



Nombre de conseillers  
En exercice : 29  
Présents : 20  
Votants : 26  
Date de la convocation : lundi 22 mai 2017

**N° 17.05.29.02**

L'an deux mille dix-sept et le vingt-neuf du mois de mai, le Conseil municipal de la Commune de Juvignac, appelé à siéger régulièrement par l'envoi d'une convocation mentionnant l'ordre du jour, accompagnée des rapports subséquents et adressée au moins cinq jours francs avant la présente séance, s'est réuni en session ordinaire sous la Présidence de Monsieur le Maire.

**PRÉSENTS** : M. SAVY, M. BOUSQUEL, M. LARGUIER, Mme MICHEL, M. BRAEMER, Mme THALY-BARDOL, M. DE CHAMBRUN, Mme MERLET, M. GREPINET, M. ROQUES, M. GRAVIER, Mme MOULAOUI, M. CASTELL, M. ROESCH, Mme PRIE, M. LOPEZ, M. MUNOZ, Mme PLAYS, M. BOUISSEREN, M. GOEPFERT.

**PROCURATIONS** :

Mme VIGNERON en faveur de M. ROQUES  
Mme CAMBON en faveur de Mme MOULAOUI  
M. TUAL en faveur de M. BOUSQUEL  
Mme JULLIEN en faveur de M. GRAVIER  
Mme DAMAIS en faveur de Mme PLAYS  
Mme MACHERY en faveur de M. GOEPFERT

**ABSENTS** : Mme GAUZY-CHABLE, Mme PASDELOU, M. SELKE

## **Finances de la commune**

**ACTIONS ENTREPRISES PAR LA COMMUNE DE JUVIGNAC**  
**A LA SUITE DES OBSERVATIONS FAITES PAR LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES EN 2015**  
**SUR LA GESTION DE LA COMMUNE SUR LA PERIODE 2007-2014.**

**RAPPORT A L'ATTENTION DE**

**LA CHAMBRE REGIONALE DES COMPTES**

**Rapporteur : Monsieur Jean-Luc SAVY**

**Monsieur le Maire, Jean-Luc SAVY, rapporteur**, expose aux membres de l'assemblée, que la Chambre Régionale des Comptes (CRC) transmettait le 25 octobre 2015 à la Commune de JUVIGNAC, son rapport d'observations définitives portant sur la gestion de la Commune sur la période 2007 -2014.

Ce rapport était présenté à l'assemblée délibérante le 19 novembre 2015.

Conformément à l'article L 243-7-I du Code des juridictions financières, la Commune disposait alors d'un délai d'une année pour présenter à l'assemblée délibérante un rapport recensant l'ensemble des actions et mesures mises en œuvre par elle à la suite des observations formulées par la Chambre Régionale des Comptes.

Ayant constaté le défaut de production du rapport dans les délais règlementaires impartis, la CRC invitait par courrier en date du 20 janvier 2017 la Commune de JUVIGNAC à procéder à la régularisation de ce manquement avant le 31 août 2017.

C'est donc dans ce cadre que le présent rapport recensant les mesures et actions mises en place à l'issue du contrôle opéré par la CRC en 2015 sur la gestion de la commune de JUVIGNAC sur la période 2007-2014 a été établi.

Il est présenté au conseil municipal puis adressé à la Chambre Régionale des Comptes afin que celle-ci puisse juger de la pertinence des actions et de leur degré de mises en œuvre.

#### **IL EST DONC PROPOSE AU CONSEIL MUNICIPAL**

Vu le Code Général des Collectivités Territoriales et notamment son article L. 2121-22,  
Après avoir entendu l'exposé des motifs précédents,

**D'APPROUVER** le rapport joint aux présentes qui sera transmis à la Chambre Régionale des Comptes ;  
**D'AUTORISER** le Maire, ou son représentant habilité à cet effet, à prendre toutes dispositions et à signer tout acte et document rendu nécessaire pour l'exécution de la présente délibération.

Le Conseil municipal, après avoir délibéré, adopte la proposition de Monsieur le Maire à l'unanimité.

Ainsi fait et délibéré, les jours, mois et an sus dits.

Le Maire,



Acte rendu exécutoire  
après dépôt en préfecture le 07.06.2017  
et publication le 15.06.2017





VILLE DE  
**JUVIGNAC**

Rapport recensant les mesures et actions  
mises en place à l'issue du contrôle opéré  
en 2015 par la Chambre Régionale des  
Comptes sur la gestion de la commune  
de JUVIGNAC sur la période 2007-2014

## Sommaire

|   |         |
|---|---------|
| <b>1. La gestion des ressources humaines de la collectivité et les procédures de contrôle interne</b>   |         |
| L'organisation administrative .....   | Page 3  |
| La Gestion Prévisionnelle des emplois et des Compétences - GPEC .....                                   | Page 4  |
| La structure des effectifs .....  | Page 6  |
| Les fiches de postes .....  | Page 7  |
| Les procédures de recrutement .....   | Page 8  |
| Le temps de travail et les RTT .....  | Page 9  |
| Le régime indemnitaire .....  | Page 10 |
| L'entretien professionnel .....   | Page 12 |
| La gestion des heures supplémentaires .....   | Page 12 |
| Les procédures et organes de contrôle interne .....   | Page 13 |
| Les arrêts maladie .....  | Page 13 |
| <br>  |         |
| <b>2. La gestion de ressources financières de la collectivité et les procédures de contrôle interne</b> |         |
| Le Business plan 2015 – 2025 et le comité de suivi associant le « pool » bancaire ...                   | Page 14 |
| L'élaboration du budget .....   | Page 15 |
| Le suivi de l'exécution budgétaire et le comité d'engagement hebdomadaire .....                         | Page 20 |
| La comptabilité analytique .....  | Page 20 |
| Les provisions .....  | Page 20 |
| <br>  |         |
| <b>3. La gestion de la commande publique</b>  |         |
| La charte de l'achat public .....   | Page 21 |
| La formation des acheteurs .....  | Page 22 |
| <br>  |         |
| <b>4. Les subventions aux associations</b>  |         |
| La réécriture des règles d'attribution – la charte de la vie associative .....                          | Page 22 |
| La dissolution de l'office de tourisme .....  | Page 24 |
| <br>  |         |
| <b>5. Le parc automobile</b>  |         |
| Le recalibrage de la flotte .....   | Page 24 |
| Les véhicules de fonction / les véhicules de service .....  | Page 25 |
| <br>  |         |
| <b>6. Les pistes de progrès</b>   |         |
| La structuration du contrôle de gestion et l'évaluation de nos activités .....                          | Page 25 |
| La réforme de l'attribution de compensation .....   | Page 26 |
| <br>  |         |
| <b>Les annexes</b> .....  | Page 28 |

# 1 - La gestion des ressources humaines de la collectivité et les procédures de contrôle interne.

## L'ORGANISATION ADMINISTRATIVE

Dans une perspective de **nécessaire structuration** mais aussi de **progression constante**, la Mairie de JUVIGNAC fait le choix de mettre en place un organigramme avec pour objectif de rendre le groupe « *plus efficace en collectif* », afin de ne plus « *raisonner en silo* ».

L'organigramme fonctionnel général de la Mairie de JUVIGNAC a donc été construit comme une représentation **schématique** permettant de représenter l'architecture de son organisation professionnelle et les liens fonctionnels de coopération et/ou hiérarchiques qui structurent ses activités.

### Quels sont les avantages d'un organigramme ?

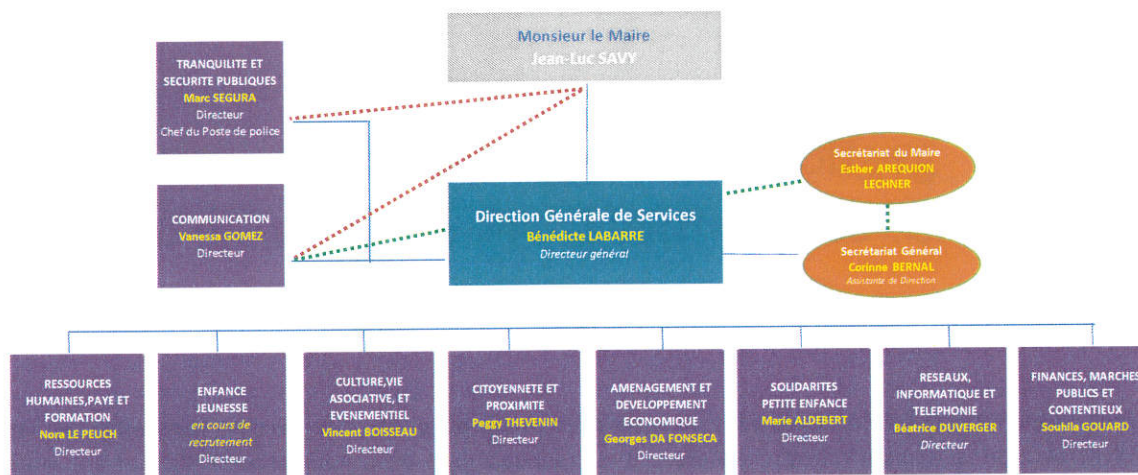
La schématisation de notre organisation constitue ainsi un **cadre de référence** pour notre entreprise de services publics, chacun de ses collaborateurs mais aussi les Juvignacois et autres partenaires.

### Quels sont les inconvénients d'un organigramme ?

L'organigramme demeure un schéma qui a donc pour inconvénient majeur d'être **statique** alors que **notre entreprise de services publics est une structure vivante, en mouvement** ; elle évolue, se transforme.

A moins de le mettre à jour régulièrement, voire d'en modifier la structure ou la forme, l'organigramme reflète rarement l'organisation au jour J. A ce jour, la **nouvelle des responsabilités** est la suivante :

Organigramme fonctionnel général de la mairie de JUVIGNAC  
Echelon direction générale- avril 2017



## LA GESTION PREVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPETENCES

Le poste de dépenses des Ressources Humaines, le **premier du budget de fonctionnement**, a connu une diminution très significative entre 2014 et 2016, principalement du fait du recalibrage de l'organisation communale.

Outre les transferts de compétences opérés en 2016 vers la métropole (12 agents – 12 EQTP), les outils de gestion et de management mis en place depuis 2014 ont également largement contribué à cette situation ; réforme du temps de travail, plannings mensuels avec RTT « fléchés », outils de lutte contre l'absentéisme, demande préalable d'exécution d'heures supplémentaires, connaissance en amont des programmations culturelle et festive, projet de service, appel à mobilité interne ...

Evolution des dépenses depuis 2014  
et prospective 2017

|  | CA 2014     | CA 2015     | CA 2016     | BP 2017     |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Charges de personnel en K€</b>                    | 5 960 587 € | 5 635 526 € | 5 240 990 € | 5 790 000 € |
| Evolution de budget primitif à budget primitif en K€ |             | -325 061 €  | -394 536 €  | 549 010 €   |
| Evolution de budget primitif à budget primitif en %  |             | -5,45%      | -7,00%      | 10,48%      |
| Evolution sur la période 2014/ CA année N            |             | -5,45%      | -12,07%     | -2,86%      |

La réduction des charges de personnel de plus de 12%, entre 2014 et 2016, est liée à la politique de « recalibrage » des emplois et compétences au sein de l'organisation municipale, conduite certes sur les premières années du mandat et encore aujourd'hui mais aussi au transfert de compétences vers Montpellier Méditerranée Métropole opéré en 2016 ; en effet 12 collaborateurs (11.57 Equivalent Temps Plein - EQTP) ont été transférés ainsi que leurs missions au 1<sup>er</sup> janvier 2016.

La réduction s'observe également sur la période 2014/2017 malgré les efforts de recrutement importants et stratégiques opérés par la commune pour notamment :

- Renforcer son encadrement (Direction de la Culture et de la Vie Associative et de l'Évènementiel, Direction de la Communication, Direction des Solidarités) ;
- Renforcer son encadrement intermédiaire (Coordination des actions péri et extrascolaires, adjoint du chef de Police Municipale, responsable du Centre Technique Municipal) ;
- Renforcer ses effectifs de Police Municipale (de 6 à 10 policiers municipaux) ;
- Renforcer l'équipe chargée de l'accueil au sein de la Direction de la citoyenneté, directement impactée par l'évolution démographique ;
- La mise en place du nouveau Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel (RIFSEEP) ;
- La mise en œuvre de mesures gouvernementales et notamment l'accord Parcours Professionnel des Carrières et des Rémunérations (PPCR) et notamment la réforme « *prime point* » ;
- La mise en œuvre de mesures nationales relatives à la revalorisation du point d'indice de rémunération des fonctionnaires territoriaux ;
- Le glissement vieillesse technicité (GVT) du personnel municipal.

Les charges de personnel représentent 651,80 € par habitant (*base 8 883 habitants - Source INSEE population légale au 01 janvier 2014 en vigueur à compter du 01 janvier 2017*).

En 2020, les dépenses de personnel atteindront un niveau équivalent à celui de 2014, alors même que l'organisation communale se sera **restructurée** et aura **accompagné les réformes statutaires**.

**Ceci exposé, la commune doit demeurer très vigilante, responsabiliser les managers et cadres intermédiaires, optimiser ses organisations, poursuivre le perfectionnement de ses savoir-faire.**

## LA STRUCTURE DES EFFECTIFS

| Evolution des emplois permanents | CA 2014    | CA 2015    | % d'évolution /année 2015 | CA 2016    | % d'évolution /année 2016 | BP 2017    | % d'évolution /année 2016 |
|----------------------------------|------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|------------|---------------------------|
| Agents de catégorie A            | 10         | 10         | 0%                        | 11         | 10%                       | 13         | 27%                       |
| Agents de catégorie B            | 18         | 20         | 11%                       | 21         | 5%                        | 23         | 5%                        |
| Agents de catégorie C            | 113        | 107        | -5%                       | 97         | -9%                       | 93         | -4%                       |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>141</b> | <b>137</b> | <b>-3%</b>                | <b>129</b> | <b>-6%</b>                | <b>129</b> | <b>0%</b>                 |

| Evolution des emplois contractuels      | CA 2014   | CA 2015   | % d'évolution /année 2015 | CA prév.2016 | % d'évolution /année 2016 | DOB 2017  | % d'évolution /année 2016 |
|---|-----------|-----------|---------------------------|--------------|---------------------------|-----------|---------------------------|
| Contractuels de droit publics           | 63        | 56        | -11%                      | 41           | -27%                      | 43        | 5%                        |
| Contrat d'accompagnant à l'emploi (CAE) | 8         | 13        | 63%                       | 20           | 54%                       | 22        | 10%                       |
| Contrat d'avenir                        | 8         | 6         | -25%                      | 5            | -17%                      | 5         | 0%                        |
| <b>TOTAL</b>                            | <b>79</b> | <b>75</b> | <b>-5%</b>                | <b>66</b>    | <b>-12%</b>               | <b>70</b> | <b>6%</b>                 |

Entre 2014 et 2016, le nombre d'emplois permanents est passé de 141 à 129 agents titulaires, soit une baisse de 8.5% ; celui des emplois contractuels a diminué de 13 agents soit une baisse de 16.45%.

La diminution des emplois permanents s'explique en grande partie par les transferts de collaborateurs vers la Métropole (pour mémoire 12 agents) et pour une autre partie - qui concerne également les emplois contractuels - par la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), laquelle est basée sur la montée en compétence des collaborateurs, l'écriture de projets de service par direction, la mutualisation, sur l'examen attentif de toutes demandes de remplacements liés aux départs à la retraite et sur l'optimisation de chaque poste remplacé.



Observatoire de l'évolution des effectifs, en nombre, en statut et en qualification entre 2014 et 2017

|   | 2014                     |               |                        |                               |                      |                            |                            | 2017                       |                          |               |                        |                               |                      |                            | % évolution 2014/2017      |                            |                          |               |                        |                               |                      |                            |                            |                            |
|---|--------------------------|---------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------|------------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
|   | Nombre de collaborateurs | Nombre d'ETOP | Nombre de contractuels | dont nombre de contrats aidés | Nombre de Titulaires | dont nombre de catégorie A | dont nombre de catégorie B | dont nombre de catégorie C | Nombre de collaborateurs | Nombre d'ETOP | Nombre de contractuels | dont nombre de contrats aidés | Nombre de Titulaires | dont nombre de catégorie A | dont nombre de catégorie B | dont nombre de catégorie C | Nombre de collaborateurs | Nombre d'EQIP | Nombre de contractuels | dont nombre de contrats aidés | Nombre de Titulaires | dont nombre de catégorie A | dont nombre de catégorie B | dont nombre de catégorie C |
| DIRECTION ENFANCE EDUCATION et ANIMATION JEUNESSE                     | 123                      | 96,5          | 62                     | 12                            | 61                   | 4                          | 9                          | 48                         | 111                      | 87            | 51                     | 22                            | 60                   | 4                          | 11                         | 45                         | -9,76%                   | -9,37%        | -17,74%                | 83,33%                        | -1,64%               | 0,00%                      | 22,22%                     | -6,25%                     |
| DIRECTION DE LA TRANQUILITE ET DE LA SECURITE PUBLIQUES               | 16                       | 16            | 0                      | 0                             | 16                   | 0                          | 2                          | 14                         | 12                       | 12            | 0                      | 0                             | 12                   | 0                          | 1                          | 11                         | -25,00%                  | -25,00%       | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | -25,00%              | #DIV/0!                    | -50,00%                    | -21,43%                    |
| DIRECTION DE L'AMENAGEMENT DE LA VILLE ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE | 33                       | 31,7          | 7                      | 4                             | 26                   | 2                          | 0                          | 24                         | 26                       | 25            | 6                      | 4                             | 20                   | 1                          | 2                          | 17                         | -21,21%                  | -22,23%       | -14,29%                | 0,00%                         | -23,08%              | -50,00%                    | #DIV/0!                    | -29,17%                    |
| DIRECTION DE LA CULTURE, DE LA VIE ASSOCIATIVE ET DE L'EVENEMENTIEL   | 21                       | 13,5          | 9                      | 0                             | 12                   | 0                          | 6                          | 6                          | 22                       | 13            | 10                     | 0                             | 12                   | 1                          | 6                          | 5                          | 4,76%                    | -1,41%        | 11,11%                 | #DIV/0!                       | 0,00%                | #DIV/0!                    | 0,00%                      | -16,67%                    |
| DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, DE LA PAIE ET DE LA FORMATION      | 3                        | 2             | 0                      | 0                             | 3                    | 1                          | 0                          | 2                          | 3                        | 3             | 1                      | 0                             | 2                    | 1                          | 0                          | 1                          | 0,00%                    | 50,00%        | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | -33,33%              | 0,00%                      | #DIV/0!                    | -50,00%                    |
| DIRECTION DES FINANCES ET DU CONTENTIEUX                              | 6                        | 5,8           | 1                      | 0                             | 5                    | 1                          | 0                          | 4                          | 6                        | 4,8           | 0                      | 0                             | 6                    | 2                          | 1                          | 3                          | 0,00%                    | -17,24%       | 100,00%                | #DIV/0!                       | 20,00%               | 100,00%                    | #DIV/0!                    | -25,00%                    |
| DIRECTION DE LA CITOYENNETE ET DE LA PROXIMITE                        | 6                        | 5,4           | 0                      | 0                             | 6                    | 0                          | 1                          | 5                          | 7                        | 6,8           | 2                      | 1                             | 5                    | 1                          | 0                          | 4                          | 16,67%                   | 25,93%        | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | -16,67%              | #DIV/0!                    | 100,00%                    | -20,00%                    |
| DIRECTION DE LA COMMUNICATION/CABINET                                 | 3                        | 3             | 0                      | 0                             | 3                    | 0                          | 0                          | 3                          | 2                        | 2             | 0                      | 0                             | 2                    | 1                          | 0                          | 1                          | -33,33%                  | -33,33%       | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | -33,33%              | #DIV/0!                    | #DIV/0!                    | -66,67%                    |
| DIRECTION DE L'INFORMATIQUE ET DE LA TELEPHONIE                       | 2                        | 1,8           | 0                      | 0                             | 2                    | 0                          | 0                          | 2                          | 2                        | 1,8           | 0                      | 0                             | 2                    | 0                          | 1                          | 1                          | 0,00%                    | 0,00%         | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | 0,00%                | #DIV/0!                    | #DIV/0!                    | -50,00%                    |
| DIRECTION DES SOLIDARITES   | 3                        | 2,8           | 0                      | 0                             | 3                    | 1                          | 0                          | 2                          | 5                        | 4,8           | 0                      | 0                             | 5                    | 2                          | 0                          | 3                          | 66,67%                   | 71,43%        | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | 66,67%               | 100,00%                    | #DIV/0!                    | 50,00%                     |
| DIRECTION GENERALE DES SERVICES                                       | 4                        | 4             | 0                      | 0                             | 4                    | 1                          | 0                          | 3                          | 3                        | 3             | 0                      | 0                             | 3                    | 1                          | 0                          | 2                          | -25,00%                  | -25,00%       | #DIV/0!                | #DIV/0!                       | -25,00%              | 0,00%                      | #DIV/0!                    | -33,33%                    |
|   | 220                      | 183           | 79                     | 16                            | 141                  | 10                         | 18                         | 113                        | 199                      | 164           | 70                     | 27                            | 129                  | 13                         | 23                         | 93                         | -9,55%                   | -10,34%       | -11,39%                | 68,75%                        | -8,51%               | 40,00%                     | 22,22%                     | -17,70%                    |

Entre 2014 et 2017, le nombre de collaborateurs a chuté de 9.5 % ; cette baisse s'explique par le départ des 12 collaborateurs à la Métropole, le non remplacement des agents partis à la retraite et à l'amélioration de la gestion des emplois et des compétences par le biais de l'optimisation des mouvements internes ainsi que par une analyse ciblée des besoins en formation.

La montée en compétence de l'organisation communale s'observe à la lecture de l'évolution des familles de statuts sur la période 2014/2017 : + 40% de collaborateurs de catégorie A, + 22.22% de collaborateurs de catégorie B, et -17.7% de collaborateurs de catégorie C.

## LES FICHES DE POSTES

La Direction des Ressources Humaines et de la Formation (DRHF), convaincue que la fiche de poste constitue un véritable outil de communication, de clarification, qui facilite la définition d'objectifs, a mis en place et piloté un programme d'actions visant à ce que 100% des collaborateurs de la Commune ait une fiche de poste à l'horizon 2017.

Le contrat est aujourd'hui rempli !

## LES PROCEDURES DE RECRUTEMENT

Les procédures de recrutement peuvent s'opérer en interne comme en externe.

### Mobilité interne

Pour accompagner la mobilité au sein de l'entreprise de services publics qu'est la Mairie de JUVIGNAC, celle-ci a mis en place des appels à mobilité interne. Un appel à candidature comprenant la description du poste et la date limite de dépôt des candidatures est diffusé par le canal des fiches de paies à l'ensemble du personnel communal.

Dans ce cadre, ce sont aujourd'hui 4 postes (4 EQTP) qui ont été redéployés :

- Assistante de direction du Directeur de l'aménagement, du développement de la ville
- Assistant administratif du Centre Technique Municipal
- Assistant administratif du Service Vie Associative
- Assistant régisseur de la Direction de la Culture, de la Vie Associative et de l'évènementiel.

### Recrutement en externe d'agent de la fonction publique territoriale

Pour chaque nouveau besoin défini conformément à l'esprit de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, un appel à candidature est rédigé, un jury de sélection est défini et un planning de recrutement arrêté par la DRHF.

L'annonce paraît au centre de gestion, sur un site *emploipublic.fr*, *lagazette-emploi.fr*, *territorial-recrutement.fr*, *la lettre du cadre*, *lagazettesantesocial.fr*, sur le CDG34 (emploi territorial) et sur le site de la commune.

Une fois l'ensemble des candidatures reçues, celles-ci sont rassemblées dans un recueil unique adressé à chacun des membres du jury.

Une première réunion du jury a alors pour objet d'arrêter collégalement les candidats à auditionner selon une grille d'analyse élémentaire comprenant trois rubriques : OUI, NON, et POURQUOI PAS. Les candidats à auditionner doivent obtenir une majorité de OUI et/ou POURQUOI PAS.

A l'appui de cette sélection, le jury se réunit une seconde fois pour recevoir et entendre les candidats.

### Recrutement en externe d'agent contractuel ou en contrat aidé

A l'instar de la procédure de recrutement d'un agent de la FPT, un appel à candidature est rédigé, un jury de sélection est défini et un planning de recrutement arrêté par la DRHF.

L'annonce est adressée à POLE EMPLOI avec lequel la commune a conclu une convention de partenariat. Les services proposés par POLE EMPLOI s'articulent autour de services socles, pour toutes les offres d'emploi et de services renforcés permettant d'accompagner plus fortement le recrutement et mobilisant l'analyse de poste et le support d'entretien d'embauche, la présélection de candidatures ou les actions d'adaptation des demandeurs d'emploi au poste de travail. L

## LE TEMPS DE TRAVAIL ET LES RTT

*Extrait du rapport d'observations définitives de la CRC – octobre 2015*

*« Le temps de travail annuel de la Commune de JUVIGNAC n'est pas défini. Seule une référence hebdomadaire figure explicitement dans le procès-verbal du comité technique paritaire du 21 juillet 2000 »*

*Extrait du courrier du Préfet de l'Hérault daté du 15 juin 2015*

*« Cette situation a un impact tant en terme d'effectifs, qu'en terme budgétaire considérable. C'est pourquoi je me permets de vous interpellé sur cette question afin qu'à l'avenir la situation soit régularisée. Cette régularisation nécessite une meilleure compréhension du temps applicable et d'autre part la mise en place d'un contrôle efficient ».*

Le nouveau règlement relatif à la durée et à l'aménagement du temps de travail au sein de la Mairie de JUVIGNAC, inscrit dans la délibération du 17 décembre 2015, rétabli notamment la durée effective du travail annuel à **1 607 heures** et le nombre de jours annuels de **RTT à quinze (15)**.

Ce règlement a été construit certes dans une dynamique nécessaire et non négociable de rétablissement du Droit, mais également partenariale avec les membres de la « **table ronde** » paritaire mise en place pour l'occasion en septembre 2015.

Outre la durée effective du travail, le règlement redéfinit et encadre les conditions de réalisation des heures supplémentaires, de réductions du temps de travail (RTT), les congés et le compte épargne temps (CET), l'organisation du temps et les cycles de travail ou encore les autorisations d'absences spéciales.

Le comité technique réunit en séance le 9 décembre 2015, validait à l'unanimité moins une (1) voix le projet de règlement.

Fin 2016, soit une année après l'entrée en vigueur de ce nouveau règlement, les représentants du personnel, réunis le 19 octobre, en Commission d'Information et de Concertation (CIC) - *instance succédant à la précédente « Table ronde »* - pour dresser le bilan de l'année écoulée, ont défendu l'opportunité d'amender **le mode de liquidation des jours des 15 jours de RTT de telle sorte à ce qu'outre les trois (3) jours fixés en accord avec le comité technique, chaque fin d'année, au regard du calendrier de l'année suivante, les douze jours restant soient liquidables à raison de 3 jours par trimestre et non plus 1 jour par mois comme le prévoyait le règlement initial.**

Aux regards des efforts effectifs accomplis par l'ensemble du personnel pour concourir au redressement de l'organisation communale, les représentants de la collectivité ont accueilli positivement et entériné cette demande par délibération en date du 12 décembre 2016.

L'agent peut donc depuis cette date poser les RTT de manière consécutive ou pas, en accord avec le supérieur hiérarchique, pendant le trimestre, dans le respect de la continuité de service public, en conformité avec désormais, non plus le planning mensuel mais le **planning trimestriel**.

## LE REGIME INDEMNITAIRE

Dans son rapport d'observations définitives, remis à la commune le 27 octobre 2015, la Chambre Régionale des Comptes, soulevait l'absence de délibérations fondatrices et d'arrêtés individuels d'attribution, soulignait un dispositif complexe et peu lisible, qui avait notamment conduit à des dépassements de plafonds réglementaires, des disparités de régime à grades et échelons identiques mais aussi au ressentiment d'injustice partagé par nombre de collaborateurs de la commune.

Le régime indemnitaire adopté en conseil municipal par délibération du 17 décembre 2015 fut le résultat du travail partenarial conduit par les membres de la « **table ronde** » **paritaire** mise en place en septembre 2015 ; « table ronde » qui associait 6 représentants des organisations syndicales et 6 représentants de la collectivité.

Si la grande majorité des primes versées jusqu'alors étaient certes sans fondement légal et disparates, elles n'étaient pas pour autant illégitimes.

Dans ces conditions, le nouveau régime indemnitaire a eu pour objectifs de :

- Donner un **cadre légal** aux primes versées jusqu'alors aux quelques 126 collaborateurs titulaires et stagiaires ;
- Réduire sans les gommer en totalité les **disparités** existantes entre collaborateur de même filière et de même grade ; mais aussi entre filière (administrative, technique, médico-sociale, animation, sport, culture, police municipale) ;
- Prendre en compte la place dans l'organigramme, reconnaître et valoriser les responsabilités exercées, les spécificités et sujétions de certains postes ;
- Lutter contre l'absentéisme ;
- Garantir à chaque collaborateur le maintien des montants alloués antérieurement.

En termes de contenu, et conformément au décret du 6 septembre 1991 la délibération établissant le régime indemnitaire en décembre 2015 fixe la nature, les conditions d'attribution et le taux moyen des indemnités applicables à ses fonctionnaires.

Une année plus tard, le 12 décembre 2016, la commune faisait évoluer son régime indemnitaire pour tenir compte de la réforme relative au Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel, devient le nouvel outil indemnitaire de référence en remplacement de la plupart des primes et indemnités existantes dans la fonction publique de l'Etat (RIFSEEP).

Jusqu'alors, les primes et indemnités individuelles étaient liées au grade, à l'emploi, aux fonctions ou aux sujétions (obligations particulières).

L'évolution sous-tendue par le RIFSEEP vise à tenir compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel.

En effet, le précédent système de primes était très complexe et fragmenté, ce qui nuisait à sa visibilité mais aussi à la mobilité des fonctionnaires. Le RIFSEEP a vocation :

- à s'appliquer à tous les agents, quelques que soient leurs grades ou leurs filières ;
- à remplacer toutes les primes et indemnités sauf celles limitativement énumérées par décret.

Le RIFSEEP comprend deux parts :

- l'**IFSE**, Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise. Il s'agit d'une **part fixe** déterminée en appréciant la place au sein de l'organigramme et les spécificités de la fiche de poste ;
- le **CIA**, Complément Indemnitaire Annuel. Il s'agit d'une **part facultative et variable** fixée au regard des critères d'évaluation établis pour l'entretien professionnel. **Il est précisé à ce stade que la mise en œuvre du CIA fera l'objet d'une réflexion ultérieure.**

La commune a donc conduit en premier lieu un vaste **travail d'état des lieux et d'inventaire des postes/fonctions** composant les différents services municipaux, puis à procéder à la cotation de chacun des postes recensés à l'appui d'une grille de critères préalablement définis.

La délibération présentée à l'approbation du conseil municipal le 12 décembre 2016 a eu pour objet de fixer les bénéficiaires, les modalités de versement ainsi que les critères d'attribution ; l'autorité territoriale attribuant par arrêté individuel, à chaque agent son régime indemnitaire en respectant le cadre prévu par la présente délibération.

*Traitement indiciaire et régime indemnitaire*

|  | CA 2014     | % du budget « masse salariale » de l'année 2014 | CA 2015     | % du budget « masse salariale » de l'année 2015 | CA          | % du budget « masse salariale » de l'année 2016 | BP 2017     | % du budget « masse salariale » de l'année 2017 |
|--|-------------|---|-------------|---|-------------|---|-------------|---|
| Rémunération principale des fonctionnaires                                     | 2 715 766 € | 45,56%  | 2 622 897 € | 46,54%  | 2 436 990 € | 46,50%  | 2 723 544 € | 47,04%  |
| Nouvelle Bonification indiciaire / Supplément Familial/ Indemnité de résidence | 96 206 €    | 1,61%   | 89 759 €    | 1,59%   | 91 301 €    | 1,74%   | 102 356 €   | 1,77%   |
| Régime indemnitaire Titulaires (autres indemnités titulaires)                  | 483 879 €   | 8,12%   | 426 005 €   | 7,56%   | 421 383 €   | 8,04%   | 427 040 €   | 7,38%   |
| Rémunérations non titulaires   | 651 526 €   | 10,93%  | 554 443 €   | 9,84%   | 450 736 €   | 8,60%   | 497 389 €   | 8,59%   |
| Contrats aidés   | 145 496 €   | 2,44%   | 276 532 €   | 4,91%   | 283 861 €   | 5,42%   | 318 111 €   | 5,49%   |

Pour mémoire masse salariale totale de l'année n 5 960 587 €

5 635 526 €

5 240 990 €

5 790 000 €

La part des agents titulaires (fonctionnaires) se consolide au gré des années, passant de 45,56% en 2014 à 46,5 % en 2016. Sur la même période, celle des contractuels (agents non titulaires) diminue, quand celle des contrats aidés est multipliée par 2,22. Il faut voir en cette évolution la confortation du rôle d'accompagnateur vers l'emploi de la Mairie de JUVIGNAC.

## L'ENTRETIEN PROFESSIONNEL

Après le « chantier » collaboratif conduit en 2015 avec les représentants du personnel sur le TEMPS DE TRAVAIL, suivi en 2016 par ceux sur les REGIMES INDEMNITAIRES, l'année 2017 aura été consacrée à la refonte du régime de l'ENTRETIEN PROFESSIONNEL.

Une charte de l'entretien professionnel gageant des conditions de déroulement de celui-ci et un guide de préparation à destination de l'évaluateur mais aussi et surtout de l'évalué font aujourd'hui partie intégrante des procédures.

## LA GESTION DES HEURES SUPPLEMENTAIRES

La gestion des heures supplémentaires est dorénavant conditionnée à une procédure préalable et formelle de demandes d'exécution de celles-ci présentées par les Directeurs.

Conformément au cadre règlementaire dorénavant définit par la délibération du 23 décembre 2015 (article 5) la demande s'opère en trois étapes :

|         |   |
|---------|---|
| ETAPE 1 | Ce formulaire est <b>remplé par le directeur</b> puis transmis <u>pour décision</u> au Directeur Général des Services, <b>15 jours avant</b> la date prévisionnelle d'exécution des heures supplémentaires. |
| ETAPE 2 | Le DGS valide et le renvoie vers le directeur et la Direction des Ressources Humaines.  |
| ETAPE 3 | Une fois les heures réalisées, le directeur retourne ce formulaire <b>en format papier</b> à la Direction des Ressources Humaines pour contrôle et validation.  |

L'observatoire des heures supplémentaires permet d'extraire les données suivantes :

| <i>Les heures supplémentaires rémunérées</i>       | CA 2014 | CA 2015 | CA 2016 |
|--|---------|---------|---------|
| <b>Heures supplémentaires rémunérées en nombre</b> | 2 175   | 2 100   | 1 536   |
| Evolution en % par rapport à l'année N-1           |         | -3,45%  | -26,87% |

| <i>Les heures supplémentaires récupérées</i>       | CA 2014 | CA 2015 | CA 2016 |
|--|---------|---------|---------|
| <b>Heures supplémentaires récupérées en nombre</b> | 2 397   | 1 428   | 2 026   |
| Evolution en % par rapport à l'année N-1           |         | -40,45% | 41,93%  |

| Synthèse                                 | CA 2014      | CA 2015      | CA 2016      |
|--|--------------|--------------|--------------|
| Heures supplémentaires rémunérées        | 2 175        | 2 100        | 1 536        |
| Heures supplémentaires récupérées        | 2 397        | 1 428        | 2 026        |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>4 572</b> | <b>3 528</b> | <b>3 562</b> |
| Evolution en % par rapport à l'année N-1 |              | -22,85%      | 0,97%        |

La **réduction importante** (près de 23%) des heures supplémentaires récupérées ou rémunérées entre 2014 et 2015 est la résultante de 5 facteurs structurants :

1. Une meilleure programmation des évènements générant traditionnellement la réalisation d'heures supplémentaires ;
2. La réécriture des procédures de validation en amont des demandes d'exécution d'heures supplémentaires ;
3. La responsabilisation des directeurs dans l'anticipation et la validation de l'opportunité de la réalisation d'heures supplémentaires ;
4. La réorganisation des missions au sein de l'organisation ;
5. Le transfert de 12 agents techniques vers Montpellier Méditerranée Métropole, agents « gros » pourvoyeurs d'heures supplémentaires.

Les agents réalisant des heures supplémentaires privilégient leur « récupération » à leur « rémunération ».

## LES PROCEDURES ET ORGANES DE CONTROLE INTERNE

Le poste de dépense de la masse salariale, principale poste de dépenses en fonctionnement nécessite une surveillance accrue. Dans ce cadre un comité composé du Directeur Général des services, de la Directrice des Ressources Humaines et de la Formation, de la Directrice des Finances et de la Responsable de la Paye se réunit mensuellement pour passer en revue l'intégralité des quelques 200 fiches de paies.

Ce comité technique est chargé de repérer toutes les évolutions salariales d'un mois sur l'autre et de s'assurer de leurs justifications (saisonnalité, réalisation d'astreintes, réalisation d'heures supplémentaires, évolution de carrière...), et de repérer puis corriger au besoin d'éventuelles anomalies d'ordre technique.

## L'OBSERVATOIRE DES ABSENCES POUR MALADIE ORDINAIRE

Le même comité observe également l'absentéisme par direction. En cas d'éléments objectifs d'alerte, la DRHF se rapproche du directeur concerné pour le sensibiliser et mettre en œuvre en partenariat avec lui les mesures de surveillance ou corrections adéquates.

La **réduction remarquable de près de 60%** des jours de maladie ordinaire est une des conséquences directes du travail de réécriture concerté des règles d'aménagement et de réduction du temps de travail, conduit au sein du Comité d'Information et de Concertation (CIC - ancienne Table ronde) associant représentant de la collectivité et représentant du personnel et plus particulièrement à l'effet de la part variable du régime indemnitaire (75€ mensuels par agent), basée sur l'absentéisme de l'agent.

*Evolution des jours de maladie ordinaire entre 2015 et 2016*

|   | NOVEMBRE 2014                              | JANVIER 2015 | FEBVIER 2015 | MARS 2015  | AVRIL 2015 | MAI 2015   | JUN 2015   | JUILLET 2015 | AOUT 2015  | SEPTEMBRE 2015 | OCTOBRE 2015 | NOVEMBRE 2015 | DECEMBRE 2015 | NOVEMBRE 2015  | JANVIER 2016 | FEBVIER 2016 | MARS 2016  | AVRIL 2016 | MAI 2016   | JUN 2016   | JUILLET 2016 | AOUT 2016 | SEPTEMBRE 2016 | OCTOBRE 2016 | NOVEMBRE 2016 | DECEMBRE 2016 |
|---|--|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|------------|----------------|--------------|---------------|---------------|----------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-----------|----------------|--------------|---------------|---------------|
| DIRECTION DE L'ENFANT-EDUCATION, L'ANIMATION JEUNESSE                 | 64   | 210          | 113          | 148        | 66         | 61         | 137        | 108          | 67         | 76             | 136          | 103           | 62            | 58             | 8            | 47           | 63         | 43         | 70         | 66         | 56           | 7         | 51             | 102          | 101           | 76            |
| DIRECTION DE LA TRANQUILITE ET DE LA SECURITE PUBLIQUES               | 14   | 2            | 4            | 95         | 60         | 49         | 80         | 122          | 123        | 79             | 73           | 44            | 0             | 9              | 0            | 0            | 0          | 0          | 29         | 0          | 0            | 0         | 0              | 0            | 0             | 0             |
| DIRECTION DE L'AMENAGEMENT DE LA VILLE ET DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE | 28   | 73           | 75           | 60         | 50         | 41         | 40         | 72           | 55         | 30             | 20           | 40            | 35            | 20             | 1            | 0            | 15         | 28         | 6          | 0          | 0            | 0         | 5              | 4            | 1             | 0             |
| DIRECTION DE LA VIE ASSOCIATIVE, DE LA CULTURE ET DE L'EVENEMENTIEL   | 10   | 27           | 27           | 34         | 33         | 13         | 1          | 43           | 0          | 31             | 31           | 10            | 0             | 15             | 0            | 0            | 17         | 7          | 27         | 19         | 31           | 3         | 14             | 31           | 34            | 35            |
| DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES, DE LA PAIE ET DE LA FORMATION      | 2  | 0            | 3            | 3          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0          | 0              | 1            | 0             | 0             | 2              | 0            | 0            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0         | 0              | 0            | 1             | 0             |
| DIRECTION DES FINANCES, DU CONTENTIEUX ET DU CONTRÔLE DE GESTION      | 7  | 0            | 5            | 66,5       | 0          | 30         | 0          | 65           | 62         | 30             | 31           | 30            | 31            | 5              | 0            | 1            | 1          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0         | 0              | 1            | 8             | 2             |
| DIRECTION DE LA CITOYENNETE ET DE LA PROXIMITE                        | 6  | 5            | 0            | 1          | 0          | 5          | 0          | 0            | 0          | 0              | 22           | 13            | 0             | 7              | 6            | 14           | 31         | 30         | 34         | 30         | 35           | 30        | 16             | 0            | 1,5           | 5             |
| DIRECTION DE LA COMMUNICATION/CABINET                                 | 3  | 0            | 0            | 0          | 0          | 15         | 0          | 0            | 0          | 0              | 5            | 0             | 0             | 2              | 0            | 0            | 31         | 9          | 0          | 0          | 0            | 0         | 0              | 0            | 0             | 0             |
| DIRECTION DE L'INFORMATIQUE ET DE LA TELEPHONIE ET DES RESEAUX        | 2  | 0            | 0            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0          | 0              | 0            | 0             | 0             | 2              | 0            | 0            | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0         | 0              | 0            | 0             | 3             |
| DIRECTION GENERALE DES SERVICES                                       | 6  | 59           | 61           | 0          | 30         | 0          | 0          | 0            | 0          | 0              | 0            | 0             | 0             | 7              | 0            | 0            | 0          | 0          | 1          | 9          | 30           | 18        | 0              | 0            | 0             | 0             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>142</b>                                 | <b>376</b>   | <b>288</b>   | <b>408</b> | <b>239</b> | <b>214</b> | <b>258</b> | <b>410</b>   | <b>307</b> | <b>246</b>     | <b>319</b>   | <b>240</b>    | <b>128</b>    | <b>127</b>     | <b>125</b>   | <b>62</b>    | <b>158</b> | <b>117</b> | <b>167</b> | <b>105</b> | <b>121</b>   | <b>58</b> | <b>86</b>      | <b>138</b>   | <b>147</b>    | <b>121</b>    |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3 432,5</b>                             |              |              |            |            |            |            |              |            |                |              |               |               | <b>1 404,5</b> |              |              |            |            |            |            |              |           |                |              |               |               |
|   | Evolution en nombre de jours <b>-2 028</b> |              |              |            |            |            |            |              |            |                |              |               |               |                |              |              |            |            |            |            |              |           |                |              |               |               |
|   | Evolution en % <b>-59%</b>                 |              |              |            |            |            |            |              |            |                |              |               |               |                |              |              |            |            |            |            |              |           |                |              |               |               |

## 2 - La gestion de ressources financières de la collectivité et les procédures de contrôle interne

### LE BUSINESS PLAN 2015 / 2025

Les élus de la Commune de JUVIGNAC avaient « besoin » des banques pour que leur soient accordés sur le mandat les quelques 6 000 000 € d'emprunt (10 fois le montant obtenu en 2015) nécessaires à la réalisation de leur projet politique, projet de ville.

Ce business plan n'est autre que le **PACTE** qui engage les élus de la commune et la direction générale (DGS et équipe d'encadrement) vis à vis de ses partenaires bancaires (CAISSE EPARGNE, CREDIT AGRICOLE et CAISSE DES DEPOTS).



Il rassemble les **OBJECTIFS FINANCIERS DE REDRESSEMENT** que la Commune de JUVIGNAC s'engage à respecter sur la période 2015/2025.

C'est très concrètement sur la base de ces engagements que les banques ont eu **confiance en JUVIGNAC**, lui ont accordé les 623 000€ d'emprunt d'équilibre de 2015, la « renégociation » de notre dette auprès du Crédit Agricole, « renégociation » ayant généré une économie annuelle de 306 000 €.

Le **comité de suivi** associant les banques, initialement mis en place en 2016 selon une fréquence trimestrielle et dont l'objet était de permettre aux banques d'«observer » la qualité de l'exécution budgétaire, la capacité de la commune à tenir ses engagements, se réunit dorénavant, depuis ce début d'année 2017, sur les recommandations de banques elles-mêmes, une seule fois par an.

Preuve s'il en est de la confiance rétablie entre la commune et ses créanciers.

## L'ELABORATION DU BUDGET

L'élaboration du budget s'établit à l'appui d'une **lettre de cadrage** adressée en amont de la démarche, par le Maire et l'adjoint aux finances aux élus de la majorité.

Le DGS et la directrice des finances, procèdent en parallèle et de même avec les directeurs.

### Les recettes de fonctionnement

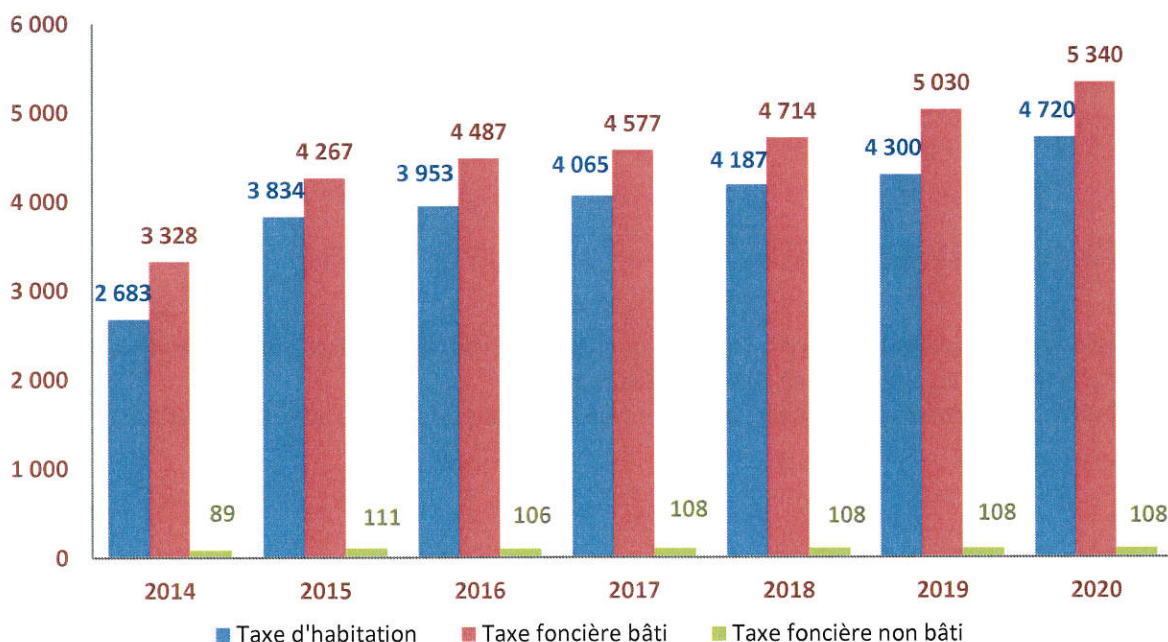
#### La fiscalité directe

Consciente de l'importance de la justesse de ses prévisions, la commune a mis en place un **observatoire de la fiscalité** permettant d'ajuster celles-ci à la réalité des programmes de construction autorisés par elle sur son territoire. La conjugaison de ces deux éléments (coefficient et observatoire) permet d'estimer l'évolution du produit de la fiscalité directe à horizon 2020 de la façon suivante :

## Evolution des taxes foncières et d'habitation entre 2014 et 2020

| Taxe d'habitation        | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Base TH                  | 15 402 397  | 18 251 497  | 18 815 779  | 19 350 240  | 19 930 747  | 20 467 306  | 22 466 497  |
| % d'évolution des bases  |             | 18,5%       | 3,1%        | 2,8%        | 3,0%        | 2,7%        | 9,8%        |
| Taux TH                  | 17,42%      | 21,01%      | 21,01%      | 21,01%      | 21,01%      | 21,01%      | 21,01%      |
| Produit TH               | 2 683 098 € | 3 834 640 € | 3 953 195 € | 4 065 485 € | 4 187 450 € | 4 300 181 € | 4 720 211 € |
| % d'évolution du produit |             | 42,9%       | 3,1%        | 2,8%        | 3,0%        | 2,7%        | 9,8%        |
| Taxe foncière bâti       | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
| Base TH                  | 11 308 251  | 12 025 613  | 12 644 123  | 12 898 080  | 13 285 022  | 14 175 119  | 15 046 889  |
| % d'évolution des bases  |             | 6,3%        | 5,1%        | 2,0%        | 3,0%        | 6,7%        | 6,2%        |
| Taux TH                  | 29,43%      | 35,49%      | 35,49%      | 35,49%      | 35,49%      | 35,49%      | 35,49%      |
| Produit TH               | 3 328 018 € | 4 267 890 € | 4 487 399 € | 4 577 529 € | 4 714 854 € | 5 030 750 € | 5 340 141 € |
| % d'évolution du produit |             | 28,2%       | 5,1%        | 2,0%        | 3,0%        | 6,7%        | 6,2%        |
| Taxe foncière non bâti   | 2014        | 2015        | 2016        | 2017        | 2018        | 2019        | 2020        |
| Base TH                  | 89 366      | 92 243      | 87 908      | 90 000      | 90 000      | 90 000      | 90 000      |
| % d'évolution des bases  |             | 3,2%        | -4,7%       | 2,4%        | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%        |
| Taux TH                  | 100,14%     | 120,77%     | 120,77%     | 120,77%     | 120,77%     | 120,77%     | 120,77%     |
| Produit TH               | 89 491 €    | 111 402 €   | 106 166 €   | 108 693 €   | 108 693 €   | 108 693 €   | 108 693 €   |
| % d'évolution du produit |             | 24,5%       | -4,7%       | 2,4%        | 0,0%        | 0,0%        | 0,0%        |

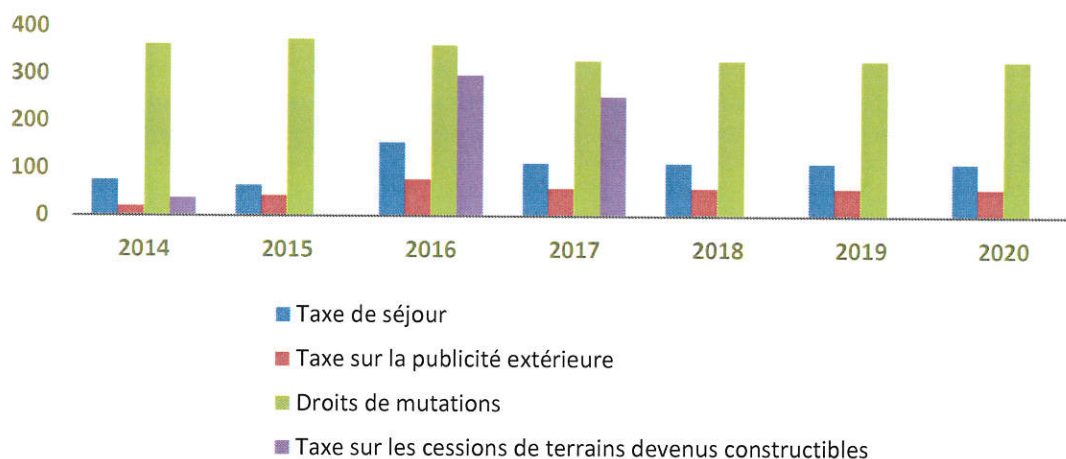
Orientation du produit des trois taxes ménages (en K €)



Si l'évolution des recettes fiscales a été fortement marquée entre 2014 et 2015 par l'augmentation des taux d'imposition, en revanche l'évolution observée depuis 2015 et projetée d'ici 2020 est le fruit conjugué de l'accroissement du nombre de contribuant (accroissement physique du nombre de bases) et le la réévaluation forfaitaire (+ 0,4%) des bases. Ces deux derniers critères illustrent la dynamique fiscale de JUVIGNAC.

## La fiscalité indirecte

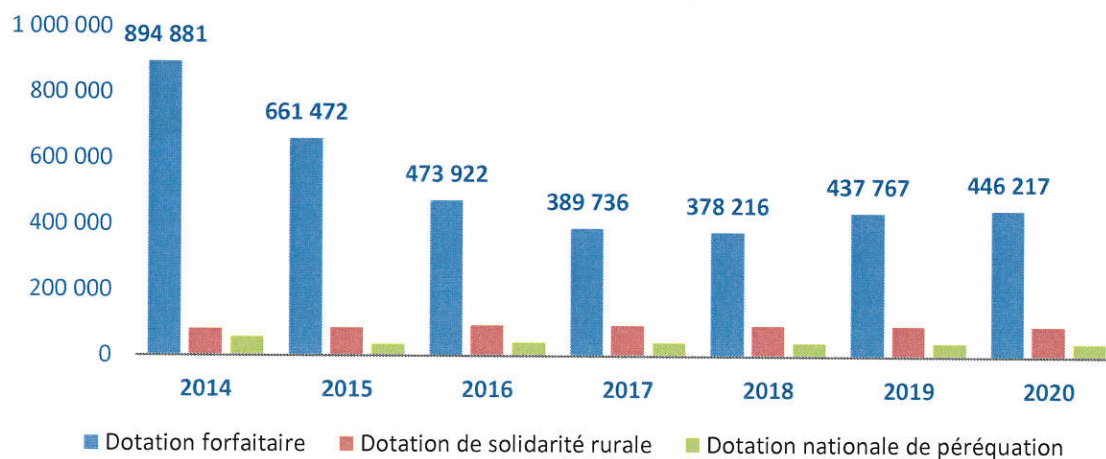
Evolution prévisionnelle des produits des autres taxes (en K €)



La très nette optimisation du taux de recouvrement notamment de la Taxe locale sur la publicité extérieure (TLPE) ou encore la taxe de séjour (TS) est la conséquence directe de la structuration d'un service dédié au recouvrement actif, placé sous la responsabilité de la Directrice des finances. Un travail de terrain, appuyé par un dispositif de relance et de contrôle des « contribuants assujettis » a permis, en une année seulement, de rétablir un taux d'encaissement normal.

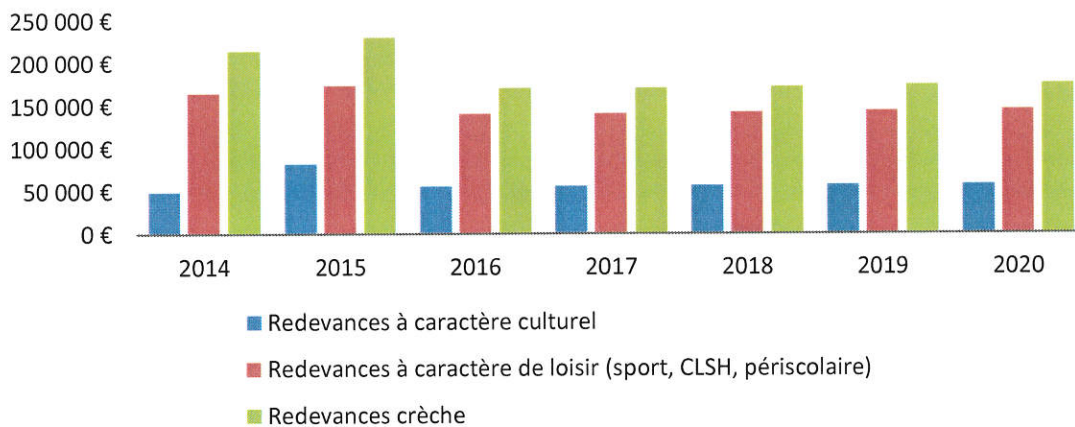
## La Dotation Globale de Fonctionnement (DGF)

Evolution de la dotation globale de fonctionnement



## Les autres recettes de fonctionnement

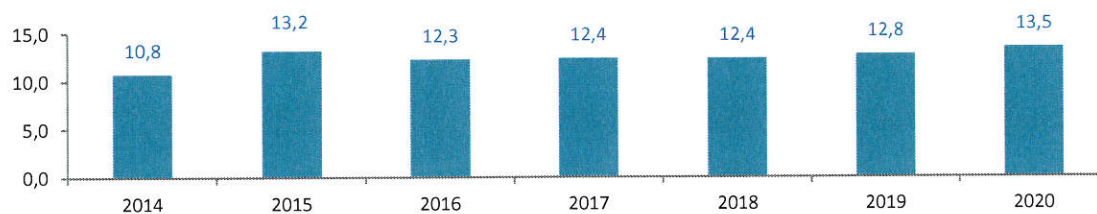
Evolution des redevances culturelles, de loisirs et sociales



Pour ce qui est des redevances de services publics, les recettes 2016 ont été en deçà des prévisions. La conduite d'audits internes sectoriels visant à déterminer le « taux de recouvrement » des services rendus, envisagé en 2016 n'a pu être conduit comme convenu ; il sera mis en œuvre en 2017.

## Synthèse de l'orientation des recettes de fonctionnement

Evolution globale des recettes réelles de fonctionnement (en M €)



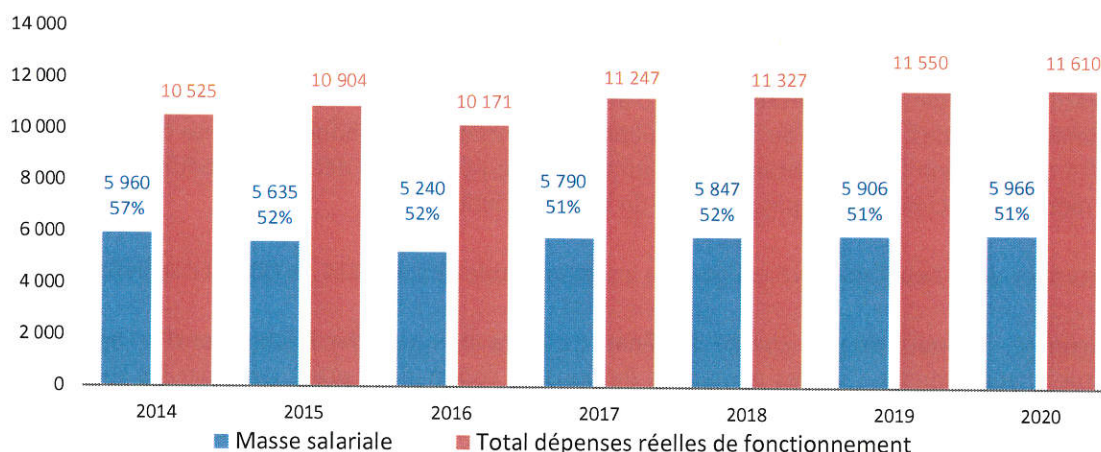
La hausse des recettes constatée en 2015, correspond aux flux financiers générés entre la Métropole et la Commune de JUVIGNAC conformément aux dispositions de la convention de transition préalable à la construction de MMM (900 000€ remboursés par MMM à la commune correspondants aux salaires et frais de fonctionnement des charges et services transférés).

## Les dépenses de fonctionnement

Les mesures mises en place par la commune ont pour objectif premier la **forte maîtrise des dépenses de fonctionnement** afin de permettre à la commune de dégager des capacités **d'investissement en minimisant le recours à l'emprunt**.

## Les dépenses de personnel

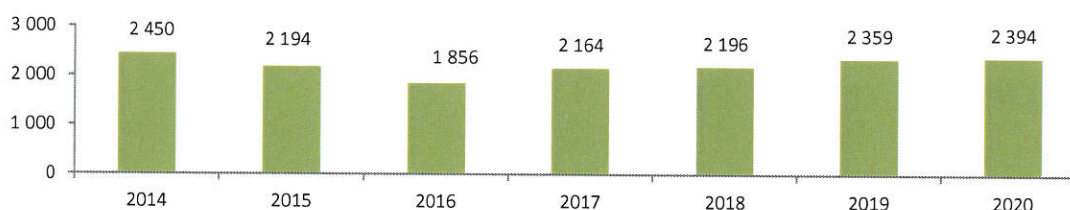
*Part de la masse salariale sur les dépenses globales de fonctionnement*



En 2015, les communes dont la population est située entre 5 000 et 10 000 habitants affichaient un taux moyen de 54,9 %. Avec 51%, la commune de JUVIGNAC affiche donc un ratio satisfaisant.

## Les budgets des services

*Evolution prévisionnelle du budget des services en K€*



Tout comme la masse salariale, la diminution significative des budgets des services entre 2014 et 2016 est la conséquence directe de la réorganisation interne, de la réécriture des procédures d'engagement et de suivi comptable, de préparation et d'exécution des budgets, de la formation des « acheteurs », ...

A l'horizon 2020, il apparaît aujourd'hui complexe de fixer d'ores et déjà un niveau de contrainte sur ce chapitre budgétaire tant les questions demeurent nombreuses autour de l'évolution future des recettes de fonctionnement communales.

Toutefois, en terme de prospective, il est pour l'heure envisagé de limiter l'évolution de ce chapitre à 1,3 %, exception faite de l'exercice 2019, qui connaîtra une progression de 7,20 % correspondant à la volonté municipale de soutenir le développement de structures de garde de petite enfance sur le territoire communal.

Le compte administratif 2016 démontre toutefois des marges de progrès en termes de prévisions et d'exécutions budgétaires. En effet, le taux de réalisation du budget de fonctionnement atteint 82,5% en 2016, une « performance » qu'il convient d'améliorer sur les prochains exercices.

## LE SUIVI DE L'EXECUTION BUDGETAIRE ET LE COMITE D'ENGAGEMENT HEBDOMADAIRE

Trimestriellement, la Direction des Finances présente aux directeurs et aux élus l'état de la consommation budgétaire tant en investissement qu'en fonctionnement. Cet état permet de suivre collectivement l'exécution budgétaire, éventuellement d'anticiper les anomalies à venir et les corriger grâce à un redéploiement des priorités ou si les équilibres le permettent, d'abonder via une décision modificative. Cette organisation aboutit notamment à un très faible nombre de décisions modificatives (deux par an) ne modifiant aucunement la physionomie du budget primitif.

Un rendez-vous hebdomadaire est devenu incontournable depuis 2014, le **COMITE D'ENGAGEMENT**.

Ce comité, composé de l'élu chargé des finances, de la directrice des finances et d'un agent comptable, statue chaque semaine sur les demandes de bons de commandes présentées par les services lors de la semaine écoulée.

Ainsi, les engagements comptables ne se font plus au fil de l'eau mais chaque mardi, après le comité d'engagement, suivant les demandes qu'il a validées.

Ce « passage obligé » pour toutes les demandes d'achat structure l'organisation et responsabilise les acheteurs.

**En effet, la demande est étudiée moins sous l'angle de l'opportunité que du rapport qualité/prix, de la diversité des fournisseurs, de la consultation préalablement effectuée...**

Ainsi, l'acheteur devant justifier son achat précisément, l'achat est davantage mûri et donc, efficace.

## LA COMPTABILITE ANALYTIQUE

Depuis le 1er janvier 2016, la comptabilité analytique a été entièrement revue. Désormais, une nomenclature précise a été établie et les agents de la comptabilité, chargés de l'imputation analytique, veillent à sa mise en œuvre, comprenant mieux ses enjeux.

Grâce à cette comptabilité analytique, la Direction des Finances est en mesure de communiquer les données chiffrées par centres de coûts permettant un pilotage des actions menées plus aiguisé.

## LES PROVISIONS

Le rapport d'observations définitives émis par la Chambre Régionale des Comptes du Languedoc-Roussillon regrettait l'absence de dotation des comptes de provisions.

Depuis, les comptes de provisions sont dotés prenant en compte notamment les risques contentieux en cours.

## 3 - La gestion de la commande publique

### LA CHARTE DE L'ACHAT PUBLIC

Le Code des Marchés Publics accorde une certaine souplesse aux collectivités pour leurs achats d'un montant inférieur aux seuils nécessitant une procédure formalisée (moins de 209 000 € HT pour les fournitures et services, moins de 5 225 000 € HT pour les travaux). **Ce sont les Marchés Publics à Procédure Adaptées (MAPA).**

Cependant, si leur cadre réglementaire est moins strict, ils restent soumis aux grands principes de la commande publique et ce dès le premier euro :

- Liberté d'accès à la commande publique ;
- Egalité de traitement des candidats ;
- Transparence des procédures.

Afin de veiller à l'application de ces principes, la commune de JUVIGNAC a fait le choix son propre référentiel d'appréciation, faisant office de guide pour les acheteurs publics de la collectivité. **Il s'agit en l'espèce de la Charte de l'Achat Public.**

Les objectifs de cette Charte sont multiples : en se souciant de la bonne utilisation des deniers publics, il convient de promouvoir l'achat public local et de favoriser l'accès des PME et des TPE.

Véritable "**code de déontologie**", elle se veut être en adéquation avec la Charte ANTICOR signée par Monsieur le Maire, Jean-Luc SAVY, le 13 mai 2014 et qui encourage la transparence des procédures de passation des marchés publics.

La philosophie générale étant le souci économique, en privilégiant les PME et TPE, le souci écologique, en faisant appel à des entreprises de proximité et le souci financier, en mettant régulièrement en concurrence les entreprises et en favorisant le renouvellement des fournisseurs.

Pour atteindre ces objectifs, la Charte est axée sur les trois grandes étapes de l'achat public :

1. la définition du besoin,
2. la consultation des entreprises susceptibles de répondre au besoin
3. le choix de l'entreprise ayant proposée l'offre la mieux-disante.

En trois mots, il convient de **mieux : définir, consulter, choisir.**

## LA FORMATION DES ACHETEURS

Au cours des mois de décembre 2015, et décembre 2016 une formation des acheteurs identifiés au sein de l'organisation communale a été dispensée en interne par la Directrice des finances. En 2016, ce sont concrètement 35 collaborateurs de tous niveaux hiérarchiques, répartis en 7 groupes de travaux qui ont bénéficié de cette formation, organisée sur 7 sessions.

Les objectifs poursuivis consistent à sensibiliser les acheteurs aux grands principes et aux mécanismes des finances locales ainsi qu'aux principes de la commande publique. A cette fin, la Charte de l'Achat Public est présentée et discutée.

L'évaluation opérée à l'issue de la première formation auprès des agents a démontré que de nombreux acheteurs n'avaient jamais suivi auparavant de formation sur ces sujets. Le besoin d'une formation de sensibilisation ressortait clairement.

Ces sessions d'échanges permettent de faire comprendre aux acheteurs la raison d'être des différents contrôles qui leur sont « imposés » et des justifications qui leur sont demandées. Ainsi, chacun peut dorénavant mieux appréhender les métiers de « juriste marchés publics » et/ou de « comptable », et donc mieux accepter leurs contraintes propres.

## 4- Les subventions aux associations

### LA REECRITURE DES REGLES D'ATTRIBUTION LA CHARTE DE LA VIE ASSOCIATIVE

La municipalité de JUVIGNAC est soucieuse d'accompagner les associations dans leur fonctionnement et dans la réalisation de leurs projets. Pour fonder son action et ses choix elle a jugé utile proposer un cadre qui permet dorénavant de répartir et d'attribuer ces aides au mieux et en toute transparence. Il est précisé à ce stade que le budget consacré aux associations doit-être en phase avec les possibilités budgétaires de la commune, et c'est pourquoi le dispositif développé ci-après n'est pas assujetti à un montant, mais plutôt à **une logique**.

Une subvention est par définition facultative, précaire et conditionnelle. Elle n'est pas un dû et n'est en aucun cas automatiquement reconduite d'une année sur l'autre. Il est de la responsabilité des associations d'engager en temps voulu les démarches nécessaires pour obtenir cette aide la commune. Cette subvention doit être attribuée au regard de l'adéquation entre les objectifs partagés de la politique municipale et ceux de l'association.



Le nouveau règlement d'attribution des subventions, entériné par délibération en date du 21 mars 2016 est d'accompagner les associations via un dispositif d'aide, et par ce dispositif de les inciter à :

- Anticiper leur fonctionnement annuel au travers d'un budget prévisionnel cohérent,
- Formuler et considérer leurs évènements comme des projets à part entière de leur activité,
- S'impliquer sur le projet éducatif de territoire.

Pour être éligible, l'association doit :

- Etre une association loi 1901 ;
- Avoir au minimum une année d'existence légale pour formuler une demande ;
- Exercer une part significative de son activité sur le territoire de Juvignac ;
- Avoir des activités en adéquation avec la politique générale de la commune en matière d'animations sportives, culturelles et sociales ;
- Etre en règle au regard des cotisations sociales et de la législation du code du travail ;
- Avoir signé la Charte de la vie associative Juvignacoise

La charte de la vie associative est un document qui reprend les valeurs déclinées dans la « *charte d'engagements réciproques entre l'état, le mouvement associatif et les collectivités territoriales* ». Cette charte reconnaît les structures associatives comme des « *partenaires à part entière des politiques publiques* », et a été signée en 2014 quand « *l'engagement associatif* » a été choisi comme grande cause nationale.

**IMPORTANT : Les associations à caractère cultuel ne sont pas autorisées à recevoir des subventions financières ou des aides en nature. Les associations ayant des buts politiques ne seront pas subventionnées, il en va de même pour des associations ayant occasionnées des troubles à l'ordre public.**

La catégorisation des associations en quatre grands secteurs permet **sans les opposer** d'avoir une lecture de la réalité de leur fonctionnement en fonction de leur secteur d'activité.

|             |  |
|-------------|--|
| Catégorie 1 | Sports   |
| Catégorie 2 | Culture (spectacle vivant, arts plastiques, patrimoine)                      |
| Catégorie 3 | Vivre Ensemble (Seniors, solidarité, anciens combattants, club de jeunes...) |
| Catégorie 4 | Associations caritatives   |

Cette catégorisation permet de préciser et d'affiner les critères en fonction des besoins différents liés aux secteurs d'activités, lors de l'évaluation du dispositif d'aide aux associations.

Pour jauger au mieux de **l'adéquation entre les objectifs partagés de la politique municipale et ceux de l'association**, et dans un souci de transparence, l'attribution d'une subvention est confiée à l'appréciation de la **commission municipale Vie Associative**, composée d'élus de la majorité et de l'opposition.

Pour apprécier au mieux les projets présentés, les associations ont la possibilité, via un porteur de projet, de **venir présenter et de défendre leurs actions** à venir auprès de cette commission.

Le montant de la subvention en elle-même est apprécié par l'adjoint en charge de la vie associative, au regard de la gestion du budget de sa délégation.

Le service Vie Associative est tout au long de l'année l'interlocuteur privilégié des associations. Son rôle est de construire et d'instruire le dossier de demande d'aide regroupant les informations des associations demandeuses ainsi que la liste de documents à fournir, ceci afin de guider et d'aider la commission municipale « Vie Associative » dans sa décision.

## LA DISSOLUTION DE L'OFFICE DE TOURISME

L'association « Office de tourisme de JUVIGNAC », dont la gestion a été examinée par la Chambre Régionale des Comptes, pour les exercices 2008 à 2014, courant 2015 et 2016 a été dissoute lors de l'assemblée générale du 20 juin 2016.

## 5 - Le parc automobile

### LE RECALIBRAGE DE LA FLOTTE

Le parc de véhicules nécessaire au fonctionnement des différents services municipaux de la commune de JUVIGNAC était géré via un contrat de location/entretien de trois années qui est arrivé à son terme le 31 décembre 2016.

L'analyse des besoins conduite dans le cadre de la préparation du renouvellement de ce contrat a permis d'évaluer à dix-huit (18), le nombre de véhicules nécessaires.

Au terme du contrat de trois années, les conditions contractuelles de rachat de certains véhicules sont apparues économiquement opportunes notamment pour 4 des 18 véhicules, ramenant ainsi à quatorze (14) le nombre de véhicules objet du renouvellement du contrat de location/entretien considéré.

Ceci exposé et afin d'intégrer d'éventuelles besoins futurs et d'assouplir l'utilisation du marché de location considéré, la procédure choisie fut l'accord-cadre à bons de commande. Ce type de marché s'exécutant en effet au fur et à mesure de l'émission de bons de commande, permettant d'adapter le rythme des commandes à l'étendue des besoins.

Si le montant de l'ancien marché s'élevait à 84 816 € TTC annuel le nouveau marché correspond à une dépense annuelle de 52 395 € TTC soit **économie de 32 421 € par an**.

**Une économie d'autant plus « significative » que grevant la section de fonctionnement.**

|                | Lot 1 Utilitaires | Lot 2 Police et Tourisme | TOTAL           |
|----------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| Ancien marché  | 48 622 €          | 36 194 €                 | <b>84 816 €</b> |
| Nouveau marché | 33 058 €          | 19 337 €                 | <b>52 395 €</b> |

## LES VEHICULES DE FONCTION / LES VEHICULES DE SERVICE

Le rapport d'observations définitives de la Chambre régionale des comptes sur la gestion de la ville pour les exercices 2007 et suivants, recommandait à la commune de JUVIGNAC de « formaliser les règles applicables à l'utilisation des véhicules du parc communal ».

Ainsi par deux délibérations en date respective du 09 juillet 2015 et du 17 décembre 2015, la commune a refixé le cadre et les modalités d'affectation et d'usages des véhicules de fonction et/ou de services aux agents de la Commune.

- ✓ **Véhicule dit de « fonction ».** Il s'agit d'un véhicule mis à disposition permanente et exclusive du Directeur général des services en raison de sa fonction. Le véhicule est affecté à l'usage privatif du fonctionnaire, pour les nécessités du service ainsi que pour ses déplacements privés. Cette attribution constituant un avantage en nature pour l'utilisation privée est soumise à déclaration et à cotisation.
- ✓ **Véhicule dit de « service ».** Il s'agit d'un véhicule affecté à un service ou une entité administrative et dont l'usage est exclusivement professionnel.
- ✓ **Véhicule dit de « service avec remisage à domicile ».** Pour des raisons liées à leurs missions, certains agents ne peuvent regagner le lieu de remisage ou sont amenés à se déplacer pour des raisons professionnelles en dehors des heures d'ouverture des services municipaux. Sous ces conditions, ces agents peuvent être autorisés à **remiser le véhicule de service à leur domicile**. Cette autorisation est délivrée pour une durée d'un an renouvelable, par arrêté municipal, soit ponctuellement et par le chef de service compétent notamment dans le cadre des missions dites d'astreintes (techniques, sécurité, cimetière,...).

## 6- Les pistes de progrès

### LA STRUCTURATION PROGRESSIVE DU CONTROLE DE GESTION, DE L'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ.

Globalement, si l'on retrace ces trois dernières années, il est permis de souligner objectivement une réelle et mesurable progression individuelle et collective des quelques 190 collaborateurs qui composent aujourd'hui l'entreprise de services publics qu'est la Mairie de JUVIGNAC et par voie de conséquence la qualité et la lisibilité des services rendus par elle.

Cependant, toutes les procédures ne sont pas encore devenues des automatismes, des réflexes ;

Ainsi pour gagner encore en « maturité professionnelle », notre organisation communale doit encore professionnaliser certains de ses savoir-faire notamment ceux ayant trait à la définition précise de ses projets et l'évaluation de ses activités.

Partant en effet du postulat que **l'on améliore que ce que l'on évalue**, les tableaux de bord de suivi d'activité seront déployés sur les trois prochaines années.

Enfin et parce que de la qualité de la définition d'un projet, dépend l'efficacité de sa mise en œuvre, l'organisation communale doit **s'aguerir au portage de projet** ; de l'idée à la réalisation en passant par la clarification/explication de la commande politique, la définition du plan d'actions, du coût global d'opération TTC, des possibles subventions et/ou ressources autres que communales, de l'implication de la population, du calendrier de la communication, etc ...

## LA LOI DE FINANCES RECTIFICATIVE 2016 ET L'INSCRIPTION BUDGETAIRE DES ATTRIBUTIONS DE COMPENSATIONS

La loi de finances rectificative 2016 nourrit chez les élus de la Commune de JUVIGNAC, comme chez nombre de commune de MONTPELLIER MEDITERRANNE METROPOLE (MMM), des attentes fortes vis-à-vis des dispositions relatives à l'inscription budgétaire des attributions de compensations.

Pour mémoire, la commune de JUVIGNAC verse annuellement à la Métropole une attribution de compensation (AC) de 1 922 000€ comprenant 906 000€ de dépenses d'investissement.

Or, cette attribution de compensation est **intégralement inscrite en section de fonctionnement** du budget principal de la commune.

Le Code général des impôts, modifié suite à l'adoption de la loi de finances rectificative pour 2016 ouvre la possibilité, par délibérations concordantes de la commune et de la Métropole , d'imputer **une partie** du montant de l'attribution de compensation **en section d'investissement** en tenant compte du coût des dépenses d'investissement liées au renouvellement des équipements transférés, calculé par la commission locale d'évaluation des transferts de charges conformément.

Dans le cas où la commune de JUVIGNAC parviendrait à persuader MMM de l'opportunité de cette mise en œuvre, tous les ratios et équilibres présentés ci-dessus seraient impactés positivement comme en attestent les deux tableaux présentés ci-dessous.

## Scénario 1 - Maintien de l'AC en section « Fonctionnement »

| Business plan avec maintien intégral de l'attribution de compensation en fonctionnement |                                      |                     |                  |                  |                   |                   |                   |                  |
|---|--------------------------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| FONCTIONNEMENT  | <b>Fonctionnement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018              | 2019              | 2020             |
|   | Total dépenses de fonctionnement     | 10 525 650 €        | 10 903 683 €     | 10 171 029 €     | 11 247 745 €      | 11 327 666 €      | 11 549 936 €      | 11 610 004 €     |
|   | <b>Fonctionnement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018              | 2019              | 2020             |
|   | Total recettes de fonctionnement     | 10 790 783 €        | 13 206 640 €     | 12 345 681 €     | 12 431 018 €      | 12 401 474 €      | 12 889 198 €      | 13 626 592 €     |
| Sans<br>retraitement  | Epargne brute (RRF - DRF)            | 265 133 €           | 2 302 957 €      | 2 174 653 €      | 1 183 273 €       | 1 073 808 €       | 1 339 262 €       | 2 016 588 €      |
|   | Remboursement du capital de la dette | 1 658 058 €         | 1 529 677 €      | 1 439 328 €      | 1 593 180 €       | 1 703 490 €       | 1 672 995 €       | 1 632 608 €      |
|   | <b>Epargne nette</b>                 | <b>-1 392 925 €</b> | <b>773 280 €</b> | <b>735 325 €</b> | <b>-409 907 €</b> | <b>-629 682 €</b> | <b>-333 733 €</b> | <b>383 980 €</b> |
| Avec<br>retraitement  | Epargne brute (RRF - DRF)            | 265 133 €           | 2 302 957 €      | 2 174 653 €      | 1 183 273 €       | 1 073 808 €       | 1 339 262 €       | 2 016 588 €      |
|   | Remboursement du capital de la dette | 1 658 058 €         | 1 529 677 €      | 1 219 328 €      | 1 426 180 €       | 1 536 490 €       | 1 672 995 €       | 1 632 608 €      |
|   | <b>Epargne nette</b>                 | <b>-1 392 925 €</b> | <b>773 280 €</b> | <b>955 325 €</b> | <b>-242 907 €</b> | <b>-462 682 €</b> | <b>-333 733 €</b> | <b>383 980 €</b> |
| INVESTISSEMENT  | <b>Investissement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018              | 2019              | 2020             |
|   | Total dépenses d'investissement      | 4 445 216 €         | 2 019 691 €      | 5 203 950 €      | 9 843 180 €       | 4 520 490 €       | 4 679 995 €       | 2 679 608 €      |
|   | <b>Investissement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018              | 2019              | 2020             |
|   | Total recettes de d'investissement   |                     | 1 568 344 €      | 5 744 637 €      | 7 911 997 €       | 3 334 891 €       | 2 283 941 €       | 1 121 575 €      |
| Ratios  | Equilibre budgétaire                 | non                 | oui              | oui              | oui               | oui               | oui               | oui              |
|   | Capacité de désendettement           | 50                  | 7                | 9                | 16                | 18                | 14                | 8                |
|   | Taux d'épargne brute                 | 2,5%                | 17,4%            | 17,6%            | 9,5%              | 8,7%              | 10,4%             | 14,8%            |

## Scénario 2 – Inscription d'une part de l'AC en section « Investissement »

| Business plan avec intégration d'une partie de l'attribution de compensation en investissement |                                      |                     |                  |                  |                   |                  |                  |                    |
|--|--------------------------------------|---------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|--------------------|
| FONCTIONNEMENT   | <b>Fonctionnement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018             | 2019             | 2020               |
|  | Total dépenses de fonctionnement     | 10 525 650 €        | 10 903 683 €     | 10 171 029 €     | 11 247 745 €      | 10 426 666 €     | 10 648 936 €     | 10 709 004 €       |
|  | <b>Fonctionnement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018             | 2019             | 2020               |
|  | Total recettes de fonctionnement     | 10 790 783 €        | 13 206 640 €     | 12 345 681 €     | 12 431 018 €      | 12 341 474 €     | 12 829 198 €     | 13 566 592 €       |
| Sans<br>retraitement   | Epargne brute (RRF - DRF)            | 265 133 €           | 2 302 957 €      | 2 174 653 €      | 1 183 273 €       | 1 914 808 €      | 2 180 262 €      | 2 857 588 €        |
|  | Remboursement du capital de la dette | 1 658 058 €         | 1 529 677 €      | 1 439 328 €      | 1 593 180 €       | 1 703 490 €      | 1 672 995 €      | 1 632 608 €        |
|  | <b>Epargne nette</b>                 | <b>-1 392 925 €</b> | <b>773 280 €</b> | <b>735 325 €</b> | <b>-409 907 €</b> | <b>211 318 €</b> | <b>507 267 €</b> | <b>1 224 980 €</b> |
| Avec<br>retraitement   | Epargne brute (RRF - DRF)            | 265 133 €           | 2 302 957 €      | 2 174 653 €      | 1 183 273 €       | 1 914 808 €      | 2 180 262 €      | 2 857 588 €        |
|  | Remboursement du capital de la dette | 1 658 058 €         | 1 529 677 €      | 1 219 328 €      | 1 426 180 €       | 1 536 490 €      | 1 672 995 €      | 1 632 608 €        |
|  | <b>Epargne nette</b>                 | <b>-1 392 925 €</b> | <b>773 280 €</b> | <b>955 325 €</b> | <b>-242 907 €</b> | <b>378 318 €</b> | <b>507 267 €</b> | <b>1 224 980 €</b> |
| INVESTISSEMENT   | <b>Investissement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018             | 2019             | 2020               |
|  | Total dépenses d'investissement      | 4 445 216 €         | 2 019 691 €      | 5 203 950 €      | 9 843 180 €       | 5 421 490 €      | 5 580 995 €      | 3 580 608 €        |
|  | <b>Investissement</b>                | 2014                | 2015             | 2016             | 2017              | 2018             | 2019             | 2020               |
|  | Total recettes de d'investissement   |                     | 1 568 344 €      | 5 744 637 €      | 7 911 997 €       | 3 467 911 €      | 2 416 961 €      | 1 234 595 €        |
| Ratios   | Equilibre budgétaire                 | non                 | oui              | oui              | oui               | oui              | oui              | oui                |
|  | Capacité de désendettement           | 50                  | 7                | 9                | 16                | 10               | 8                | 6                  |
|  | Taux d'épargne brute                 | 2,5%                | 17,4%            | 17,6%            | 9,5%              | 15,5%            | 17,0%            | 21,1%              |

## Les annexes

Délibération n° 15.12.17.02 du 17 décembre 2015

*Règlement relatif à la durée et à l'aménagement du temps de travail au sein des services municipaux de la commune de JUVIGNAC*

Délibération n° 15.12.17.03 du 17 décembre 2015

*Adoption du nouveau régime indemnitaire des agents de la commune de JUVIGNAC*

Délibération n° 16.12.12.03 du 12 décembre 2016

*Adoption du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)*

Délibération n° 16.12.12.12 du 12 décembre 2016

*Adoption de la charte interne de l'achat public des services de la commune de JUVIGNAC*

Délibération n° 16.03.21.02 du 21 Mars 2016

*Mise en place d'un dispositif d'aide aux associations – charte de la vie associative*

Délibération n° 16.10.10.03 du 10 octobre 2016

*Attribution de marché public – location et maintenance de la flotte automobile municipale.*

Délibération n° 15.07.09.04 du 09 juillet 2015

*Attribution d'un véhicule de fonction au directeur général des services*

Délibération n° 15.12.17.04 du 17 décembre 2015

*Conditions d'affectation et d'utilisation des véhicules de service du parc communal avec et sans remisage à domicile – règlement.*

*Formulaire support du comité d'engagement hebdomadaire*

*Comptabilité analytique – liste des gestionnaires budgétaires et comptables*

*Comptabilité analytique – liste des destinations et fonctions*

*Formulaire de demande préalable d'exécution d'heures supplémentaires*