

**RAPPORT D'ORIENTATIONS  
BUDGETAIRES  
EXERCICE 2023**

VILLE DE ROUEN

## **Sommaire**

I.	Finances des collectivités locales au niveau national, le début de l'incertitude	3
1.	Le cadre macro économique des finances publiques	3
2.	Des Finances des collectivités locales « qui se portaient bien » en 2021 mais se dégradent en 2022	3
3.	Les dispositions spécifiques aux collectivités locales du projet de loi de finances pour 2023 et de la Loi de Programmation des Finances Publiques pour 2023 à 2027	4
II.	Une situation financière qui se maintient malgré la crise économique et sanitaire	5
1.	Les résultats	5
2.	Les soldes intermédiaires de gestion	5
a.	Les épargnes (en M€)	5
b.	La menace d'« effet de ciseau » (en M€)	6
3.	L'endettement	7
a.	Encours de dette et annuité (en K€)	7
b.	La structure de la dette	8
c.	Ratio de désendettement	10
4.	La fiscalité	11
a.	Les taux	11
b.	Les produits fiscaux	12
III.	La pluri annualité et les orientations en matière d'investissement	12
1.	Les autorisations de programme récurrentes	13
2.	Les autorisations de programme « Projets »	14
IV.	Les hypothèses et prévisions retenues dans le cadre du budget primitif 2023 / éléments prévisionnels de recettes et de dépenses	15
1.	Les hypothèses retenues dans le cadre du budget primitif 2023	15
a.	Une optimisation des recettes pour financer les projets communaux	15
b.	Une évolution maîtrisée des dépenses de fonctionnement	16
V.	Les projets du mandat 2020-2026	17
1.	Rouen ville résiliente : priorité à la transition social-écologique	17
2.	Rouen ville rayonnante : renforcer l'attractivité et améliorer le cadre de vie du territoire	18
3.	Rouen ville solidaire, de la petite enfance au grand âge	19
IV.	Moderniser les Fonctions supports pour améliorer le service rendu aux usagers	22

## **I. FINANCES DES COLLECTIVITES LOCALES AU NIVEAU NATIONAL, LE DEBUT DE L'INCERTITUDE**

### **1. LE CADRE MACRO ECONOMIQUE DES FINANCES PUBLIQUES<sup>1</sup>**

Malgré l'inflation, la croissance de la zone euro est restée positive avec une hausse de 0.5% au 1<sup>er</sup> trimestre 2022 et de +0.6% au second trimestre de cette même année.

En France, la croissance a progressé au second trimestre 2022 de +0.5%, et les derniers indicateurs suggèrent un ralentissement de l'activité nationale sans aller jusqu'à la récession.

Depuis 2020, en lien avec le contexte de pandémie et les interventions de la puissance publique pour soutenir les ménages et l'économie, les finances publiques ont été largement mobilisées et se retrouvent dans une situation fortement dégradée avec une hausse de près de 10% de la dépense publique entre 2019 et 2021 et une dette publique qui représentait, fin 2021, 112.8% du PIB.

### **2. DES FINANCES DES COLLECTIVITES LOCALES « QUI SE PORTAIENT BIEN » EN 2021 MAIS SE DEGRADENT EN 2022**

A l'inverse, la situation consolidée de l'ensemble des collectivités locales s'est rétablie en 2021 par rapport à fin 2020. Cette amélioration, visible dans toutes les strates résulte notamment d'une forte dynamique des recettes de fonctionnement qui ont progressé de 4.9% entre 2020 et 2021.

C'est pourquoi, au mois de juillet 2022, la Cour des Comptes, dans son rapport sur l'état des finances locales en 2021, constatait que les finances locales « se portaient bien ».

L'épargne brute était en augmentation, supérieure à 2019, rendant possible la contribution des collectivités territoriales au redressement des finances publiques, éventualité reprise par le Gouvernement dans son pacte de Stabilité envoyé à l'Union Européenne. Celui-ci définit la trajectoire des finances publiques sur le quinquennat et prévoit dès 2023 une baisse des dépenses des collectivités à hauteur de 0.3% afin de contribuer au repli du déficit public sous le seuil des 3% en 2027.

Néanmoins, les hausses très fortes des factures énergétiques ainsi que des frais de maintenance et de prix des denrées mais aussi de la masse salariale en raison du Glissement Vieillesse Technicité sont venues, dès l'été 2022, remettre en cause ce modèle. Les collectivités territoriales se trouvent aujourd'hui dans une situation financière complexe avec une augmentation conséquente de leurs charges de fonctionnement qui vient nettement amoindrir leur capacité d'autofinancement de la section d'investissement.

Ainsi, si le PLF pour 2023 prévoit bien une croissance des dépenses des administrations publiques locales de 9 Md € en valeur (inflation incluse), cela représentera en réalité une baisse en volume (hors inflation) de 0.3%.

Les modalités de maîtrise de la trajectoire des dépenses locales sur le quinquennat, les mesures d'accompagnement des collectivités, notamment les plus fragiles, devraient faire l'objet d'une concertation entre le Gouvernement et les associations d'élus.

---

<sup>1</sup> Comité des finances locales du 26 septembre 2022 de présentation du projet de loi de finances pour 2023 et du projet de loi de programmation des finances publiques pour les années 2023 à 2027

### **3. LES DISPOSITIONS SPECIFIQUES AUX COLLECTIVITES LOCALES DU PROJET DE LOI DE FINANCES POUR 2023 ET DE LA LOI DE PROGRAMMATION DES FINANCES PUBLIQUES POUR 2023 A 2027**

Dans le cadre du projet de PLF pour 2023, il est aujourd'hui prévu une sensible progression des concours financiers de l'Etat avec une hausse de +1.1 Md€ par rapport à la LFI pour 2022. En effet, la réforme des indicateurs financiers bénéficie pour une année de plus d'un coefficient de neutralisation de 100% supprimant son impact à venir sur le calcul des dotations des collectivités et EPCI.

Cette progression s'explique également par la hausse de la TVA, un niveau de FCTVA élevé, le dynamisme des compensations de la réforme des impôts de production et le versement du solde du Plan de Soutien et de Relance (PSR) au titre du soutien exceptionnel de l'Etat pour la croissance des prix de l'énergie et la revalorisation du point d'indice de la fonction publique.

A noter que les communes ne devraient être que partiellement impactées par ces mécanismes de progression car non concernées par la TVA et les impôts de production.

Les recettes fiscales progressent quant à elles avec une prévision de revalorisation de 8%<sup>2</sup> en 2023 des bases de la TFPB.

Les dotations de soutien à l'investissement local de droit commun (DETR, DSIL, ...) devraient être maintenues et le FCTVA devrait augmenter de 200 M€ en 2023.

Enfin, le Fonds de Péréquation des ressources Intercommunales (FPIC) est adapté avec la suppression du seuil d'exclusion lié à un effort fiscal agrégé inférieur à 1 et un renforcement du dispositif de garantie de sortie ce qui permet de sécuriser davantage cette recette.

Toutefois, les collectivités et EPCI devraient être, à partir de 2023, impactées par la Loi de Programmation des Finances Publiques pour 2023 à 2027.

Ainsi, ce texte prévoit un retour du déficit public de la France sous les 3% à l'horizon de l'exercice 2027, déficit public qui pour mémoire était de 6.5% à la fin de l'année 2021.

Pour ce faire, si les concours financiers de l'Etat aux collectivités sont maintenus, en très légère progression sur la période, ces dernières, ainsi que les EPCI, vont, de nouveau, être mises à contribution par l'Etat avec la mise en œuvre d'un « pacte de confiance » qui sera obligatoire pour les collectivités et EPCI dont les dépenses de fonctionnement sont supérieures à 40 M€.

Ce pacte prévoit une indexation de l'augmentation des dépenses des collectivités et EPCI sur l'inflation diminuée de -0.5%.

En cas de non-respect de ce plafond d'évolution, des reprises financières pourront être opérées par l'Etat.

Le calendrier et la méthode pour la mise en œuvre de ces contrats ne sont toutefois pas encore connus.

Ainsi, pour 2023, le taux de progression des dépenses de fonctionnement de la Ville de Rouen devrait, si ces orientations sont mises en place, se situer à +3.8%.

---

<sup>2</sup> Donnée provisoire

## II. UNE SITUATION FINANCIERE QUI SE MAINTIENT MALGRE LA CRISE ECONOMIQUE ET SANITAIRE

### 1. LES RESULTATS

Les résultats (en M€) du budget principal de la Ville ont connu les évolutions suivantes sur la période 2014 / 2021 :

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Fonds de roulement en début d'exercice	4.90	3.73	4.42	6.52	8.67	7.71	15.43	16.37
Résultat de l'exercice	-1.17*	0.68	2.10	2.15	-0.96	7.72	0.97	2.19
Fonds de roulement en fin d'exercice	3.73	4.42	6.52	8.67	7.71	15.43	16.37	18.56

\* Le résultat 2014 est impacté à hauteur de 2 507 402€ pour tenir compte des transferts de compétences entre la Ville et la Métropole

\*\* Le résultat 2015 est impacté à hauteur de 244 676€ pour tenir compte des transferts de compétences entre la Ville et la Métropole

Le fonds de roulement en début d'exercice N est composé des résultats cumulés en fonctionnement et en investissement de tous les exercices précédents. Ils tiennent également compte de la part des résultats affectés au financement de l'investissement.

### 2. LES SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION

#### a. Les épargnes (en M€)

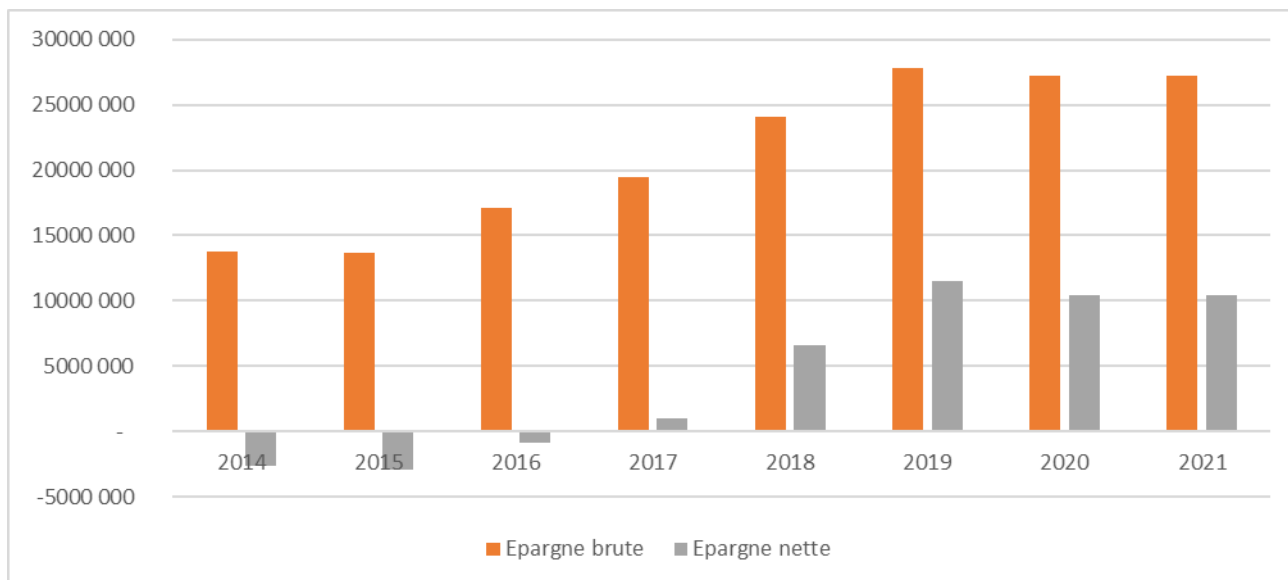
**L'épargne brute** correspond à la différence entre les recettes et les dépenses de fonctionnement. L'épargne brute représente le socle de la richesse financière.

Enfin, **l'épargne nette** est égale à l'épargne brute dont on soustrait le remboursement du capital de la dette. L'épargne nette permet de mesurer l'équilibre annuel. Une épargne nette négative illustre une santé financière dégradée.

Sur la période, les épargnes ont évolué comme indiqué dans le tableau ci-dessous (en M€):

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Epargne brute	13.72	13.62	17.12	19.49	24.06	27.77	27.22	25.98
Taux d'épargne brute (en %)	8 %	8,47 %	11,06 %	12,35 %	14,9 %	16,78 %	16,89%	15.69%
Epargne nette	-2.67	-2.94	-0.88	1.05	6.57	11.46	10.40	11.79

Le taux d'épargne brute doit de manière prudentielle se situer entre 10 et 15%. Depuis 2016, la Ville de Rouen respecte ce critère.



L'épargne nette est redevenue positive en 2017 consécutivement aux efforts de gestion réalisés par la Ville. Pour ce faire, les dépenses de fonctionnement de la Ville ont été rationalisées et les recettes optimisées, ce qui a permis de mettre fin à « l'effet de ciseau » illustrant une diminution des recettes accompagnée d'une augmentation des charges.

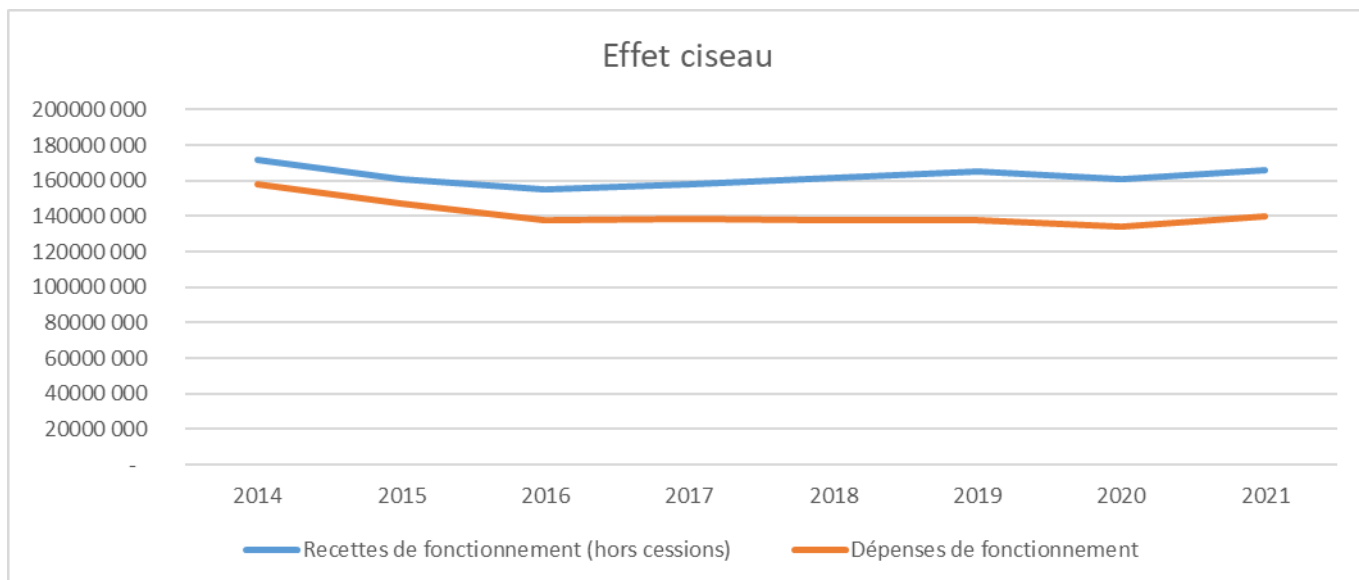
La crise sanitaire de 2020 a impacté les épargnes entraînant un léger recul de l'épargne brute et une diminution de 1 M€ de l'épargne nette par rapport à 2019.

L'année 2021 semble démontrer une stabilisation des niveaux d'épargne au niveau constaté depuis 2019.

***b. La menace d'« effet de ciseau » (en M€)***

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Recettes de fonctionnement (hors cessions)	171.47	160.80	154.82	157.79	161.48	165.48	161.14	165.62
Dépenses de fonctionnement	157.75	147.18	137.70	138.30	137.42	137.71	133.92	139.65

Le graphique ci-dessous présente l'évolution des dépenses et des recettes en valeur euro.

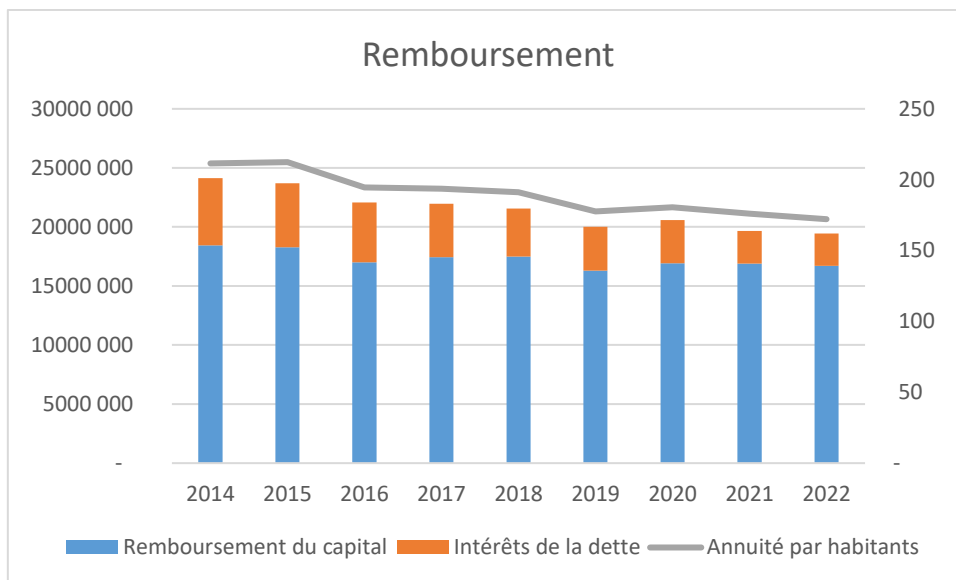


Ce graphique met en évidence l'inversion de tendance à compter de 2016, les recettes augmentant et les dépenses se stabilisant ce qui permet d'éloigner le risque d'effet ciseau (augmentation plus forte des dépenses que des recettes) Le delta entre recettes et dépenses ainsi mis en évidence nourrit la section d'investissement pour financer les dépenses d'équipement ou se désendetter.

### **3. L'ENDETTEMENT**

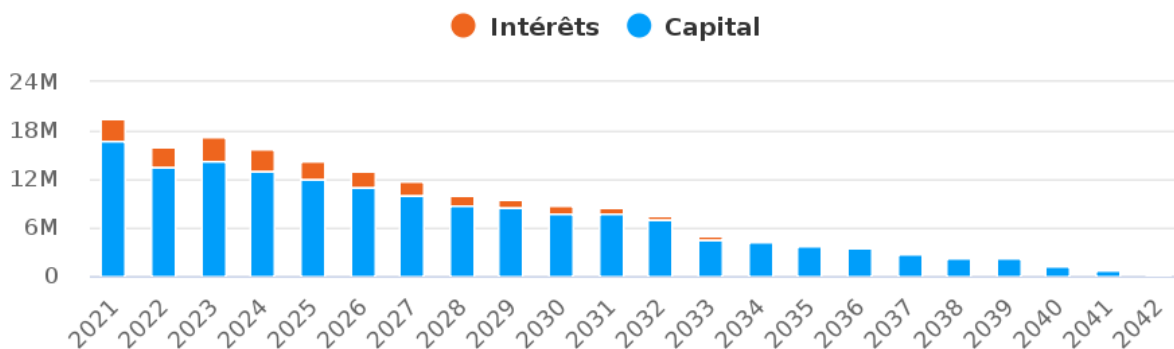
#### **a. Encours de dette et annuité (en K€)**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital Restant Dû (au 01/01)	186 724	191 453	187 466	186 522	177 586	166 215	155 839	145 522	135 783
<i>Evolution en %</i>		2,53 %	-2,08 %	-0,50 %	-4,79 %	-6,4 %	-6,24 %	-6,62 %	-6,69%
Annuités	24 098	23 168	22 870	22 615	22 208	20 590	20 578	19 672	19 445
<i>Evolution en %</i>		-3,86 %	-1,29 %	-1,11 %	-1,80 %	-7,29 %	-0,06 %	-4,40 %	-1,15%



L'année 2022 se caractérise à nouveau par un faible recours à l'emprunt pour un montant actuel global d'environ 11 M€, ce qui permettra à la Ville de se désendetter de nouveau.

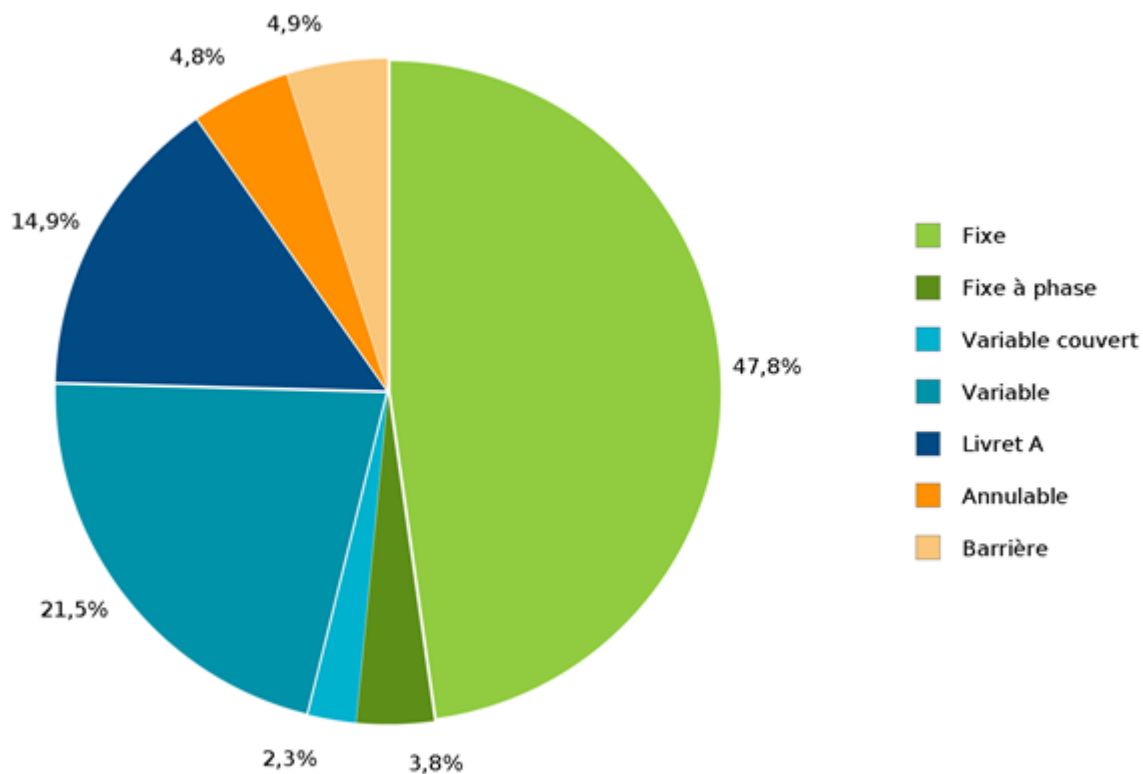
A l'issue de l'année 2022, le profil d'extinction de la dette du budget principal est le suivant :



**b. La structure de la dette**

Fin 2021, l'encours de dette du budget de la Ville demeure équilibré entre taux fixe ou assimilé fixe (51,6 %) et taux variable (48,4 %), comprenant notamment les emprunts souscrits auprès de la Caisse des Dépôts et des Consignations s'appuyant sur le livret A (14,9 %).

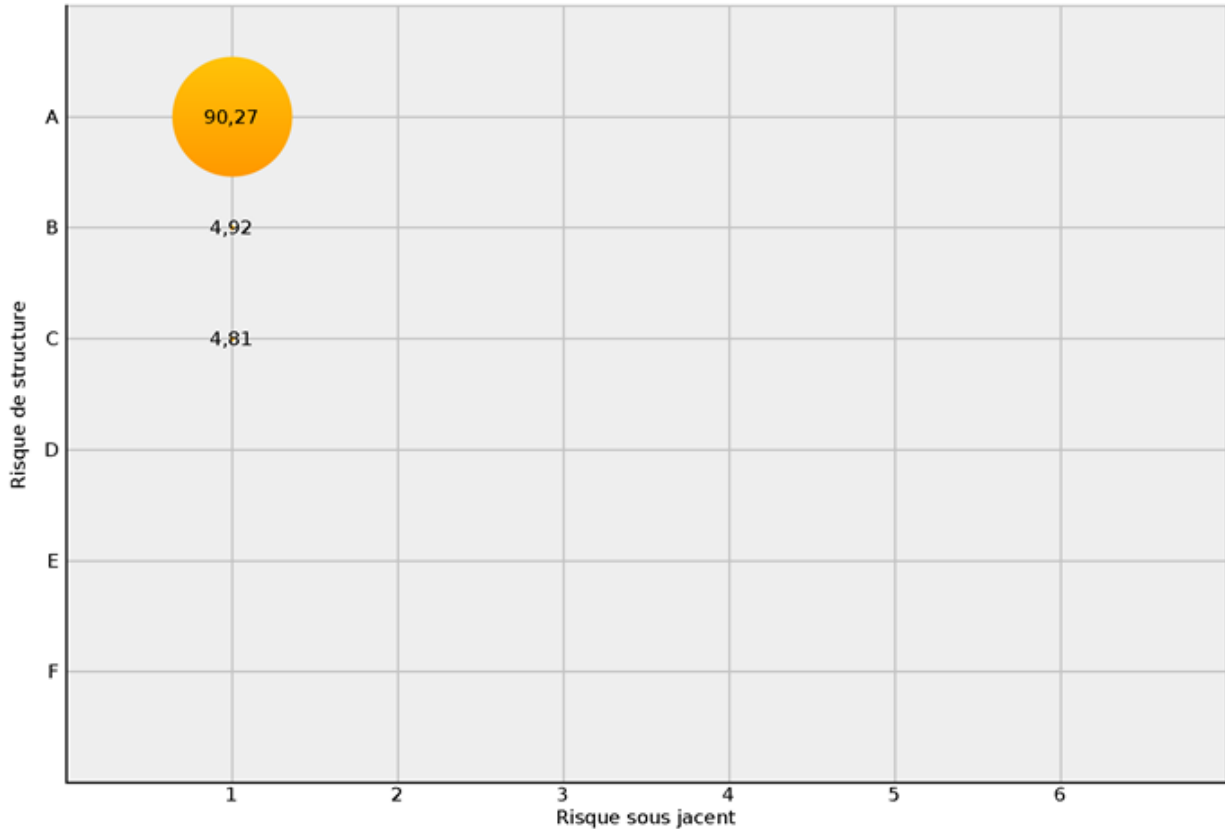




Fin 2021, la durée de vie résiduelle de la dette de la Ville s'établissait à 8 ans et 2 mois, assortie d'un taux d'intérêt moyen de 1,81 %.

La charte de bonne conduite, dite « charte Gissler » qui consiste à classer les emprunts détenus par les collectivités en fonction de leur potentiel risque de taux, continue de faire état d'un recours à des produits très prudents.

Ainsi, plus de 90% de l'encours détenu en fin d'année 2021 par la Ville est considéré comme absolument non risqué (A sur l'échelle des risques de structure), étant composé d'emprunts à taux fixe ou variables simples et/ou plafonnés.



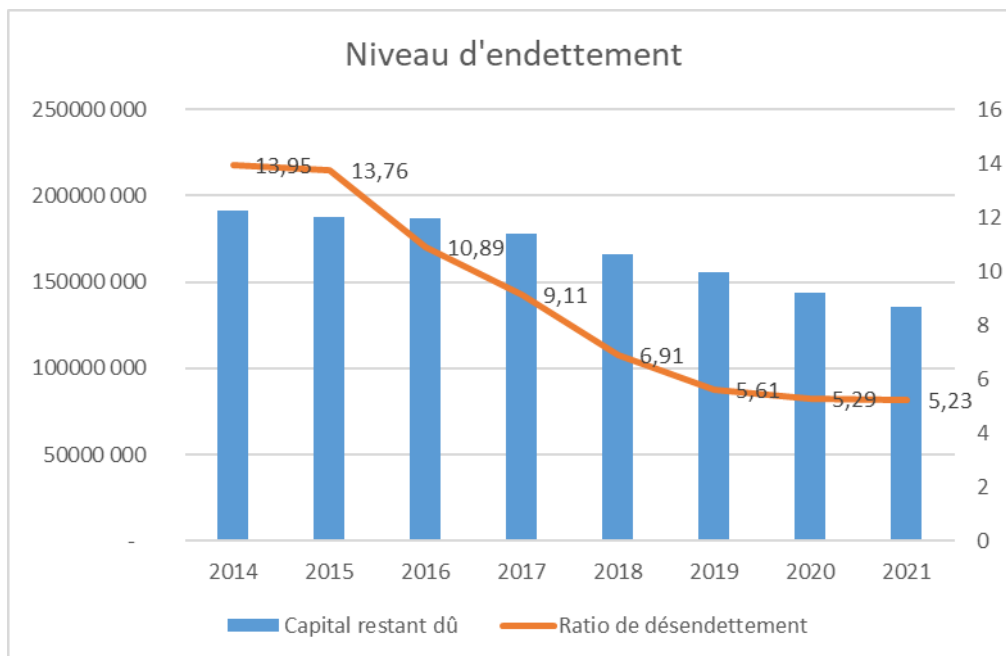
*c. Ratio de désendettement*

Le ratio de désendettement détermine le nombre d'années nécessaires à la collectivité pour éteindre totalement sa dette par mobilisation et affectation en totalité de son épargne brute annuelle. Il se calcule selon la règle suivante : encours de dette au 31 décembre de l'année budgétaire en cours / épargne brute de l'année en cours.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ratio de désendettement	13.95 ans	13.76 ans	10.89 ans	9,11 ans	6,91 ans	5,62 ans	5,3 ans	5.23 ans

L'effet combiné de l'amélioration des épargnes et du désendettement global de la Ville a conduit à une très nette amélioration de ce ratio qui est passé de près de 14 ans en 2014 à moins de 6 ans depuis 2019.

La moyenne du bloc communal pour 2021 est de 4.7 années (5.1 années en 2020).



#### 4. LA FISCALITE

##### a. Les taux

Les taux d'imposition de la Ville de Rouen ont évolué comme suit depuis 2014 :

	Taux taxe d'habitation	Taux taxe foncière sur les propriétés bâties	Taux taxe foncière sur les propriétés non bâties
2014	21,59 %	22,69 %	27,09 %
2015	21,59 %	22,69 %	27,09 %
2016	22,22 %	23,35 %	27,88 %
2017	22,22 %	23,35 %	27,88 %
2018	22,22 %	23,35 %	27,88 %
2019	22,22 %	23,35 %	27,88 %
2020	22,22%	23,35%	27,88%
2021	22,22%	48,71% (23,35% part communale et 25,36% part départementale)	27,88%
2022	22,22%	48,71% (23,35% part communale et 25,36% part départementale)	27,88%
2023	22,22%	48,71% (23,35% part communale et 25,36% part départementale)	27,88%

La collectivité est déterminée malgré le contexte d'incertitude financière à ne pas faire évoluer les taux communaux des impôts pour préserver les rouennais.

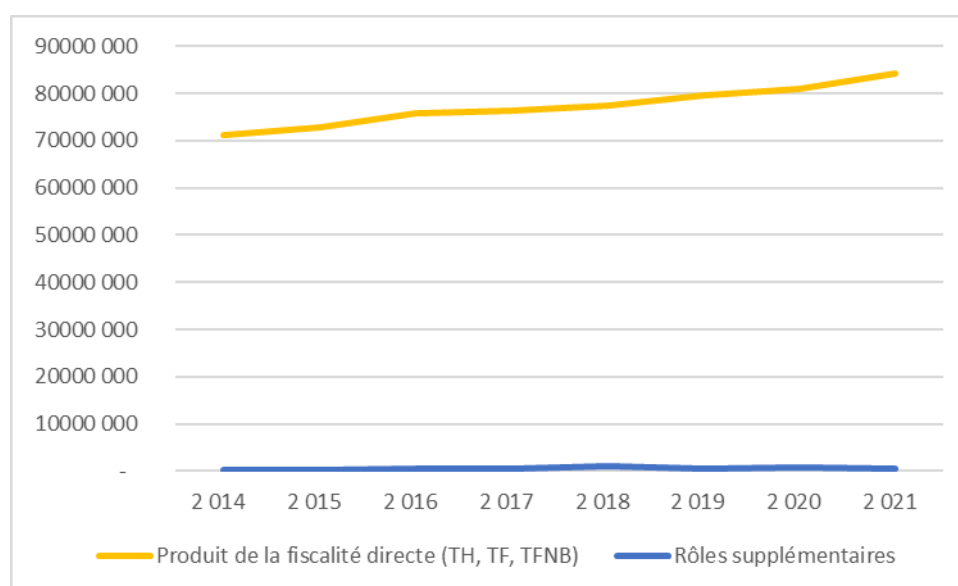
A noter à compter de 2021 l'intégration du taux du Département pour la taxe foncière sur les propriétés bâties pour compenser la suppression de la taxe d'habitation, taxe pour laquelle la Ville n'a, de ce fait, plus la possibilité de modifier le taux.

### b. Les produits fiscaux

Le total des produits de la fiscalité directe s'est établi à 71.44 M€ en 2014 et à 84.26 M€ en 2021, en progression de 3.17 M€ par rapport à 2020 du fait du dynamisme des bases.

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Produit de la TH	33.42	34.49	35.90	35.97	36.70	38.15	38.81	84.26
Produit de la TFB	37.67	38.09	39.75	40.12	40.70	41.43	42.12	
Produit de la TFNB	0.11	0.11	0.14	0.14	0.15	0.15	0.17	
Rôles supplémentaires	0.24	0.21	0.59	0.47	1.02	0.55	0.78	0.57
<b>Total des produits</b>	<b>71.44</b>	<b>72.90</b>	<b>76.38</b>	<b>76.70</b>	<b>78.57</b>	<b>80.28</b>	<b>81.88</b>	84.82

Du fait de la disparition de la taxe d'habitation (TH), la Ville n'en perçoit plus le produit depuis 2021. A compter de cette même année, la perte de cette recette a été compensée par le versement de la part départementale de la taxe foncière sur laquelle a été appliqué un coefficient correcteur (CoCo) garantissant le maintien du produit initialement perçu au titre de la TH.



### III. LA PLURI ANNUALITE ET LES ORIENTATIONS EN MATIERE D'INVESTISSEMENT

Le montant global des dépenses d'équipement pour l'exercice 2023 est fixé à 35 M€ (hors NPNRU) et sera décliné soit en autorisations de programme récurrentes soit en autorisations de programme « Projets ».

Les dépenses retenues à ce titre seront détaillées dans le rapport de présentation du budget primitif pour l'exercice 2023. Néanmoins, les orientations du mandat sont présentées en partie VI de ce rapport.

## 1. LES AUTORISATIONS DE PROGRAMME RECURRENTES

Les AP dites « récurrentes » correspondent aux politiques municipales d'interventions récurrentes dont la réalisation s'échelonne sur au moins deux exercices.

Le montant d'une AP récurrente peut être révisé (à la hausse comme à la baisse) au cours de l'année de son vote, lors du budget supplémentaire ou d'une décision modificative.

Elles sont décrites ci-dessous au titre de l'exercice 2022 :

politique	secteur	programme	TOTAL AP 2022
Rouen, ville résiliente, priorité à la transition social-écologique	Renaturation et végétalisation	P010 - Propreté urbaine	452 798,00 €
		P011 - Nature en ville et paysages	3 659 372,00 €
		P012 - Exploitation sites et espaces publics	659 500,00 €
		P013 - Transition écologique	660 000,00 €
		P015 - Mécanisation espaces publics	2 385 000,00 €
	Rénovation thermique	P094 - Economies d'énergie	8 417 000,00 €
		P097 - Sécurité maintenance bâtiments municipaux	3 212 088,70 €
		<b>TOTAL</b>	<b>19 445 758,70 €</b>
Rouen ville rayonnante, renforcer l'attractivité et améliorer le cadre de vie du territoire	Urbanisme	P005 - Acquisitions foncières et immobilières	4 440 839,00 €
		P008 - Bâtiments en péril	280 000,00 €
	Rayonnement économique	P016 - Mise en valeur économique du territoire	100 000,00 €
	Sport	P056 - Remise à niveau équipements sportifs	1 302 791,00 €
			<b>TOTAL</b>
Rouen ville solidaire, de la petite enfance au grand âge	Famille	P067 - Education école et animation	1 709 652,00 €
		P068 - Restauration collective	196 439,00 €
	Solidarités	P061 - Accessibilité des ERP	3 222 000,00 €
		<b>TOTAL</b>	<b>5 128 091,00 €</b>
Moderniser les fonctions support pour améliorer le service rendu aux usagers	Moyens généraux	P086 - Gestion des systèmes d'information	2 793 560,00 €
		P083 - Moyens généraux	1 470 900,00 €
			<b>TOTAL</b>

## 2. LES AUTORISATIONS DE PROGRAMME « PROJETS »

Les AP dites de « projet » correspondent à des projets d'envergure, dont la réalisation peut s'échelonner sur plusieurs exercices, voire la durée d'un mandat municipal. Ces AP permettent de retracer le coût global du projet financé. Leur durée de vie peut être revue en fonction de l'avancement des travaux.

Le montant d'une AP projet peut être, quant à lui, révisé (à la hausse comme à la baisse) tout au long de la durée de vie de cette AP.

N° programme et enveloppe	Niveau arborescence budgétaire	Description	Autorisation de Programme montant voté
	Politique sectorielle	DEVELOPPER ATTRACT. TERRITOIRE	6 557 428,42
	Secteur d'intervention	URBANISME	4 510 668,42
P003	Programme	NOUVEAU PROGRAMME NATIONAL DE RENOUVELLEMENT URBAIN	4 510 668,42
2020 - P003E02		AP/D NPRU	4 510 668,42
	Secteur d'intervention	GESTION DES ESPACES PUBLICS	2 046 760,00
P014	Programme	PARC NATUREL URBAIN REPAINVILLE	2 046 760,00
2020 - P014E06		AP/D REPAINVILLE	2 046 760,00
	Politique sectorielle	FAVORISER LA RELATION USAGERS	93 539 335,13
	Secteur d'intervention	CULTURE	39 398 967,80
P044	Programme	AMENAGEMENTS PATRIMOINE CULTUREL	38 398 967,80
2020 - P044E14		AP/D PLAN DE RENOVATION DU PATRIMOINE	4 217 720,25
2020 - P044E17		AP/D REFECTION DU CONSERVATOIRE	10 181 247,55
2021 - P044E22		AP/D ABBATIALE SAINT OUVEN TRAVAUX	24 000 000,00
P048	Programme	BIBLIOTHEQUES	1 000 000,00
2022 - P048E24		AP/D BIBLIOTHEQUE SUR L EAU	1 000 000,00
	Secteur d'intervention	SPORT	17 171 464,00
P055	Programme	SECURITE MAINTENANCE TERRAINS DE SPORT	5 351 464,00
2020 - P055E10		AP/D TERRAINS SYNTHETIQUES	5 351 464,00
P056	Programme	REMISE A NIVEAU EQUIPEMENTS SPORTIFS	11 820 000,00
2020 - P056E16		AP/D REFECTION COMPLEXE PETITE BOUVERIE	2 000 000,00
2020 - P056E17		AP/D PISCINE MARIE MARVINGT RENOVATION ENERGETIQUE	5 670 000,00
2022 - P056E27		AP/D PISCINE BOISSIERE	4 150 000,00
	Secteur d'intervention	FAMILLE	36 968 903,33
P066	Programme	PETITE ENFANCE	150 000,00
2022 - P066E18		AP/D CRECHE EXPLORATEURS	150 000,00
P067	Programme	EDUCATION ECOLE ET ANIMATION	36 818 903,33
2020 - P067E15		AP/D AMENAGEMENTS POUCHET/GRAINDOR	1 230 563,33
2021 - P067E25		AP/D ECOLE HAMEAU DES BROUETTES	2 000 000,00
2022 - P067E30		AP/D ECOLE NUMERIQUE	2 679 000,00
2022 - P067E32		AP/D CREATION ECOLE	13 660 000,00
2022 - P067E33		AP/D ECOLE CARTIER/DUBOCCAGE	3 120 000,00
2022 - P067E34		AP/D HONORE DE BALZAC	1 850 000,00
2022 - P067E35		AP/D RENATURATION COURS D ECOLE	12 279 340,00
	Politique sectorielle	PILOTER LA COLLECTIVITE	2 300 000,00
	Secteur d'intervention	PATRIMOINE BATI	2 300 000,00
P097	Programme	SECURITE MAINTENANCE BATIMENTS MUNICIPAUX	2 300 000,00
2021 - P097E21		AP/D ARCHIVES CENTRE DELBO	2 300 000,00
	<b>TOTAL</b>		<b>102 396 763,55</b>

#### **IV. LES HYPOTHESES ET PREVISIONS RETENUES DANS LE CADRE DU BUDGET PRIMITIF 2023 / ELEMENTS PREVISIONNELS DE RECETTES ET DE DEPENSES**

Dans un contexte de crise (sanitaire et économique), l'objectif financier au titre du Budget Primitif 2023 reste inchangé à savoir :

- Garantir un niveau élevé de service au public ;
- Investir pour mener à bien les projets stratégiques du mandat ;
- Conserver des marges de manœuvre en maintenant la situation financière saine de la Ville.

Ce triple objectif implique d'augmenter les dépenses d'équipement d'un niveau moyen de dépenses d'équipement (investissement) de 35 à 40 M€/an sur 2021/2026 (hors NPNRU), tout en maintenant une capacité de désendettement inférieure à 10 années et un taux d'épargne brute supérieur à 12%, gages de bonne santé financière pour les prêteurs et cofinanceurs.

##### **1. LES HYPOTHESES RETENUES DANS LE CADRE DU BUDGET PRIMITIF 2023**

###### **a. Une optimisation des recettes pour financer les projets communaux**

La structure des recettes réelles de fonctionnement de la Ville ne devrait pas connaître de modification majeure au cours de l'année 2023.

Les hypothèses d'estimation des principales recettes de fonctionnement pour le budget 2023 sont les suivantes :

- Fiscalité directe : l'évolution des bases fiscales (et non des taux) des taxes ménages pour 2023 est anticipée à hauteur de +6% (évolution physique et évolution liée à l'inflation). Aucune augmentation des taux n'est prévue pour l'exercice 2023.
- Fiscalité indirecte : elle est composée essentiellement des droits de mutation, de la taxe sur la consommation finale d'électricité (TCFE) et de la taxe locale sur les enseignes et publicités extérieures (TLPE). Il est ici prévu une évolution positive mesurée de ces recettes tenant compte des montants perçus ces dernières années.
- Dotations de l'Etat : les composantes « dotation forfaitaire » de la DGF de la Ville et « dotation de solidarité urbaine » devraient rester stables.
- Dotations et transferts de la Métropole :

- Attribution de compensation :

L'attribution de compensation reversée à la Ville de Rouen pour l'année 2023 est inscrite pour 3,55 M€.

- Dotation de solidarité communautaire :

La dotation de solidarité communautaire pour 2023, répartie par la Métropole en direction de ses communes membres selon des critères de péréquation, est inscrite à hauteur de 2,4 M€.

- Le Fonds National de Péréquation des Ressources Intercommunales et Communales (FPIC) instauré en 2012. Il constitue le premier mécanisme national de péréquation horizontale pour le secteur communal et intercommunal, prenant appui sur la notion d'ensemble intercommunal

composé d'un EPCI à fiscalité propre et de ses communes membres. Ce fonds consiste à prélever une partie des ressources de certaines intercommunalités et communes pour la reverser à des intercommunalités et communes moins favorisées.

Le territoire de la Métropole est bénéficiaire de ce dispositif de redistribution depuis 2015. Ce montant, en constante évolution depuis sa mise en place est inscrit de manière prévisionnelle à hauteur de 1,5 M€ pour 2023.

La reprise du résultat de l'exercice 2022 lors du budget supplémentaire 2023 devrait permettre de réviser le besoin d'emprunt nécessaire aux nouveaux investissements de la Ville.

**b. Une évolution maîtrisée des dépenses de fonctionnement**

**i. L'évolution des charges de personnel**

Les missions inhérentes à la collectivité, par leur proximité avec les usagers et avec la volonté toujours forte de rendre un service de qualité, nécessitent une mobilisation constante et importante d'agents sur le terrain (entretien des espaces publics, accueil et encadrement, animation dans les écoles et les crèches ...). La Ville privilégie le recours à la régie directe pour proposer des parcours de carrière à ses agents, grâce à ses 100 métiers.

La masse salariale représente environ 58% des dépenses récurrentes de fonctionnement de la Ville, de par la nature de ses interventions. De ce fait, la maîtrise budgétaire notamment des dépenses de fonctionnement, implique, un pilotage fin de la masse salariale, dont le montant global s'élevait en 2022 (BP+DM) à 91 M d'euros.

Compte administratif								Budget Primitif	
2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
94,57	90,00	84,56	86,73	85,86	85,74	85,70	87,57	89,38	94,40

En s'appuyant sur les efforts de gestion entrepris durant le précédent mandat, la stratégie en matière de dépenses de personnel consistait en une augmentation contenue à 2% lors des deux premières années du mandat, permettant un développement des moyens dédiés aux priorités stratégique de ce nouveau mandat (transition social-écologique et ville résiliente, solidarités, sécurité et propreté, lutte contre les discriminations, rénovation notamment énergétique des bâtiments, santé, commerce...) et à une revalorisation des carrières et conditions de travail.

Toutefois, l'année 2022 a été particulièrement marquée par des mesures nationales de revalorisation dans un contexte d'inflation forte et en particulier d'explosion des prix de l'énergie. En particulier, la revalorisation du point d'indice prenant effet en juillet 2022 a impacté le budget 2022 de 1 312 500€, s'ajoutant aux autres mesures de revalorisation prévues tel que revalorisations du SMIC, accroissement également la prime de rendement, revalorisation des catégories C et B ainsi que dans les filières animation et médico-sociale, l'indemnité de fin de contrat. De ce fait, l'augmentation de la masse salariale en 2022 atteindra une augmentation de +4,6% par rapport à l'année 2021.

La Ville recherche autant que de possible les cofinancements des nouvelles dépenses de personnel. Elle mise également sur les parcours professionnels, pour faciliter les deuxième, troisième carrières, et lutter contre l'usure professionnelle, liée à l'allongement des carrières.



## ii. Les autres dépenses de fonctionnement

Les dépenses de fonctionnement général déjà initialement prévues en augmentation en 2022 du fait de la hausse des prix du gaz, vont connaître une nouvelle évolution positive pour 2023. Il en va de même des participations de la Ville aux organismes de regroupement à savoir le CCAS et le SIREST.

Enfin, à ce stade de la préparation du BP 2023, les crédits de fonctionnement suivants seront reconduits sur la base de leur montant 2022 :

- Les subventions de fonctionnement aux associations : hors effet périmètre (disparition d'une association, manifestations exceptionnelles), le budget 2023 consacré aux subventions de fonctionnement aux associations sera maintenu.

Certaines dépenses comme l'eau, la maintenance des bâtiments et des équipements informatiques, ou encore les assurances nécessitent une analyse particulière. Leur volume pour 2023 a donc été établi en fonction des analyses précises faites par les services municipaux concernés, en tenant compte notamment des effets prix s'appliquant.

Les efforts de gestion afin de maintenir le niveau global des dépenses de fonctionnement porteront donc sur les dépenses de fonctionnement général, non comprises dans la liste présentée ci-avant.

Par ailleurs, les efforts de réduction des volumes des fluides (gaz, électricité notamment) seront accentués dans le cadre d'un plan de sobriété, de manière à limiter la hausse des coûts des fluides liée à l'explosion des coûts de l'énergie. En outre, les efforts sur les investissements d'économie d'énergie faits depuis plusieurs années vont être poursuivis pour amplifier les économies en résultant.

## **V. LES PROJETS DU MANDAT 2020-2026**

En 2023, la Ville de Rouen poursuivra les projets engagés depuis les élections de 2020.

### **1. ROUEN VILLE RESILIENTE : PRIORITE A LA TRANSITION SOCIAL-ECOLOGIQUE**

Suite au bilan de mise en œuvre du plan de transition pour 2021-2022, le plan d'actions a été ajusté lors du conseil municipal du 26 septembre pour s'adapter à l'évolution du contexte législatif et à l'évolution des projets municipaux.

Pour rappel, ce programme d'actions a pour but d'agir à travers l'ensemble des politiques municipales.

La collectivité sollicitera commission nationale du label Climat-Air-Énergie, pour l'obtention de la labellisation au niveau 3 étoiles de la collectivité. En effet, l'audit Climat-Air-Énergie du 7 septembre 2022 a permis de valider les actions réalisées et programmées depuis la dernière labellisation en 2018, faisant passer la Ville d'une note de 54,3% à 62,13%.

L'objectif de la Ville est de poursuivre les efforts vers l'obtention du niveau 5 étoiles au terme du mandat.

Le plan de renaturation de la ville, « Rouen naturellement », est désormais en phase active et de nombreux projets se concrétisent. 2023 verra ainsi l'achèvement de plusieurs opérations structurantes telles que le jardin de l'île Lacroix, Le programme de déminéralisation des cours d'école et de crèches se poursuit. Au printemps 2023, 16 cours auront été renaturées et plusieurs nouveaux chantiers s'ouvriront à l'été dans d'autres établissements

pour maintenir l'objectif d'achever la déminéralisation de l'ensemble des cours qui peuvent l'être d'ici 2026.

En écho à ces projets, la saison 2022-2023 de l'Étincelle, théâtre(s) de la Ville de Rouen met la nature au cœur de sa programmation.

Enfin, l'Économie sociale et solidaire (ESS) se développe et conforte la volonté de soutenir la transition écologique et solidaire de notre ville. C'est pourquoi les journées de l'ESS seront renouvelées, et la mission continuera de soutenir et encourager les porteurs de projets.

## **2. ROUEN VILLE RAYONNANTE : RENFORCER L'ATTRACTIVITE ET AMELIORER LE CADRE DE VIE DU TERRITOIRE**

Afin de renforcer la propreté de l'ensemble de la ville, la municipalité continuera les efforts engagés qui portent leurs fruits. En lien étroit avec les équipes de la Métropole, le plan propreté initié en 2020 sera poursuivi. Fin 2022, le déploiement de nouvelles corbeilles de rue, incluant le tri sélectif, sera achevé, avec une avance certaine sur les obligations réglementaires qui s'imposeront prochainement en France. Le tri sélectif sera donc désormais encouragé particulièrement aux abords des équipements publics. Par ailleurs, le déploiement de nouvelles corbeilles de grand volume, fonctionnant à l'énergie solaire pour assurer le compactage des déchets, se poursuivra dans les rues commerçantes du centre-ville ainsi que le déploiement de cendriers. Pour ces actions, la Ville est distinguée par l'Association des Villes pour la Propreté Urbaine.

L'année 2023 sera marquée par un plan inédit d'extension des horaires d'ouverture des bibliothèques rouennaises, dont le nombre d'heures augmentera en moyenne de 40% dès janvier 2023. La Ville, soutenue par l'Etat, consacrera des moyens très importants à ce projet nécessaire pour favoriser une meilleure accessibilité à la lecture publique, garante d'une meilleure inclusion de nos concitoyens.

Nos équipements et services culturels sont au cœur de la candidature de Rouen à la Capitale européenne de la Culture 2028. Le dossier de candidature, déposé par l'association porteuse du projet en décembre 2022, sera examiné au premier trimestre 2023 ; à l'issue de la présélection, un nouveau dossier devra être élaboré pour la fin de l'année, sur la base duquel le choix final de la ville française lauréate sera établi par un jury européen.

L'Armada 2023, qui se tiendra en juin, sera l'opportunité d'inscrire Rouen dans une démarche de rayonnement international en cohérence avec la candidature à la Capitale européenne de la Culture 2028. L'événement mobilisera massivement les moyens et services municipaux pour que cette édition soit une réussite pour l'ensemble de notre territoire.

En matière de patrimoine, le chantier de l'abbatiale Saint-Ouen se poursuivra en 2023 et 2024 ; il se traduira tout particulièrement par la restauration de la rose du transept sud pour laquelle une opération de mécénat participatif a été lancée avec succès, en lien avec la Fondation du patrimoine. D'autres moyens financiers seront dédiés à la restauration du patrimoine bâti et des objets mobiliers, en particulier les orgues, dont la Ville est propriétaire.

Le nouveau programme de renouvellement urbain (NPNRU) des quartiers des hauts de Rouen et de Grammont, destiné à améliorer l'attractivité résidentielle de ces secteurs, repose sur le développement en nombre de forme d'habitat diversifié, d'équipements publics requalifiés et de désenclavement routier. Débuté en 2021, ce plan se poursuivra en 2023 par la réalisation d'études pour les opérations d'aménagement de la centralité du Chatelet et de la Lombardie, de Rameau 1 à la Grand Mare, des Canadiens aux Sapins et du quartier Grammont.

Des travaux sont également prévus à la maison du Plateau, pour l'extension des vestiaires US Grammont et le réagencement de la salle de boxe du Chatelet.

Enfin, 2023 devrait voir le démarrage de la déconstruction de l'ancienne piscine Salomon.

De plus, la participation de la Ville à la ZAC Luciline va se poursuivre.

En matière sportive, Rouen accueillera les Jeux Nationaux des Transplantés et Dialysés en mai 2023 et s'engagera dans l'Olympiade culturelle, associant monde sportif et culturel à l'approche des Jeux olympiques de Paris 2024. D'autres projets s'inscriront dans la durée, comme les courses hebdomadaires « Rouen'ning » favorisant la pratique du sport pour toutes et tous. De nouveaux travaux de réhabilitation et de rénovation des équipements sportifs seront menés, notamment dans les piscines, tandis que le projet de nouvelle piscine des Hauts de Rouen se poursuivra. Un « city stade » en libre accès verra le jour dans le parc Grammont et les terrains de sport du complexe Saint-Exupéry seront remis à niveau.

Les succès du monde économique rouennais seront soutenus. Le recrutement d'une manager de commerce permet de renforcer le lien avec les commerçants. Le droit de préemption commerciale est désormais opérationnel et il est susceptible d'être activé à tout moment. Une vaste concertation des commerçants, organisée sous l'appellation « Ateliers du commerce », s'achèvera au premier trimestre 2023 et débouchera sur un plan d'actions dédié, prenant en compte les attentes des différents acteurs du territoire (commerçants, habitants...).

### **3. ROUEN VILLE SOLIDAIRE, DE LA PETITE ENFANCE AU GRAND AGE**

En 2023, fédérer, s'associer et moderniser seront les maîtres mots de l'action de la Ville de Rouen en matière de solidarité et d'éducation.

Fédérer se traduira par l'organisation d'un réseau de soutien à la parentalité, en mesure d'accompagner tous les types de familles dans l'éducation de leurs enfants.

S'associer s'illustrera par l'engagement du Centre Communal d'Action Sociale dans la démarche de regroupement de l'EHPAD la pléiade à deux autres EHPAD publics situés à Sotteville-Lès-Rouen et Petit Quevilly.

Moderniser sera au cœur des projets de simplification de la relation usager, qu'il s'agisse de démarches relatives à l'Etat civil ou d'inscription aux services de l'enfance.

#### **Priorité à la lutte contre les discriminations et l'égalité femmes/hommes**

En 2023, la Ville de Rouen mettra en place une politique étendue et renouvelée de lutte contre les discriminations. Elle a adopté, en Conseil Municipal le 26 septembre 2022, son nouveau Plan d'actions Rouen Ville féministe 2022-2026 qui décline les grandes orientations et principales actions qui seront menées sur les quatre prochaines années. La Ville souhaite notamment expérimenter une démarche dite de budget sensible au genre afin d'évaluer l'impact différencié de ses politiques publiques sur les femmes et les hommes. Des études ont en effet démontré que les dépenses des acteurs publics ne sont pas neutres au regard du genre, et ont tendance à maintenir des dispositions qui avantagent les pratiques masculines.

En interne, le plan égalité professionnelle entre les agentes et les agents commencera à se déployer, après une phase importante de diagnostic.

Un plan transversal de lutte contre les discriminations sera proposé au vote des élus en 2023.

La Ville poursuit sa politique en faveur des personnes en situation de handicap et entre dans la dernière phase (trois années) de son ADAP (mise en accessibilité de l'ensemble de son patrimoine bâti). Pour rendre la Ville plus inclusive, elle travaille en interne avec l'ensemble des services (notamment la DTE pour l'intégration des enfants en situation de handicap) et avec ses partenaires associatifs, qui connaissent les besoins et les obstacles concrets à une

pleine citoyenneté. L'accessibilité téléphonique des services d'accueil de la Ville est mise en place et le travail pour l'accessibilité numérique a débuté.

En 2023, la Ville mettra en œuvre les premiers projets issus du nouveau format du budget participatif citoyen, centré sur la transition écologique. L'assemblée citoyenne se met en place, et travaillera notamment sur les propositions issues de la convention citoyenne. L'initiative citoyenne locale a été adoptée au conseil municipal de septembre 2022.

Le débat des mémoires se poursuit, avec l'ensemble des acteurs concernés (historiens, archivistes, universitaires, associations, citoyens et citoyennes), afin d'enrichir notre corpus historique local pour prendre en compte toutes les mémoires, et redonner toute leur place à l'ensemble des citoyennes et citoyens, dans l'espace public de la Ville, et dans ses politiques publiques. Les thématiques suivantes sont traitées : mémoire des femmes, de la Guerre d'Algérie, de l'esclavage, mémoire des migrations, mémoires ouvrières et mémoires des quartiers de Rouen. Ces travaux viendront alimenter la préparation de la candidature de Rouen comme Capitale européenne de la culture.

### **Rouen humaine**

Rouen humaine, c'est une ville solidaire avec les personnes en situation de fragilité sociale ou de perte d'autonomie. C'est aussi une ville à hauteur d'enfant qui prépare son avenir en misant sur l'éducation et la citoyenneté. C'est enfin une ville qui s'adapte et modernise le fonctionnement de ses services en direction de l'ensemble des usagers.

#### *Une ville solidaire*

Outre un engagement opérationnel dans l'expérimentation du dispositif Territoire Zéro Chômeur de Longue durée, la Ville de Rouen redéfinira les axes majeurs de sa politique d'insertion, avec la structuration d'un réseau des acteurs de l'insertion et la mise en œuvre d'événements favorisant l'accès à l'emploi.

L'évaluation d'une première année de mise en œuvre du permis de louer permettra d'affiner son périmètre d'application efficace.

S'agissant des aînés, la Ville poursuivra le Plan d'Alerte Solidarités Seniors (PASS) et accentuera son action de lutte contre l'isolement des aînés.

Le dispositif « Rouen ville accueillante » sera amplifié en 2023 avec l'engagement dans la journée internationale des migrants, la poursuite du travail d'articulation des acteurs associatifs œuvrant à l'insertion des migrants et la spécialisation d'un travailleur social dans leur accompagnement.

#### *Une ville à hauteur d'enfants*

D'importants travaux d'extension seront opérés sur les écoles Balzac, Cartier Dubocage et Pépinières Saint Julien, pendant que les études de création d'une école sur les Hauts de Rouen et d'une autre sur la Rive Gauche arriveront en phase pré-opérationnelle.

L'accessibilité des écoles, accueils de loisirs et crèches sera poursuivie dans le cadre des travaux programmés dans l'AdAP.

L'action éducative de la Ville sera recentrée sur la problématique croissante de la prise en charge des enfants porteurs de handicap ou souffrant de troubles, d'une part et, d'autre part sur un programme d'actions concrètes de lutte contre le gaspillage alimentaire à travers « mon restau responsable ».

L'année 2023 sera consacrée à l'évaluation partagée du Projet Educatif de Territoire (PEDT), en vue d'une actualisation des axes et actions en 2014.

### *Une ville qui s'adapte*

Les procédures de la Direction de la Relation Citoyenne seront modernisées avec la montée en puissance de démarches accessibles en télé-procédure, le bénéfice du travail de numérisation des actes dans le cadre du projet COMEDDEC et la numérisation et la cartographie des données des affaires funéraires.

### **Tranquillité publique, la sécurité au quotidien**

Comme annoncé l'an passé, la Ville va mettre en place une brigade de nuit au sein de sa police municipale. Les onze agents ont été recrutés courant 2022 et viennent pour l'instant renforcer les équipes de jour. Leurs missions principales respecteront le cadre d'emploi national des policiers municipaux et s'orienteront vers la lutte contre les atteintes aux biens et aux personnes, en particulier la lutte contre les violences faites aux femmes. Au cœur des enjeux figureront également la régulation de la vie nocturne (nuisances de voisinage, troubles liés à l'exploitation des établissements de nuit), la lutte contre la pollution lumineuse mais aussi tout ce qui touche aux manifestations récréatives, sportives et culturelles nécessitant les dispositifs de sécurisation ad hoc.

Pour l'année 2023, et dans le cadre des objectifs fixés par la Stratégie Territoriale de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (STSPD), le Conseil Local de Sécurité et de Prévention de la Délinquance (CLSPD) va poursuivre les actions déjà existantes tout en élaborant de nouveaux projets. Les actions à destination du Quartier de Reconquête Républicaine (QRR) des hauts de Rouen seront renouvelées. De même, un accent fort sera mis sur la lutte contre les violences faites aux femmes avec la poursuite des actions déjà existantes (financement de l'accompagnement social dans un logement dédié aux femmes victimes de violences intra familiales, campagnes de communication...) et avec le développement d'un partenariat innovant avec l'application UMay qui vise à lutter contre le harcèlement de rue et les violences sexistes et sexuelles.

Par ailleurs, comme initié en début de mandat, la Ville continuera en 2023 à développer son système de Vidéo protection pour le mettre en adéquation avec les enjeux et le rendre plus conforme aux standards attendus en la matière dans les Villes de la strate de ROUEN. Plusieurs installations pérennes vont notamment être mises en place dans les quartiers ST SEVER, GRAMMONT ainsi que sur les quais bas rive gauche (prairie ST SEVER), sans oublier le renforcement du maillage au sein du quartier des Hauts de Rouen (GRAND MARE, et LOMBARDIE).

Enfin, la police municipale continuera d'investir le champ de la prévention routière en intervenant notamment dans les écoles et les collèges de la Ville. A cet égard, ce sont en moyenne 3 000 élèves / an qui sont sensibilisés à la sécurité routière par notre policier municipal, moniteur de prévention routière. Ce dernier fait passer aux élèves les Attestations Scolaires de Sécurité Routière (ASSR 1 et 2). Il intervient également dans les EPHAD pour effectuer de la prévention, en lien avec la maison des aînés. Les autres policiers municipaux sont mobilisés tout au long de l'année pour des actions sur le terrain en direction de tous les usagers de la route (

#### **IV. MODERNISER LES FONCTIONS SUPPORTS POUR AMELIORER LE SERVICE RENDU AUX USAGERS**

Outre les dépenses de personnel et la politique patrimoniale précitées (ADAP, NPNRU, travaux d'économie d'énergie, ...), l'ensemble des fonctions supports des politiques publiques municipales poursuivent leur amélioration continue. La simplification administrative et l'optimisation de nos moyens nécessitent la mobilisation de l'ensemble des fonctions ressources. Ainsi, les axes d'amélioration suivants sont poursuivis. La mutualisation des fonctions RH, finances et juridiques de la Ville et de son CCAS conduite en 2021 a permis d'initier la mise en œuvre de modes de gestion harmonisés en 2022.

**Stratégie achats** : l'objectif d'intégration systématique des critères environnementaux et sociaux (insertion, handicap) dans les marchés publics va se poursuivre en 2023 afin d'améliorer la durabilité de nos achats. Cette démarche s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de l'achat, conduite avec un réseau métropolitain d'acheteurs publics et dans le cadre de groupements de commande avec les communes voisines. Les économies réalisées lors des renouvellements de marchés transversaux s'élevaient ainsi à 13.5% entre octobre 2020 et septembre 2021, quand ils ont atteint entre octobre 2021 et septembre 2022 14.77%.

**Conseil juridique**: outre la sécurisation des plus de 260 délibérations annuelles produites pour le Conseil Municipal et la réalisation de plus de 250 études, la Ville va développer sa stratégie de prévention du risque juridique et de sécurisation des actes par la relance d'une certification qualité. L'enjeu en la matière conduira la Ville à mettre en œuvre un accompagnement juridique accru des directions opérationnelles dans tous les domaines de politiques publiques communales. Cet accompagnement, qui fonctionnera selon la méthode du dialogue de gestion, facilitera la poursuite des objectifs stratégiques municipaux et la mise en œuvre des réformes législatives, dans un environnement de plus en plus mouvant.

**Systèmes d'information** : outre la fourniture de moyens, la transformation numérique de l'administration nécessite un accompagnement en profondeur des nouveaux usages. Le Schéma Directeur du SIRH se poursuivra, avec un effort de rationalisation des outils Ville et CCAS sur le volet des ressources humaines.

En 2023, la DSI poursuit le déploiement du projet « école numérique », 50 classes sont visées en 2023

Par ailleurs, le déploiement de la fibre au niveau des écoles se poursuivra en 2023, pour atteindre une qualité de début internet optimal.

Le travail autour du « numérique responsable » se poursuivra en 2023.

Enfin, l'année 2023 sera dévolue à des renouvellements importants sur les infrastructures informatiques pour un service de meilleure qualité, pour la sécurité, et une plus grande efficacité énergétique.

La convergence des démarches à l'échelle intercommunale initiée en 2021 se poursuivra par la définition d'offres de service communes en matière d'open data, de RGPD, de cyber sécurité et de conseil. La plus forte collaboration des DSI Ville et Métropole sera un préalable à la montée en puissance de cette offre.

#### **Ressources humaines** :

L'année 2023 verra le déploiement en année pleine des différentes revalorisations salariales (augmentation du point d'indice de 3,5% applicable à partir de juillet 2022, revalorisation de grilles indiciaires), mais aussi celui de projets de mandat (la création de 11 postes aux bibliothèques) ou l'extension de la gratuité des transports en commun pour les agents de catégorie C.

Parmi les grands enjeux RH des années à venir, la question de l'attractivité des emplois devient essentielle pour faire face à la raréfaction des candidatures et à la complexification des postes nécessaire pour le déploiement des politiques publiques de la Ville. Le ciblage de

nos communications, la multiplication des offres d'apprentissage et de stages longs, le développement de la marque employeur doivent contribuer au succès de cet enjeu.

Parallèlement, le travail effectué sur la qualité de vie au travail, par le biais d'un diagnostic à l'échelle de l'ensemble de la collectivité suivi d'un plan d'action, devrait contribuer au renforcement de cette attractivité et à la recherche d'un environnement de travail favorisant l'engagement.

**Moyens logistiques** : La Ville poursuivra le renouvellement ciblé de son parc roulant pour être conforme à la ZFE. En 2023, 45% du parc des véhicules légers et utilitaires seront électriques et faiblement émetteurs.

Ces orientations permettent, grâce à une gestion budgétaire raisonnée, de conforter l'offre de services publics aux rouennais et de renforcer sensiblement l'équipement de la ville pour faire de Rouen une ville écologique, créative, innovante et solidaire, même si le contexte international et national liés à l'explosion des prix de l'énergie et des matériaux obligent à reprioriser certaines opérations. Ce projet budgétaire 2023 démontre l'engagement de la municipalité en faveur d'une ville résiliente, capitale de la transition, en transformation profonde, fortement déterminée à obtenir le label Capitale européenne de la culture