

RAPPORT D'ORIENTATION BUDGETAIRE

2025

VILLE DE HARNES

Réalisé le 20/01/25

SOMMAIRE

Introduction

Élément de contexte économique

A/ Le contexte macroéconomique

B/ Contexte national

C/ Les mesures issues de la loi de programmation des finances publiques 2023-2027

D/ Les règles de l'équilibre budgétaire

1. Les recettes de la commune

1.1 La fiscalité directe

1.2 La dotation globale de fonctionnement et le Fonds de péréquation communal et intercommunal

1.3 Synthèse des recettes réelles de fonctionnement et projection jusqu'en 2025

1.4 La structure des Recettes Réelles de Fonctionnement

2. Les dépenses réelles de fonctionnement

2.1 Les charges à caractère général et les autres charges de gestion courante

2.2 Les charges de personnel

2.3 La part des dépenses de fonctionnement rigides de la commune

2.4 Synthèse des dépenses réelles de fonctionnement

2.5 La Structure des Dépenses de Fonctionnement

3. L'endettement de la commune

3.1 L'évolution de l'encours de dette

3.2 La solvabilité de la commune

4. Les investissements de la commune

4.1 Les épargnes de la commune

4.2 Les dépenses d'équipement

4.3 Les besoins de financement pour l'année 2025

5. Les ratios de la commune

INTRODUCTION

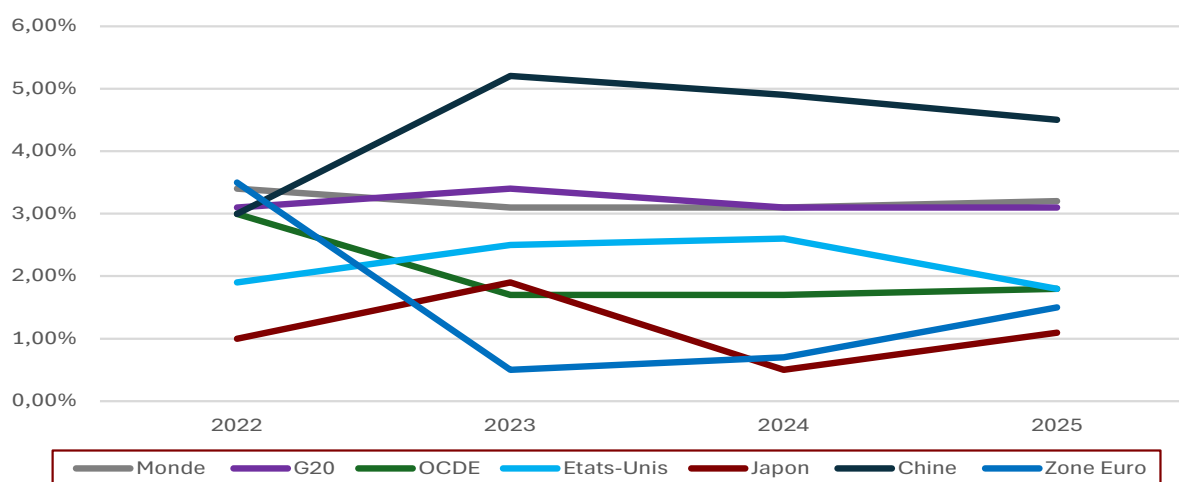
La loi d'Administration Territoriale de la République (ATR) de 1992 a imposé la tenue d'un débat d'orientation budgétaire (DOB) dans les dix semaines précédant le vote du budget primitif pour les communes de plus de 3 500 habitants et pour les intercommunalités disposant d'une commune de plus de 3 500 habitants.

Plus récemment, l'article 107 de la loi Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe) a modifié les articles L 2312-1, L3312-1, L 5211-36 du CGCT relatifs au DOB en complétant les dispositions relatives à la forme et au contenu du débat. Sur le contenu, ce rapport doit maintenant non seulement présenter un volet financier, mais également un volet ressources humaines pour les communes de plus de 10 000 habitants.

A/ LE CONTEXTE MACRO ECONOMIQUE

Une croissance stagnante :

Prévisions de l'évolution du PIB dans le monde (%)



Source : PERSPECTIVES ÉCONOMIQUES DE L'OCDE, VOLUME 2024

La croissance mondiale devrait stagner en 2024 et 2025. Les prévisions de différents organismes, en particulier celles de l'OCDE, indiquent que la croissance mondiale devrait ralentir par rapport à ce qu'elle a connu durant la période avant la COVID. Avec une croissance estimée à 3,1% dans le monde en 2024 et une prévision d'une croissance à 3,2% de PIB réel en 2025 selon l'OCDE, ce qui est inférieur à la moyenne sur les dernières années avant COVID. Les conséquences de ce ralentissement ne sont cependant pas partout les mêmes. Ainsi, en 2024-2025, la croissance devrait être inférieure à la moyenne des années 2010 dans près de 60 % des économies. Seul le Moyen-Orient, paraît échapper à cette tendance baissière avec une croissance estimée 2,8 % en 2024 et atteignant 4,2 % en 2025 indique également la banque mondiale. Globalement, la croissance inattendue dans certaines régions du monde a compensé la baisse dans d'autres.

S'agissant des grandes économies, les Etats-Unis auraient une croissance de 2,6% en 2024 mais celle-ci ralentirait sévèrement pour s'établir à 1,8% en 2025. S'agissant des pays du G20 celle-ci stagnerait à 3,1% en 2024 et 2025. La Chine garde une croissance relativement soutenue, mais dans une tendance baissière avec une croissance attendue de 4,9% en 2024 et 4,5% en 2025. Pour la zone Euro, les prévisions sont plus optimistes avec 0,7% de croissance en 2024 et presque 1,5% en 2025.

Néanmoins, malgré un éclaircissement de la situation économique mondiale, l'organisation mondiale du commerce prévoit une croissance du volume d'échange commerciaux mondiaux de 2,6% en 2024 et 3,3% en 2025, certaine crainte persiste. Notamment vis-à-vis des tensions au Moyen-Orient, des relents inflationnistes persistant et d'une politique monétaire resserrée avec des taux d'intérêts qui tardent à baisser. De plus, les tensions commerciales croissantes et les incertitudes géopolitiques liées notamment aux différents conflits en cours ajoutées aux résultats de l'élection américaine de novembre crée un climat d'incertitudes qui pèse sur la croissance, et empêche les autorités de mettre en place les politiques adéquates. La crise immobilière chinoise fait également peser un risque sur la croissance mondiale.

La politique monétaire et l'inflation

S'agissant de l'inflation, comme le président de la FED Jérôme Powell a annoncé lors des réunions de Jackson Hole aux USA, le temps est venu pour un desserrement de la politique monétaire. Le combat contre l'inflation est en passe d'être gagné avec un repli vers le taux cible. Les chiffres de l'OCDE indiquent 3,43% d'inflation dans la zone OCDE mais 2,16% (2,2% selon la BCE) dans la zone euro, 2,05% aux Etats-Unis et 1,95% au Japon. Pour la France, l'inflation est même repassée sous la barre des 2% pour le mois d'août 2024 indique, l'INSEE. Ceci peut s'expliquer par différents facteurs comme la baisse des taux directeurs par la BCE au début de l'été, une baisse des prix de l'énergie, l'atténuation des tensions au niveau des chaînes d'approvisionnements. Néanmoins les taux d'intérêt restent relativement élevés pour le moment.

La FED a abaissé ses taux directeurs en septembre à hauteur de 0,5%. Elle a continué sur cette voie avec une nouvelle baisse de 0.25 en novembre. Le 12 septembre 2024 la BCE a annoncé une nouvelle baisse de taux et un resserrement de l'écart entre le taux des opérations principales de refinancement et le taux de la facilité de dépôt, qui est désormais à 3,5%, pour s'établir à 15 points de base.

Actuellement les taux de refinancement sont :

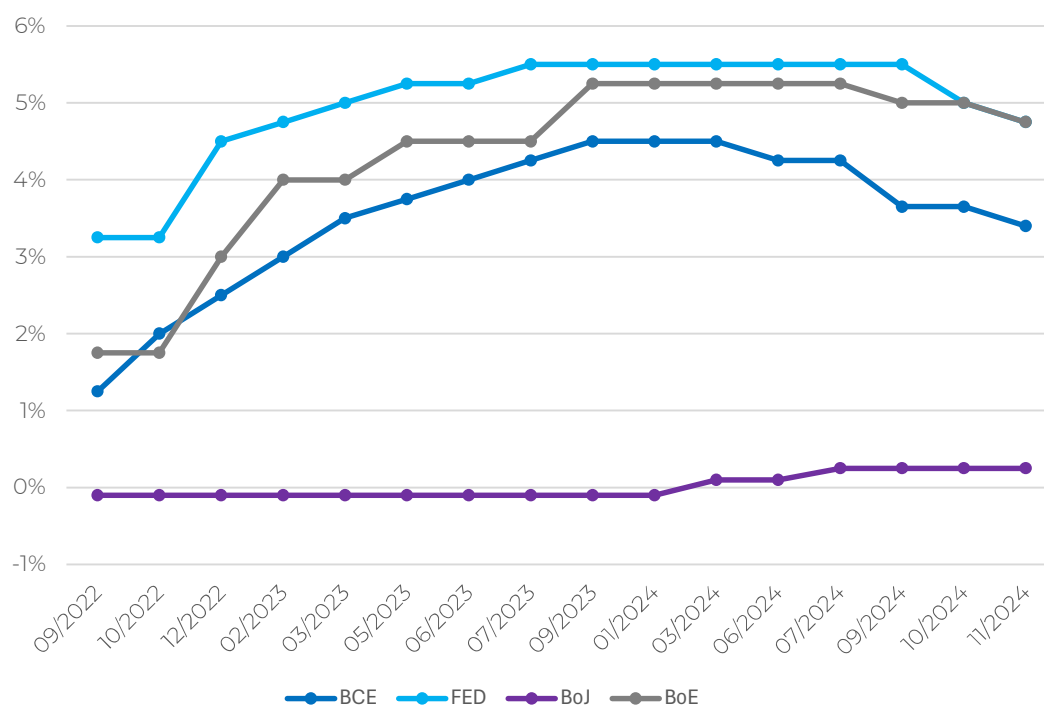
Pour la BCE, de 3,65% contre 4,5% en septembre 2023. Il était nul au 1^{er} janvier 2022.

Pour la FED, de 4,75% actuellement contre 5,5% en septembre 2023. Il était de 0,25% au 1^{er} janvier 2022.

Pour la BoE, de 5 % actuellement contre 5,25% en septembre 2023. Il était de 0,25% au 1^{er} janvier 2022.

Pour la BoJ, il est de 0,25% actuellement, contre 0,10% en 2023. Il était également de 0,10% au 1^{er} janvier 2022.

Evolution des taux directeurs

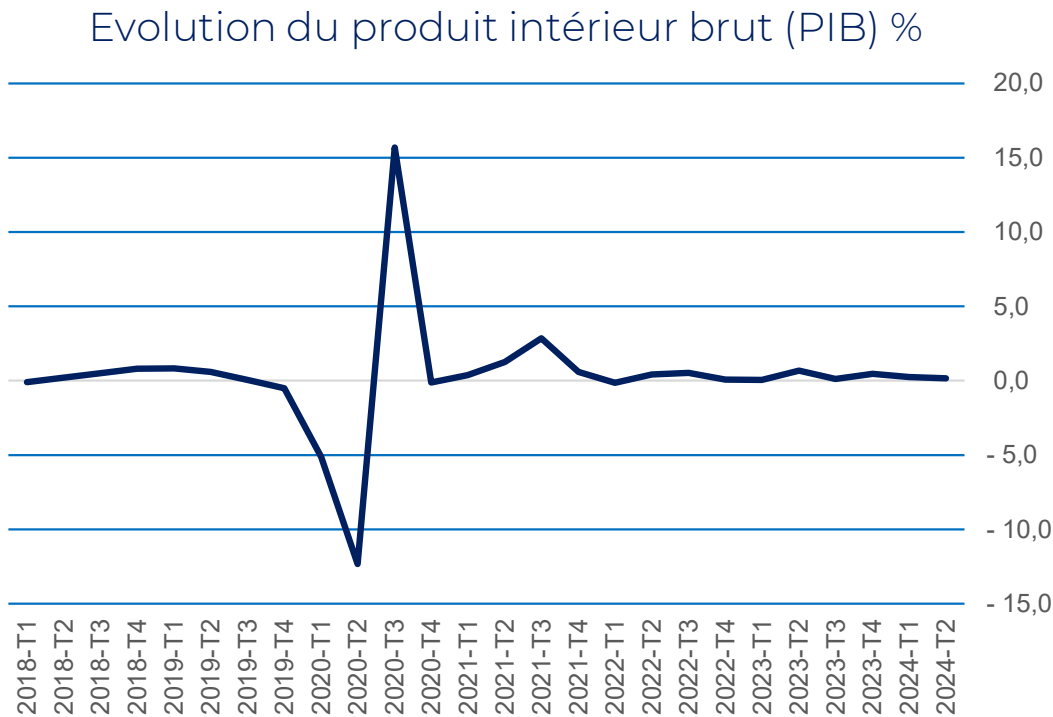


Par conséquent, la masse monétaire mondiale augmente légèrement de 2023 à 2024, après avoir connu une baisse sur 2023. En raison, d'un desserrement timide de la politique monétaire la diminution des taux longs se fait plus longues que prévus.

L'emploi dans les pays développés

Le chômage aux Etats-Unis augmente, il passe de 3,6% en 2022 à 4,3% en 2024, ce qui constitue une augmentation d'environ 19% sur la période selon le bureau du travail américain. Cette augmentation est devenue par ailleurs une des principales inquiétudes de la FED à l'heure actuelle. Pour la zone euro les derniers chiffres du chômage font état en juillet 2024* d'un taux de chômage autour de 6,4% et pour l'UE prise dans son ensemble, ce taux descend à 6%. Pour la zone Euro ces chiffres baissent légèrement et stagnent pour ce qui est de l'UE.

B/ CONTEXTE NATIONAL



Source : INSEE, comptes nationaux trimestriels

La banque de France, se basant sur les données de l'INSEE, table sur une croissance de 0,8% du PIB en 2024 et 1,2% en 2025. Une reprise est donc attendue pour l'année 2025. L'inflation qui est descendue en dessous de 2% en août 2024 et devrait se stabiliser à 1,7% en 2025, notamment grâce à une baisse des coûts énergétiques, et un desserrement de la politique monétaire de la part de la BCE vont contribuer à une relance de l'économie française. L'activité, qui devrait restée au ralentie en 2024 se verrait revigorée en 2025 puis en 2026. La baisse des taux directeurs tant attendue devraient aider cette reprise, d'autant que le contexte économique international est favorable.

	2022	2023	2024	2025	2026
PIB réel	2,6	1,1	0,8	1,2	1,6
IPCH	5,9	5,7	2,5	1,7	1,7
IPCH hors énergie et alimentation	3,4	4,0	2,5	2,2	1,9
Taux de chômage en fin d'année ⁽¹⁾	7,1	7,5	7,6	7,9	7,6

a) Totale population active

Tableau issue Projections macroéconomiques – Juin 2024 Banque de France

De plus, la consommation des ménages serait de nouveau un moteur pour la croissance française au même titre que l'investissement des entreprises qui devrait rebondir en 2025, notamment avec la détente progressive des taux d'intérêt, qui favoriserait les investissements des entreprises selon les mêmes projections de la banque de France.

Cet éclaircissement donnera une bouffée d'air pour l'emploi en France. Par ailleurs, les derniers chiffres du chômage indiquent que celui-ci se situe à 7,3% en août 2024 et 7,6% en fin d'année selon les prévisions de la banque de France.

Malgré tout, l'économie française a montré des signes de résilience malgré un contexte international peu favorable ces dernières années. Le pouvoir d'achat des ménages devrait progresser, principalement grâce à la reprise des salaires réels (en tenant compte de l'inflation).

Néanmoins la situation des finances publiques, avec un déficit très élevé, plus de 5,5% PIB et un endettement au sens de Maastricht de plus de 110% qui noircit le tableau, d'autant que l'incertitude politique liée à la dissolution de l'Assemblée nationale aura pour conséquence de refroidir de potentiels investisseurs étrangers et nationaux.

L'avenir du PLF

La dissolution de l'Assemblée nationale puis la censure du Gouvernement de Michel Barnier ont fortement perturbé le calendrier budgétaire de l'Etat.

Le projet de loi de financement de la sécurité sociale (PLFSS) a été rejeté par l'Assemblée nationale au terme de la procédure de l'article 49.3. Le projet de loi de finances (PLF) pour 2025, qui poursuivait son parcours au Sénat, est ainsi automatiquement devenu caduque.

Conformément à la loi organique relative aux lois de finances, les dépenses de l'Etat peuvent être autorisées par décrets du Premier ministre, en reconduction des crédits 2024. C'est dans ce contexte que la loi spéciale a été promulguée (LOI n° 2024-1188 du 20 décembre 2024) et complétée par le Décret n° 2024-1253 du 30 décembre 2024.

En outre, certaines mesures sont indépendantes de la loi de finances et pourront entrer en vigueur en 2025. Cela concerne notamment la revalorisation des bases fiscales. L'indexation sur l'indice des prix à la consommation harmonisé, prévue à l'article 1518 bis du CGI, sera cette année de 1,7 %.

Les futurs PLF et PLFSS pour 2025 pourraient s'inspirer de la version amendée par le Sénat. Les collectivités contribueraient toujours au redressement des finances publiques, mais l'effort qui leur serait demandé serait réduit à 2,2 Md € contre 5 Md € dans la première version du PLF.

Cette contribution reposerait sur les mesures suivantes :

- **Instauration d'un fonds de précaution**

Dans la première version du PLF, 450 collectivités, dépassant les 40 M€ de recettes réelles de fonctionnement, étaient appelées à participer à l'effort de redressement des comptes publics en contribuant à hauteur de 2 % de leurs recettes de fonctionnement à un « fonds de précaution »

Le Gouvernement de Michel Barnier avait annoncé un assouplissement de la mesure pour épargner la moitié des Conseils départementaux. En compensation, le projet de l'exécutif, modifié par le Sénat, consistait à élargir le nombre de communes contributrices, à 2 387 précisément, mais sur des montants plus faibles de ponction.

Les sommes prélevées seraient intégralement ou quasi intégralement restituées à partir de 2026 aux collectivités ponctionnées.

- **Gel des fractions de TVA**

Le Sénat avait confirmé le gel, en 2025, des fractions de TVA affectées aux EPCI, Départements et Régions, en compensation de la taxe d'habitation et de la CVAE.

Les fractions 2024 ayant été plus faibles que celles annoncées en début d'année, si cette mesure était confirmée, les intercommunalités auraient à subir une perte préjudiciable de la dynamique d'une partie de leurs recettes.

- **Réforme du Fonds de compensation de la Taxe sur la Valeur Ajoutée**

La première version du PLF reposait sur une réduction du taux de FCTVA de 16,404 %, à 14,85 % à partir du 1er janvier 2025, et limitait le FCTVA aux seules dépenses d'investissement. Le Gouvernement de Michel Barnier était prêt à revenir sur la rétroactivité de la mesure pour les collectivités qui perçoivent le fonds de compensation en décalage d'un ou deux ans. Le Sénat a cependant supprimé la réforme, qui pourrait toutefois être de nouveau présente dans un prochain projet de loi de finances.

- **L'évolution du taux de cotisation de la CNRACL**

Afin de rééquilibrer les comptes de la Caisse Nationale de Retraites des Agents des Collectivités Locales (CNRACL), le projet de loi de financement de la Sécurité Sociale pour 2025 prévoyait une augmentation de + 4 points du taux de cotisation des employeurs territoriaux en 2025, puis une augmentation équivalente chaque année jusqu'en 2027. Une mesure appliquée par décret. Il est aujourd'hui probable, à l'issue de l'adoption en première lecture du PLFSS au Sénat, que l'augmentation de 12 points du taux de cotisation soit lissée sur quatre ans jusqu'en 2028. Soit une augmentation de + 3 points en 2025.

- **Dotations : vers un abondement de l'enveloppe ?**

Dans le premier projet de loi de finances, le montant de l'enveloppe de la dotation globale de fonctionnement (DGF) pour 2025 restait inchangé par rapport à 2024. Au sein de cette enveloppe en revanche, la dotation de solidarité urbaine et de cohésion sociale (DSU) et la Dotation de solidarité rurale (DSR) devaient augmenter respectivement de 140 M€ et 150 M€, au détriment donc de la dotation forfaitaire. La dotation d'intercommunalité devait progresser, quant à elle, de 90 M€, comme en 2024. Cette hausse était financée par un "écrêtement" de la dotation de compensation. Le Sénat a adopté, pour éviter une baisse de la dotation forfaitaire, et contre l'avis du Gouvernement, une augmentation de l'enveloppe globale de 290 M€.

Dans l'attente de l'adoption de la loi de finances initiale pour 2025, le montant des dotations sera, dans un premier temps, déterminé en fonction des données de population et de revenus connus au 1^{er} janvier 2025, à partir des enveloppes de la loi de finances pour 2024. Les dotations 2025 seront ensuite mises à jour en fonction des enveloppes nationales déterminées par la loi de finances initiale pour 2025.

C/ MESURES ISSUES DE LA LOI DE PROGRAMMATION DES FINANCES PUBLIQUES 2023-2027

La limitation de la hausse des dépenses des collectivités

C'était une des mesures qui cristallisaient le mécontentement des représentants des collectivités, mais elle fait partie de la version de la LPFP sur laquelle le gouvernement a engagé sa responsabilité.

Une trajectoire limitant la hausse des dépenses des collectivités à l'inflation -0,5% est donc adoptée. A date, cette trajectoire est prévue comme suit : 2% en 2024, 1,5% en 2025 et 1,3% en 2026 et 2027.

Des concours financiers en hausse

C'est le second axe de cette loi, par lequel l'exécutif entend contrebalancer l'effort demandé aux collectivités pour le redressement des finances publiques.

Selon l'article 13 de ce projet, l'objectif de l'état serait de passer de 53,980 Mds€ de concours financiers au PLF 2024 à 56, 043 Mds€ en 2027.

La trajectoire d'évolution du FCTVA mènerait notamment ce fonds de 7 104 M€ au PLF 2024 à 7 786 M€

D/ LES REGLES DE L EQUILIBRE BUDGETAIRE

L'article L.1612-4 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT) dispose que : " Le budget de la commune territoriale est en équilibre réel lorsque la section de fonctionnement et la section d'investissement sont *respectivement votées en équilibre, les recettes et les dépenses ayant été évaluées de façon sincère, et lorsque le prélèvement sur les recettes de la section de fonctionnement au profit de la section d'investissement, ajouté aux recettes propres de cette section, à l'exclusion du produit des emprunts, et éventuellement aux dotations des comptes d'amortissements et de provisions, fournit des ressources suffisantes pour couvrir le remboursement en capital des annuités d'emprunt à échoir au cours de l'exercice*".

Autrement dit, pour qu'il y ait équilibre réel, chaque section doit être votée en équilibre comptable, c'est à dire avec un solde positif ou nul.

La section de fonctionnement doit obligatoirement avoir un solde positif ou nul. L'excédent constituera alors une recette d'investissement.

La section d'investissement doit aussi être votée à l'équilibre mais devra respecter une condition supplémentaire, le montant de remboursement du capital de la dette ne pourra pas être supérieur aux recettes d'investissement de la commune hors emprunt. Cela veut dire qu'une Collectivité ne pourra pas inscrire un emprunt pour compenser tout ou partie du remboursement du capital de sa dette sur un exercice.

Enfin, les budgets sont tenus par un principe de sincérité, c'est à dire qu'il n'est théoriquement pas possible de majorer ou minorer artificiellement une recette ou une dépense afin d'équilibrer le budget.

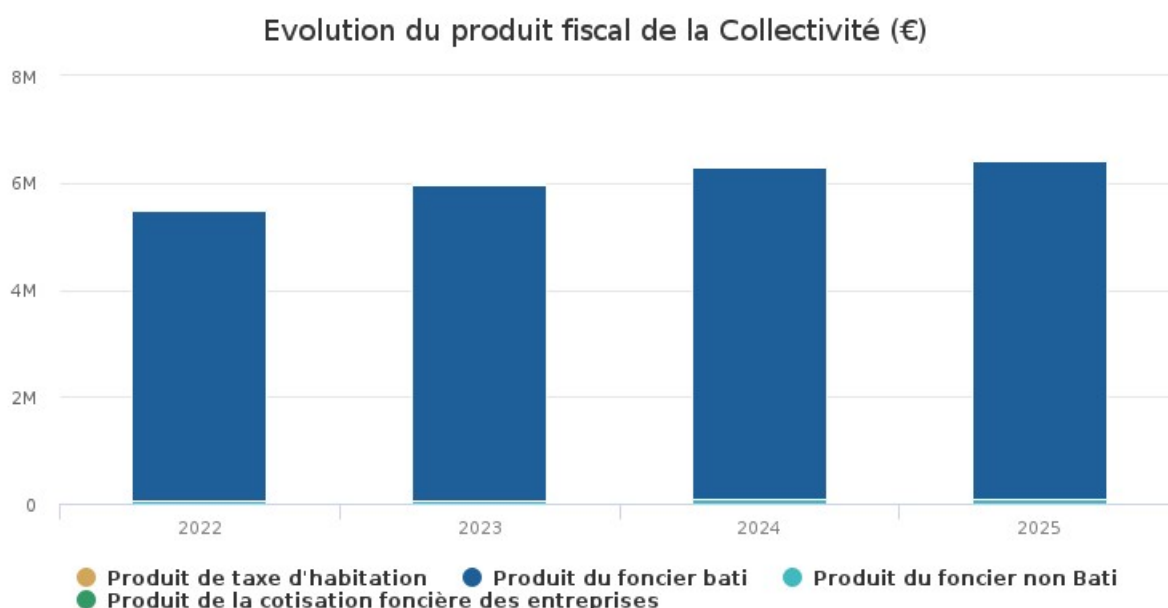
Le préfet contrôlera en priorité les éléments suivants :

- L'équilibre comptable entre les deux sections ;
- Le financement obligatoire de l'emprunt par des ressources définitives de la section d'investissement.

1. LES RECETTES DE LA COMMUNE

1.1 La fiscalité directe

Le graphique ci-dessous représente l'évolution des ressources fiscales de la commune.



Pour 2025 le produit fiscal de la commune est estimé à 4 529 058 € soit une évolution de 2,26 % par rapport à l'exercice 2024.

Le Levier fiscal de la commune

Afin d'analyser les marges de manœuvre de la commune sur le plan fiscal, il s'agira tout d'abord d'évaluer la part des recettes fiscales modulables de la commune dans le total de ses recettes fiscales. L'objectif est ici de déterminer les marges de manœuvre disponibles cette année sur le budget et plus particulièrement sur la fiscalité locale. Une comparaison de la pression fiscale qu'exerce la commune sur ses administrés par rapport aux autres collectivités sur le plan national est enfin présentée.

Part des impôts modulables dans le total des ressources fiscales de la commune

Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Taxes foncières et d'habitation	3 849 246 €	4 162 195 €	4 429 078 €	4 529 058 €	2,26 %
Impôts économiques (hors CFE)	0 €	0 €	0 €	0 €	0 %
Reversement EPCI	6 030 306 €	6 036 052 €	5 980 274 €	5 963 676 €	-0,28 %
Autres ressources fiscales	698 237 €	904 077 €	685 738 €	599 982 €	-12,51 %
TOTAL IMPOTS ET TAXES	10 577 789 €	11 102 324 €	11 095 090 €	11 092 716 €	-0,02 %

Avec reversement EPCI = Attribution de compensation + Dotation de Solidarité Communautaire.

Les prévisions de ressource en fiscalité directe (TFB, TFNB, TH résiduelle) ne reprennent pour l'heure que la revalorisation des bases annoncée par le gouvernement à +1,7%.

Ainsi la commune, hors accroissement d'assiette suite aux livraisons de logements neufs hors bailleurs sociaux et/ou d'implantation d'entreprises nouvelles, et en réintégrant les rôles supplémentaires constatés en 2024, devrait à minima percevoir environ 70 000€ de plus qu'en 2024, compensant simplement l'inflation courante qu'elle a elle-même subie sur ce dernier exercice.

Il n'est pas envisagé de hausse des taux d'imposition communaux en 2025, qui se maintiendront à 50,17% pour le Foncier Bati, et 9.97% pour les TH résiduelles en résidences secondaires et logements vacants.

On constate en 2024 une diminution de 55 000€ environ du reversement de l'EPCI (sur la DSC attribuée par la CALL en 2024 ; celle-ci est prévue à nouveau en recul de 20 000€ en 2025, pour tomber à 80 000€ au lieu de 155 000€ historiquement).

La ligne « autres ressources fiscales » intègre notamment les rôles supplémentaires (24 273€), le FPIC (188 217€), les droits de mutation (174 021€) et la taxe sur l'électricité (240 388€).

A noter que pour cette dernière, la commune a perçu en 2024 par l'intermédiaire de la FDE62 l'équivalent de 5 trimestres alors qu'elle n'en avait perçu que 3 sur l'exercice 2023.

Les droits de mutation se sont quant à eux maintenus à Harnes à un niveau annuel correct bien qu'en recul par rapport aux années fastes 2018-2022 ; la crise immobilière évoquée en 2023 s'est pourtant depuis confirmée et a par ailleurs lourdement impacté certaines collectivités comme le Département du Pas-de-Calais, et ne restera vraisemblablement pas sans incidence négative sur l'accompagnement des projets des collectivités.

Les prévisions de recette 2025 « autres ressources fiscales » intègrent ces différents éléments pour une recette globale attendue à presque 600 000€.

Le potentiel fiscal de la commune

C'est un indicateur de la richesse fiscale de la commune. Le potentiel fiscal d'une commune est égal à la somme que produiraient les quatre taxes directes de cette collectivité si l'on appliquait aux bases communales de ces quatre taxes le taux moyen national d'imposition à chacune de ces taxes.

Le potentiel fiscal de la commune est de 1135.05 /hab, la moyenne du potentiel fiscal des communes en France est de 778.84 /hab en 2023.

L'effort fiscal de la commune

L'effort fiscal est un indicateur mesurant la pression fiscale que la commune exerce sur ses administrés. Si celui-ci se situe au-dessus de 1, cela veut dire que la commune exerce une pression fiscale sur ses administrés plus forte que les communes au niveau national. Si cet indicateur se situe en-dessous de 1, la commune exerce alors une pression fiscale inférieure à la moyenne nationale.

Pour la commune, en 2022 (données 2023 pas encore disponible) cet indicateur est évalué à 1.38.

La commune exerce une pression fiscale sur ses administrés bien supérieure aux autres communes et dispose donc de marges de manœuvre quasi-inexistantes si elle souhaite augmenter ses taux d'imposition, et ce notamment, afin de dégager davantage d'épargne sur ses recettes réelles de fonctionnement.

Evolution de la fiscalité directe

Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Base TH	344 156 €	192 466 €	199 972 €	203 372 €	1,7 %
Taux TH	0,1	0,1	0,1	0,1	0 %
Produit TH	19 072 €	46 674 €	19 937 €	20 276 €	1,7 %
Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Base FB – commune	10 794 491 €	11 725 309 €	12 182 596 €	12 389 700 €	1,7 %
Taux FB – commune	0,5	0,5	0,5	0,5	0 %
Coef correcteur	-	0.748345	0.748345	0.748345	-
Produit FB	5 426 783 €	5 891 897 €	6 226 133 €	6 331 978 €	1,7 %
Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Base FNB	70 848 €	76 314 €	79 290 €	80 638 €	1,7 %
Taux FNB	0,9	0,9	0,9	0,9	0 %
Produit FNB	63 612 €	68 513 €	75 965 €	77 257 €	1,7 %
Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Produit TH	19 072 €	46 674 €	19 937 €	20 276 €	1,7 %
Produit TFB	5 426 783 €	5 891 897 €	6 226 133 €	6 331 978 €	1,7 %
Produit TFNB	63 612 €	68 513 €	75 965 €	77 257 €	1,7 %
Produit CFE	0 €	0 €	0 €	0 €	- %
Rôles	-1 660 221 €	-1 844 889 €	-1 892 957 €	-1 900 453 €	0,4 %
TOTAL PRODUIT FISCALITE €	3 849 246 €	4 162 195 €	4 429 078 €	4 529 058 €	

Rôles complémentaires. Ces rôles peuvent être émis pour chacune des taxes principales et des taxes annexes assises sur les mêmes bases. Ils ont pour effet de mettre à la disposition des collectivités locales un supplément de recettes non prévu lors du vote annuel de leur budget et justifié par une augmentation de la matière imposable non comprise dans les rôles généraux.

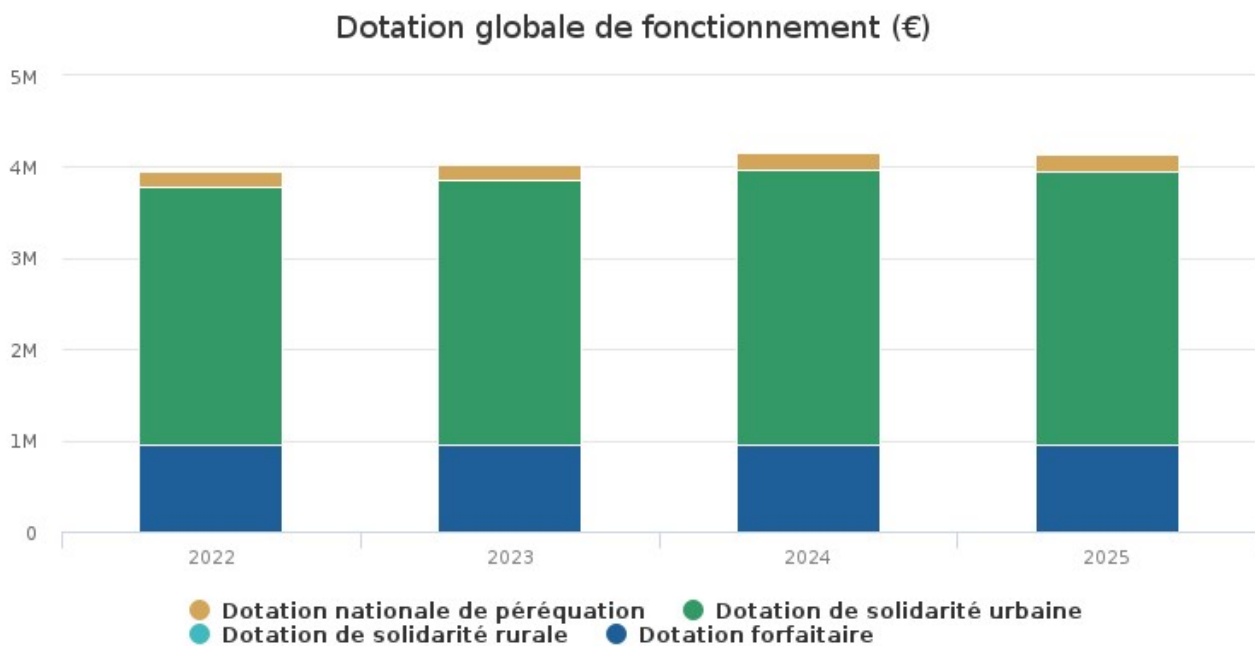
1.2 La dotation globale de fonctionnement et le Fonds de péréquation communal et intercommunal

Les recettes en dotations et participations de la commune s'élèveront à 4 146 000 € en 2025. La commune ne dispose d'aucune marge de manœuvre sur celles-ci.

La DGF de la commune est composée des éléments suivants :

- La dotation forfaitaire (DF) : elle correspond à une dotation de base à laquelle toutes les communes sont éligibles en fonction de leur population. L'écrêtement appliqué afin de financer la péréquation verticale ainsi que la minoration imposée ces dernières années par la baisse globale de DGF du Gouvernement précédent ont considérablement réduit le montant de cette dotation et dans certains cas, fait disparaître cette dotation pour les communes.
- La dotation de solidarité rurale (DSR) : elle a pour objectif d'aider les communes rurales ayant des ressources fiscales insuffisamment élevées tout en tenant compte des problématiques du milieu rural (voirie, superficie...). Elle est composée de trois fractions, la fraction « bourg-centre », la fraction « péréquation » et la fraction « cible ».
- La dotation de solidarité urbaine et de cohésion sociale (DSU) : elle bénéficie aux communes urbaines de plus de 5 000 habitants dont les ressources sont insuffisantes par rapport aux charges auxquelles elles sont confrontées. Elle s'appuie sur des critères liés aux problématiques de la ville (quartiers prioritaires, logements sociaux...).
- La dotation nationale de péréquation (DNP) : elle a pour objectif de corriger les écarts de richesse fiscale entre communes, notamment au niveau de la fiscalité économique avec sa part majoration.

Le graphique ci-dessous représente l'évolution des composantes de la dotation globale de fonctionnement de la commune.

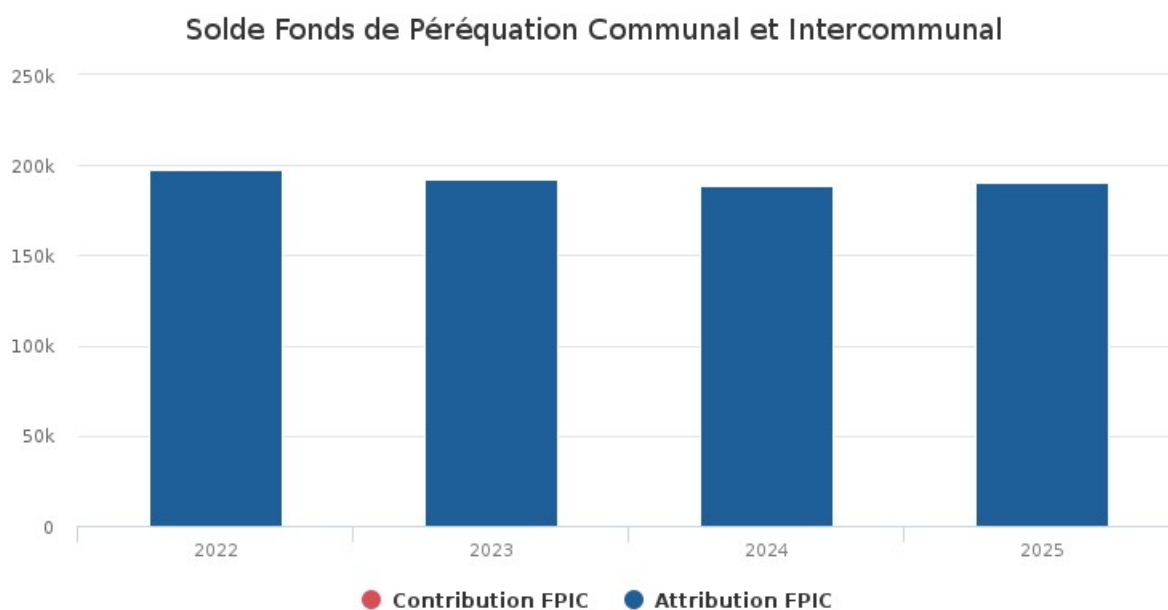


Évolution des montants de Dotation Globale de Fonctionnement

Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Dotation forfaitaire	954 137 €	958 097 €	956 313 €	956 000 €	-0,03 %
Dotation Nationale de Péréquation	169 900 €	178 788 €	190 118 €	190 000 €	-0,06 %
Dotation de Solidarité Rurale	0 €	0 €	0 €	0 €	- %
Dotation de Solidarité Urbaine	2 833 278 €	2 895 413 €	3 007 488 €	3 000 000 €	-0,25 %
Reversement sur DGF	- 0 €	- 0 €	- 0 €	- 0 €	- %
TOTAL DGF	3 957 315 €	4 032 298 €	4 153 919 €	4 146 000 €	-0,19 %

En l'absence de PLF et de Budget 2025 au niveau national, la commune a pour le moment tablé sur une stagnation des dotations, ainsi que du FPIC ci-dessous.

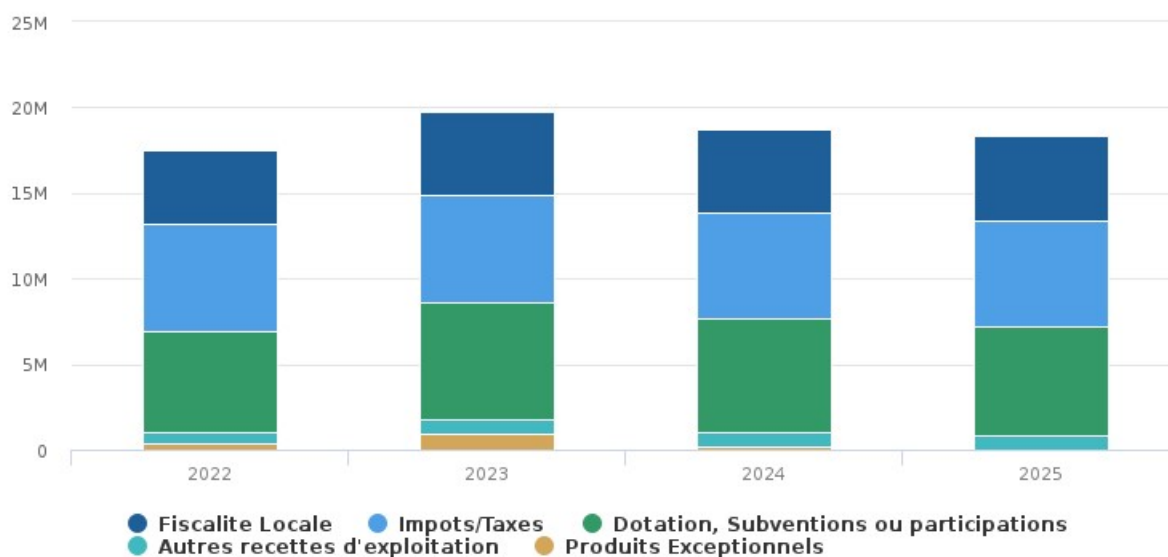
Le Fond de Péréquation Intercommunal et Communal (FPIC)



Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Contribution FPIC	0 €	0 €	0 €	0 €	0 %
Attribution FPIC	197 772 €	191 956 €	188 217 €	190 000 €	0,95 %
Solde FPIC	197 772 €	191 956 €	188 217 €	190 000 €	0,95 %

1.3 Synthèse des recettes réelles de fonctionnement et projection jusqu'en 2025

Synthèse des Recettes Réelles de Fonctionnement



Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Impôts / taxes	10 577 789 €	11 102 324 €	11 095 090 €	11 092 716 €	-0,02 %
Dotations, Subventions ou participations	5 879 823 €	6 841 628 €	6 633 349 €	6 413 248 €	-3,32 %
Autres Recettes d'exploitation	1 229 947 €	1 272 418 €	1 225 467 €	1 157 005 €	-5,59 %
Produits Exceptionnels	333 049 €	980 649 €	183 193 €	1 000 €	-99,45 %
Total Recettes de fonctionnement	18 020 610 €	20 197 023 €	19 137 099 €	18 663 969 €	-2,47 %
<i>Évolution en %</i>	4,24 %	12,08 %	-5,25 %	-2,47 %	-

La commune, en 2024, a constaté une baisse des recettes réelles d'environ – 1 060 000€, décomposée comme suit :

1/ baisse nette de 208k€ des dotations et assimilés : malgré une hausse significative des compensations de TFB pour les locaux industriels (+ 240k€) et de la DSU (+ 110k€), l'Etat a cessé de verser des compensations (filet de sécurité 2023) pour les hausses de l'énergie (-630k€)

2/ baisse de 50k€ des recettes de la piscine, pour lesquelles les factures aux collectivités voisines du 4eme trimestre 2024 n'étaient pas établies ; les titres seront émis sur le début 2025.

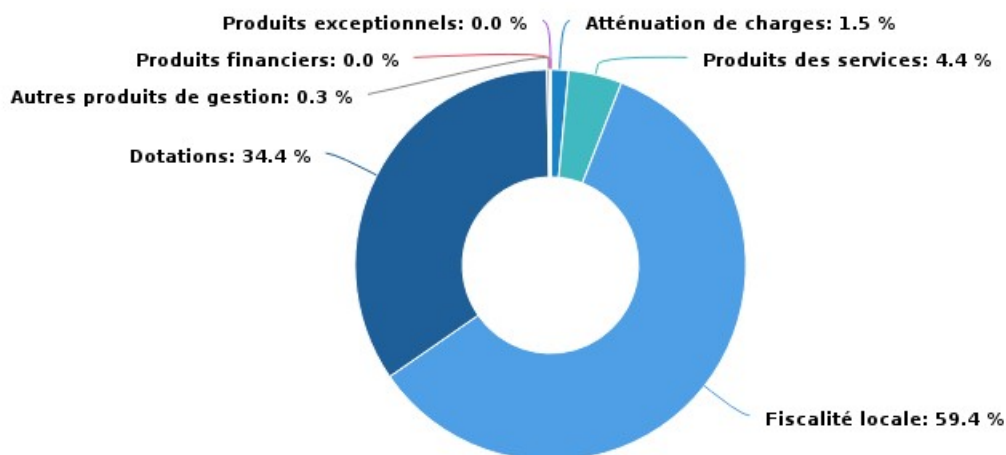
3/ baisse de 800k€ des produits exceptionnels : elle correspond à la variation des cessions d'actifs entre 2023 et 2024. Bien qu'apparaissant sur ces lignes de recettes, elles n'impactent pourtant pas le résultat annuel car neutralisées par des dépenses de fonctionnement du même montant.

Pour synthétiser, les projections 2025 des ressources restent imprécises et incertaines ; la commune a donc fait le choix, pour la prospective, de reconduire les principales ressources, sans progression hypothétique.

1.4 La structure des Recettes Réelles de Fonctionnement

En prenant en compte les prévisions budgétaires pour l'exercice 2025, les recettes réelles de fonctionnement s'élèveraient à un montant total de 18 663 969 €, soit 1 501,41 € / hab. ce ratio est inférieur à celui de 2024 (1 542,69 € / hab).

Structure des recettes réelles de fonctionnement



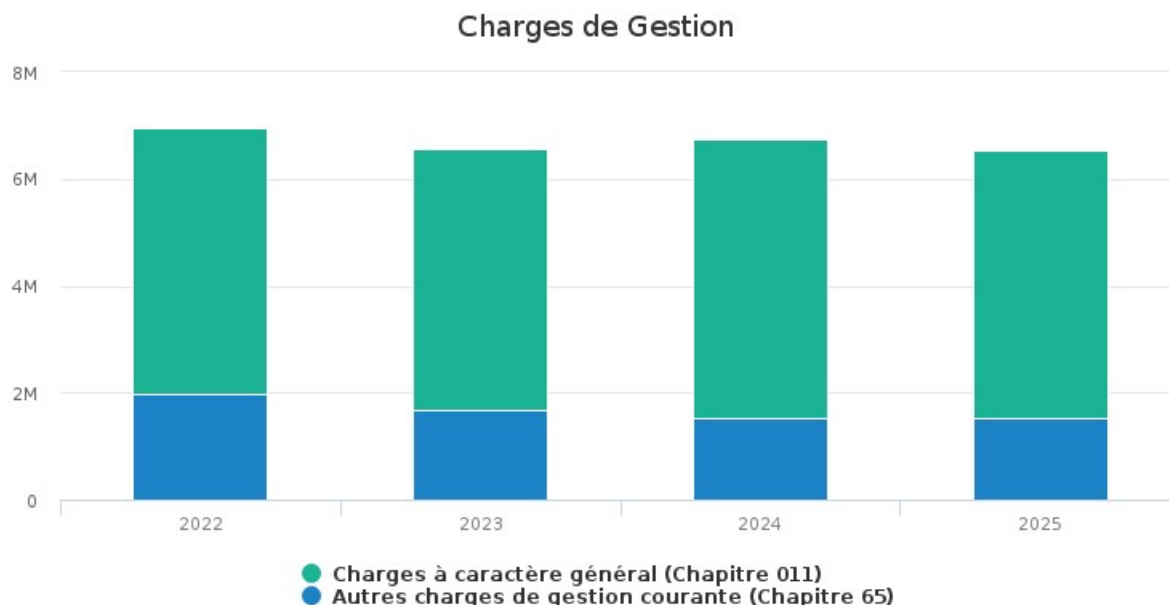
Ces dernières se décomposeraient de la manière suivante :

- A 59,43 % de la fiscalité directe ;
- A 34,36 % des dotations et participations ;
- A 4,42 % des produits des services, du domaine et des ventes ;
- A 0,27 % des autres produits de gestion courante ;
- A 1,5 % des atténuations de charges ;
- A 0 % des produits financiers ;
- A 0,01 % des produits exceptionnels ;
- A 0,01 % des produits exceptionnels.

2. LES DEPENSES RELLES DE FONCTIONNEMENT

2.1 Les charges à caractère général et les autres charges de gestion courante

La graphique ci-dessous présente l'évolution des charges de gestion de la commune avec une projection jusqu'en 2025. En 2024, ces charges de gestion représentaient 38,37 % du total des dépenses réelles de fonctionnement. En 2025 celles-ci devraient représenter 38,2 % du total de cette même section.



Les charges de gestion, en fonction de budget 2025, évolueraient de -3,11 % entre 2024 et 2025.

Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Charges à caractère général	4 974 211 €	4 887 243 €	5 198 023 €	5 002 360 €	-3,76 %
Autres charges de gestion courante	1 972 616 €	1 669 540 €	1 537 695 €	1 524 000 €	-0,89 %
Total dépenses de gestion	6 946 827 €	6 556 783 €	6 735 718 €	6 526 360 €	-3,11 %
<i>Évolution en %</i>	21,68 %	-5,61 %	2,73 %	-3,11 %	-

Les charges à caractère général (chapitre 011) ont connu en 2024 une hausse importante (+ 311k€) ; elles s'expliquent pour principalement 3 raisons :

1/ la hausse « naturelle » des couts dus à l'inflation ; en l'estimant à 1% en moyenne, elle représente à périmètre constant une charge supplémentaire de 50k€

2/ une importante fuite d'eau non détectée avant facturation à la piscine municipale, générant une dépense supplémentaire de 200k€ ; des démarches sont en cours pour tenter d'obtenir un remboursement partiel de la facture payée.

3/ l'installation, les raccordements et la location 6 mois des modulaires à l'école Pasteur (dans la cour de l'école Curie) suite à la fermeture de l'école en juin 2024, pour un montant global d'environ 80 000€.

La dépense annuelle de location en 2025 sera d'environ 80k€

Les budgets alloués aux services municipaux en 2024 ont été globalement respectés, et ont été reconduits pour des montants équivalents en 2025.

Ainsi la prévision de dépense 2025 sur ce chapitre est espérée stabilisée à environ 5M€ (incluant la location des modulaires) à périmètre constant, déduction faite de la facture d'eau exceptionnelle.

Suite à la clôture au 31/12/2024 du budget annexe « Racines », les dépenses 2025 seront imputées sur le budget principal. L'enveloppe globale de la manifestation est prévue à hauteur de 150k€ maximum, répartie sur les chapitres 011 (dépenses courantes) pour environ 100k€, et 50k€ pour le chapitre 012 (frais de personnel)

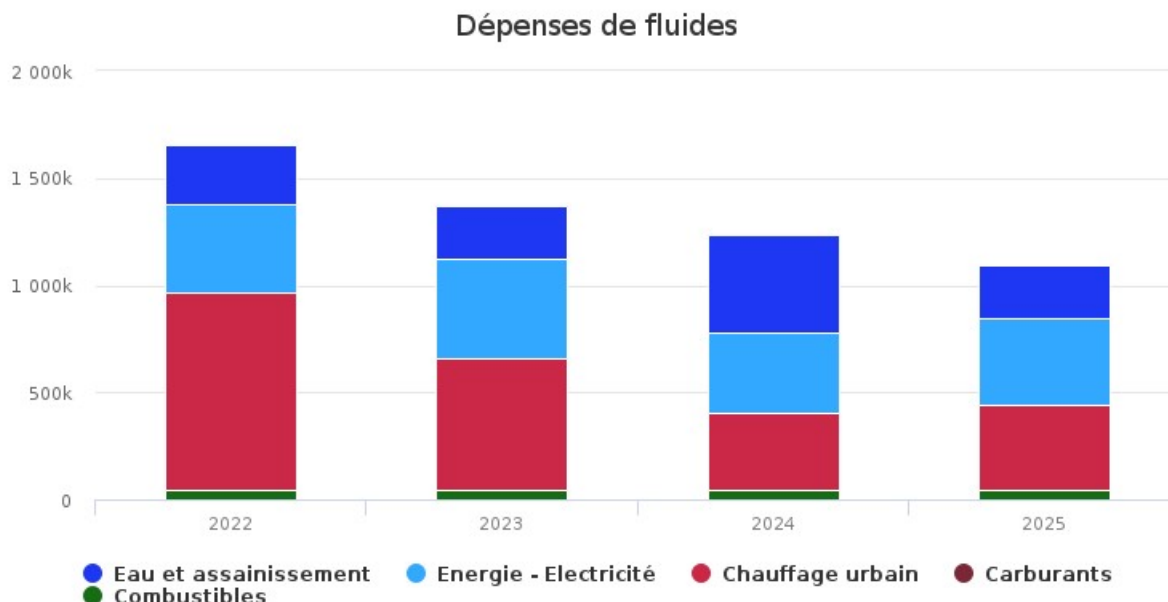
Au chapitre 65 des autres charges de gestion courante, une fois neutralisée la charge exceptionnelle 2023 de reversement à la CALL de cessions à la ZAL Bellevue (192k€), les dépenses sont en légère hausse de 60k€ dont 50k€ au CCAS/FPA (700k€ versés en 2023, 750k€ versés en 2024).

A ce sujet, il convient de préciser que la part dévolue au Foyer Croizat est en baisse de 50k€ pour s'établir à 150k€ versés en 2024. La projection 2025 laisse espérer un versement annuel de l'ordre de 50k€.

En revanche, la part CCAS est revenue à un niveau plus conforme à ce qui est historiquement versé : 600k€ (au lieu de 500k€ en 2023). Le montant est espéré stable à ce niveau pour 2025.

Les dépenses de fluides

Le graphique ci-dessous présente les évolutions des dépenses de fluides de 2022 à 2025.



Année	2022 CA	2023 CA	2024 CA	2025 BP	2024-2025 %
Eau et assainissement	274 220 €	248 007 €	452 212 €	250 000 €	-44,72 %
Énergie – Électricité Chauffage urbain	1 337 853 €	1 082 226 €	734 929 €	800 000 €	8,85 %
Carburants - Combustibles	41 389 €	41 560 €	46 226 €	44 000 €	-4,82 %
Total dépenses de fluides	1 653 462 €	1 371 793 €	1 233 367 €	1 094 000 €	-11,3 %
<i>Évolution en %</i>	72,64 %	-17,04 %	-10,09 %	-11,3 %	-

Les dépenses en énergies reviennent progressivement au niveau de celles connues en 2021.

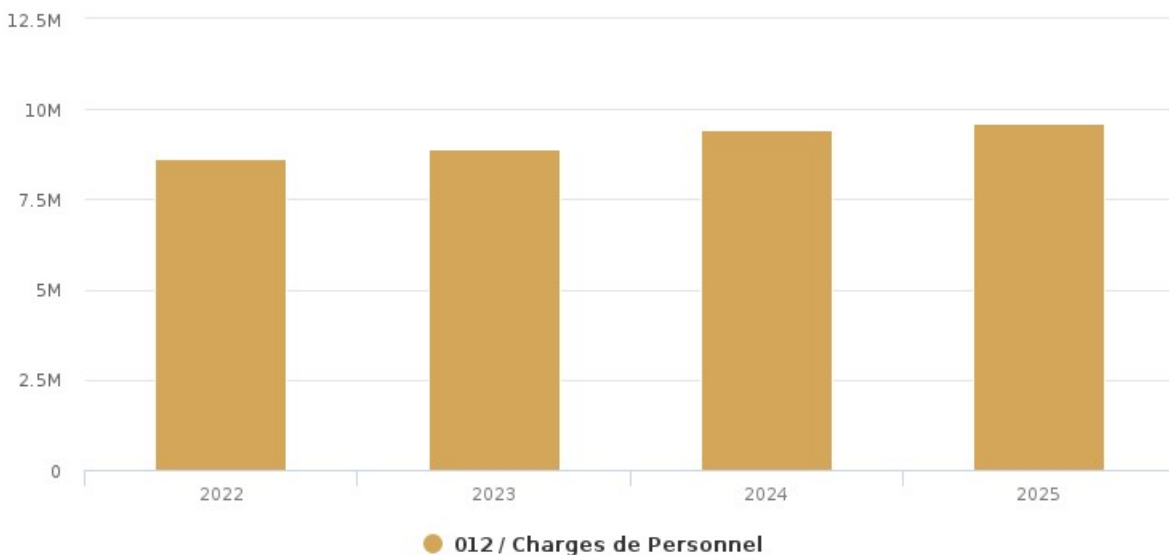
Cependant, par précaution, la commune continue de tabler en 2025 sur des dépenses à hauteur de 800k€ dans ce domaine.

La prévision en eau est ramenée à un niveau plus conforme aux alentours de 250k€ annuel.

2.2 Les charges de personnel

Le graphique ci-dessous présente les évolutions des dépenses de personnel de 2022 à 2025.

Evolution des charges de personnel



Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Rémunération titulaires	3 185 446 €	3 108 571 €	3 269 221 €	3 285 000 €	0,48 %
Rémunération non titulaires	1 549 443 €	1 538 734 €	1 542 371 €	1 570 000 €	1,79 %

Autres Dépenses	3 891 930 €	4 237 958 €	4 605 521 €	4 769 300 €	3,56 %
Total dépenses de personnel	8 626 819 €	8 885 263 €	9 417 113 €	9 624 300 €	2,2 %
Évolution en %	5,19 %	3 %	5,99 %	2,2 %	-

La politique des Ressources Humaines

L'évolution de la masse salariale repose sur deux principaux leviers : la maîtrise des effectifs et l'intégration des évolutions salariales ou réglementaires imposées par l'État, telles que l'augmentation du point d'indice, la revalorisation des grilles salariales ou encore la hausse des cotisations sociales.

Il convient de rappeler qu'à partir de 2022, l'État a mis en place des mesures de revalorisation salariale destinées à soutenir le pouvoir d'achat dans un contexte inflationniste. Ces mesures comprenaient :

- **Deux revalorisations du point d'indice**, utilisé pour le calcul du traitement de base des agents : une première de +3,5% en juillet 2022 et une seconde de +1,5% en juillet 2023.
- **L'attribution de points d'indice supplémentaires** à une partie des agents de catégorie B et C en juillet 2023, afin de renforcer la progressivité des rémunérations en fonction du déroulement de carrière. Ces ajustements seront pleinement répercutés sur les années 2024 et 2025.
- **Une attribution de 5 points d'indice supplémentaires à tous les agents** au 1er janvier 2024, ce qui représente environ 25 € supplémentaires par mois pour chaque agent.
- **Une augmentation du SMIC de 1,13% au 1er janvier 2024**, suivie d'une hausse de 2% au 1er novembre 2024, répercutée intégralement sur l'année 2025.
- **Une contribution de l'employeur à la protection sociale complémentaire « risque prévoyance »**, à hauteur de 10 € bruts mensuels par agent adhérent au contrat collectif.

Ces mesures ont eu un impact significatif sur la masse salariale des collectivités, avec un effet complet attendu en 2025.

En 2025, la masse salariale sera significativement affectée par une nouvelle mesure prise par l'État, inscrite dans la Loi de Finances, qui prévoit une augmentation de 3 points par an du taux de la CNRACL (Caisse Nationale de Retraite des Agents des Collectivités Locales) sur une période de 4 ans. Ainsi, le taux de cotisation passera donc de 31.65% actuellement à 34.65% en 2025 et :

- **37.65% en 2026**
- **40.65% en 2027**
- **43,65% en 2028**

Soit une augmentation de plus de 400 000€ sur la période complète prévue par le décret n° 2025-86 du 30 janvier 2025.

À compter du 1er janvier 2025, une hausse du taux de cotisation maladie URSSAF est prévue.

Pour rappel, suite à la publication du décret n°2024-49 du 30 janvier 2024, les taux de cotisation d'assurance vieillesse et maladie pour les fonctionnaires affiliés à la CNRACL ont été modifiés de la manière suivante :

- Le taux de la contribution CNRACL (part employeur) a été augmenté de 30,65 % à 31,65 %.
- En contrepartie, le taux de la cotisation maladie URSSAF (part employeur) a été réduit de 9,88 % à 8,88 % pour l'année 2024, en vertu d'une dérogation exceptionnelle.

L'article 4 du décret précise que cette réduction est valable uniquement pour 2024. Dès le 1er janvier 2025, le taux de la cotisation maladie URSSAF retrouvera son niveau historique de 9,88 %, entraînant une dépense supplémentaire estimée à 35 000 €.

L'évolution des effectifs

L'évolution des effectifs de la ville fait apparaître une stagnation avec une répartition par catégorie équivalente, à savoir 82% d'agents de catégorie C, 16% en catégorie B et 2% en catégorie A.

Cette évolution est amenée à stagner durant les prochaines années afin de maintenir les services rendus à la population.

La collectivité poursuivra cette année sa volonté de résorber les emplois dits précaire en stagiairisant progressivement les contractuels permanents.

On peut noter en outre :

1. Stabilité des effectifs et maintien de la qualité des services publics

- **Équilibre des effectifs par catégorie :** L'évolution des effectifs montre une répartition stable entre les différentes catégories de personnel (82 % en catégorie C, 16 % en catégorie B et 2 % en catégorie A). Cette stabilité reflète une gestion prudente et responsable des ressources humaines, permettant de maintenir une organisation efficace et cohérente des services publics tout en répondant aux besoins de la population.
- **Maintien des services :** La stagnation des effectifs prévue pour les prochaines années a pour objectif de garantir la pérennité des services rendus à la population. Il est essentiel de ne pas créer de déséquilibres dans la structure des effectifs afin de préserver la qualité des services publics, qui doivent être adaptés et répondent toujours aux attentes des administrés.

2. Résorption des emplois précaires et sécurisation des carrières

- **Stagiairisation des contractuels permanents :** La volonté de la collectivité de résorber les emplois précaires est une démarche positive et responsable. En transformant progressivement les contrats des agents contractuels permanents en contrats statutaires (stagiairisation) ou cdi, la collectivité offre à ces agents une plus grande stabilité et une sécurité de l'emploi. Cette approche contribue à renforcer la fidélisation des agents et à assurer une gestion des ressources humaines plus durable.
- **Amélioration des conditions de travail :** La transformation des contrats précaires en contrats de fonctionnaire (ou stagiaires) permet de lutter contre l'insécurité professionnelle et d'améliorer les conditions de travail des agents. Cela favorise également une meilleure motivation et un engagement renforcé des agents, ce qui est un facteur essentiel pour maintenir des services publics de qualité.

3. Respect des engagements sociaux et amélioration de la gestion des ressources humaines

- **Amélioration continue de la gestion des ressources humaines :** Cette politique de maintien des effectifs et de résorption des emplois précaires témoigne de la volonté de la collectivité de mettre en œuvre une gestion des ressources humaines respectueuse des agents, en leur offrant une plus grande sécurité de l'emploi et des perspectives de carrière claires. Cela contribue à renforcer la confiance et la cohésion au sein des équipes, ce qui est bénéfique pour l'ensemble de la collectivité.
- **Conformité avec les principes de gestion publique :** La collectivité met en œuvre des actions qui respectent les principes d'équité et de stabilité dans la gestion des ressources humaines. En priorisant la transformation des contrats précaires en contrats de droit public, elle démontre un engagement à long terme envers ses agents tout en s'inscrivant dans les exigences de modernisation de la fonction publique.

4. Optimisation des coûts et maintien de l'efficacité administrative

- **Maîtrise des effectifs :** La stagnation des effectifs permet à la collectivité de maîtriser ses dépenses liées aux ressources humaines tout en maintenant l'efficacité des services publics. Ce choix est particulièrement pertinent dans un contexte budgétaire contraint, où il est essentiel de gérer les coûts tout en préservant la qualité des services.
- **Réduction des coûts liés aux contrats précaires :** En résorbant les emplois précaires, la collectivité peut également mieux anticiper ses besoins de recrutement, optimiser les coûts de gestion administrative (comme la gestion des renouvellements de contrats) et réduire les risques de turnover ou de manque de personnel qualifié.

5. Renforcement de l'image de la collectivité

- **Politique RH responsable :** La collectivité met en place une politique de gestion des ressources humaines responsable et éthique, en veillant à la stabilité et à la sécurité de l'emploi de ses agents. Cela améliore l'image de la collectivité en tant qu'employeur public, renforçant ainsi son attractivité et sa réputation.
- **Respect des droits des agents :** La politique de stagiairisation des contractuels permanents témoigne également d'un respect des droits des agents, en particulier en matière de non-précarisation de l'emploi.

Cela contribue à renforcer la confiance des agents dans les institutions locales et à favoriser un climat social serein.

Situation en matière de temps de travail

Le protocole relatif au temps de travail à la ville de HARNES a fait l'objet d'une refonte complète au 1^e janvier 2022.

Depuis cette date, les agents de la ville de HARNES effectuent 36 heures hebdomadaires et bénéficient de 5 jours d'ARTT. La journée de solidarité est un jour d'ARTT 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.

En juillet 2024, les agents de la ville de HARNES ont connu une évolution du temps de travail, passant ainsi de 36 à 37h hebdomadaire. Cependant, certains services n'ont pas évolué dans ce sens effectuant déjà des heures conséquentes ou travaillant les soirées ou week-ends.

L'objectif principal de cette évolution est de répondre à la demande des administrés.

Une étude sera menée en 2025 sur l'augmentation du volume horaire des agents cadres mais aussi sur la possibilité de travailler sur un cycle de travail à 4.5 jours permettant de concilier vie personnelle et professionnelle.

1. Réactivité et adaptabilité aux besoins des administrés

- **Répondre aux attentes des administrés** : L'augmentation du temps de travail à 37 heures hebdomadaires en juillet 2024 témoigne de l'engagement de la ville de Harnes à répondre de manière proactive aux besoins croissants des administrés. En augmentant légèrement le temps de travail, la collectivité assure une meilleure réactivité et une continuité des services, tout en préservant la qualité de ces derniers. Cette évolution est donc directement liée à la volonté de renforcer l'efficacité des services publics pour mieux satisfaire les usagers.
- **Flexibilité selon les services** : Il est important de souligner que l'adaptation du temps de travail n'a pas été uniforme, certains services ayant déjà des horaires de travail étendus, incluant des soirées et week-ends. Cette flexibilité montre que la collectivité adapte ses pratiques aux spécificités de chaque service, ce qui permet une gestion optimale des ressources humaines tout en répondant aux exigences opérationnelles.

2. Amélioration des conditions de travail grâce à l'ARTT

- **Optimisation du temps de travail avec les jours d'ARTT** : L'introduction des 5 jours d'ARTT (Réduction du Temps de Travail) en 2022 a permis d'améliorer la qualité de vie au travail des agents, en leur offrant plus de flexibilité pour organiser leur emploi du temps et mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle. Cette mesure montre un souci constant d'améliorer les conditions de travail des agents et de les soutenir dans l'équilibre entre leurs obligations professionnelles et personnelles.
- **Respect des journées de solidarité** : La journée de solidarité, intégrée dans les jours d'ARTT, est un bon compromis pour maintenir l'engagement de la collectivité sans compromettre les droits des agents. Elle permet de contribuer à des initiatives collectives tout en restant conforme aux exigences sociales, avec des ajustements respectueux des agents.

3. Gestion proactive de l'organisation du travail

- **Refonte complète en janvier 2022** : La refonte du protocole relatif au temps de travail en janvier 2022 marque une volonté de la collectivité de moderniser son approche du temps de travail, en l'adaptant aux nouvelles réalités organisationnelles et aux besoins de la population. Cette mise à jour montre une démarche proactive pour garantir la bonne marche des services tout en prenant en compte les évolutions législatives et sociales.
- **Impact mesuré sur l'organisation des services** : L'ajustement à 37 heures hebdomadaires a été effectué de manière réfléchie, en tenant compte des spécificités des différents services. Là où certains services avaient déjà des horaires étendus, l'augmentation du temps de travail ne représente pas un changement brutal, mais plutôt une harmonisation des pratiques pour répondre aux besoins accrus.

4. Équilibre entre la performance et le bien-être des agents

- **Cycle de travail à 4,5 jours** : L'étude prévue en 2025 sur la possibilité de travailler sur un cycle de travail à 4,5 jours est une excellente initiative qui témoigne de l'intérêt de la collectivité pour l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle. Ce type de cycle pourrait offrir plus de flexibilité aux agents, améliorer leur bien-être et, par conséquent, renforcer leur engagement et leur productivité au travail. La collectivité cherche ainsi à s'adapter aux évolutions sociales et aux attentes des agents, tout en continuant à répondre efficacement aux demandes des administrés.

- **Mesures d'accompagnement** : Cette étude et l'exploration de nouvelles solutions de travail, comme le cycle de 4,5 jours, montrent que la collectivité est prête à prendre des mesures concrètes pour optimiser le temps de travail sans nuire aux agents. Cela permet de maintenir un équilibre entre la performance organisationnelle et le respect des agents.

5. Engagement dans une gestion humaine du temps de travail

- **Prise en compte des spécificités des agents** : En analysant l'impact de l'évolution du temps de travail sur les agents cadres et en cherchant à mettre en place des cycles de travail plus adaptés, la collectivité montre son engagement à gérer de manière humaine et flexible le temps de travail. Elle considère à la fois les besoins opérationnels et les attentes des agents, créant ainsi un environnement de travail propice à la productivité et au bien-être.
- **Souplesse organisationnelle** : Cette approche flexible et mesurée permet de garantir que l'augmentation des horaires de travail n'a pas d'effet négatif sur les agents, tout en restant alignée avec les objectifs de la collectivité.

Conclusion

Cette évolution du temps de travail à la ville de Harnes montre un équilibre entre la nécessité d'augmenter les heures pour répondre aux demandes des administrés, tout en préservant les conditions de travail des agents et leur bien-être. L'initiative d'étudier des solutions de travail flexibles comme le cycle de 4,5 jours est un signe d'engagement positif, visant à optimiser à la fois l'efficacité des services publics et la qualité de vie des agents.

Poursuivre des actions Ressources Humaines

La ville de Harnes poursuit activement ses actions en matière de Ressources Humaines depuis 2014, avec une forte priorité accordée à la formation continue des agents, notamment des managers. Cette initiative est essentielle dans un environnement en perpétuelle évolution, que ce soit sur les plans technique, technologique, juridique ou sociétal. En offrant à ses encadrants des opportunités de formation, la collectivité s'assure de renforcer leur efficacité, d'adapter leurs pratiques et de répondre aux nouveaux défis organisationnels.

Par ailleurs, la collectivité prend également en compte l'absentéisme, un enjeu majeur dans la gestion des ressources humaines. L'étude de ce phénomène, en collaboration avec les directeurs, vise à identifier des actions concrètes pour réduire l'impact de l'absentéisme, améliorer les conditions de travail et prévenir l'usure professionnelle des agents. Ces actions permettront non seulement de lutter contre les dysfonctionnements organisationnels, mais aussi d'optimiser la gestion des remplacements et de renforcer les contrôles médicaux pour assurer une meilleure qualité de vie au travail.

En somme, ces démarches témoignent de la volonté de la ville de Harnes de prendre soin de ses agents tout en optimisant les performances organisationnelles à travers des solutions adaptées et durables.

Développer une véritable politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC)

Le développement d'une véritable politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) est essentiel pour maîtriser la masse salariale tout en répondant aux besoins croissants et aux défis de la modernisation des services publics. Une telle approche permet à la collectivité de mieux anticiper les évolutions nécessaires et de s'adapter aux nouvelles exigences organisationnelles.

1. Optimisation des effectifs et adaptation aux départs futurs

- **Gestion proactive des effectifs** : La mise en place d'une GPEC permet de planifier les départs à venir et de rationaliser l'organisation des effectifs, tout en anticipant les besoins en compétences spécifiques. Cela contribue à maintenir une masse salariale sous contrôle tout en garantissant que la collectivité dispose des ressources humaines nécessaires pour assurer un service public de qualité.
- **Réduction des coûts à long terme** : Une gestion prévisionnelle des emplois permet d'éviter les déséquilibres dans l'organisation et de limiter les recrutements externes coûteux, en favorisant une gestion interne plus souple et plus réactive aux évolutions de la collectivité.

2. Modernisation des services et adaptation aux évolutions numériques

- **Transformation numérique** : La GPEC prend en compte les évolutions technologiques et numériques, permettant à la collectivité de former ses agents aux outils modernes et de s'assurer que les services

publics restent efficaces et accessibles. Cela permet d'accompagner les agents dans la transition numérique tout en optimisant l'organisation du travail.

- **Amélioration continue des pratiques** : La réflexion sur les modes de gestion et l'optimisation des effectifs doit être menée en partenariat avec les directions concernées. Cela permet d'assurer une mise en œuvre cohérente des nouvelles technologies et méthodes de travail, tout en garantissant que les agents disposent des compétences nécessaires pour répondre aux besoins évolutifs des usagers.

3. Mobilité interne et évolution professionnelle des agents

- **Valorisation des talents internes** : Encourager la mobilité interne est un excellent moyen de promouvoir les compétences et les talents au sein de la collectivité, en permettant aux agents d'évoluer dans leur carrière sans recourir à des recrutements externes. Ce dispositif favorise également l'adaptation continue des effectifs aux besoins spécifiques des services.
- **Respect du cadre légal et promotion interne** : En respectant le cadre légal de la mutation interne, la collectivité offre aux agents une voie d'évolution professionnelle transparente et équitable. Cette mobilité permet de promouvoir les agents ayant acquis de nouvelles compétences ou réussi des concours, renforçant ainsi l'engagement et la motivation des équipes.

4. Renforcement de la cohésion sociale et organisationnelle

- **Adaptation aux nouveaux enjeux** : L'état des lieux des pratiques actuelles, combiné à la prise en compte de nouveaux enjeux (notamment en matière de compétences et d'organisation), permet à la collectivité de s'assurer qu'elle reste performante tout en répondant aux attentes des agents. Cela crée un environnement de travail plus cohérent et aligné sur les objectifs stratégiques de la collectivité.
- **Encouragement à la formation continue** : La GPEC offre aussi l'opportunité de mieux accompagner les agents dans leur parcours professionnel, en mettant l'accent sur la formation continue et le développement des compétences, ce qui permet d'améliorer leur employabilité à long terme tout en enrichissant le capital humain de la collectivité.

Conclusion

En adoptant une politique de GPEC, la ville de Harnes met en place une démarche proactive, équilibrée et durable pour gérer ses ressources humaines. Elle optimise ses effectifs tout en anticipant les besoins futurs, assure la modernisation des services et favorise la mobilité interne, garantissant ainsi à la fois la maîtrise de la masse salariale et la satisfaction des besoins des agents et des administrés. Cette approche dynamique est essentielle pour renforcer l'efficacité organisationnelle et maintenir une gestion des ressources humaines qui soit à la fois équitable et réactive aux défis futurs.

Maintenir l'attractivité de la collectivité en termes de recrutement

Les évolutions sociétales font que les candidats désireux d'intégrer la ville de HARNES sont de plus en plus regardant sur les conditions de travail et donc sur la qualité de vie au travail. Ainsi, des sujets tels que le télétravail, la protection sociale, le temps de travail, les outils numériques mis à disposition font l'objet de réflexion d'évolution et devront l'être encore davantage dans les années à venir.

Les éléments suivants seront au cœur de notre politique RH :

1. Soutien au pouvoir d'achat des agents
2. Attractivité et fidélisation des talents
3. Respect des engagements et des normes nationales
4. Renforcement de la protection sociale des agents
5. Impacts à long terme sur la gestion des ressources humaines
6. Adaptation aux réalités économiques

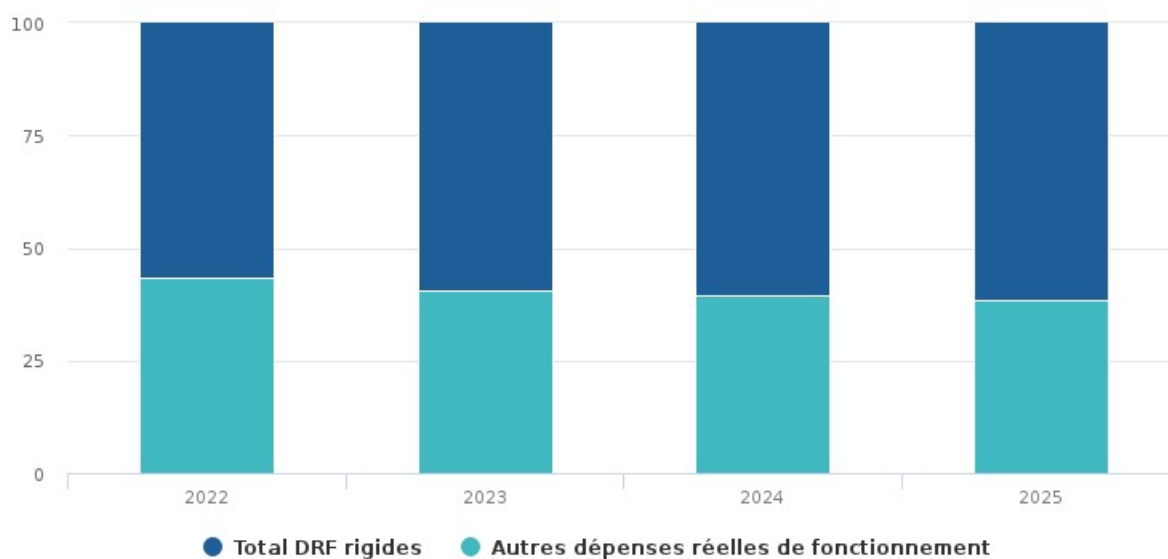
Un Rapport Social (2023) vous est présenté en annexe 1 de ce ROB.

2.3 La part des dépenses de fonctionnement rigides de la commune

Les dépenses de fonctionnement rigides sont composées des atténuations de produits, des dépenses de personnel et des charges financières. Elles sont considérées comme rigides car la commune ne peut aisément les optimiser en cas de besoin. Elles dépendent en effet pour la plupart d'engagements contractuels passés par la commune et difficiles à retravailler.

Ainsi, des dépenses de fonctionnement rigides importantes ne sont pas forcément un problème dès lors que les finances de la commune sont saines mais peuvent le devenir rapidement en cas de dégradation de la situation financière de la commune car des marges de manœuvre seraient plus difficile à rapidement dégager.

Part de dépenses de fonctionnement rigides



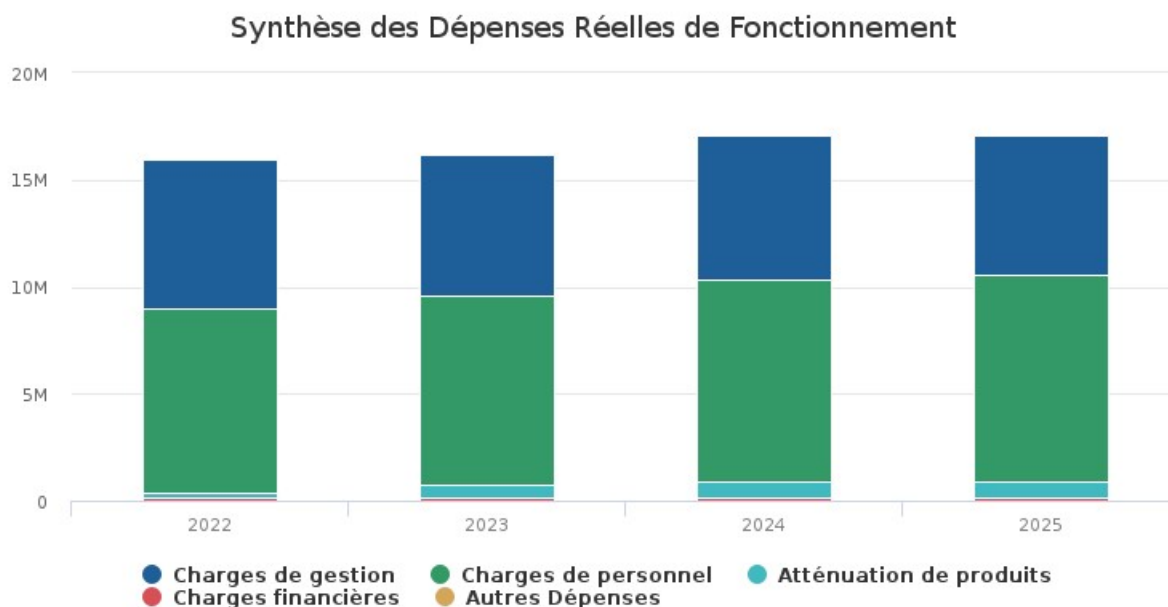
Année	2022	2023	2024	2025
Dépenses réelles de fonctionnement rigides	56 %	59 %	60 %	61 %
Autres dépenses réelles de fonctionnement	43 %	40 %	39 %	38 %

Sans surprise, l'évolution récente des rémunérations et charges patronales de la collectivité impacte progressivement et mécaniquement le poids relatif de ces dépenses sur le budget communal.

2.4 Synthèse des dépenses réelles de fonctionnement

Il est ici proposé par la commune de faire évoluer les dépenses réelles de fonctionnement pour 2025 de -0,03 % par rapport à 2024.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution de chaque poste de dépense de la commune sur la période 2022 - 2025.



Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Charges de gestion	6 946 827 €	6 556 783 €	6 735 718 €	6 526 360 €	-3,11 %
Charges de personnel	8 626 819 €	8 885 263 €	9 417 113 €	9 624 300 €	2,2 %
Atténuation de produits	245 832 €	544 600 €	754 401 €	766 130 €	1,55 %
Charges financières	141 798 €	178 072 €	169 884 €	168 000 €	-1,11 %
Autres dépenses	23 767 €	740 €	13 287 €	1 000 €	-92,47 %
Total Dépenses de fonctionnement	15 985 046 €	16 165 461 €	17 090 403 €	17 085 790 €	-0,03 %
<i>Évolution en %</i>	<i>11,39 %</i>	<i>1,13 %</i>	<i>5,72 %</i>	<i>-0,03 %</i>	<i>-</i>

Les charges de gestion (dépenses courantes des chapitres 011 et 65) ont connu une hausse de 180k€, imputable à la facture d'eau exceptionnelle.

Pour le reste, les dépenses nouvelles « imprévues », comme à l'école Pasteur, ont été compensées par des dépenses en repli sur les autres chapitres.

En parallèle, les charges de personnel ont fortement augmenté de + 530k€, pour les motifs exposés au paragraphe 2.2.

Cette hausse est non seulement pérenne, mais devrait encore se poursuivre et s'accroître de 2025 à 2027 à minima de charges patronales CNRACL, en forte hausse (estimées entre 100 et 150k€ /an selon calendrier décidé par l'Etat ; soit une charge supplémentaire à terme de 450k€, uniquement pour ce volet).

Les atténuations de produits, en hausse constante et significative depuis 2022, représentent la part de la Taxe sur le Foncier Bâti (TFB) reversée à la CALL pour les entreprises industrielles situées en ZAE (Zone d'Activité Economique). Ces montants sont directement proportionnels aux montants perçus de TFB en année N, la commune a donc perçu des ressources supplémentaires importantes en 2023 et 2024, comme on peut le constater sur les articles comptables correspondants 73111 et 74833.

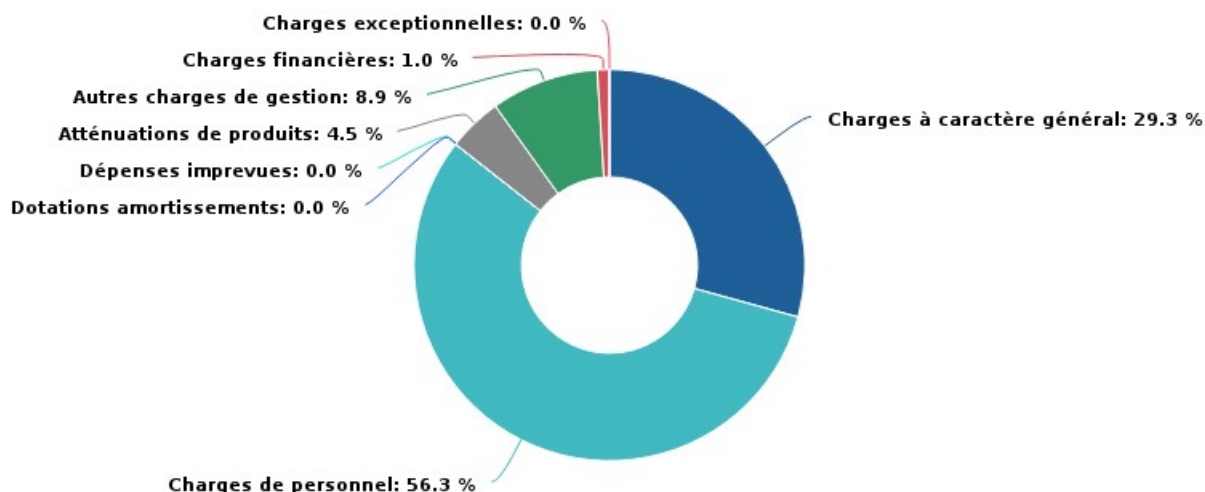
Sur ce point, les prévisions de reversement sont calquées sur les ressources correspondantes de fiscalité 2025. S'il devait y avoir un montant plus important à reverser, cela signifie que la commune bénéficierait en amont de recettes également en progression.

Les charges financières (intérêts des emprunts en cours, ICNE inclus) sont stables 2024, et le resteront en 2025.

2.5 La Structure des Dépenses de Fonctionnement

En prenant en compte les prévisions budgétaires pour l'exercice 2025, les dépenses réelles de fonctionnement s'élèveraient à un montant total de 17 085 790 €, soit 1 374,45 € / hab. ce ratio est inférieur à celui de 2024 (1 377,7 € / hab).

Structure des dépenses réelles de fonctionnement



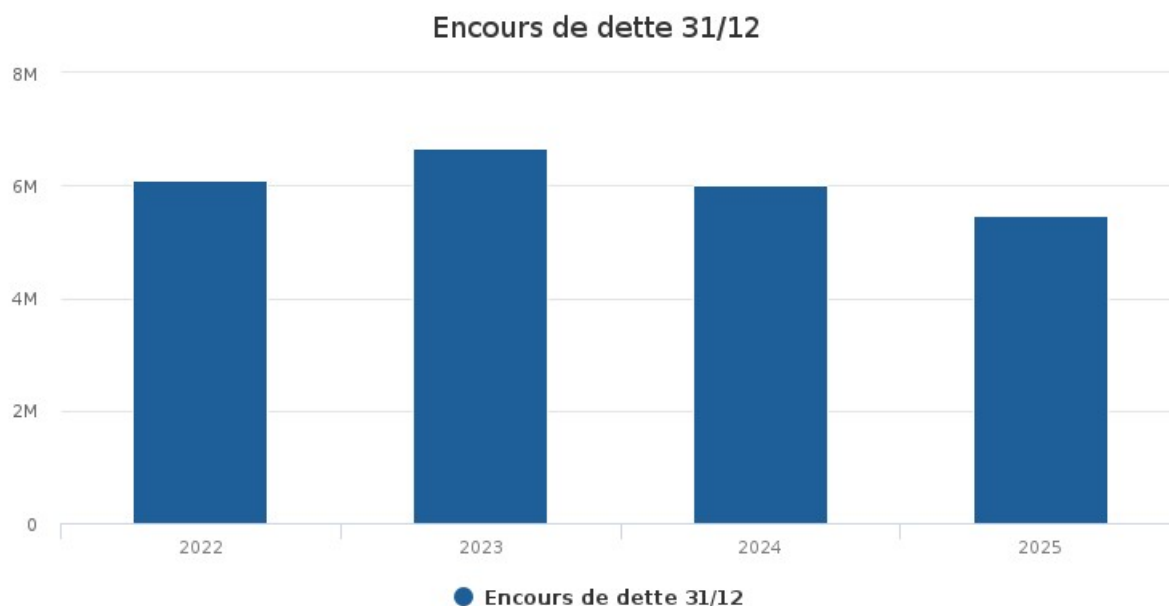
Ces dernières se décomposeraient de la manière suivante :

- A 56,33% des charges de personnel ;
- A 29,28 % des charges à caractère général ;
- A 8,92 % des autres charges de gestion courante ;
- A 4,48 % des atténuations de produit ;
- A 0,98 % des charges financières ;
- A 0,01 % des charges exceptionnelles ;
- A 0 % des dotations aux amortissements et aux provisions.

3. L'ENDETTEMENT DE LA COMMUNE

3.1 L'évolution de l'encours de dette

Pour 2025, elle disposera d'un encours de dette de 5 473 103 € en fin d'exercice.



Les charges financières représenteront 0,98 % des dépenses réelles de fonctionnement en 2025.

Année	2022	2023	2024	2025	2024-2025 %
Emprunt Contracté	4 000 000 €	1 300 000 €	0 €	0 €	- %
Intérêt de la dette hors ICNE	144 667 €	182 248 €	177 917 €	168 500 €	-5,29 %
Capital Remboursé + autres dépenses	712 476 €	735 661 €	953 831 €	717 500 €	-24,78 %
Annuité	857 143 €	917 909 €	1 131 748 €	886 000 €	-21,71 %
Encours de dette au 31/12	6 104 974 €	6 669 312 €	6 007 603 €	5 473 103 €	-8,9 %

Au 1^{er} Janvier 2025, 6 emprunts sont actifs pour une dette globale de 6 007 603€, soit environ 483€/habitant, bien inférieure aux moyennes nationales (820€ / hab.)

Un de ces emprunts se terminera en 2025, ce qui permettra à la commune, sans alourdir les annuités futures de manière significative, de contracter en 2026 et/ou 2027.

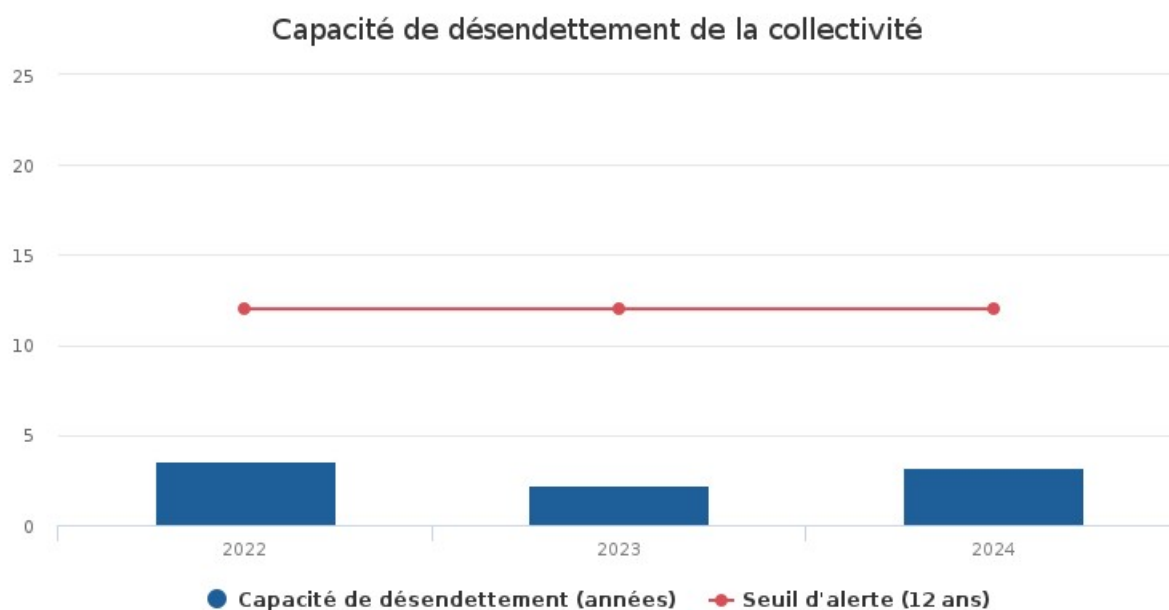
Elle terminera ainsi le financement du centre nautique (environ 1,3M€ dernière tranche prévue initialement en 2025) et préparera la reconstruction de l'école Pasteur (possiblement de l'ordre de 3M€, à affiner suivant les études et les marchés de travaux à venir).

3.2 La solvabilité de la commune

La capacité de désendettement constitue le rapport entre l'encours de dette de la commune et son épargne brute. Elle représente le nombre d'années que mettrait la commune à rembourser sa dette si elle consacrait l'intégralité de son épargne dégagée sur sa section de fonctionnement à cet effet.

Un seuil d'alerte est fixé à 12 ans, durée de vie moyenne d'un investissement avant que celui-ci ne nécessite des travaux de réhabilitation. Si la capacité de désendettement de la commune est supérieure à ce seuil, cela veut dire qu'elle devrait de nouveau emprunter pour réhabiliter un équipement sur lequel elle n'a toujours pas fini de rembourser sa dette. Un cercle négatif se formerait alors et porterait sérieusement atteinte à la solvabilité financière de la commune, notamment au niveau des établissements de crédit.

Pour information, la capacité de désendettement moyenne d'une commune française se situerait aux alentours de 4,5 années en 2023 (*DGCL – Données DGFIP*).



La capacité de désendettement, dépendante de l'épargne brute, augmente en 2024 sous l'effet d'une épargne brute 2023 anormalement élevée, alors que la collectivité n'a pas souscrit d'emprunt. Elle revient ainsi à son niveau de 2022.

Pour autant, elle reste en 2024 à un niveau très bas de 3 ans (contre 2 ans en 2023). La commune dispose donc de marges de manœuvre importantes en ce domaine, tant qu'elle parvient à stabiliser son épargne brute future pour maintenir ce ratio.

4. LES INVESTISSEMENTS DE LA COMMUNE

4.1 Les épargnes de la commune

Le tableau ci-dessous retrace les évolutions de l'épargne brute et de l'épargne nette de la commune Avec les indicateurs permettant de les calculer. Pour rappel :

L'épargne brute, elle correspond à l'excédent de la section de fonctionnement sur un exercice, c'est-à-dire la différence entre les recettes et les dépenses réelles de fonctionnement. Elle sert ainsi à financer :

- Le remboursement du capital de la dette de l'exercice (inscrit au compte 1641 des dépenses d'investissement) ;
- L'autofinancement des investissements ;

A noter qu'une Collectivité est en déséquilibre budgétaire au sens de l'article L.1612-4 du CGCT si son montant d'épargne brute dégagé sur un exercice ne lui permet pas de rembourser son capital de la dette sur ce même exercice.

L'épargne nette ou capacité d'autofinancement représente le montant d'autofinancement réel de la commune sur un exercice. Celle-ci est composée de l'excédent de la section de fonctionnement (ou épargne brute) duquel a été retraité le montant des emprunts souscrits par la commune sur l'exercice.

Année	2022	2023	2024	2023-2024 %
Recettes Réelles de fonctionnement	18 020 610 €	20 197 023 €	19 137 099 €	-5,25 %
<i>Dont Produits de cession</i>	<i>327 744 €</i>	<i>978 168 €</i>	<i>181 404 €</i>	-
Dépenses Réelles de fonctionnement	15 985 046 €	16 165 461 €	17 090 403 €	5,72 %
<i>Dont dépenses exceptionnelles</i>	<i>5 067 €</i>	<i>740 €</i>	<i>13 287 €</i>	-
Epargne brute	1 707 820 €	3 053 394 €	1 865 292 €	-38,91%
Taux d'épargne brute %	9,65 %	15,89 %	9,84 %	-
Amortissement de la dette et autres rembts	712 476 €	735 661 €	953 831 €	29,66%
Epargne nette	995 343 €	2 317 732 €	1 203 583 €	-48,07%
Encours de dette	6 104 974 €	6 669 312 €	6 007 603 €	-9,92 %
Capacité de désendettement	3,57	2,18	3,22	-

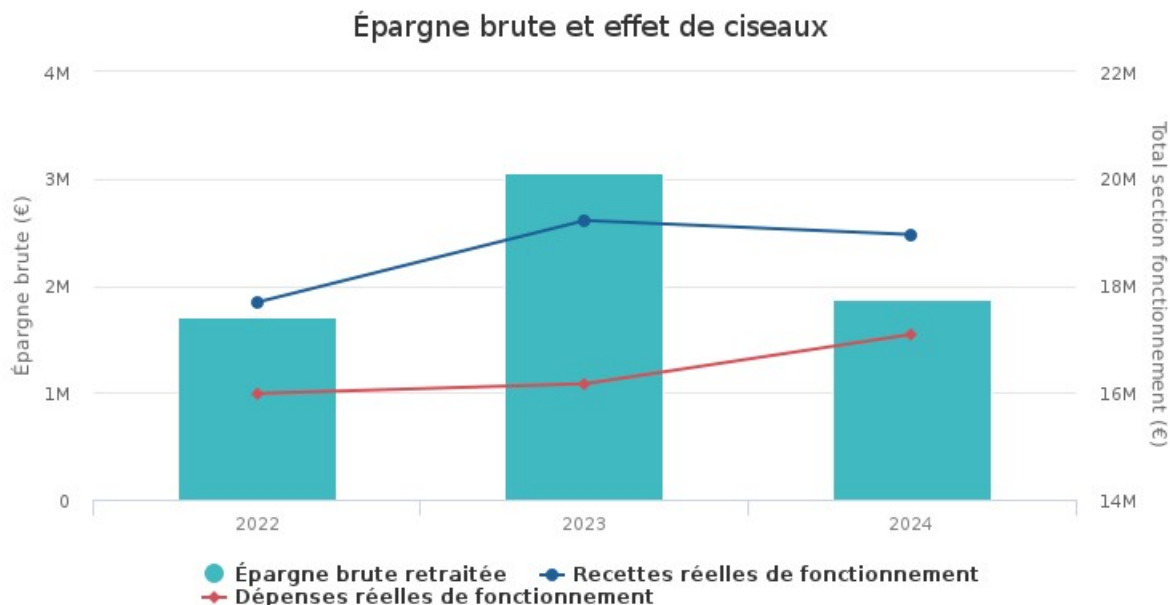
L'épargne brute est en baisse en 2024 de -1,2M€, et revient ainsi à des niveaux plus conformes similaires à 2022, après un exercice 2023 certes très satisfaisant mais sujet à des recettes exceptionnelles non récurrentes, et de ce fait peu pertinent pour des comparaisons.

Tout l'enjeu, en ces temps d'incertitudes budgétaires nationales et de crises géopolitiques latentes, sera de parvenir à maintenir cette épargne brute à ce niveau dans les années futures, synonyme de capacité à investir, au moins en partie, sur fonds propres et limiter le recours à l'emprunt.

L'épargne nette, suite à la baisse de l'annuité d'emprunt en capital (662k€), est quant à elle en progression de 200k€ par rapport à 2022.

Le montant d'épargne brute de la commune est égal à la différence entre l'axe bleu et l'axe rouge (avec application des retraitements comptables). Si les dépenses réelles de fonctionnement progressent plus rapidement que les recettes réelles de fonctionnement, un effet de ciseau se crée, ce qui a pour conséquence d'endommager l'épargne brute dégagée par la commune et de possiblement dégrader sa situation financière.

Les recettes réelles et dépenses réelles de fonctionnement présentées sur le graphique correspondent au recettes et dépenses totales. L'épargne brute est retraitée des dépenses et recettes non récurrentes, de type cessions.



Ce graphique montre clairement comme l'année 2023, pourtant très bonne pour les finances locales, était statistiquement non pertinente pour des comparaisons, et doit être regardée au sens de l'analyse comme une parenthèse budgétaire heureuse.

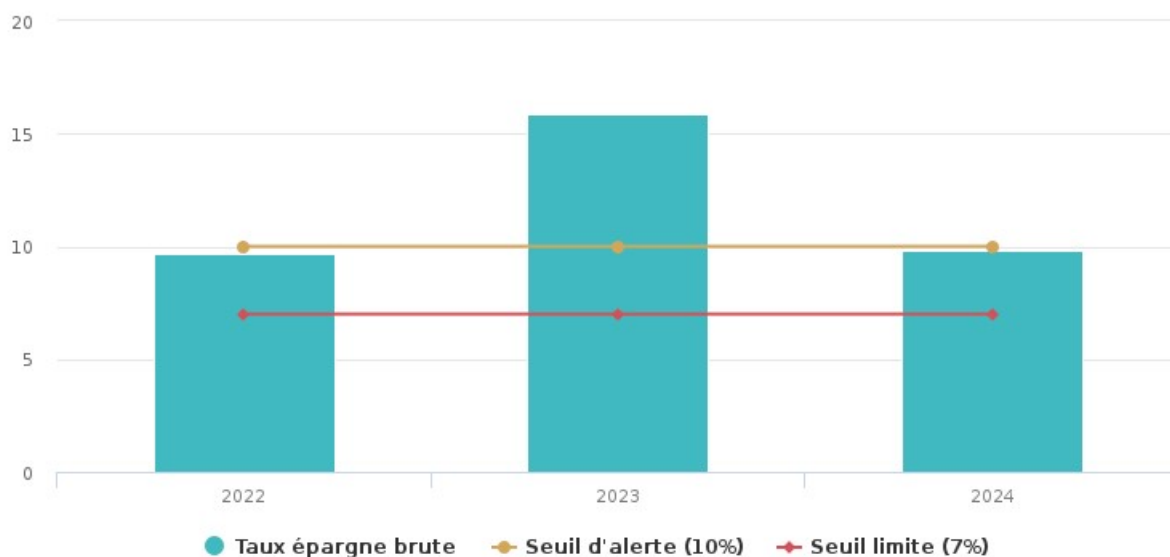
Le taux d'épargne brute correspond au rapport entre l'épargne brute (hors produits et charges exceptionnels) et les recettes réelles de fonctionnement de la commune. Il permet de mesurer le pourcentage de ces recettes qui pourront être alloués à la section d'investissement afin de rembourser le capital de la dette et autofinancer les investissements de l'année en cours.

Deux seuils d'alerte sont ici présentés. Le premier, à 10% correspond à un premier avertissement, la commune en dessous de ce seuil n'est plus à l'abri d'une chute sensible ou perte totale d'épargne.

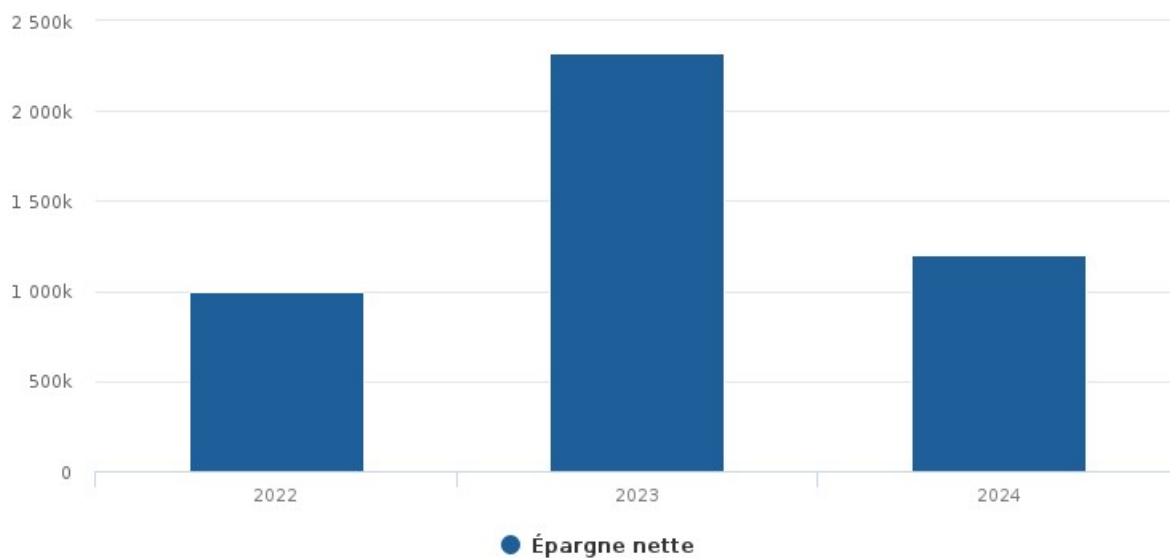
Le second seuil d'alerte (7% des RRF) représente un seuil limite. En dessous de ce seuil, la commune ne dégage pas suffisamment d'épargne pour rembourser sa dette, investir et également pouvoir emprunter si elle le souhaite.

Pour information, le taux moyen d'épargne brute des communes française se situe aux alentours de 15,6% en 2023 (*DGCL – Données DGFIP*).

Taux d'épargne brute de la collectivité et seuils d'alerte



Épargne nette



4.2 Les dépenses d'équipement

Le tableau ci-dessous présente le programme d'investissement 2024 additionné à d'autres projets à horizon 2025, afin d'avoir un aperçu des perspectives d'investissement.

Année	2024	2025
Immobilisations incorporelles	143 224 €	0 €
Immobilisations corporelles	5 798 119 €	8 000 000 €
Immobilisations en cours	0 €	9 200 000 €
Subvention d'équipement versées	41 324 €	0 €
Immobilisations reçues en affectation	0 €	0 €
Total dépenses d'équipement	5 982 667 €	17 200 000 €

En 2024, les principaux projets structurants réalisés ont été :

- L'acquisition de matériels pour les services et bâtiments municipaux (391k€),
- La réalisation de la piste d'athlétisme au stade Berr (80k€),
- La rénovation de la toiture et des sols de l'école Louise Michel (125k€),
- L'extension du réseau de vidéo protection (217k€),
- La cour d'école Louise Michel (151k€),
- La toiture de l'école Curie (268k€),
- Le début de la démolition de l'école Pasteur (154k€),
- La réhabilitation de la toiture du musée municipal (164k€),
- Le centre nautique (1,1M€),
- Le programme ERBM dans le quartier Bellevue (278k€).
- La voirie communale pour 1,6M€ (solde de l'entrée de ville Barbusse, sécurisation des abords des écoles, modes doux/pistes cyclables, quai bus et parking Gouillard, voiries allée des ormeaux, chemin valois, et rue voltaire)

A noter que l'obligation de démolition et de reconstruction prochaine de l'école Pasteur ainsi que les importantes dépenses imprévues sur les toitures du musée municipal et de l'école Curie, pour un coût total avoisinant les 5,5M€, ont entraîné une décision de report des projets d'épicerie solidaire et de réhabilitation du cinéma Prévert.

Les restes à réaliser au 31/12/2024 (repris au tableau sur l'exercice 2025 pour 3,3M€) les plus significatifs sont :

- La construction de city stades (450k€) et aires de jeux (250k€), dont les périmètres de dépenses et de subventions sont finalisés, les marchés de travaux seront lancés début 2025.
- La fin des travaux de la toiture de l'école Curie (252k€),
- La fin de la démolition de l'école Pasteur et le début des études pour le futur (945k€),
- La fin des travaux de la toiture du musée municipal (75k€),
- Le parcours santé au bois de Florimond (95k€), livré fin 2024 et opérationnel, payé d'ailleurs sur les premiers jours de l'exercice 2025.
- Et la renaturation des espaces publics (85k€), pour laquelle les travaux sont programmés au printemps 2025.

Pour ces projets en cours ou terminés, 810k€ de subventions attendues et notifiées ont été également reportées sur 2025.

4.3 Les besoins de financement pour l'année 2025

Le tableau ci-dessous représente les modes de financement des dépenses d'investissement de la commune ces dernières années avec une projection jusqu'en 2025.

La ligne solde du tableau correspond à la différence entre le total des recettes et le total des dépenses d'investissement de la commune (Restes à réaliser et report n-1 compris). Les restes à réaliser ne sont disponibles que pour l'année de préparation budgétaire, les années en rétrospective correspondent aux comptes administratifs de la commune.

Les restes à réaliser dépenses/recettes de 2024 en 2025 sont repris ci-dessous aux lignes de dépenses/recettes de 2025.

Année	2022	2023	2024	2025
Dépenses réelles (hors dette)	4 204 458 €	7 087 791 €	6 106 267 €	17 246 928 €
Remboursement de la dette et autres dépenses	712 476 €	735 661 €	953 831 €	717 500 €
Dépenses d'ordre	550 611 €	655 259 €	347 102 €	13 000 €
Restes à réaliser	-	-	0 €	0 €
Dépenses d'investissement	5 467 545 €	8 478 711 €	7 407 200 €	17 977 428 €

Année	2022	2023	2024	2025
Subvention d'investissement	436 633 €	1 521 118 €	1 075 624 €	6 962 178 €
FCTVA	339 355 €	686 219 €	640 677 €	690 000 €
Autres ressources	140 973 €	383 773 €	149 328 €	1 205 000 €
Recettes d'ordre	1 448 525 €	2 357 448 €	1 328 992 €	640 000 €
Emprunt	4 000 960 €	1 849 660 €	0 €	0 €
Autofinancement	2 110 831 €	1 127 649 €	2 029 373 €	2 536 000 €
Restes à réaliser	-	-	0 €	0 €
Recettes d'investissement	8 477 277 €	7 925 868 €	5 223 994 €	12 033 178 €

Résultat n-1	4 113 191 €	7 103 135 €	6 550 292 €	4 897 705 €
Solde	7 122 923 €	6 550 292 €	4 367 086 €	-1 046 545 €

En 2025, la commune projette quasiment 14M€ d'investissements nouveaux, hors restes à réaliser (3,3M€) :

- En tout premier lieu, le centre nautique devrait commencer à sortir de terre ; ainsi, selon la CALL, environ 9,2M€ HT seront dépensés cette année, subventionnés environ pour moitié, soit 4,5M€.
- Les travaux ERBM, après plusieurs années de préparation de dossier (y compris de co-financement avec l'Etat/Région/CALL) devraient débuter en 2025 avec en première tranche la réhabilitation complète de la coulée verte, puis de la rue du chemin de fer, pour un montant de dépenses 2025 évalué à 2M€, subventionnés à 80% du montant HT, soit 1,3M€.
- Il est envisagé environ 350k€ de renouvellement de matériels pour les services communaux et les bâtiments de la ville (copieurs, tables, logiciels, véhicules, matériels de déneigement, outillages, festivités, sécurité ...)
- 1,1M€ seraient consacrés aux travaux d'amélioration dans les bâtiments communaux et les écoles (toitures, cours d'écoles, alarmes intrusion, alarmes incendie, désamiantages, ...)
- 1M€ serait dédié à la voirie communale et la renaturation des espaces publics année 2.
- Enfin, 80k€ seraient fléchés sur la poursuite de l'extension de notre réseau de vidéo protection.

Hormis les subventions notifiées pour le centre nautique, l'ERBM, et l'éclairage public, pour un montant total d'un peu plus de 6M€ à inscrire en 2025, la collectivité envisage de compter essentiellement sur ses fonds propres pour le financement :

- 4,9M€ de report d'excédent en investissement à fin 2024 (ville + réintégration des excédents des budgets commerces et racines clôturés au 31/12/2024),
- Sur une partie des fonds propres qui étaient jusque-là en réserve de fonctionnement, de l'excédent de fonctionnement 2024, le tout pour 2,5M€
- Et enfin 2,5M€ de recettes complémentaires (FCTVA, Amortissements, cession rue de l'abbaye, cession de la cour carrée).

Le solde d'investissement projeté à fin 2025 est évalué -1M€, qui serait couvert par l'autofinancement prévisionnel (chapitre 021), voté au futur BP 2025.

Ainsi, la commune peut repousser à 2026 le moment de réaliser la dernière tranche d'emprunt du centre nautique, espérer profiter d'une baisse possible des taux d'intérêts, et ajuster le montant définitif nécessaire, pour l'instant toujours évalué à 1,3M€.

En complément, il subsistera au 01/01/26 une réserve mobilisable en fonctionnement d'environ 1,5M€ pour finaliser ce dossier.

Il apparaît utile de rappeler que, pour le moment, face aux incertitudes planant sur les finances publiques des collectivités locales, ces projections sont préparées sans inscription de nouvelles subventions d'investissement. Pour autant, des dossiers de DSIL et DETR seront bien entendu déposés sur les premiers jours de 2025 et des ajustements budgétaires interviendront le cas échéant.

Enfin, l'extension de l'entreprise Mc Cain sur la Zone d'Activités de la Motte aux bois, prévue dès 2025, devrait apporter une ressource exceptionnelle de Taxe d'Aménagement de l'ordre de 250k€, entre 2025 et 2027 possiblement. Par prudence, celle-ci n'est pas intégrée au présent ROB.

Sur ces bases, la parole circule quant aux orientations budgétaires constatées en 2024, et proposées pour 2025 et suivants.

5. LES RATIOS DE LA COMMUNE.

L'article R 2313-1 du CGCT énonce onze ratios synthétiques que doivent présenter les communes de plus de 3 500 habitants dans leur débat d'orientation budgétaire, le tableau ci-dessous présente l'évolution de ces onze ratios de 2022 à 2025.

Ratios / Année	2022	2023	2024	2025
1 - DRF € / hab.	1 296,54	1 306,93	1 377,7	1 374,45
2 - Fiscalité directe € / hab.	312.21	336.5	357.04	364.34
3 - RRF € / hab.	1 461,64	1 632,87	1 542,69	1 501,41
4 - Dép d'équipement € / hab.	340.99	569.85	482.28	1383.64
5 - Dette / hab.	495,17	539,2	484,29	440,28
6 DGF / hab	320.98	326.0	334.86	333.52
7 - Dép de personnel / DRF	53,97 %	54,96 %	55,1 %	56,33 %
8 - CMPF	138.3 %	138.27 %	137.91 %	137.91 %
8 bis - CMPF élargi	-	-	-	-
9 - DRF+ Capital de la dette / RRF	92,66 %	83,68 %	94,29 %	95,39 %
10 - Dép d'équipement / RRF	23,33 %	34,9 %	31,26 %	92,16 %
11 - Encours de la dette /RRF	15,63 %	33,02 %	31,39 %	29,32 %

- *DRF = Dépenses réelles de Fonctionnement*
- *RRF = Recettes réelles de Fonctionnement*
- *POP DGF = Population INSEE + Résidences secondaires + Places de caravanes*
- *CMPF = Le coefficient de mobilisation du potentiel fiscal correspond à la pression fiscale exercée par la commune sur ses contribuables. C'est le rapport entre le produit fiscal effectif et le produit fiscal théorique.*
- *CMPF élargi = la CMPF est élargi au produit de fiscalité directe encaissée sur le territoire communal, c'est-à-dire « commune + groupement à fiscalité propre ».*

Attention, dans le cadre de la comparaison des ratios avec les différentes strates. Cela ne reflète pas forcément la réalité du territoire avec les différences de situation au niveau du territoire national. De plus, le nombre d'habitant de la commune peut se situer sur la limite haute ou basse d'une strate.

Commune en France	R1 €/ h	R2 €/ h	R2 bis €/ h	R3 €/ h	R4 €/ h	R5 €/ h	R6 €/ h	R7 %	R9 %	R10 %	R11 %
Moins de 100 hab.	1063	414	429	1534	689	675	277	23	77	45	44
100 à 200 hab.	791	355	375	1087	471	607	212	28	81	43	56
200 à 500 hab.	685	353	368	900	351	525	171	35	85	39	58
500 à 2 000 hab.	722	394	455	912	342	587	161	44	87	37	64
2 000 à 3 500 hab.	835	467	580	1039	360	666	158	50	88	35	64
3 500 à 5 000 hab.	960	529	669	1179	380	726	160	53	88	32	62
5 000 à 10 000 hab.	1055	588	760	1270	363	782	157	56	90	29	62
10 000 à 20 000 hab.	1203	661	867	1415	364	820	175	59	91	26	58
20 000 à 50 000 hab.	1348	777	987	1562	367	990	200	60	93	24	63
50 000 à 100 000 hab.	1479	835	1095	1714	413	1347	216	60	94	24	79
100 000 hab. ou plus hors Paris	1280	802	928	1495	271	1070	217	58	94	18	72

Moyennes nationales des principaux ratios financier par strates

Ratio 1 = Dépenses réelles de fonctionnement (DRF)/population : montant total des dépenses de fonctionnement en mouvement réels. Les dépenses liées à des travaux en régie (crédit du compte 72) sont soustraites aux DRF.

Ratio 2 = Produit des impositions directes/population (recettes hors fiscalité reversée). Ratio 2 bis = Produit des impositions directes/population. En plus des impositions directes, ce ratio intègre les prélèvements pour reversements de fiscalité et la fiscalité reversée aux communes par les groupements à fiscalité propre.

Ratio 3 = Recettes réelles de fonctionnement (RRF)/population : montant total des recettes de fonctionnement en mouvements réels. Ressources dont dispose la commune, à comparer aux dépenses de fonctionnement dans leur rythme de croissance.

Ratio 4 = Dépenses brutes d'équipement/population : dépenses des comptes 20 (immobilisations incorporelles) sauf 204 (subventions d'équipement versées), 21 (immobilisations corporelles), 23 (immobilisations en cours), 454 (travaux effectués d'office pour le compte de tiers), 456 (opérations d'investissement sur établissement d'enseignement) et 458 (opérations d'investissement sous mandat). Les travaux en régie sont ajoutés au calcul. Pour les départements et les régions, on rajoute le débit du compte correspondant aux opérations d'investissement sur établissements publics locaux d'enseignement (455 en M14).

Ratio 5 = Dette/population : capital restant dû au 31 décembre de l'exercice. Endettement d'une collectivité à compléter avec un ratio de capacité de désendettement (dette/épargne brute) et le taux d'endettement (ratio 11).

Ratio 6 = DGF/population : recettes du compte 741 en mouvements réels, part de la contribution de l'État au fonctionnement de la commune.

Ratio 7 = Dépenses de personnel/DRF : mesure la charge de personnel de la commune ; c'est un coefficient de rigidité car c'est une dépense incompressible à court terme, quelle que soit la population de la commune.

Ratio 9 = Marge d'autofinancement courant (MAC) = (DRF + remboursement de dette) /RRF : capacité de la commune à financer l'investissement une fois les charges obligatoires payées. Les remboursements de dette sont calculés hors gestion active de la dette. Plus le ratio est faible, plus la capacité à financer l'investissement est élevée ; a contrario, un ratio supérieur à 100 % indique un recours nécessaire à l'emprunt pour financer l'investissement. Les dépenses liées à des travaux en régie sont exclues des DRF.

Ratio 10 = Dépenses brutes d'équipement/RRF = taux d'équipement : effort d'équipement de la commune au regard de sa richesse. À relativiser sur une année donnée car les programmes d'équipement se jouent souvent sur plusieurs années. Les dépenses liées à des travaux en régie, ainsi que celles pour compte de tiers sont ajoutées aux dépenses d'équipement brut.

Ratio 11 = Dette/RRF = taux d'endettement : mesure la charge de la dette d'une collectivité relativement à sa richesse.

(Source www.collectivites-locales.gouv, données 2023)