellule de veille seniors et les corbeilles solidaires seront pérennisées ; les actions d'accès à la culture et aux pratiques sportives libres seront développées. Action majeure du vivre-ensemble, *un été à Avignon* verra sa version 2021 ré inventée pour encore mieux rythmer notre été.

La qualité de vie et la tranquillité publique dans tous nos quartiers resteront des priorités avec un renforcement des actions terrain visant à responsabiliser chacun d'entre nous sur ces enjeux de quotidienneté, à mobiliser aussi de nouveaux acteurs (associations d'insertion) pour être encore plus efficaces sur la propreté et l'entretien

des espaces verts, à sensibiliser mais aussi sévir pour tenter de mieux lutter contre les comportements inciviques. Ainsi sur les enjeux de propreté, une campagne de communication sera imaginée en partenariat avec le Grand Avignon dès le début de l'année, des actions de participation citoyenne seront organisées régulièrement dans tous les quartiers et des contrôles seront renforcés par l'augmentation du nombre d'agents de surveillance terrain et par l'investissement dans de nouveaux outils (détecteurs photographiques automatiques).

Comme nous l'avons fait tout au long de l'année 2020 lorsque cela a été possible, **nous porterons un programme ambitieux de grands événements culturels, festifs et sportifs** (festival *Helios*, semaine italienne, « La grande expo » au Palais des Papes, semaine de solidarité culturelle avec Beyrouth, trail urbain « La nocturne des Papes », match international de rugby dans la cadre du tournoi des VI nations des moins de 20 ans) pour permettre à notre ville et à ses acteurs économiques de retrouver le haut niveau d'attractivité touristique qui était le nôtre en 2019. Le soutien aux acteurs économiques locaux, principalement les commerçants, trouvera en 2021 deux aboutissements majeurs avec la création de la foncière commerce bénéficiant d'un fond d'amorçage d'1M€ et de l'outil numérique promotionnel « Les vitrines d'Avignon ».

Enfin Avignon la citoyenne franchira une nouvelle étape, notamment au travers de la concertation citoyenne initiée dans le cadre de l'élaboration de « notre plan local pour le climat – Avignon 2030 ! », du renouvellement des conseils de quartiers et du conseil municipal des enfants, de la mutation de nos mairies annexes en maisons communes et de la création d'une réserve citoyenne locale.

4) Notre plan local de relance : un haut niveau d'investissements (45M€) permettant de continuer d'agir pour l'avenir de notre ville tout en l'ancrant dans la transition climatique

Depuis 2016 et l'entrée en vigueur d'un Plan Pluriannuel d'Investissement (PPI) qui permet de piloter efficacement l'investissement de la Ville tout en apportant **une plus grande visibilité aux citoyens** avignonnais, jamais la Ville d'Avignon n'avait autant investi : 32 M€ en 2017, plus de 35 M€ en 2018 et une année 2019 avec un niveau inédit de 52,7 M€.

L'année 2020 fera encore date car ce sont encore près de 50 M€ d'investissements qui seront réalisés (estimation projetée au 31/12/2020).

Confirmant l'ambition de la Ville, c'est une **enveloppe de 45 M€ pour l'investissement 2021** qui sera soumise au vote lors du budget primitif 2021. Cette enveloppe très importante dans un contexte contraint constitue un signal important : Avignon souhaite plus que jamais s'inscrire dans un plan de relance majeur permettant aux acteurs économiques, notamment ceux du secteur du BTP, de se relever le plus rapidement possible.

Ce haut niveau d'investissement permettra notamment la finalisation en 2021 des projets décalés de quelques mois suite à la première période de confinement et arrivés à maturité fin 2020. On pense en particulier à la coulée verte des quartiers ouest intégrant la ferme urbaine du Tipi et un nouveau parc public, la finalisation des travaux d'apaisement/végétalisation de l'avenue Moulin Notre-Dame, les rénovations du

Centre Social de la Rocade, du gymnase Philippe de Girard et de l'ancienne brasserie (future guinguette) de la plaine des sports...

Il sera également proposé lors du vote du BP de reconduire le **Budget Participatif en 2021**. Fort des réussites depuis 2018, **c'est un engagement fort qui sera pérennisé** avec une enveloppe d' 1,5 M€ consacrée à la réalisation de projets nés de la seule volonté des citoyens, proposés par leurs soins, débattus et choisis par la population.

Enfin, 2021 sera l'occasion de lancer les **nouveaux projets majeurs pour continuer de transformer notre Ville** comme par exemple la construction d'une nouvelle école dans l'écoquartier Joly Jean, la réhabilitation de la bibliothèque Jean-Louis Barrault dans le cadre du NPNRU, le Plan Piscine incluant à horizon 2022/2023 la rénovation complète des piscines J. Clément de Montfavet et Chevalier de Folard dans les quartiers sud, la concrétisation de la tranche 2 de la voie verte du Bd C De Gaulle et de la phase 3 de la Plaine des Sports, la poursuite de la requalification des rues Carreterie/Carnot en centre-ville, le lancement de plan de végétalisation des cours d'écoles...

5) Une dette qui n'augmente pas

Tout en maintenant un haut niveau d'investissement en 2021, il sera proposé de voter un Budget Primitif avec une stabilisation de l'endettement au niveau de 2020.

L'objectif est de maintenir l'encours de la dette en 2021 à 186,9 M€ avec une capacité de désendettement en forte diminution par rapport à 2020 (8,7 ans) sous l'effet d'une épargne brute retrouvée. Le taux d'endettement serait lui de 115 % (il était de 118% en 2014).

Ces chiffres s'entendent hors PPP et stade nautique pour lequel un budget annexe a été créé en 2018.

IV/ L'état de la dette au 31 décembre 2020

L'encours de dette se positionnerait à environ 186,9 M€ au 31 décembre 2020 contre 174.4 M€ l'année précédente.

Date	Capital restant dû (CRD)	Taux moyen	Durée de vie résiduelle	Durée de vie moyenne
31/12/2019	174 377 165 €	2,08%	11 ans et 5 mois	6 ans et 2 mois
31/12/2020	186 850 000 €	1,69%	11 ans et 8 mois	6 ans et 3 mois

La baisse du taux moyen, positionné aujourd'hui à 1,69 % (contre 2,08 % en 2019), s'explique par la contractualisation d'emprunts à des conditions particulièrement bien positionnées, montrant ainsi la confiance des banques concernant la santé financière de la Ville. Les conditions actuelles sont particulièrement favorables avec un emprunt de 8 millions d'euros à 0.53% sur 20 ans en taux fixe (conditions les plus favorables du marché, démontrant la volonté des acteurs bancaires de travailler avec la commune d'Avignon)

La durée de vie de l'encours (résiduelle et moyenne) reste également faible.

L'exposition aux risques selon la **charte de bonne conduite dite « Gissler »** reste très mesurée puisque plus de 94.2 % de la dette comporte un risque faible.

Principales caractéristiques de la dette au 31 décembre 2020

Type	Encours	% d'exposition	Charte Gissler	Taux moyen
Fixe	119 845 408,59 €	62,23%	1A	2,07%
Variable	45 109 646,71 €	25,43%	1A	0,62%
Inflation	1 083 333,39 €	0,61%	2A	1,93%
Barrière	10 523 475,21 €	5,93%	1B	2,73%
Cumulatif	10 288 136,10 €	5,80%	6F	0,88%
Ensemble des risques	186 850 000,00 €	100,00%		1,69%

Seul un contrat de swap, souscrit auprès de la Deutsche Bank, dont l'encours s'élève à 10,3 M€ au 31/12/2020, présente un risque plus élevé. Celui-ci s'achève au 1^{er} octobre 2025. Le contentieux porte sur les intérêts qui s'élèvent fin 2020 à 2.87M€. Ayant stoppé les paiements depuis le 2nd semestre 2016, elle a provisionné les sommes potentiellement dues.

Pour mémoire, la majorité municipale a hérité de cet emprunt toxique, classé 6 F selon la charte Gissler, caractérisant les emprunts les plus risqués.

Le taux initial de 3,60 % est adossé d'une clause à effet « snowball » avec un coefficient multiplicateur de 3. Cette marge supplémentaire est actuellement à + 0,86 %.

Au regard des prévisions sur la hausse de l'inflation américaine qui conditionne l'évolution du taux de cet emprunt, les frais financiers de celui-ci semblent devoir se stabiliser sur les années à venir.

V/ Prévisions et orientations financières 2021 des Budgets Annexes

Les budgets annexes, distincts du budget principal proprement dit, mais votés par l'assemblée délibérante, doivent être établis pour certains services locaux spécialisés.

À ce titre, la Ville est dotée de 5 budgets annexes (Chambre funéraire, Locations commerciales, Crématorium, Restauration Scolaire et Activités aquatiques).

L'évolution des dépenses et des recettes ainsi que l'état de la dette au 31/12/2020 qui seront proposés lors du vote du BP 2021 sont retracés ci-après :

1) Chambre funéraire

Les prévisions en **dépenses et recettes de fonctionnement sont stables** et s'établiraient à **151 K€ en 2021** (+ 17 K€ par rapport à 2020). Elles permettront d'assurer les prestations de services relatives aux frais d'admission, de conservation des corps et autres frais annexes.

2) Locations commerciales

Depuis 2019 ce Budget Annexe, comprends les opérations budgétaires et comptables relatives à l'exploitation du parking de l'îlot Persil et la gestion des biens immobiliers donnés en location par la Ville. Il intègre également la reprise en régie de la gestion des Halles opérée à partir du 1er mars 2019.

Pour 2021, **les dépenses et recettes de fonctionnement atteindraient 856 K€** dont une subvention de fonctionnement à verser par le Budget Principal à hauteur de 328 K€ afin d'assurer l'équilibre de la gestion des Halles.

Des investissements sont également attendus pour 105 K€.

3) Crématorium

Concernant le budget annexe du Crématorium, les prévisions budgétaires des **dépenses de fonctionnement** seraient maîtrisées et **stables par rapport à 2020 (620 K€)**.

Les recettes de fonctionnement évaluées, composées majoritairement des prestations de services, **seraient proches de 620 K€** et permettraient l'équilibre budgétaire.

4) Restauration Scolaire

Le périmètre du budget annexe de la Restauration scolaire comprend la cuisine centrale, la préparation et la livraison des repas aux cantines de la Ville d'Avignon, au Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) et aux Centres de Vacances Loisirs (CVL).

Au BP 2021, **les recettes de fonctionnement seraient proposées à 3,1 M€, en hausse par rapport à 2020 (3M€)**. Dans la période actuelle, il est difficile de se projeter sur la fréquentation en 2021 et les estimations sont donc basées sur l'hypothèse du mandaté 2019 hors recettes exceptionnelles.

En dépenses de fonctionnement, il serait inscrit les crédits nécessaires pour assurer le nombre de repas correspondant aux recettes, soit **1,9 M€ pour les charges à caractère général et 1,1 M€ en dépenses de personnel**.

Enfin, **les dépenses réelles d'investissement d'un montant de 692 K€** permettraient de financer l'évolution des équipements de la cuisine et des satellites (four...) mais également le projet d'aménagement de laverie inox sur un local de 200 m² loué au MIN en permettant le tout inox, et ainsi limiter l'empreinte carbone.

5) Activités aquatiques

Depuis l'année 2019, ce budget intègre à la fois le coût des travaux de réhabilitation du Stade nautique et de gestion, à la suite de son ouverture fin 2019, mais aussi le coût de gestion des 4 piscines municipales.

Concernant les travaux de réhabilitation du Stade nautique, le travail de recherche de financements extérieurs a permis de sécuriser un subventionnement de cet équipement à hauteur de 3,8 M€, soit un total supérieur à 25 % de financement. 1,4 M€ seront d'ailleurs inscrits à ce titre en 2021.

Toujours sur le **Stade Nautique**, les **dépenses de fonctionnement** qui intègrent les dépenses nécessaires à l'activité (eau, énergie, personnel...) **atteindraient 2,5 M€**. En contrepartie, les recettes liées à la billetterie du stade nautique seraient de 205 K€ et une subvention d'équilibre du Budget Principal serait portée à 1,7 M.

Concernant **les 4 autres piscines**, c'est un **budget en fonctionnement estimé à 2,9 M€**, stable par rapport à 2020, avec une subvention d'équilibre du Budget Principal d'un montant de 2,7 M€ (recettes de billetterie estimées à 180K€).

6) L'état de la dette des budgets annexes au 31/12/2020

La dette des budgets annexes concerne le Crématorium et depuis 2018, le Stade Nautique. Vous en trouverez ci-dessous les caractéristiques projetés au 31/12/2020 :

Date	Capital restant dû (CRD)	Taux moyen	Durée de vie résiduelle	Durée de vie moyenne	Classement GISSLER
Crématorium	2 005 107 €	3,60%	13 ans et 11 mois	7 ans et 7 mois	1A
Stade nautique	16 150 000 €	0,55%	13 ans	7 ans et 2 mois	1A

Il est à noter que l'exposition aux risques selon la **charte de bonne conduite dite « Gissler »** indique que la totalité de la dette comporte un risque très faible (1A).

VII/ Ressources humaines : état des lieux et perspectives pour 2021

1) Évolution de la masse salariale

La masse salariale est un enjeu majeur de pilotage des dépenses de fonctionnement car elle représente une part très importante de celles-ci (en particulier sur l'échelon communal) et dans la mesure où elle est mécaniquement haussière. En effet, par le seul effet des hausses de cotisations et du Glissement Vieillesse Technicité, la masse salariale augmente chaque année d'un peu plus de 1%. Un suivi mensuel est réalisé par un groupe de travail transversal pour intégrer les nombreuses variables et piloter finement ce chapitre budgétaire stratégique.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (projeté)
Charges de personnel (012)	75 780 182 €	76 895 292 €	75 690 377 €	77 695 599 €	79 230 636 €	81 731 122 €	83 000 000 €

En 2020, l'augmentation du chapitre 012 des dépenses de personnel tient pour une grande partie aux mesures COVID, et au fort impact que le virus a eu sur l'organisation de nos services. On estime les dépenses supplémentaires liées à la crise sanitaire à au moins 1,5 M€, sans tenir compte des éventuels impacts que pourraient avoir le nouveau confinement que nous vivons actuellement.

L'augmentation du chapitre 012 est essentiellement mécanique :

- le glissement vieillesse technicité est plus fort dans notre structure vu notre pyramide des âges inversée, mais devrait s'amenuiser dans les années à venir avec les départs en retraite massifs qui se profilent. Il représente à ce jour près de 800.000 €.
- Par ailleurs, 2020 a été une année historiquement basse en matière de départs en retraite. Alors que chaque année, cela représente environ 2M€, cette année, il n'y a eu que 800.000 € de départs. Il y a là une double peine : pas d'économies sur les salaires d'agents en fin de carrière et donc GVT plus important.

La part conjoncturelle est quant à elle plus limitée en 2020, hors crise sanitaire, même si quelques éléments ont contribué à l'augmentation de la masse salariale, comme l'application en année pleine du dispositif RIFSEEP, mis en œuvre en septembre 2019.

Il est important de noter toutefois que de nombreux efforts ont été faits en limitant les recrutements sur de nouvelles missions. La collectivité a fonctionné à effectifs constants, et a pu mener les actions habituellement menées.

En revanche, les mesures sanitaires nous ont conduits à renforcer ponctuellement les services auprès des enfants, dans les départements enseignement et jeunesse, pour à la fois pallier aux absences de personnels impactés par le virus (isolement des personnes fragiles) et pour appliquer les règles sanitaires renforcées dans les équipements d'accueil : désinfection des locaux, dédoublement des temps de restauration...

Le même phénomène a été constaté sur les équipements sportifs, comme les piscines, avec des protocoles de désinfection très contraignants pour lesquels plus de saisonniers ont dû être recrutés.

2) Focus sur les grands éléments de la rémunération

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020 (projeté)
Traitements indiciaires	41 094 328	42 010 426	41 516 990	42 823 610	43 559 139	45 519 128	45 407 976
NBI / SFT	909 283	900 620	887 673	912 477	921 853	940 623	981 004
Heures supplémentaires	936 849	870 728	768 565	906 549	1 114 744	1 309 990	988 303
Astreintes	122 869	108 647	108 266	112 481	136 891	142 452	167 774
Régime indemnitaire	6 016 745	5 861 432	5 866 977	6 025 563	6 410 181	7 083 390	7 997 613
Avantages en nature	88 277	87 586	74 140	69 414	30 832		
Autres indemnités*	573 345	530 088	443 379	405 643	934 572	308 127	787 165

*liées à des sujétions particulières

Les traitements de base sont restés stables, démontrant l'effort de la collectivité de stabiliser les emplois permanents, et ainsi poursuivre une dynamique de maîtrise de la masse salariale.

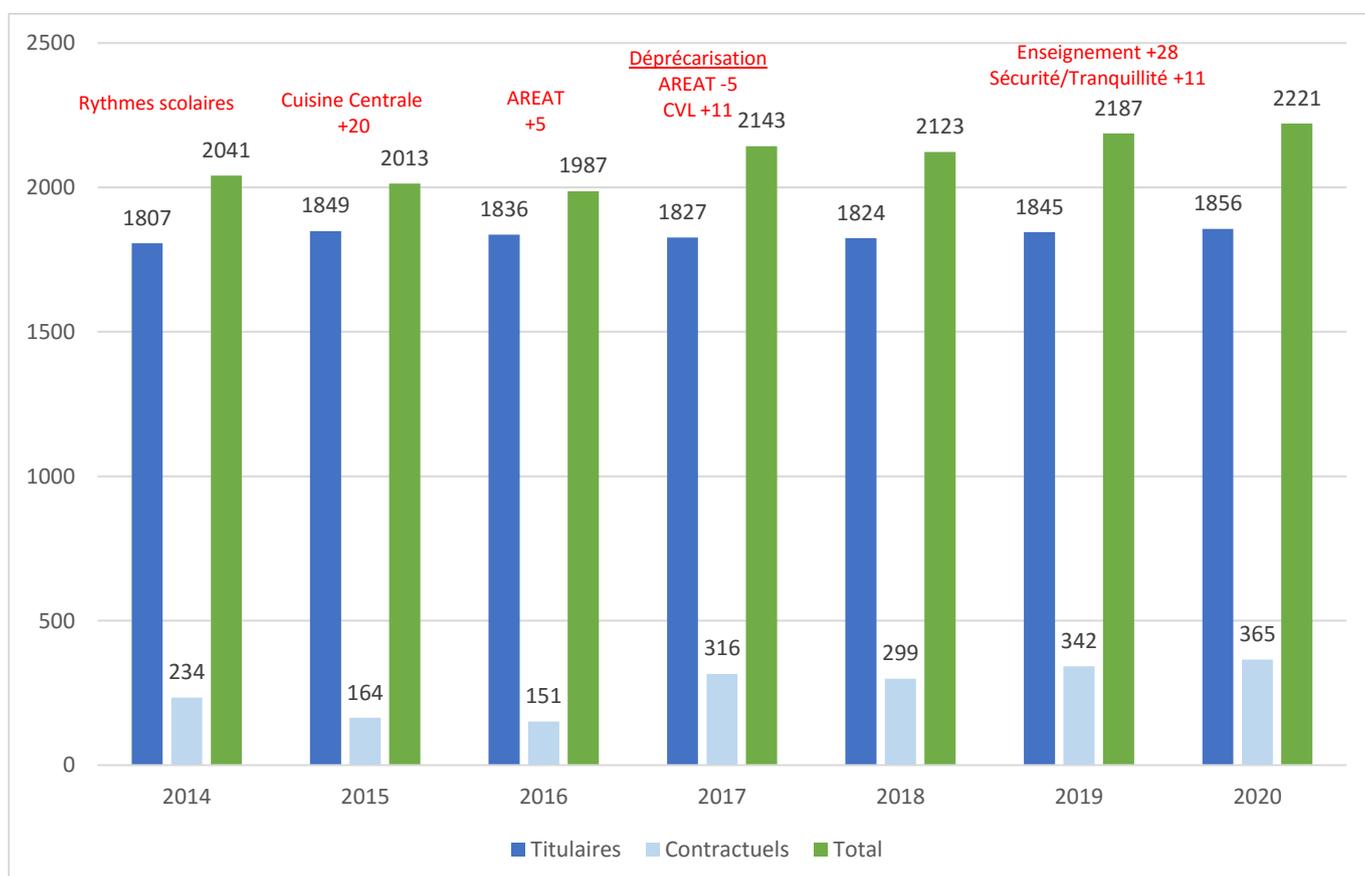
Les heures supplémentaires semblent avoir été plus contenues en 2020, mais si l'on considère qu'elles ont été quasi inexistantes lors du premier confinement, il conviendra de rester vigilants en 2021 sur ce poste de dépense, et d'apporter des réponses organisationnelles pour les limiter au maximum.

Les astreintes poursuivent leur légère progression, mais le système de cellule de crise mis en place par la Ville a pu faire ses preuves à de multiples reprises. Les montants ont par ailleurs été réévalués cette année, selon la réglementation en vigueur. Leur augmentation tient donc plus de l'application de la réglementation nationale qu'à une augmentation du volume d'heures réalisé en astreintes.

Le régime indemnitaire intègre en année pleine le RIFSEEP, et correspond à l'enveloppe initialement prévue d'augmentation de 1M€, ayant bénéficié pour près de 70 % aux agents de catégorie C.

Enfin, les indemnités liées aux sujétions particulières (travail de nuit, travail du dimanche et jours fériés...) ont, elles, très fortement augmenté. Là encore, des réponses organisationnelles devront être trouvées pour les juguler, et en particulier les questions touchant au temps de travail et à son organisation, le système actuel étant générateur d'indemnités particulières. Le passage de la collectivité aux 1607h en 2021 devrait permettre de réduire considérablement le niveau de ces dépenses.

3) Évolution des effectifs physiques depuis 2014



La gestion dynamique des effectifs mise en place depuis le début du mandat a permis d'absorber les nouvelles missions réalisées par la Ville tout en contenant l'évolution des effectifs.

La mise en place d'une commission de recrutement est un élément clé de ce résultat, car elle suppose une analyse de chaque départ et de chaque création de poste demandés et privilégie la poursuite de la rationalisation des services avec un travail sur la réorganisation et l'optimisation des moyens humains.

Cela se traduit par une augmentation de seulement 11 postes de titulaires, dont l'impact comme nous l'avons vu précédemment sur la masse salariale est réduit, avec un rajeunissement des effectifs, la collectivité bénéficiant ainsi d'un effet de noria évident.

L'évolution des effectifs tient au recrutement d'agents contractuels, pour pallier notamment aux difficultés liées à la crise sanitaire, et fait ainsi un bond d'un peu plus de 23 agents. Ces recrutements étant étroitement liés à la conjoncture sanitaire, nous ne devrions pas les retrouver en 2021.

Un grand nombre de ses postes sont par ailleurs des contrats aidés, prouvant l'implication de la collectivité dans la lutte contre le chômage dans le bassin d'emplois, et la volonté de la Ville d'apporter aux plus fragiles sur le plan professionnel une opportunité de formation.

4) Un taux d'encadrement en très légère augmentation mais toujours très en-deçà de la moyenne du niveau communal

Le taux d'encadrement de la Ville avait légèrement augmenté, passant de 5,8 % en 2017 à 6,29 % en 2018, pour atteindre 6,9% en 2019. Il diminue à nouveau en 2020, pour atteindre 6,5 % et reste très en dessous de la moyenne de 9,4% constatée nationalement.

5) L'évolution prévisionnelle des effectifs et des dépenses de personnel

La pyramide des âges des effectifs de la Ville d'Avignon reste fortement inversée, ce qui constitue un des facteurs qui génèrent un absentéisme important. Le groupe de travail mis en œuvre depuis 2017 a permis d'identifier certaines causes de cet absentéisme. Si le taux d'absentéisme est clairement impacté par la maladie ordinaire, l'absentéisme de longue durée (pathologies graves, degré d'usure physique incompatible avec les fonctions exercées...) est également très important et moins compressible.

Le dispositif tremplin, mis en place en 2018, et permettant le retour à l'emploi des personnes fragilisées par des arrêts de longue durée notamment, se poursuit, et a continué de donner de bons résultats. Il faudra toutefois veiller à diversifier les solutions proposées, et les offres des services dans ce domaine. Il est remplacé depuis 2020 par le dispositif PPR (période de préparation au reclassement), qui doit permettre à la collectivité de travailler plus par anticipation sur les situations d'usure professionnelle. Cette nouvelle procédure doit être consolidée pour montrer ses bénéfices.

En 2021, un important chantier devra être conduit sur le temps de travail avec le passage à la durée légale de 1607h, qui sera l'occasion de réinterroger nos

organisations, et dégager des marges de manœuvre pour optimiser la gestion des ressources humaines

L'objectif sur les dépenses en ressources humaines est très ambitieux puisqu'il consiste à neutraliser le GVT et les effets du COVID sur 2020. Les dépenses devront ainsi être encore plus contenues que par le passé pour poursuivre la maîtrise de ce poste majoritaire des dépenses de fonctionnement, dans la mesure où le contexte sanitaire reviendra à la normale. Des mesures importantes seront prises en ce sens dans un dialogue constant et constructif avec les représentants du personnel.