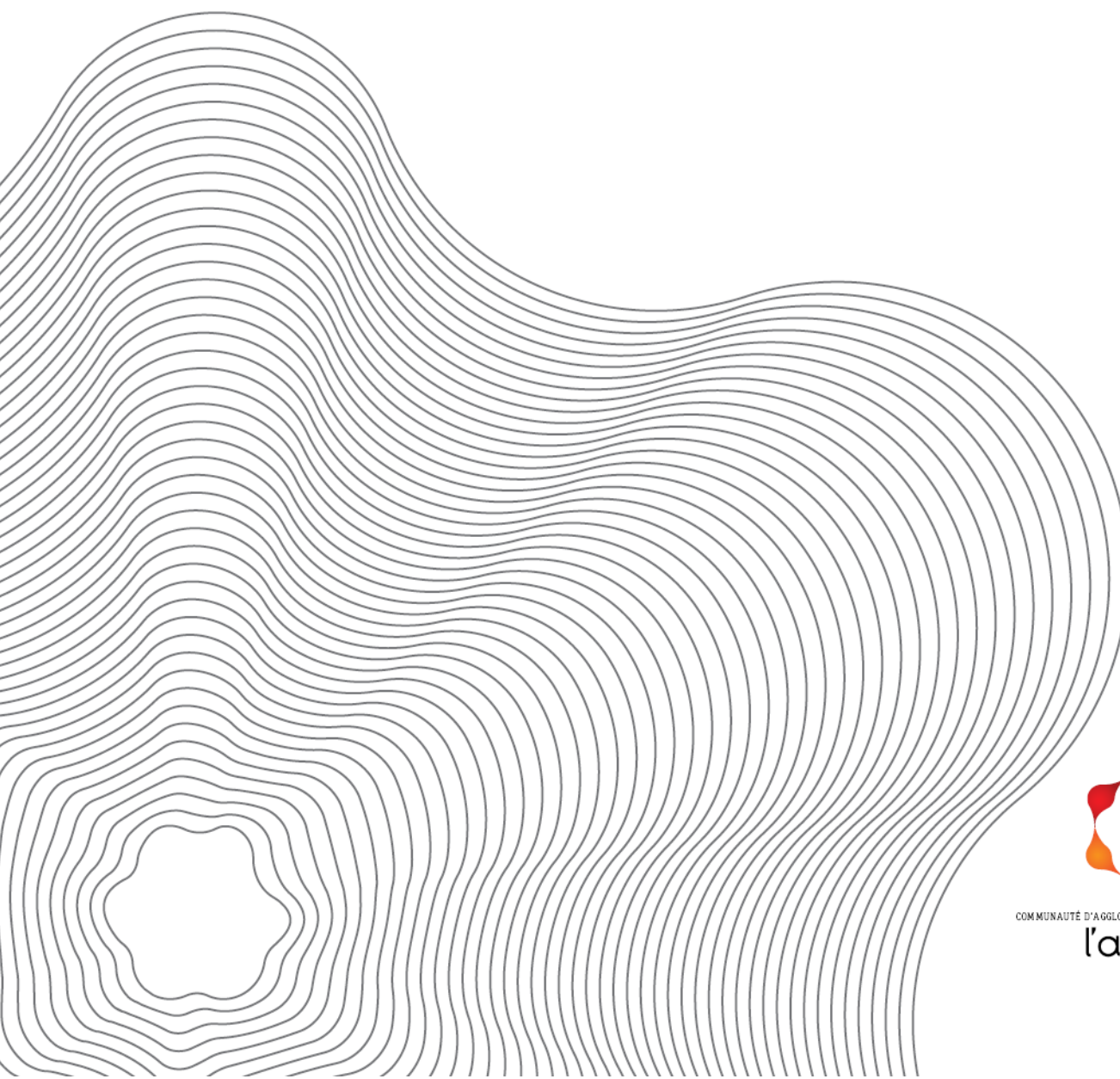


# RAPPORT

## RAPPORT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES 2025

**Annexe n°1 :**  
**Direction Générale Adjointe Administration Générale,**  
**Finances et Ressources (DGA-AGRF)**

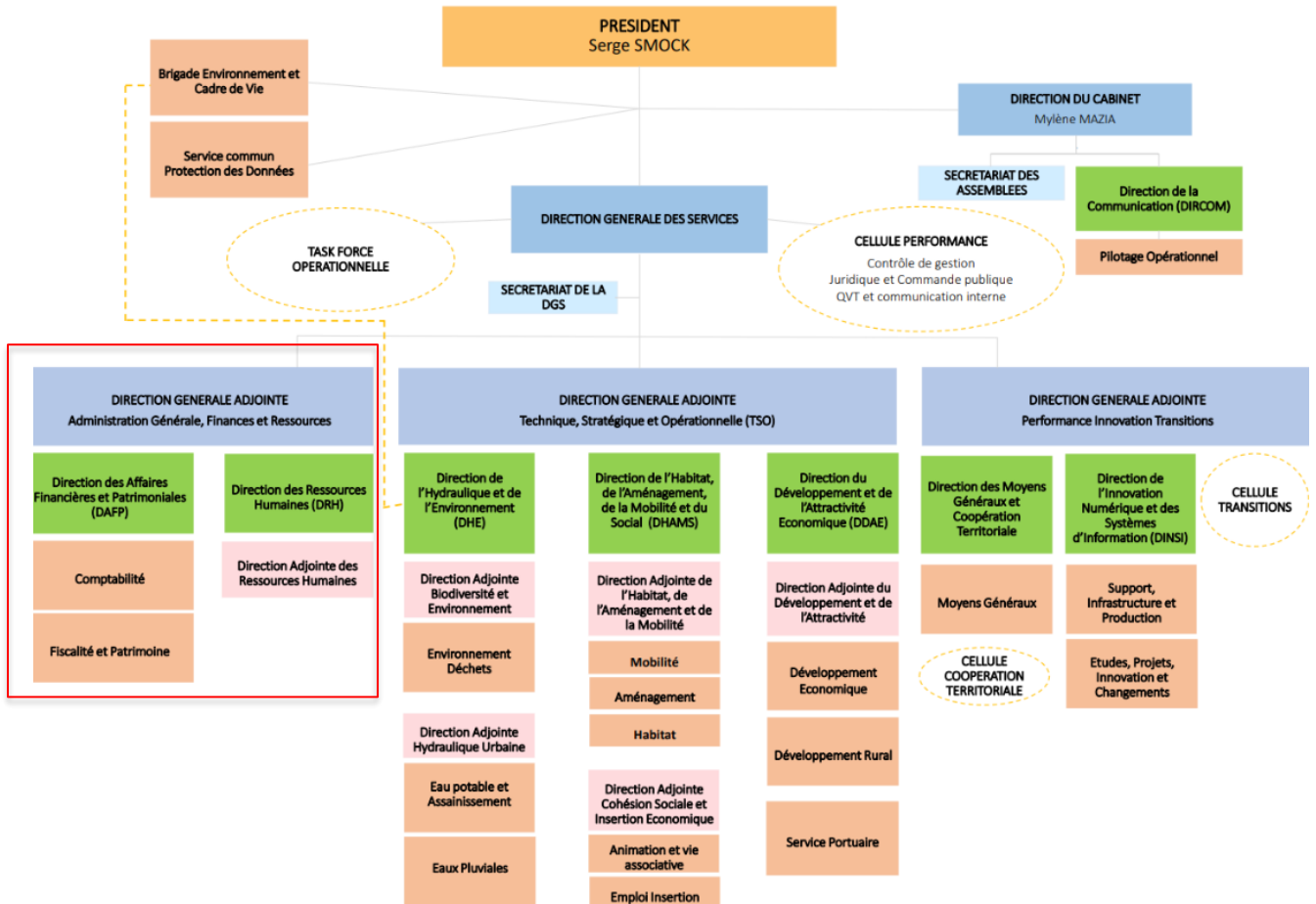


# SOMMAIRE

<b>I LA DIRECTION GENERALE ADJOINTE ADMINISTRATION GENERALE, FINANCES ET RESSOURCES (DGA-AGFR).....</b>	<b>2</b>
<b>II LA DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES ET PATRIMONIALES (DAFP) .....</b>	<b>3</b>
• <i>Mise à jour du pacte financier et fiscal et accompagnement à la mise en œuvre .....</i>	<i>4</i>
• <i>Mise en place du contrôle de gestion .....</i>	<i>4</i>
• <i>Archivage .....</i>	<i>5</i>
• <i>Système d'Archivage Electronique (SAE) .....</i>	<i>5</i>
1. LE SERVICE COMPTABILITE .....	6
2. LE SERVICE FISCALITE ET PATRIMOINE .....	6
• <i>Fiscalité.....</i>	<i>6</i>
• <i>Patrimoine et Assurances.....</i>	<i>8</i>
• <i>Récapitulatif des demandes de crédits 2025 pour le service Fiscalité et Patrimoine.....</i>	<i>11</i>
<b>III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH) .....</b>	<b>12</b>
• <i>Une organisation au service des enjeux de mise en œuvre efficace des politiques publiques .....</i>	<i>12</i>
• <i>Focus sur l'état de personnel au sein de la collectivité .....</i>	<i>13</i>
• <i>Les lignes directrices de gestion (LDG) .....</i>	<i>15</i>
• <i>La démarche Qualité de Vie et des Conditions de travail.....</i>	<i>16</i>
• <i>La digitalisation et la transformation.....</i>	<i>17</i>
• <i>La mutualisation.....</i>	<i>18</i>

## I LA DIRECTION GENERALE ADJOINTE ADMINISTRATION GENERALE, FINANCES ET RESSOURCES (DGA-AGFR)

Le nouvel organigramme validé en septembre 2024 a permis de créer cette nouvelle DGA qui regroupe la DAFP et la DRH :

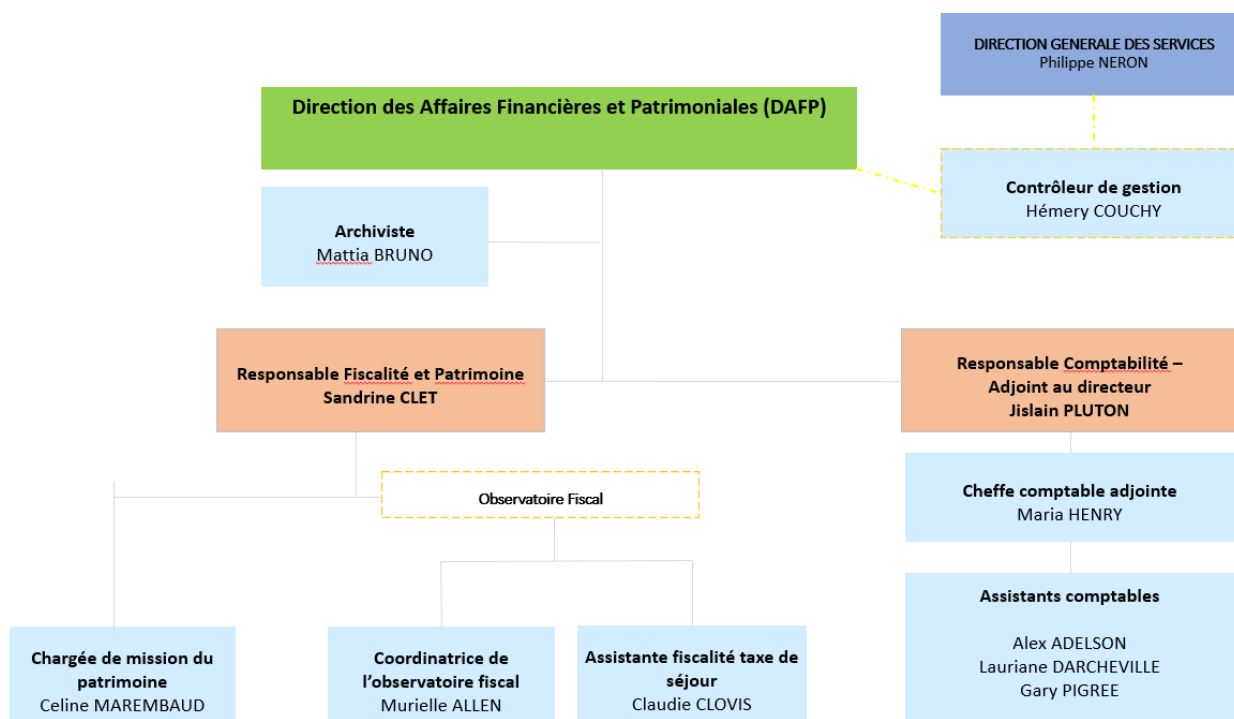


L'objectif de la DGA-AGFR est de conforter le pilotage stratégique de la DGS en développant une stratégie des ressources humaines et financières de la CA CL en interne et aussi en élargissant la réflexion au niveau du bloc communal.

## II LA DIRECTION DES AFFAIRES FINANCIERES ET PATRIMONIALES (DAFP)

La DAFP a été créée en septembre 2019, dans le cadre de la réorganisation de la CACL acte 2 qui concernait les directions ressources.

Un travail sur la réorganisation de cette direction est actuellement en cours, notamment afin de créer un observatoire fiscal mutualisé et une régie de recette centralisée :



La DAFP est une direction support qui doit permettre à l'exécutif, au DGS et aux autres directions d'atteindre les 3 objectifs suivants :

1. Optimiser et fiabiliser les procédures pour améliorer la performance
  - Revue des processus et procédures de traitement pour la chaîne budgétaire et comptable
  - Missions d'assistance et de pilotage aux autres directions
  - Optimiser les recettes globales de l'EPCI
  - Valoriser les immobilisations
2. Mettre en place un pilotage stratégique des ressources en développant le contrôle de gestion au travers d'un contrôleur de gestion garant du contrôle de gestion interne à la DAFP et le contrôle de gestion financière des directions, rattaché à la DGS..
  - Pilotage financier de l'Agglo avec la mise en place et le suivi d'indicateurs de performance
  - Réaliser des analyses financières rétrospectives et prospectives
  - Optimiser la gestion de la dette, la trésorerie et les garanties d'emprunt
3. Développer une stratégie patrimoniale et fiscale à l'échelle du bloc dans un contexte budgétaire sous tension à l'heure du transfert de nouvelles compétences et du développement des nouvelles compétences.
  - Gestion du patrimoine : cartographie détaillée des actifs, organisation pédagogique pour accompagner la gestion et la valorisation du patrimoine
  - Stratégie fiscale : corriger les anomalies et élargir les bases afin de déterminer de nouvelles marges de manœuvres via les ressources fiscales du bloc communal
  - Optimiser la gestion de la dette, la trésorerie et les garanties d'emprunt

Plus globalement la DAFP devra veiller à la maîtrise des risques dus à l'hétérogénéité des pratiques au sein des différentes directions car la dématérialisation de la chaîne comptable et la remise à plat de l'organigramme a fortement contribué à la réorganisation de la direction dans l'approche métier. La DAFP s'oriente davantage vers un rôle plus stratégique auprès de la Direction Générale et de conseil auprès des directions, qui nécessite une professionnalisation de la fonction avec des gestionnaires plus qualifiés.

La DAFP doit devenir à terme, un organe de conseil et d'audit, tout en assurant la fonction comptable importante pour l'EPCI majeur de Guyane.

- **Mise à jour du pacte financier et fiscal et accompagnement à la mise en œuvre**

La CACL a validé son 1<sup>er</sup> pacte financier et fiscal en janvier 2017 (période 2016-2022). En effet, l'élaboration d'un « pacte financier et fiscal » est obligatoire pour tous les EPCI signataires d'un contrat de ville, « visant à réduire les disparités des charges et des recettes entre [les communes] » (article 1609 nonies c CGI).

« Ce pacte tient compte des efforts de mutualisation des recettes et des charges, des règles d'évolution des [Attributions de Compensation], des fonds de concours ou de la dotation de solidarité communautaire ainsi que des critères retenus par l'organe délibérant de l'EPCI pour répartir, le cas échéant, les prélèvements ou versements au titre du FPIC].

Plus généralement, on entend par pacte financier et fiscal, la réflexion globale menée en commun par un EPCI et ses communes membres pour déterminer l'équilibre des relations financières et fiscales : fiscalité, versements, investissements etc.

La CACL s'est engagée dans l'élaboration d'un pacte financier et fiscal afin de définir et de mettre en œuvre des orientations partagées conciliant :

- Le développement des solidarités
- La réalisation de projets impactant l'ensemble du territoire
- La prise en compte des marges financières restreintes des différents acteurs

Le nouveau pacte financier et fiscal a été validé par le Conseil Communautaire le 28 janvier 2022. Cette mutualisation de la fonction finance et notamment remise en route de l'observatoire fiscal intercommunal passera par l'accompagnement des communes-membres et sera poursuivi en 2025 par le plan d'actions suivant :

- Planning de rencontre des communes restantes pour présenter le diagnostic fiscal ;
- Convention entre la CACL et les Communes-membres à valider (prestation de service ou service commun) ;
- Mise en œuvre de la vérification sélective des locaux avec les communes volontaires ;
- Poursuite des actions d'optimisation des bases des locaux commerciaux à l'aide du logiciel OFEA.

- **Mise en place du contrôle de gestion**

La DAFP doit être la garantie de la fiabilité des comptes de l'EPCI, du respect des règles budgétaires et comptables, du pilotage des efforts de bonne gestion et de maîtrise des dépenses. Elle doit s'orienter, dorénavant, davantage vers un rôle plus stratégique auprès des directions.

La structuration du contrôle de gestion est primordiale. Les enjeux du contrôle de gestion sont les suivants :

- Améliorer la connaissance des coûts de la CACL ;
- Maîtriser les coûts et les recettes ;
- Accentuer le contrôle au niveau des satellites de la CACL ;
- Suivre et améliorer la performance de l'action de la CACL ;
- Accroître la capacité d'anticipation, tant sur la PPI (programmation pluri-annuelle d'investissement) que sur la PPS (programmation pluri-annuel de service) ;
- Impliquer le management dans le déploiement du projet stratégique de la CACL.

- **Archivage**

Suite au recrutement d'un nouvel archiviste en octobre 2021 sur un poste pérenne, un travail a été mené pour finaliser le traitement des archives des différents services et actualiser le cadre de classement mis en place par l'ancien archiviste. Ce travail est toujours en cours.

L'archiviste a également mis en place des sessions de sensibilisation par le biais de fiches de procédures disponibles sur le SharePoint, de web k'fé ou bien lors des rencontres des managers, CODIR ainsi que des réunions de service, sur les thèmes essentiels tels que l'archivage, la durée de vie des documents, et sur le tri et le nommage des archives.

Durant l'année 2024, un gestionnaire des archives a été recruté afin d'accompagner l'archiviste dans le traitement et le tri des dossiers des services ainsi qu'à la sensibilisation des agents. Des traitements et des éliminations d'archives des services suivants ont été réalisés : Eau potable et une partie du bureau de la DGAS (Cabinet).

En parallèle, le traitement des archives du service Assainissement a été initié. Un tableau de gestion est en cours d'élaboration, accompagné d'un projet de dépôt d'archives auprès des Archives Territoriales de Guyane.

D'autres actions sont prévues tout au long de l'année pour sensibiliser les agents concernant la question des archives publiques (micro-réunion par service, mise en place d'un mois de sensibilisation pour le tri en fin de chaque année, diffusion de vidéos explicatives sur le cycle de vie des documents). Un accompagnement des services est également envisagé.

La rédaction d'un plan de classement (version papier et électronique) des documents, produits et reçus par les services, est en cours de réalisation et sera complétée régulièrement suite au passage de l'archiviste dans les différents services.

Courant 2025, il est prévu une continuité dans l'élimination des documents et des dépôts aux archives territoriales de Guyane (ATG). Aussi, des interventions sont envisagées au sein des services suivants : Service Ressources Humaines (RH), Direction du Développement et de l'Attractivité Economique (DDAE), et certains bureaux de la Direction.

Enfin, une réflexion est en cours pour mutualiser l'archivage avec les communes-membres intéressées.

- **Système d'Archivage Electronique (SAE)**

La CACL a engagé des processus de dématérialisation dans l'ensemble des domaines métiers avec les documents d'activités qui s'y rattachent. Suite à l'audit des processus métiers dématérialisés pour la mise en place de l'archivage numérique (SAE) finalisé en 2021, plusieurs solutions ont été présentées à la CACL ainsi qu'à la commission de mutualisation (du 26 mai 2021) en présence du directeur des archives territoriales de Guyane.

La CTG a confirmé son souhait par courrier du 17 novembre 2021 de participer avec la CACL au déploiement d'un SAE mutualisé. Au cours de l'année 2022, la CTG a émis le souhait de tester le programme interministériel d'archives électronique "VITAM" mis à disposition par les services de l'Etat.

Après la présentation du programme, la CTG devait tester la faisabilité de son adaptation aux besoins spécifiques de la Guyane. Toutefois, la version test du programme n'a pas encore été déployée au sein de la CTG, laissant ce projet en suspens. L'objectif fixé pour 2025 reste l'exploitation complète de ce programme par la CTG. Dans ce cadre, la CACL prévoit de quantifier et de classer en fonction du degré de sensibilité des informations ses flux (juridiques, financiers, etc.), tout en relançant activement la CTG.

## 1. Le Service Comptabilité

Les objectifs du service pour 2025 seront :

- Passage au compte financier unique (CFU) qui remplacera à terme le compte administratif et le compte de gestion en rationalisant et en modernisant les informations dans ces deux documents. L'objectif étant d'obtenir des états financiers plus lisibles et plus complets.
- Expérimentation sur l'automatisation de certaines tâches (contrôle des tiers, mandats, titres) qui devrait permettre de gagner en efficacité.
- Renforcer le suivi des engagements comptables et juridiques en collaboration avec les services instructeurs.
- Améliorer le traitement des mandats afin de respecter le délai global de paiement de 30 jours en maintenant un dispositif ad hoc avec reporting ;
- Établir un Guide de Procédure concertant les services instructeurs sur le rapprochement des factures ;
- Optimiser les recettes en collaboration avec les services instructeurs pour un meilleur suivi des titres de recette ;
- Contrôler les comptes d'immobilisation pour donner une image fidèle du patrimoine ;
- Retracer de façon objective les données financières de l'action publique locale et les modalités de son financement.

## 2. Le Service Fiscalité et Patrimoine

### • *Fiscalité*

Dans un contexte budgétaire contraint, l'élargissement des bases fiscales reste la mission principale pour augmenter les recettes.

Le renforcement du service par le recrutement d'un enquêteur terrain dans un premier temps devrait permettre de contrôler et fiabiliser les bases fiscales favorisant l'accroissement des recettes.

#### ○ Dépenses liées à l'activité fiscale

Les dépenses pour l'année 2024 s'élèvent à environ 61 500 €.

POSTES DE DÉPENSES	ARTICLES	MONTANT 2024	ESTIMATION 2025
Missions, conseils, formations et optimisation fiscale	617	17 950 €	35 900 €
Impôts et taxes	63512	26 510 €	26 961 €
<b>TOTAL</b>		<b>44 460 €</b>	<b>62 410 €</b>

L'augmentation des dépenses estimées pour 2025 pour l'article 617 est liée à l'objectif d'accroître les marges de manœuvres sur les autres taxes (versement mobilité et taxe de séjour) avec la mise en place de contrôles réguliers.

#### ○ Recettes liées à l'activité fiscale

Dans le cadre de l'optimisation des bases fiscales, un conventionnement a été établi entre la CACL et la DRFIP. Les premiers contrôles ont donné lieu à des signalements, en cours de traitement par la DRFIP. Le montant des recettes relatives à la Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est estimé à 113 000 €.

Le tableau ci-dessous représente l'évolution des recettes fiscales par types d'impôts, perçues :

Impôts ménages	Taux	2022	2023	2024
Taxe foncière bâtie (TFB)	1,96%	1 774 778 €	1 911 328 €	2 001 128 €
Taxe foncière non bâtie (TFNB)	4,30%	81 740 €	89 705 €	94 150 €
Taxe Additionnelle sur le Foncier Non Bâti (TAFNB)		353 676 €	388 646 €	400 823 €
Taxe habitation sur les résidences secondaires (THRS)	1,80%	214 481 €	272 131 €	243 598 €
Taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM)	24,60%	14 649 919 €	15 809 243 €	16 712 986 €
<b>TOTAL IMPOTS MENAGES</b>		<b>17 074 594 €</b>	<b>18 471 053 €</b>	<b>19 452 685 €</b>
Variation (%)		4,3%	8,2%	5,3%

Impôts économiques	Taux	2022	2023	2024
Cotisation foncière des entreprises (CFE)	26,63%	7 748 643 €	8 314 350 €	8 452 388 €
Imposition Forfaitaire sur les Entreprises de Réseau (IFER)		921 689 €	1 010 076 €	1 010 884 €
Contribution sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)		4 176 686 €	4 698 038 €	4 675 177 €
Taxe sur les Surfaces Commerciales (TASCOM)		1 204 873 €	1 181 777 €	1 405 742 €
<b>TOTAL IMPOTS ÉCONOMIQUES</b>		<b>14 051 891 €</b>	<b>15 204 241 €</b>	<b>15 544 191 €</b>
Variation (%)		2,6%	8,2%	2,2%
<b>TOTAL IMPOTS MÉNAGES ET ÉCONOMIQUES</b>		<b>31 126 485 €</b>	<b>33 675 294 €</b>	<b>34 996 876 €</b>
Variation (%)		3,6%	8,2%	3,9%

Autres taxes	Taux	2022	2023	2024
TAXE DE SEJOUR*		278 975 €	306 723 €	350 544 €
Variation (%)		71,8%	9,9%	14,3%
Versement Mobilité**		16 826 253 €	17 747 123 €	17 379 836 €
Variation (%)		5,6%	5,5%	-2,1%
<b>TOTAL AUTRES TAXES</b>		<b>17 105 228 €</b>	<b>18 053 846 €</b>	<b>17 730 380 €</b>
Variation (%)		6,3%	5,5%	-1,8%

<b>TOTAL GÉNÉRAL TOUTES TAXES COMPRISES</b>		<b>48 231 713 €</b>	<b>51 729 140 €</b>	<b>52 727 256 €</b>
Variation (%)		4,5%	7,3%	1,9%

\*Chiffres arrêtés au 31/12/2024 pour l'année 2024

\*\*Estimation 2024 (hors compensation)

#### ○ Commission Intercommunale des Impôts Directs (CIID)

Le recrutement d'une coordonnatrice de l'observatoire fiscal a permis la reprise des CIID. Les CIID permettent de réviser les valeurs locatives des locaux professionnels, levier de recettes fiscales. Toutefois, suivant les directives gouvernementales, les CIID ont été suspendues. Le projet de révision ayant été reporté à l'année 2025.

Dans le cadre de la mutualisation, un service commun est en cours de contractualisation avec les communes de Montsinéry-Tonnegrande, Rémire-Montjoly et Roura. Ce partenariat permettra de les accompagner sur l'optimisation de leurs bases fiscales et sur l'organisation et la tenue des Commissions Communales des Impôts Directs (CCID).



○ **Observatoire fiscal mutualisé**

L'extension des missions de la coordonnatrice de l'observatoire fiscal aux communes membres devrait permettre la création d'un observatoire fiscal mutualisé au moyen d'un contrat de service commun.

La création de cet observatoire fiscal mutualisé favorisera la mutualisation des ressources dans le but d'optimiser la performance de la gestion publique locale.

Un premier cycle de réunions a pu être organisé avec les communes favorables à cette mutualisation pour valider son périmètre, son organisation et son fonctionnement, ainsi que les modalités de facturation à mettre en place.

Les attentes portent principalement sur la réalisation d'enquêtes terrain permettant d'ajuster les bases de données fiscales.

○ **Versement Mobilité**

Le Versement Mobilité (Cf. tableau ci-dessus sur l'évolution des recettes fiscales par types d'impôts) représenterait 17 379 836 € en 2024, soit une baisse de +2% par rapport à 2023.

Pour 2025, un travail soutenu sur le contrôle des bases devrait permettre de détecter tous les manquements des contribuables et ainsi alerter l'URSSAF pour effectuer la régularisation.

○ **Taxe de séjour**

En 2024 la taxe de séjour s'élève à 350 544 € (dont 188 108 € de stock et 162 436 € de flux au titre de 2024) pour un montant prévisionnel de 604 000 €. La procédure de mise en demeure réglementaire mise en application a permis une mise en recouvrement à hauteur de 444 923 € (8 hébergeurs taxés d'office pour la période de 2018 à juin 2024).

Le montant prévisionnel pour 2025 est estimé à 400 000€. Les objectifs pour atteindre ce montant sont les suivants :

- Poursuivre le travail de recouvrement notamment par la mise en place de contrôles tels que le prévoit la réglementation ;
- Amener les hébergeurs (présents et absents du registre) à se mettre en règle et reverser la taxe de séjour due.

● **Patrimoine et Assurances**

Dans le cadre de la gestion du patrimoine bâti et non bâti, les actions suivantes ont été réalisées.

○ **Schéma Directeur du Patrimoine / Mise à jour de l'état du patrimoine**

Dans le cadre de l'élaboration du schéma directeur du patrimoine, le groupement FGA et PEYRICAL & SABATTIER Associés avait été retenu pour accompagner la CACL et ses communes membres afin de définir les grandes orientations stratégiques de son schéma directeur. À l'issue des premiers entretiens réalisés avec l'ensemble des communes membres, il a été constaté que les inventaires du patrimoine tant de la CACL que des communes étaient incomplets, voire inexistantes. Il a été décidé de confier une mission à l'Etablissement Public Foncier et d'Aménagement de la Guyane (EPFAG) pour réaliser un inventaire pour le compte de la CACL.

Des conventions foncières ont été établies depuis novembre 2021 avec pour objectifs :

- D'accompagner la CACL dans la mise à jour de son foncier et dans la régularisation de certaines parcelles rétrocedée pour lesquelles la procédure n'a pas été finalisée.
- D'accompagner les communes membres dans la réalisation/finalisation de leurs inventaires.

Au terme de la convention initiale (période de 2021 à 2023), une synthèse et une base de données cartographiques ont été constituées : 270 équipements (bâtis, lagunes, pastes de refoulement, bornes fontaines, etc.) appartenant à la CACL ont été recensés. Au total, 327 parcelles cadastrales sont concernées (CACL, propriétaires publics, propriétaires privés) et parfois du domaine public.

Les premières actions ont été engagées avec les communes, la CTG et l'Etat pour la maîtrise du foncier concerné (acquisition ou autorisation d'occupation).

La phase 1 de cette mission a également permis d'identifier les équipements de la CAACL installés sur des terrains ne lui appartenant pas et n'ayant pas l'objet d'une autorisation d'occupation par le(s) propriétaire(s). A ce jour, les actes d'acquisition foncière qui concernent quelques parcelles, sont en cours de finalisation chez les notaires ou auprès des services de l'Etat. Dans d'autres cas, un travail d'identification des actions nécessaires à la maîtrise foncière (en propre ou via une autorisation) en fonction des situations et des propriétaires concernés est programmé.

Afin de poursuivre l'activité, une nouvelle convention d'un montant prévisionnel annuel de 20 000 € pour une durée de 2 ans renouvelable une fois, a été établie, début 2024.

En parallèle, le suivi des dossiers d'acquisition (demandes d'évaluation foncière, cession avec les collectivités (CTG, communes, Etat) et les aménageurs (SIGUY, SEMSAMAR, ...) et la gestion des actes notariés, (actes et/ou de fiches hypothécaires) sont réalisés par le service Fiscalité et Patrimoine.

Il convient de prévoir des frais supplémentaires de bornage et d'acquisition réalisés respectivement par les géomètres et les notaires afin de régulariser les dossiers en cours avec les collectivités. La régularisation des dossiers en lien avec les privés se fera dans un second temps.

Une mise à jour du patrimoine bâti et non bâti avec des visites régulières sur site est faite. Un accompagnement de l'ensemble des services pour la gestion et le suivi de l'emprise foncière est effectuée en amont de la réalisation des opérations et projets.

Un suivi du parc de véhicules et engins est également réalisé.

Des commissions de réforme (des biens mobiliers, matériels informatiques, véhicules, etc.) sont mises en place, à minima, une fois par an.

Dans ce cadre, une Commission de Réception et de Réforme des Biens Meubles et Immeubles (CRRBMI) a été organisée en 2024. Quelques mobiliers, matériels divers ont été donnés à des associations, le matériel informatique défectueux ou obsolète ont été confiés à une association conventionnée, les véhicules, bus et engins du siège et de la Société d'Economie Mixte à Opération Unique (SEMOP) ont été vendus aux enchères ou démantelés.

Il est prévu pour 2025, la mise en place d'un marché à bon de commandes pour la mission de bornage avec les géomètres. Il est également prévu d'allouer un budget pour la régularisation de foncier (frais de notaire, compensation financière à la suite des négociations avec les propriétaires privés...). Le budget prévisionnel 2025 pour le patrimoine est le suivant :

Poste de dépense	Ligne budgétaire	Montant prévisionnel 2025
Etudes et Recherches Convention foncière CAACL/EPFAG	617	20 000 €
Frais d'actes-Contentieux Frais de notaire/régularisation	6227	50 000 €
Frais d'études Géomètres	2031	150 000 €
Terrains nus Acquisition de foncier pour la régularisation	2111	50 000 €
Terrains Bâti Acquisition de foncier pour la régularisation	2115	50 000 €

○ **Marché assurance**

La mise en place et le suivi des contrats d'assurances par la passation de marchés est effectif depuis 2019. Le marché initial d'assurances prenant fin en décembre 2023, une consultation a été lancée fin juin 2023, pour un renouvellement des marchés au 1<sup>er</sup> janvier 2024. Un accompagnement a été réalisé par le Cabinet ACE consultant, expert en assurances qui assiste la CACL depuis 2019 par le biais d'une convention pour l'assistance, notamment, à la passation du marché. Cette convention a été reconduite pour la période de 2024 à 2028.

La consultation s'est déroulée dans un contexte de fortes tensions sur les marchés publics d'assurances. Le budget alloué aux assurances a dû être revue à la hausse en 2024 et subira une nouvelle augmentation en 2025.

En raison de la multiplication des Catastrophes Naturelles (Cat Nat) dans les départements d'Outre-mer et en France hexagonale, le Ministère de l'Economie et des Finances a publié, le 22 décembre 2023, un arrêté au Journal Officiel indiquant une évolution du taux de surprime lié aux catastrophes naturelles à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2025. Toutes les compagnies d'assurance, mutuelles et autres organismes se voient dans l'obligation de suivre cette évolution.

Les évolutions sont les suivantes :

- Le taux Catastrophes Naturelles qui augmentera de 8 points pour les contrats dommages aux biens (automobile, habitation, multirisque, bris de machine, tous risques chantiers, etc.), afin d'adapter les couvertures aux nouveaux risques.
- D'autres ajustements pourront intervenir en fonction des indices économiques et de l'évolution des risques.

Ces ajustements permettront aux assureurs de continuer à offrir des garanties solides et adapter à la réalité des risques naturelles. Cette évolution est indispensable pour maintenir la protection des biens et faire face à des événements imprévus avec efficacité.

Les impacts de cette augmentation sur les contrats de la CACL sont les suivants :

- Le Taux Catastrophes Naturelles passe de 12% à 20% sur les Dommages Aux Biens induisant une augmentation moyenne de 5 à 6%
- Les surfaces des locaux du patrimoine immobilier ayant évolué augmentant des superficies au m<sup>2</sup> à assurer, le montant des cotisations sera réévalué.
- Le taux Catastrophes Naturelles sur l'automobile quant à lui, devrait être limité à 3%. Cependant, le nombre de véhicules ayant évolué , le montant des cotisations sera réévalué.

Le lot N°7 responsabilité civile (RC) environnement du précédent marché a été prolongé d'une durée d'un an afin de lancer une nouvelle consultation. Le titulaire du marché est BERKHISRE (BHSI) et le mandataire, SARRE & MOSELLE. Le montant de la cotisation pour 2025 s'élève à 11 990 €, soit une augmentation de 65,91% par rapport à 2024. En effet, les marchés, notamment n'échappent pas au contexte de crise inflationniste constatée depuis 2 ans sur les marchés publics d'assurances. Ce facteur entraînant une raréfaction des acteurs, le durcissement des conditions d'acceptation et de fortes augmentations des cotisations.

Le budget prévisionnel 2025 pour les marchés d'assurance est le suivant :

LOTS	GARANTIES	Mandataire	MONTANT 2024	ESTIMATION 2025
1	Dommages aux biens	HUMANERA	109 658,83 €	130 000,00 €
2	Responsabilité civile et risques annexes	HUMANERA	56 930,00 €	61 000,00 €
3	Flotte véhicules + Bris- CACL	HUMANERA	36 204,99 €	50 000,00 €
	Régularisation Flotte		1 017,50 €	7 000,00 €
	Contrat Bris de machine portique du Port		18 093,06 €	16 200,00 €
4	Protection fonctionnelle	HUMANERA	506,22 €	528,00 €
5	Risques statutaires	WILLIS TOWERS WATSON	47 488,46 €	70 000,00 €
7	RC environnement (renouvellement du marché au 1er janvier 20025)	SARRE & MOSELLE	7 226,70 €	12 000,00 €
TOTAL			<b>277 125,76 €</b>	<b>346 728,00 €</b>

• *Récapitulatif des demandes de crédits 2025 pour le service Fiscalité et Patrimoine*

Code Article	Libellé Article par nature		Demandé CP
6161	Multirisques		346 728 €
6161	Multirisques	Lot1 DAB	130 000 €
6161	Multirisques	Lot2 RC	61 000 €
6161	Multirisques	Lot3 Flotte (dont régule et contrat BDM portique)	73200 €
6161	Multirisques	Lot5 PJ	1 000 €
6161	Multirisques	Lot6 Statutaire	70 000 €
6161	Multirisques	Lot7 RC env.	12 000 €
617	Etudes et recherches	Patrimoine	55 000 €
617	Etudes et recherches	Convention foncière 2025	20 000 €
617	Etudes et recherches	Schéma directeur du patrimoine	35 000 €
62268	Autres honoraires, conseils	Convention d'assistance en assurances annuelle	4 850 €
6227	Frais d'actes, contentieux	Frais Notaire	50 000 €
2031	Frais d'études	Frais de géomètre	150 000 €
2111	Terrains nus	Acquisition de foncier pour la régularisation	50 000 €
2115	Terrains Bâti	Acquisition de foncier pour la régularisation	50 000 €
617	Etudes et recherches	Missions, conseils, formations et optimisation fiscale	35 900 €
63512	Autres impôts, taxes et versements assimilés (administration des impôts)	Impôts et taxes	26 961 €

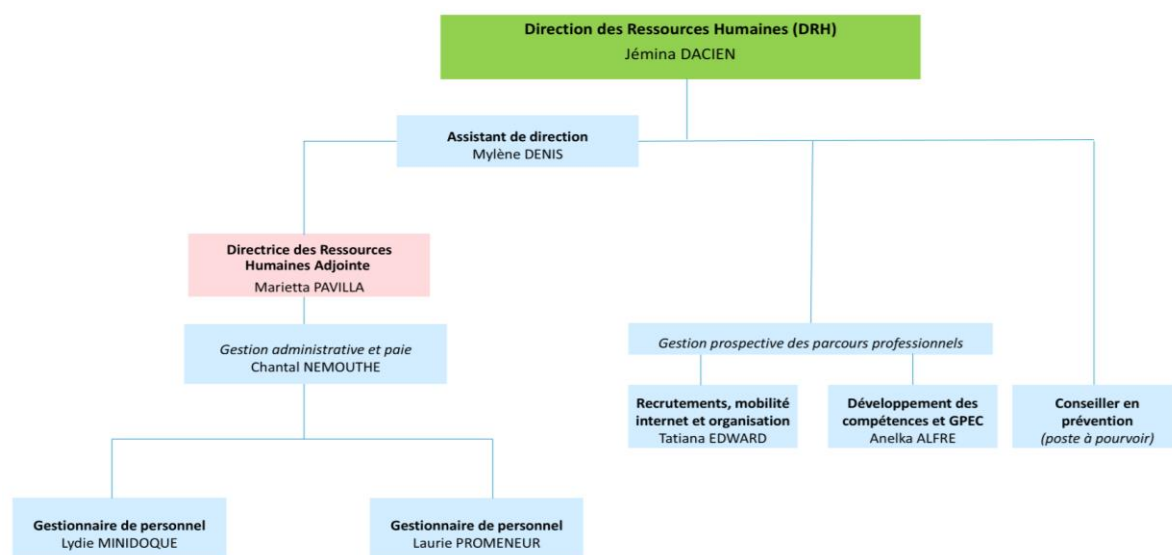
### III. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES (DRH)

- *Une organisation au service des enjeux de mise en œuvre efficace des politiques publiques*

Pour faire face aux enjeux stratégiques de la collectivité, les attendus sur les dimensions Ressources Humaines supposent désormais d’accompagner le développement de l’établissement sur ses compétences qui ne cessent de s’accroître.

Aussi pour tenir compte de cette logique d’efficacité au profit des agents de la CACL un organigramme cible favorisant la gestion intégrée de la compétence RH a été validé :

Le positionnement dans l’organigramme des ressources humaines en place a été réalisé en tenant compte, des compétences et des expertises de chacun :



Ce nouveau mode de fonctionnement a donc pour objectif premier de fluidifier les process internes à la DRH et favoriser la continuité de l’activité en cas d’absence. Il s’agira aussi de poursuivre les recrutements afin de pourvoir les postes clés en vue d’opérationnaliser la DRH pour la rendre plus performante.

L’optimisation du fonctionnement de la DRH s’envisage aussi au travers de la modification de l’organigramme général de la CACL acté au second semestre 2024. La DRH se positionne désormais au sein d’une nouvelle direction générale dont les missions sectorielles consisteront à piloter la stratégie de gestion et d’optimisation des ressources dans les directions et services de son périmètre d’intervention.

Au regard de ce nouvel organigramme, il s’agira aussi de renforcer le positionnement de la fonction RH dans l’organisation actuelle.

Ce positionnement sous-tend une modélisation des quatre grands rôles de la DRH :

- La DRH comme expert administratif et financier
- La DRH dans son rôle d’accompagnement et de partenaire stratégique
- La DRH comme acteur du changement et de la transformation
- La DRH vecteur de la compétence RH chez des encadrants

En effet la fonction RH nécessite de répondre au 4 grands rôles identifiés et pour ce faire, il conviendra de permettre à la DRH de se renforcer en effectifs compétents.

L'organisation profilée de la DRH s'inscrit aussi dans 4 grands axes stratégiques :

- La continuité de la mise en œuvre des lignes directrices de gestion déjà bien amorcée notamment sur les volets de la valorisation des parcours professionnels et du déploiement des entretiens professionnels
- La confirmation et la concrétisation de la mise en place d'une démarche QVT
- La digitalisation et la transformation
- La mutualisation des moyens avec les communes membres de l'Agglo

Pour pouvoir atteindre ses objectifs, la DRH s'appuie sur les résultats de missions d'accompagnement ciblés :

- Un diagnostic RPS (Risques Psycho-Sociaux) est mené par KPMG depuis octobre 2022 pour un montant de 30 800 € afin d'analyser le contexte relatif à ce type de risques et mettre en place un plan d'actions.
- La mise à jour du document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) pour un montant de 36 337 €.

Par ailleurs, la mission d'accompagnement sur l'organisation du service RH et MG confiée au prestataire ESPELIA se poursuivra (montant global de 150 000 € sur 4 ans).

La mise en œuvre des quatre axes stratégiques au sein de la CACL s'oriente donc vers deux cibles distinctes qui sont les effectifs propres de la CACL et ceux issues des compétences transférées ou déléguées (CACL/SEMOP/ COMMUNES...).

Par ailleurs, s'agissant des agents détachés d'office au sein de la SEMOP jusqu'au second semestre de l'année 2025, il s'agira aussi d'anticiper et de fluidifier le renouvellement du processus de détachement. En effet, la communication sur le cadre statutaire devra être clarifié pour l'ensemble des agents concernés.

Aussi, il convient d'avoir une visibilité sur l'ensemble des effectifs et des budgets qu'ils engagent pour objectiver les plans d'actions.

- *Focus sur l'état de personnel au sein de la collectivité*

- **Masse salariale 2024 issue du logiciel SIRH (Sédit) :**

BUDGET	SALAIRE BRUT	CHARGES PATRONALES
SPANC	90 331,80	31 395,95
ASSAINISSEMENT	327 419,97	131 632,44
PRINCIPAL	7 537 505,89	3 388 636,33
EAU	302 217,56	119 630,11
PORT	286 384,73	117 489,59
<b>TOTAL</b>	<b>8 543 859,95</b>	<b>3 788 784,42</b>

- **Répartition des dépenses de personnel**

	TRAITEMENT BRUT	CHARGES PATRONALES	TOTAL
	8 543 859,95	37 88784,45	12 332 644,4
DONT			
Traitement indiciaire	5 008 017,6		
Majoration 40%	1 938 142,53		
Primes et indemnités	1 201 641,49		
NBI	28 815,77		
HS	32 264,18		

Astreintes	2 5945,6		
SFT	66 802,47		
Prévoyance santé	30 572,39		
Indemnité chômage	22 259,77		

○ Effectif titulaire/stagiaire au 31/12/2024

CATEGORIE	GRADE	TOTAL
A	Attaché	5
	Attaché Pal	1
	D.G.S	1
	D.G.A.	1
	Ingénieur	1
	Ingénieur Pal	3
Total catégorie A		12
B	Rédacteur	2
	Rédacteur Pal 1CI	3
	Rédacteur Pal 2CI	1
	Technicien	1
	Technicien Pal 1CI	1
	Technicien Pal 2CI	2
Total catégorie B		10
C	Adjt adm	9
	Adjt adm Pal 1CI	10
	Adjt adm Pal 2CI	10
	Adjt tech	27
	Adjt tech Pal 1CI	9
	Adjt tech Pal 2CI	12
	Agent maitrise	6
	Agent maitrise Pal	5
Total catégorie C		88
Total général		110

○ Effectif contractuel au 31/12/2024

CATEGORIE	STATUT	TOTAL
A	CONT CDD - Catégorie A	39
	CONT - CDI	14
	CONT - Collaborateur de Cabinet	1
B	CONT - CDD - Catégorie B	13
C	CONT - CDD - Catégorie C	22
	CONT - CDI	1
Sans catégorie	CONT - Collaborateur de Cabinet	2
	Apprenti	1
Total général		93

○ Effectif titulaire détaché SEMOP au 31/12/2024

CATEGORIE	GRADE	TOTAL
B	Rédacteur Pal 1CI	1
	Technicien Pal 2CI	1
	Adjt adm Pal 1CI	6
	Adjt tech Pal 1CI	27

<b>C</b>	Adj. tech Pal 2Cl	2
	Agent maîtrise	7
	Agent maîtrise Pal	6
Total général		50

Il conviendra de décliner les quatre grands axes stratégiques en tenant compte des effectifs de la CACL ainsi que de la cartographie des métiers et compétences disponibles.

Le premier axe concerne les lignes directrices de gestion qui ont été validées et approuvées dans les diverses instances réglementaires.

- *Les lignes directrices de gestion (LDG)*

Les lignes directrices de gestion devenant le document de référence pour la gestion RH de la CACL, sa mise en place confirme ses objectifs de :

- Développement des leviers managériaux pour une action publique plus réactive et plus efficace
- Simplification et garantie de la transparence et d'équité du cadre de gestion des agents publics
- Favoriser la mobilité et accompagner les transitions professionnelles des agents publics dans la fonction publique,
- Renforcement de l'égalité professionnelle dans la fonction publique.

La concrétisation de ses objectifs nécessite aussi la mise en œuvre d'un plan d'action portant sur des sujets prioritaires.

La révision du RIFSEEP revêt un caractère prioritaire qui devra successivement permettre un réajustement des plafonds maximum annuels de l'IFSE et une refonte des modalités d'attribution de l'IFSE se voulant plus transparente.

De plus la fixation des plafonds du Complément indemnitaire annuel (CIA) permettra de valoriser la reconnaissance de l'investissement, de l'engagement professionnel, de l'atteinte des objectifs et du travail accompli, de favoriser la motivation des agents en les challengeant et de valoriser l'investissement individuel.

Par ailleurs, du CIA fluidifie les marges de manœuvre pour faire progresser le régime indemnitaire, il devient donc un levier. Il intervient aussi comme un complément de l'entretien professionnel, ce dernier servant à valider son attribution annuelle.

L'application de l'entretien professionnel, qui reste un outil privilégié du management a nécessité la révision de la grille d'entretiens annuels et la dématérialisation de cette dernière.

Pour favoriser le bon déroulement de ces entretiens professionnels et conforter le manager dans son rôle, des formations ont été mise en place en 2023.

Dans cette continuité, et pour renforcer la pratique managériale bienveillante et efficace, un plan de formation destiné aux managers et encadrants est à confirmer.

Il s'agira de prévoir un cycle de formation spécifique (collectif et individuels) aux managers de tous les niveaux. Cette formation se devra d'être adaptée à la structuration et l'organisation de la CACL. Répondant aussi à une logique de performance, elle aura pour objectif de renforcer la cohésion, les pratiques managériales saines, bienveillantes envers les collaborateurs.

La révision des modalités d'application du temps de travail revêt aussi un caractère indispensable afin de garantir l'équité de traitement pour répondre à l'obligation des 1 607 h toutes catégories confondues. De plus l'optimisation de l'outil de gestion du temps Kélio en transversalité avec l'outil Sedit-RH, affina permettra une gestion RH et un suivi plus efficace et une autonomisation des collaborateurs (ex : les heures supplémentaires en saisie autonome soumises à validation de supérieur hiérarchique...). Ces ajustements nécessiteront des prestations de paramétrages spécifiques et de formation des utilisateurs de Kélio et des administrateurs de la DRH.



Le volet recrutement est aussi un enjeu majeur de la DRH, au regard de la pénurie de compétences locales dans certains domaines. Force est de constater que les modalités de recrutement classiques ne facilitent pas l'accès à certaines ressources, du aussi au manque d'agilité et de rapidité.

Il s'agira donc de faire évoluer les modes de recrutement en tenant compte de ces contraintes et limites inhérentes à notre administration publique.

Pour ce faire, il sera important de redéfinir les modalités d'identification et d'attraction des « talents » par :

- L'utilisation d'une marque employeur plus visible et attractive,
- La visibilité et transparence sur les réseaux sociaux,
- Des fiches de poste au visuel plus attrayant,
- Un processus de recrutement plus dynamique,
- Une meilleure gestion du vivier via Scop talent,
- La mise en place de partenariat ciblé (France travail)
- La mise en place d'un vrai processus de onboarding et d'intégration,
- Et même un accompagnement au offboarding (les partants restants aussi les ambassadeurs de la marque CACL)

Par ailleurs, pour les compétences plus rares et souvent difficiles à trouver, il conviendrait de développer de nouvelles formes d'emploi et de coopération de type contrats de projets ou mécénats de compétences.

- *La démarche Qualité de Vie et des Conditions de travail*

Un enjeu là aussi incontournable, est celui de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) pour lequel la CACL met en place une démarche volontariste d'amélioration des conditions de travail. Il s'agira d'orienter le recrutement vers un profil plus expert intégrant la dimension stratégique afin de co-construire ce sujet qui nécessitera de mettre en place des outils émanant de concertation préalable, entre toutes les strates de la CACL.

La qualité de vie et des conditions de travail doit être un dialogue continu, souple, évolutif, et osons le dire, parfois vivement débattu au sein de la structure.

Car contrairement à ce que l'on pourrait penser la QVCT ne fait pas d'emblée consensus. A l'instar de ce que l'on peut constater dans la vie extra-professionnelle, tout le monde n'a pas les mêmes besoins, les mêmes ambitions ni les mêmes aspirations au travail.

La QVCT ne peut donc pas être une seule et unique production, portées par quelques-uns, mais au contraire un cheminement dynamique, adaptatif, participatif et sans cesse réinventé.

Il s'agit plutôt de développer une politique commune et une stratégie partagée pour toute organisation. C'est également un enjeu déterminant en termes d'attractivité, d'image des collectivités et de fidélisation des agents publics, notamment sur les métiers en tension. C'est enfin un indispensable vecteur de santé et de prévention de l'usure professionnelle.

Toutefois, en 2018, un projet de renforcement de la culture interne a été initié avec la mise en place des valeurs de l'agglo. Il est aujourd'hui question de capitaliser ce projet en mettant à profit les valeurs internes au service de la performance individuelle et collective.

Tenant compte du contexte dans lequel s'opère la démarche QVCT, plusieurs actions devront être mises en place, permettant :

- D'assurer la prévention des risques professionnels ;
- De conduire des projets transversaux liés à l'amélioration des conditions de travail ;
- De garantir le respect de la législation face aux obligations de l'employeur en matière de santé et de sécurité des agents ;
- Donner du sens au travail, en améliorant les pratiques managériales, pilotage du changement

- De clarifier les procédures de fonctionnement et les rendre accessibles et lisibles pour et par tous,
- D’assurer une communication interne permettant de la transparence dans les actions.
- Planifier des temps de cohésion d’équipe déjeuner

Une action concrète répondant à l’amélioration des conditions de travail, pourrait se traduire par le rafraîchissement et la modernisation de l’espace cafétéria. Cela permettra d’avoir un espace de détente et de de cohésion identifié pour l’ensemble des agents de la CACL.

Par ailleurs, des journées de cohésion orientées sur des thématiques spécifiques (fêtes des mères/pères, carnaval, abolition de l’esclavage...), pourraient être planifiées.

Ces moments de partage, de rencontres pourraient aussi être l’occasion de découvrir les talents cachés de nombreux collaborateurs (cuisiniers, animateurs, ambianceurs...).

#### • *La digitalisation et la transformation*

La transformation digitale des entreprises est une réalité d’ores et déjà bien intégrée dans le secteur privé. Aussi, la fonction publique territoriale est particulièrement concernée par ce mouvement de modernisation de RH.

Par ailleurs, fort est de constater que La crise sanitaire a contribué à accélérer et à déployer la digitalisation dans la Fonction Publique et à interroger les outils RH et managériaux

Toutefois, le processus de digitalisation a été enclenché depuis plusieurs années dans les différents services de la CACL et se poursuit pour d’avantage de performance, de transparence dans le traitement des données et d’accentuer la communication interne à travers des outils dématérialisées

En effet, la digitalisation des RH passe donc par la recherche et l’implémentation de solutions permettant l’uniformisation des procédés tout en prenant en compte la spécificité du statut de la fonction publique et des différents métiers qui la constituent.

Au sein de la DRH, il s’agira d’œuvrer en collaboration avec la DINSI, pour améliorer le service rendu aux clients internes que sont les agents de la CACL.

Le cahier des charges permettant de répondre à toutes ces exigences exige :

- Une meilleure visibilité des offres d’emploi sur les différents jobboards pour faciliter le recrutement
- Une plus grande lisibilité des offres de formation et des possibilités de d’évolution et de mobilité professionnelle en interne,
- De proposer une offre de formation en mesure de participer à l’amélioration des performances des directions métiers;
- D’accompagner le seniors vers la digitalisation,
- Une accessibilité de l’information par l’ensemble des opérationnels en temps réel
- Une simplification et fluidification des procédures grâce à un tableau de bord ergonomique et synthétique de leurs activités
- D’assurer l’intégration des communes dans la stratégie de gestion des ressources afin d’optimiser les leviers d’actions
- Le respect des réglementations de protection des données en vigueur (RGPD)

Par ailleurs, l’évolution vers une digitalisation partielle à totale devra nécessitera de développer une stratégie de communication adaptée. Par conséquent, il sera nécessaire de renforcer l’équipe d’une ressource communication interne afin de mener à bien cette mission.

La fonction RH étant au cœur d’un processus de dématérialisation des procédures qui va se poursuivre cette année 2025 avec :

- La gestion des temps via l’interface de gestion KELIO,
- La gestion du personnel via l’outil de gestion SEDIT RH,
- La poursuite de la dématérialisation des fiches de paie,

- La dématérialisation des actes administratifs,
- L'amélioration du circuit de signature électronique des documents administratifs (contrats, arrêtés, ...)
- La création d'une interface dédiée à la consultation de la carrière personnelle,
- La dématérialisation des dossiers administratifs des agents

En plus de contribuer à la fiabilisation des données, la digitalisation des ressources humaines représente plusieurs avantages majeurs :

- Apporter de la valeur ajoutée à la fonction RH : la digitalisation permet la valorisation de la fonction RH grâce au gain de temps qu'elle apporte. Quant à la communication interne, elle facilite les échanges.
- Optimiser les processus RH en supprimant les tâches chronophages : les activités chronophages sont souvent source de stress et de fatigue. Les outils numériques simplifient le quotidien, offrent une visibilité améliorée et apporte un gain en flexibilité.
- Améliorer la qualité de vie au travail : le collaborateur RH peut consacrer son temps à des tâches importantes et gratifiantes et il n'a plus l'impression d'être noyé sous les dossiers.
- Il peut donc être plus réactif et de s'adapter au mieux aux situations imprévues pouvant être source de stress.

A termes, il s'agirait aussi de favoriser des solutions globales pour accélérer les processus RH, du recrutement à la rémunération en réduisant les délais et en mutualisant les données en un point d'accès unique.

- **La mutualisation**

La DRH qui gère déjà la partie RH de l'OTCL doit aussi s'inscrire dans une dynamique d'optimisation et de structuration en intégrant le bloc communal dans un certain nombre de sujets.

Dans le cadre de la mission d'accompagnement des RH avec Espelia, l'ensemble des services RH du bloc communal ont été rencontrés.

Les leviers de coopération suivants ont été relevés :

- **Des besoins partagés en gestion administrative et expertise RH**

Toutes les collectivités sont en sous-effectifs et en cours de recrutement sur ce secteur, ce qui crée une concurrence sur le territoire sur des métiers qui sont déjà en tension au niveau de la Guyane et plus généralement du territoire français

Les fonctions critiques aujourd'hui semblent relever de la gestion administrative : gestionnaire de personnel, gestionnaire de paye.

Une mutualisation des effectifs de gestion administrative pourrait permettre d'optimiser les ressources du territoire mais suscitent beaucoup d'interrogations quant à la capacité technique et politique d'une telle mise en œuvre : partage de données sensibles, craintes des délais de traitement.

- **Le prérequis à toute mutualisation de ce type s'agissant d'une fonction support : le partage du progiciel RH**

4 des 6 collectivités auditionnées ont recours à SEDIT comme SIRH (avec néanmoins un niveau de version et de déploiement de modules non nécessairement homogène)

Il existe ainsi une communauté d'utilisateurs qui pourrait permettre : la réalisation d'activités communes sur la gestion administrative, la mutualisation de formation à l'utilisation du logiciel, Le développement d'une expertise d'utilisation propre (dont paramétrage) à être partagée avec les autres collectivités sachant que l'éditeur (Berger-Levrault) manque de réactivité et disponibilités.

- **Les difficultés des collectivités à développer des dispositifs d'accompagnement des parcours professionnels**

Peu de collectivités disposent de ressources dédiées à ce volet et les acteurs RH identifiés ont souvent une intervention mixte recrutement/formation.

Aucune démarche de travail avec les managers sur l'organisation des services ou la GPEEC n'est encore initiée, faute de temps-moyens et/ou de compétences en interne.

- **Une politique de Qualité de Vie au Travail (QVT) réduite à portion congrue**

Il s'agit essentiellement pour la collectivité de déployer des dispositifs d'action sociale (principalement CNAS et titres-restaurant).

La santé et sécurité au travail est par ailleurs majoritairement incarnée par un assistant de prévention pour lequel il s'agit d'une activité annexe à son poste de travail principal (lettre de mission).

La conduite du changement (liée également à l'accompagnement des parcours professionnels) permettant d'accompagner les évolutions d'organisation, des métiers, des compétences, de l'état de santé des agents n'est pas déployée à l'échelle de la DRH. Les acteurs médico-sociaux complémentaires (Médecin, psychologue, assistant social, coach, médiateur... sont peu présents ou mobilisés sur ces problématiques).

Il sera donc proposé de mettre en place un plan d'actions sur cette thématique RH en 2025.

La réussite de ces actions de mutualisation sera notamment conditionnée par la mise en place et l'animation d'un réseau de DRH entre les communes et l'EPCI. Ce réseau sera piloté par la DRH et la DG.