Finindev

Ville de Saint-Louis
Ile de La Réunion

Ville de Saint-Louis
Audit financier

RAPPORT DE RESTITUTION

GROUPE Seldon

Plan de l'intervention

- Phase 1 – Analyse financière rétrospective 2014 à 2019 pages 3 à 29
- Phase 2 – Analyses financières prospectives 2021 à 2026 pages 30 à 40
- Phase 3 – Conclusions pages 41 à 42
- Phase 4 – Plan d'actions et recommandations prioritaires pages 43 à 46

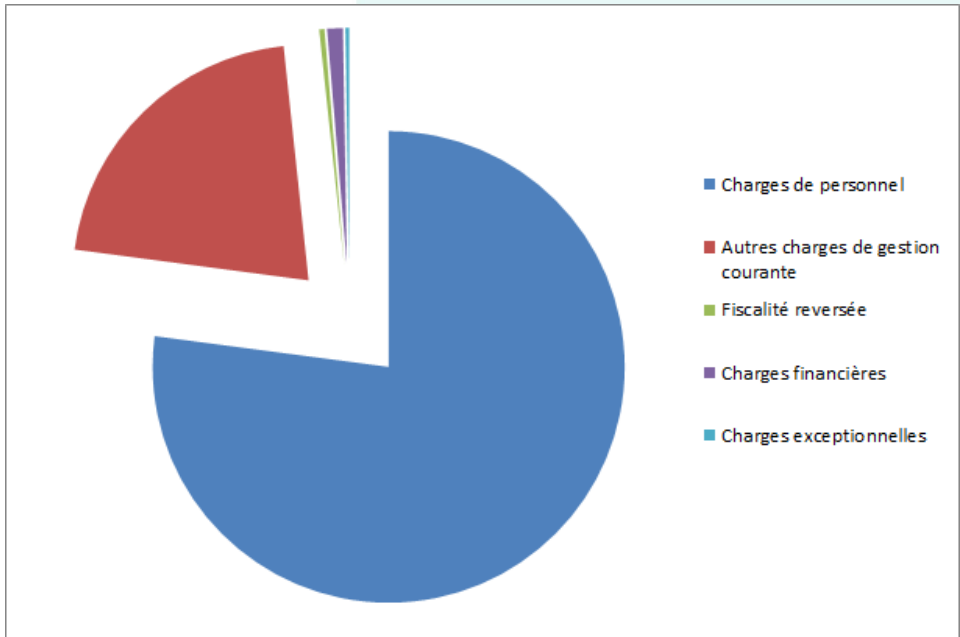
Phase 1 – Analyse financière rétrospective 2014 à 2019

A – Le fonctionnement

- Les charges réelles de fonctionnement de la ville représentent **84,9 M€ en 2019**

- Elles sont composées de **4 principaux postes :**
  - les charges de personnel : 77 % des charges réelles de fonctionnement, un niveau très élevé
  - les autres charges de gestion (22 %), constituées essentiellement d'achat de fournitures, de prestations de services et des participations et subventions versées au CCAS, à la CDE et aux associations
  - les charges d'intérêts de la dette : 1 %
  - les charges exceptionnelles : non significatives

Charges de fonctionnement (K€)	2019
Charges de personnel	65 447
Autres charges de gestion courante	18 013
Fiscalité reversée	304
Charges financières	910
Charges exceptionnelles	223
Total	**84 897**



A – Le fonctionnement

- Ce niveau de charges apparait nettement plus fort que la moyenne du panel
- Ramenées à l'habitant, les charges 2018 de Saint-Louis représentent 1 489 €, contre 1 242 €/hab pour le panel
- Cet écart s'explique majoritairement par le poste relatif aux charges nettes de personnel :
  - Saint-Louis : 1 167 €/hab, contre 813 € pour la strate et 792 € pour la moyenne du panel
- En revanche, les postes relatifs aux achats/charges externes, aux charges financières et aux subventions versées sont plus faibles

Comparaison DRF (2018, en €/hab)	Saint-Louis	Le Port	Saint-André	Saint-Joseph	Moy strate	Moy panel
Charges nettes de personnel	1 167	937	820	616	813	792
Achats et charges externes	134	231	151	201	271	188
Charges financières	15	38	37	28	42	35
Contingents	29	55	29	23	89	34
Subventions versées	131	253	115	273	128	199
Autres charges	13	50	11	29	37	27
Total charges CAF	**1 489**	**1 564**	**1 163**	**1 170**	**1 380**	**1 275**

A – Le fonctionnement

- Entre 2014 et 2019, les charges courantes ont augmenté en moyenne de **+ 3,3 % par an, soit + 10,4 M€ sur la période**

- Il convient de souligner que :
  - L'évolution des charges de personnel (+ 9,4 M€, soit +3,2 %/an) s'est ralentie entre 2018 et 2019 : +1,9 %
  - Cette évolution est en réalité plus faible : + 6,4 M€, soit + 1,8 % par an en consolidant avec le CCAS et la CDE
  - L'augmentation des charges à caractère général est très élevée : + 10 % en moyenne par an
  - Les charges de gestion courante ont structurellement baissé à partir de 2017

- Les charges financières ont également baissé (- 340 K€) car la commune a profité des taux attractifs sur la période d'étude

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	*Evol 18/19*	*Evol moy*
Charges de personnel	56 040	58 129	57 878	63 260	64 198	65 447	**1,9**	3,2
Charges à caractère général	5 216	5 436	6 249	6 333	7 566	8 319	**10,0**	9,8
Autres charges de gestion courante	12 100	13 117	12 643	9 150	8 984	9 694	**7,9**	-4,3
Fiscalité reversée	37	157	231	148	369	304		
Total charges de gestion courante	**73 393**	**76 839**	**77 001**	**78 891**	**81 117**	**83 764**	**3,3**	2,7
Charges financières	1 246	1 108	974	875	812	910		
Charges exceptionnelles	403	223	578	145	88	223		
DAP	0	0	0	0	0	0		
Total charges réelles de fonctionnement	**75 042**	**78 170**	**78 553**	**79 911**	**82 017**	**84 897**	**3,5**	2,5

A – Le fonctionnement

- **Zoom sur les principaux postes de charges**

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	*Evol moy*
Achats	2 225	2 173	2 406	2 570	2 201	2 809	4,8
Fluides	1 190	1 225	1 209	1 255	1 251	1 119	-1,2
Contrats de prestations de services	0	0	0	0	0	0	
Patrimoine	1 076	1 243	1 775	1 659	2 974	2 658	19,8
Services extérieurs	183	172	205	283	488	1 117	43,6
Festivités et communication	92	53	62	122	206	217	18,7
Affranchissement et télécom	146	211	215	151	137	151	0,7
Impôts et taxes	290	359	377	293	309	248	-3,1
Autres	14	0	0	0	0	0	
Charges à caractère général	**5 216**	**5 436**	**6 249**	**6 333**	**7 566**	**8 319**	9,8

- Certains postes de charges à caractère général ont fortement augmenté :
  - Achats : + 5 % en moyenne par an
  - Entretien du patrimoine communal : + 20 % (incidents conjoncturels météorologiques et sanitaires)
  - Services extérieurs : + 43 %
  - Festivités et communication : + 19 %
- Seuls les fluides, l'affranchissement et télécommunications ont été maîtrisés
- Sur la période, les charges à caractère général ont augmenté de + **10 %** en moyenne par an

Zoom sur les charges

- **Zoom sur les principaux postes de charges**

Achats (En K€)	2014	2019
Alimentation	1 501	2 237
Fournitures et petits équipements	43	79
Vêtements de travail	31	64
Fournitures administratives	52	62
Fournitures scolaires	118	15
Achats autres fournitures	480	352
Total	**2 225**	**2 809**

Patrimoine (En K€)	2014	2019
Fournitures d'entretien	108	94
Fournitures de voirie	160	356
Locations immobilières	4	25
Locations mobilières	29	874
Charges locatives	31	41
Entretien et réparations	194	555
Maintenance	545	713
Etudes et recherche	5	0
Total	**1 076**	**2 658**

Services extérieurs (En K€)	2014	2019
Documentation	4	16
Formation	17	58
Autres frais divers	1	1
Indemnités comptables et régisseurs	9	1
Honoraires	85	354
Transports	26	9
Concours divers	28	33
Autres services extérieurs	13	645
Total	**183**	**1 117**

- Achats : forte évolution du poste Alimentation + 700 K€
- Patrimoine :
  - Locations mobilières : + 850 K€
  - Entretien et réparations : + 350 K€
  - Maintenance : + 150 K€
- Services extérieurs :
  - Honoraires : + 70 K€ et autres : 630 K€

A – Le fonctionnement

- **Zoom sur les principaux postes de charges**

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	*Evol moy*
Indemnités et frais de mission	300	310	318	324	310	318	1,2
Contingent Incendie et participations	1 534	1 402	1 416	1 427	1 580	1 599	0,8
Subventions associations	538	595	520	373	71	437	-4,1
Subvention CDE	3 590	4 160	3 922	1 910	1 900	2 135	-9,9
Subvention CCAS	6 130	6 650	6 456	4 920	5 024	5 200	-3,2
Autres	8	0	11	196	99	5	-9,0
Autres charges de gestion courante	**12 100**	**13 117**	**12 643**	**9 150**	**8 984**	**9 694**	-4,3

- En revanche, les autres charges de gestion courante ont diminué (- 2,4 M€ sur la période d'étude)
- Il convient de souligner les variations significatives suivantes :
  - Subventions versées aux associations : - 100 K€
  - Subvention CDE : - 1,5 M€
  - Subvention CCAS : - 900 K€

A – Le fonctionnement

- Les dotations et participations comprennent avant tout la Dotation Globale de Fonctionnement (DGF) versée par l'Etat aux collectivités et dans une moindre mesure les participations et les compensations fiscales

- Les divers produits de fonctionnement sont composés des produits de services et de gestion ainsi que des produits exceptionnels (hors cessions)

- Entre 2014 et 2019, les produits de gestion courante ont augmenté en moyenne de **+ 2,7 % par an, soit + 10,9 M€ sur la période :**
  - Produit « ménages » : +5,6 % (effet bases **et** effet taux)
  - Forte baisse de la DSC en 2016 puis suppression à compter de 2017 (soit une perte de 1,5 M€)
  - FPIC : + 300 K€
  - Impôts indirects : + 3 % en moyenne par an
  - Dynamisme des droits de mutation : + 300 K€
  - Forte évolution de l'octroi de mer versé : + 1,7 M€

  - **Mais :**
    . Forte baisse de la DGF, liée essentiellement à la mise en œuvre par l'Etat de la contribution à l'effort de redressement des finances publiques (-600 K€)
    . Baisse des redevances : - 300 K€

A – Le fonctionnement

- On constate que le produit de TH de la commune est **supérieur (+ 89 %)** à la moyenne du panel du fait d'un taux largement plus élevé (+ du double) ; les bases sont plus faibles (-9 %)

- Le produit de FB est également plus fort **(+ 49 %) :**
  - les bases / hab sont également + faibles : - 27%
  - le taux est également 2 fois plus élevé

- Le potentiel fiscal de Saint-Louis (681 €/hab) est ainsi plus faible que la moyenne des villes comparables (850 €/hab)

- Cela signifie que les bases fiscales sont globalement moins élevées

- L'effort fiscal (1,16) est également plus fort que la moyenne des villes du panel

Produits des impôts directs 2018 en €/hab (Pop INSEE)

	Saint-Louis	Le Port	Saint-André	Saint-Joseph	Moyenne panel	Ecart panel
Taux de TH	49,88%	24,24%	26,70%	20,75%	24,23%	206%
Bases nettes	520	433	605	635	567	-9%
Produit de TH	**259**	**105**	**162**	**132**	**137**	**89,00%**
Taux de FB	63,59%	34,49%	26,54%	31,76%	31,24%	204%
Bases nettes de FB	592	1 320	624	623	815	-27,00%
Produit de FB	**376**	**456**	**166**	**197**	**254**	**49%**
Taux de FNB	74,07%	30,17%	23,47%	36,39%	34,05%	217%
Bases nettes de FNB	6	5	6	5	5	10%
Produit de FNB	**4**	**2**	**1**	**3**	**2**	**240,00%**
Total impôts locaux	**640**	**563**	**329**	**331**	**394**	**162%**

A – Le fonctionnement

- L'observation relative au dynamisme des produits courants de la ville doit être nuancée **:**

- Car l'importance de la croissance de la fiscalité ménages tient également à l'augmentation des taux ménages pratiquée par la ville sur la période

- Ainsi, entre 2014 et 2019, les taux communaux ont augmenté de **+ 8,5 % (évolution unique en 2015)**

- Les taux fiscaux en vigueur à Saint-Louis sont largement plus élevés que la moyenne constatée dans le Département de la Réunion :

  - TH : 49,88 %, contre 28,89 % dans le Département
  - Foncier bâti : 63,59 %, contre 30,69 %
  - Foncier non bâti : 74,07 %, contre 33,02 %

Taux votés	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Taux de TH	45,97%	49,88%	49,88%	49,88%	49,88%	49,88%
Taux de FB	58,61%	63,59%	63,59%	63,59%	63,59%	63,59%
Taux de FNB	68,27%	74,07%	74,07%	74,07%	74,07%	74,07%

B – L'investissement

Les dépenses d'investissement

- Les dépenses d'investissement de la ville sont composées des éléments suivants :
  - le remboursement annuel du capital de la dette des emprunts passés
  - les dépenses d'équipement
  - les dépenses financières (participations ZAC et prêts)
  - les opérations de gestion de dette, le cas échéant

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Dépenses d'équipement	6 853	8 990	11 676	10 949	9 050	11 971
Remboursement capital dette	5 201	3 550	3 582	3 216	3 785	3 032
Dépenses financières	61	43	528	679	70	414
Gestion de la dette	0	0	0	0	0	0
Dépenses d'investissement	**12 115**	**12 583**	**15 786**	**14 844**	**12 905**	**15 417**

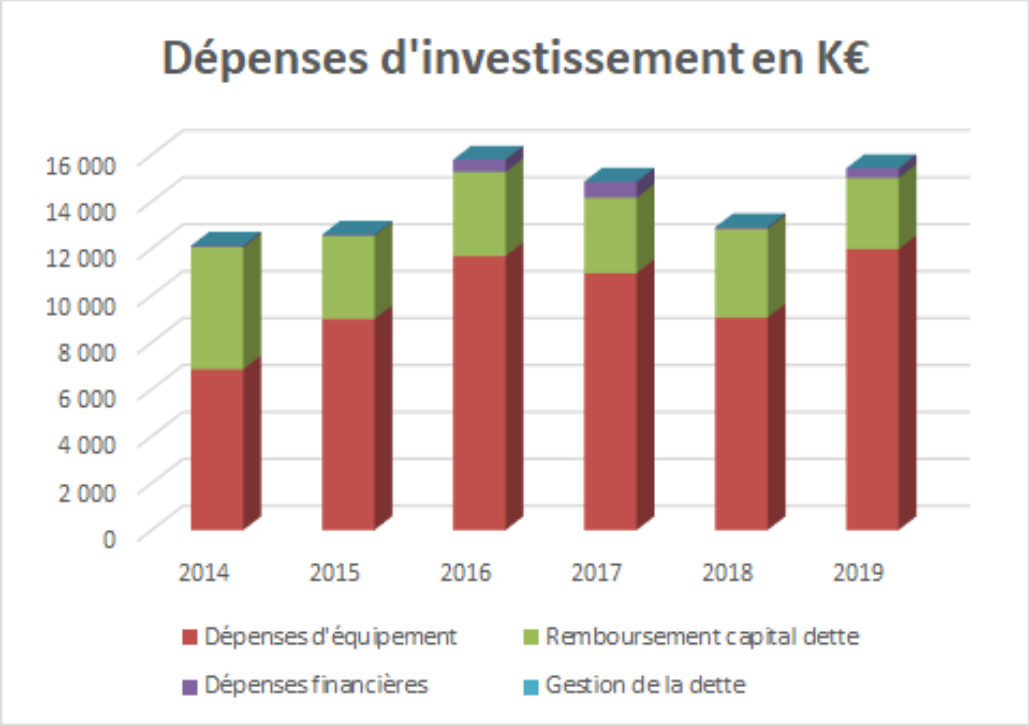
B – L'investissement

Les dépenses d'investissement

- Sur l'ensemble des 6 années étudiées, la commune a réalisé **83,7 M€** de dépenses d'investissement, dont 71 % dépenses d'équipement, soit 59,5 M€

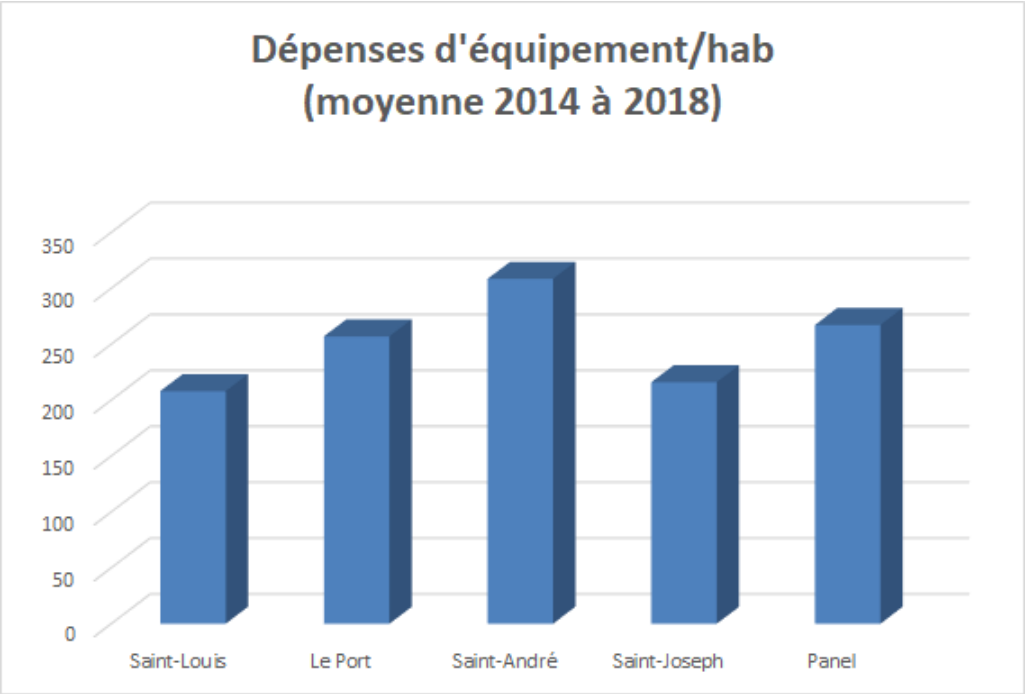
- Il convient de souligner que le niveau de dépenses d'investissement a beaucoup fluctué sur la période :
  - 6,8 M€ en 2014
  - contre 12 M€ en 2019

En K€	TOTAL	Moy/an	Structure %
Dépenses d'équipement	59 489	9 915	71
Remboursement capital dette	22 366	3 728	27
Dépenses financières	1 795	299	2
Gestion de la dette	0	0	0
Dépenses d'investissement	**83 650**	**13 942**	**100%**



B – L'investissement

- Le niveau de dépenses d'équipement **est largement inférieur** à celui des villes comparables
- Sur la période 2014-2018, la ville de Saint-Louis a réalisé **208 €** de dépenses d'équipement par habitant contre 338 € pour le panel (ce qui représenterait 14 M€ par an pour la ville si son effort d'équipement avait été identique à la moyenne des 3 villes comparables, soit 267 €/habitant)
- Le Port : 257 €/hab Saint-André : 308 €/hab Saint-Joseph : 216 €/hab



B – L'investissement

Les recettes d'investissement

- Les recettes d'investissement de la ville sont composées des éléments suivants :
  - les ressources propres d'investissement (FCTVA, taxe d'aménagement et produit de cession)
  - les subventions reçues pour le financement des dépenses d'équipement
  - l'emprunt contracté chaque année

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ressources propres d'invest (RPI)	**4 225**	**4 739**	**3 515**	**4 077**	**2 947**	**2 994**
FCTVA	1 267	2 165	1 375	1 262	1 275	1 182
Taxe d'aménagement	802	919	454	606	527	445
Cessions	884	867	345	1 530	219	132
Autres RPI	1 272	788	1 341	679	926	1 235
Subventions	2 163	4 788	702	3 650	2 726	3 379
Emprunt	0	0	0	0	9 205	7 500
Recettes d'investissement	**6 388**	**9 527**	**4 217**	**7 727**	**14 878**	**13 873**

B – L'investissement

Les recettes d'investissement

- L'ensemble de ces recettes a représenté entre 4,2 M€ (en 2016) et 14,9 M€ (en 2018)
- La ville a levé **16,7 M€** d'emprunt sur la période d'étude
- Le taux de subvention pour les dépenses d'équipement est correct : **26 % pour la ville, contre 32 % pour la strate**
- Le Port : 30 % Saint-André : 36 % Saint-Joseph : 27 %

C – L’appréciation de la santé financière de la ville

C.1 – Les contraintes légales imposées par la loi (BP)

- En 2009, le Préfet a saisi la Chambre Régionale des Comptes de la Réunion, constatant l'absence d'équilibre réel du Budget 2009

- Depuis cette date, la CRC invite le représentant de l'Etat à régler et à rendre exécutoire les propositions formulées par la Chambre

- Ces propositions budgétaires proposent également les mesures nécessaires au rétablissement de l'équilibre budgétaire

- Les contraintes d'équilibre légales des BP de la ville ont été vérifiées depuis 2014 et précisées dans la diapositive suivante

- Pour info : Résultat de Fct (Ville) : Il s'agit du résultat du BP, tel que voté par le conseil municipal

- Résultat de Fct (CRC) : Il s'agit du résultat du BP modifié par la CRC (corrections des insincérités et modifications liées au plan de redressement)

- De 2014 à 2016, la CRC a relevé de **nombreuses irrégularités et a proposé des économies** indispensables au redressement financier de la ville :
  - BP 2014 : Résultat fonctionnement Ville 800 K€, contre 1,7 M€ CRC
  - BP 2015 : Résultat fonctionnement Ville 1,4 M€, contre 2,8 M€ CRC
  - BP 2016 : Résultat fonctionnement Ville 2,7 M€, contre 3,2 M€ CRC

- La Chambre a également été **plus prudente** que la ville en matière de prévisions de cessions d'immobilisations

- La Chambre a constaté la sincérité des Restes A Réaliser (RAR ou reports)

C.1 – Les contraintes légales imposées par la loi (BP)

- Les BP 2014 à 2018 sont au sens de l'article 1612-4 et 5 du CGCT **en déséquilibre**

- **10 années** (2009 à 2018) auront donc été nécessaires à la ville pour respecter les contraintes légales relatives à l'équilibre budgétaire

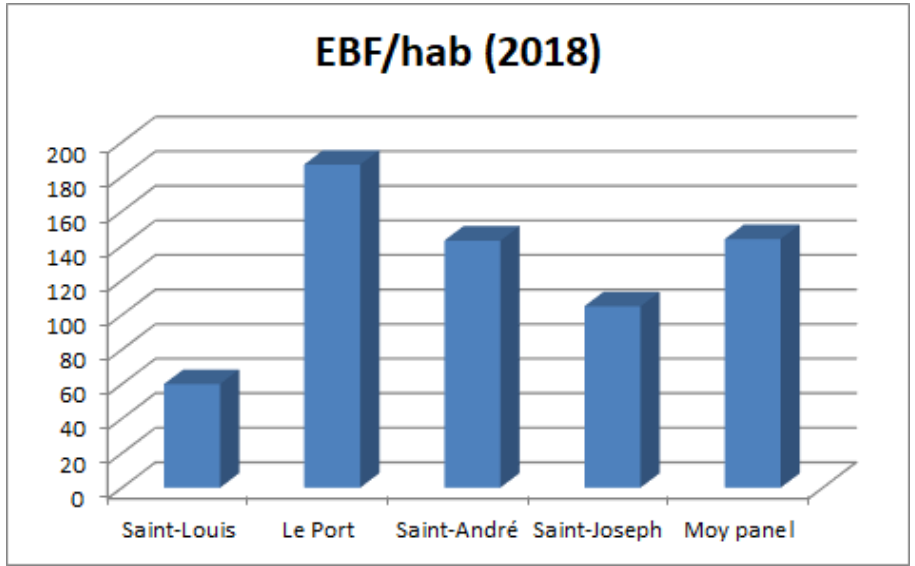
- Le BP 2019 a en revanche été voté **en équilibre**

- La CRC est cependant réservée sur la sincérité du montant budgété au chapitre 012 « Charges de personnel » :
  - BP : 64,7 M€, contre 64,2 M€ constatés au CA 2018
  - La CRC constate que les crédits votés n'intègrent pas le plan de titularisation avec la création de 565 postes d'agents titulaires (principalement à temps non complet)
  - Le doute de la CRC s'est révélée justifiée car au CA 2019, le chapitre 012 a été exécuté à hauteur de 65,5 M€ (la ville a ainsi dû voter en Décision Modificative 750 K€ de crédits supplémentaires…)

C.2 – L'analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

L'Excédent Brut de Fonctionnement (EBF)

- L'EBF de la commune s'élevait à 3,3 M€ en 2019, soit 60 €/hab
- L'EBF augmente sensiblement sur la période (EBF 2014 : 2,8 M€)
- En effet, les produits courants ont augmenté (+ 10,9 M€) plus vite que les charges (+ 10,4 M€)
- L'EBF est cependant **2 fois plus faible que la moyenne des villes du panel** à la moyenne des communes du panel (144 €/hab)



C.2 – L'analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produits courants	76 151	82 121	82 299	83 852	84 377	87 095
Charges courantes	73 393	76 839	77 001	78 891	81 117	83 764
EBF	**2 758**	**5 282**	**5 298**	**4 961**	**3 260**	**3 331**

- Il convient également de rappeler que la DGF forfaitaire a baissé sur la période de 2,9 M€ (contribution au redressement des finances publiques) ; si la ville avait compensé la baisse de la dotation forfaitaire par la fiscalité, cela aurait représenté une évolution des taux de **+ 8 %**

C.2 – L'analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

La CAF brute et nette

En K€	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CAF brute	**2 498**	**4 037**	**3 883**	**3 962**	**2 367**	**2 359**
Taux d'autofinancement	*3*	*5*	*5*	*5*	*3*	*3*
Capital dette	5 201	3 550	3 582	3 216	3 785	3 032
CAF nette	**-2 703**	**487**	**301**	**746**	**-1 418**	**-673**

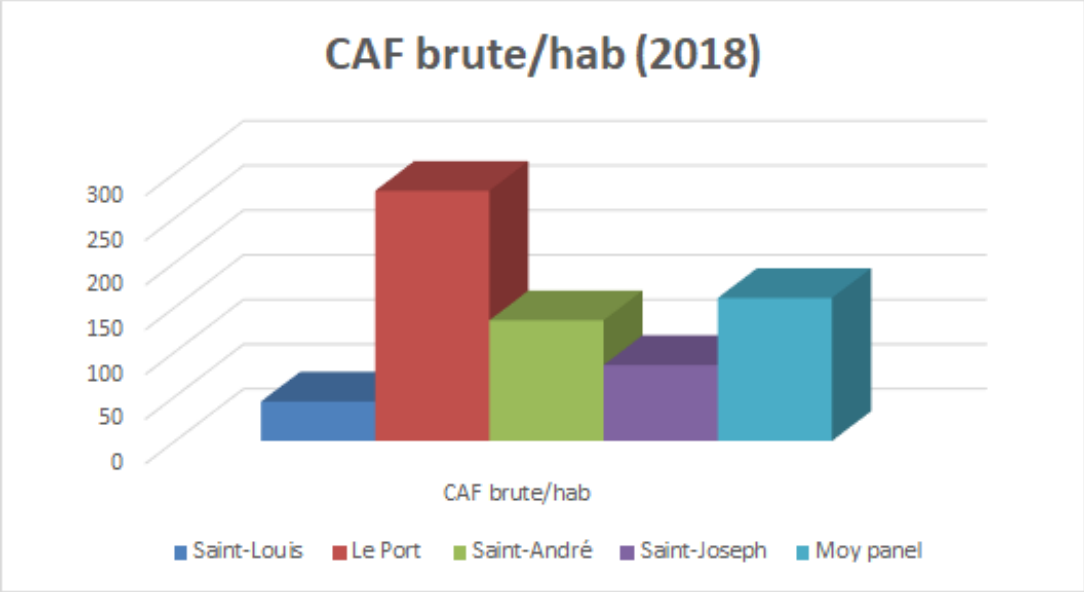
- Le taux d'autofinancement brut 2019 de la ville est très faible (proche de 0) : **3 %**
- Ce qui signifie que, sur 100 € de recettes de fonctionnement, la ville n'a préservé que 3 € pour se désendetter et s'équiper
- La ville affiche un niveau d'autofinancement brut nettement inférieur à celui des communes du panel :

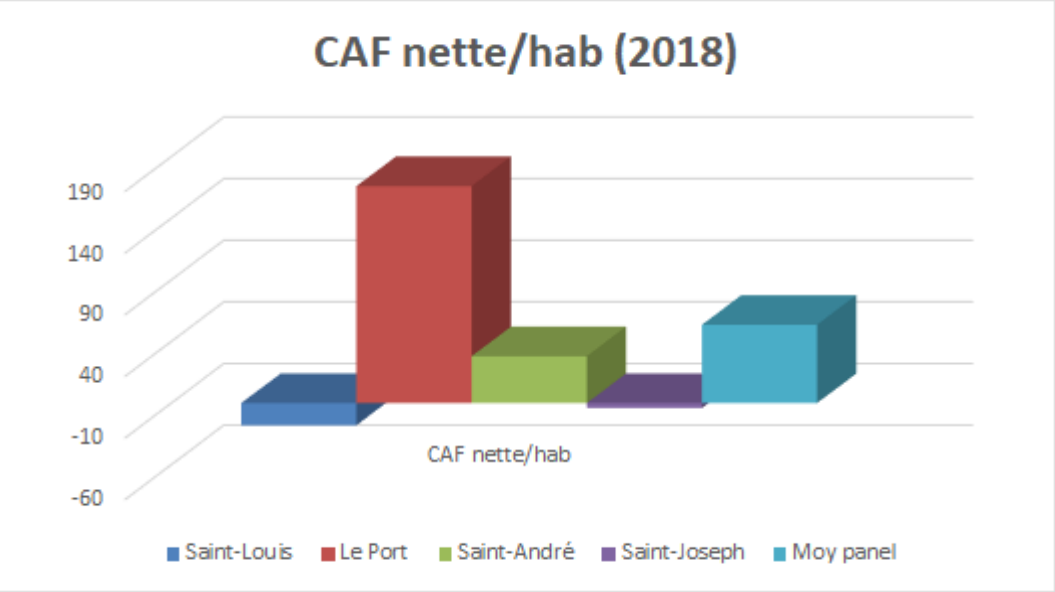
Le Port : 15 % Saint-André : 10 % Saint-Joseph : 7 %

C.2 – L'analyse des Soldes Intermédiaires de Gestion (SIG)

La CAF brute et nette

- Le niveau d'autofinancement brut et net est très inférieur à celui de la strate :
  - 44 € (brut) et -18 € (net) pour la ville
  - contre 160 € (brut) et 64 € (net) pour le panel



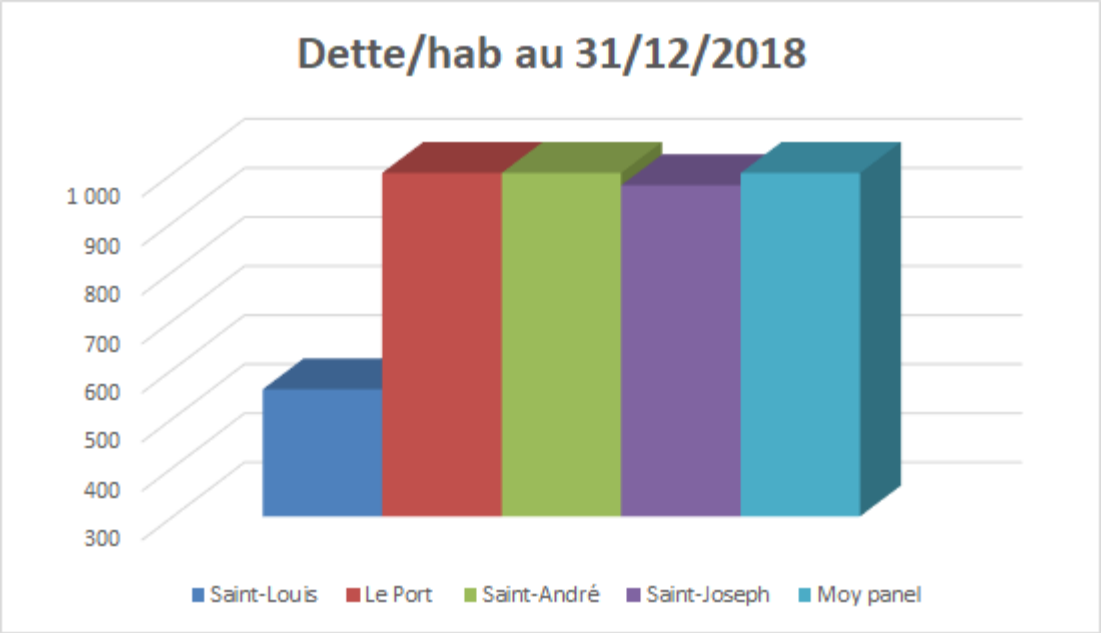


C.3 – L'analyse de l'endettement et de la solvabilité

- Avec un encours de 34,7 M€ à fin 2019, l'endettement de la ville est **largement inférieur** à la moyenne des collectivités de la strate

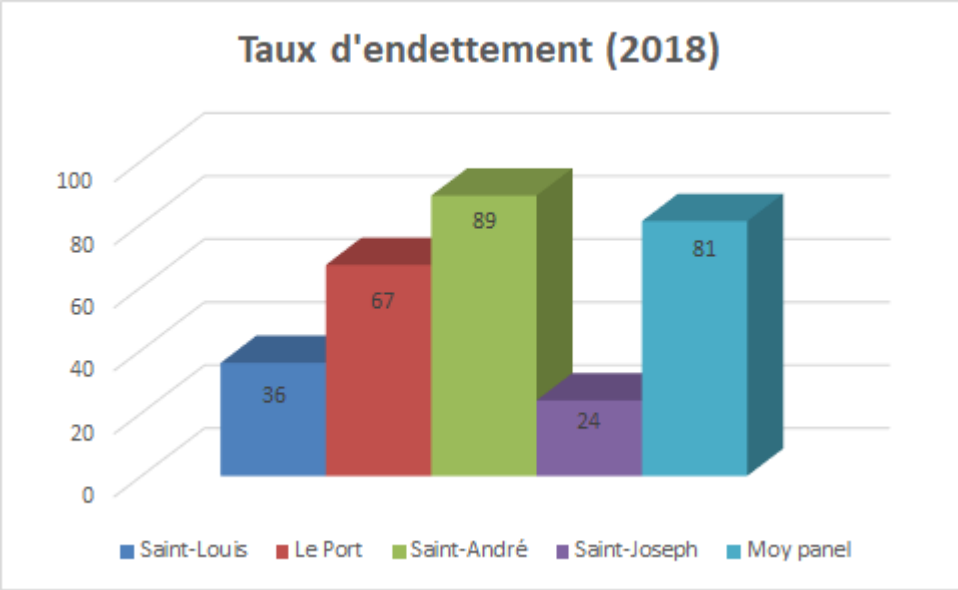
- Ramenée à l'habitant, le stock de dette au 31/12/2018 représente en effet 559 €, contre 1 384 € pour la moyenne de la strate et 1 160 € pour le panel :

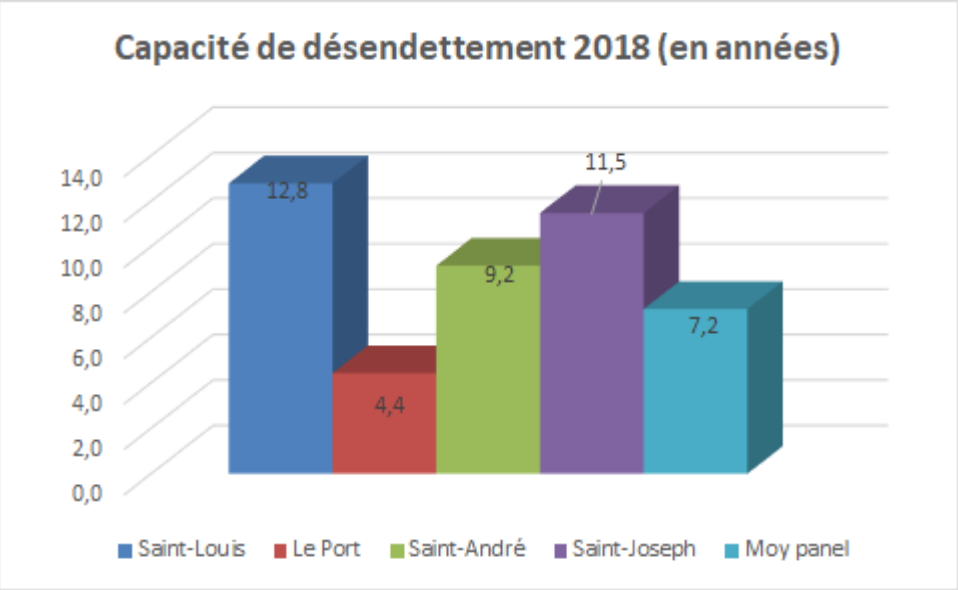
- Le Port : 1 238 €/hab Saint-André : 1 236 €/hab Saint-Joseph : 975 €/hab



C.3 – L'analyse de l'endettement et de la solvabilité

- Le taux d'endettement 2018 de la commune est égal à **36 %,** un niveau largement plus faible que les communes de la panel (81 %)





- La capacité de désendettement de la commune (solvabilité) est très tendue (13 ans), contre 5 ans pour la moyenne de la strate ; le plafond de ce ratio a été établi à 12 ans pour les communes et EPCI par la Loi de Programmation des Finances Publiques 2018-2022

C.4 – Tableau de synthèse 2014 – 2019
Budget principal

C.4.1 – Les contraintes légales imposées par la loi (CA)

Résultats comptables CA	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produits	78 506	83 228	82 934	86 214	84 785	87 527
Charges	77 701	80 715	80 585	83 874	83 742	86 554
Résultat Fct exercice	805	2 513	2 349	2 340	1 043	973
Résultat Fct n-1	-7950	-7 145	-4 632	-2 283	0	0
Résultat de clôture Fct	-7 145	-4 632	-2 283	57	1 043	973
Résultat de clôture Invest	6 151	4 619	-5 415	-6 610	-3 256	-2 371
Résultat de clôture	-994	-13	-7 698	-6 553	-2 213	-1 398
Solde des RAR	237	1 131	1 898	5 612	2 602	1 858
Résultat CA	-757	1 118	-5 800	-941	389	460
Déf max 5 % des RRF	-3 877		-4 000	-4 156		
Respect seuil	Oui	Excédent	Non	Oui	Excédent	Excédent

C.4.2 – Synthèse 2014-2019

- La ville connaît une situation financière très tendue depuis plus de 10 ans (2009)
- Au 1er janvier 2014, le déficit de fonctionnement s'élevait encore à **8 M€…**
- Les exercices 2014 à 2017 ont été nécessaires pour solder cet important déficit
- Les équilibres financiers sont caractérisés par des tensions importantes sur la section de fonctionnement
  - Poids très élevé des charges de personnel (77 %) – **Augmentation de + 20 % en 2014**
  - Très forte évolution des charges à caractère général sur la période **(+ 10 % par an)**
- Les dépenses de fonctionnement se caractérisent donc par un **fort degré de rigidité**
- Les recettes fiscales, directes et indirectes, ont globalement été dynamiques
- Les bases fiscales restent cependant encore faibles (potentiel fiscal) et sont compensées par des taux très élevés (effort fiscal)
- Malgré cela, le taux d'autofinancement reste très faible (proche de 0), et l'épargne nette est toujours négative (-3,3 M€)

Phase 2 - Analyses financières prospectives 2021 à 2026

2.1 – Méthodologie

- Quels sont les leviers dont disposent la ville de Saint-Louis ?

  - **des leviers internes :**
    - contraindre la progression des charges de fonctionnement
    - réduire la programmation des investissements (en reportant, voire en abandonnant certains programmes)
    - initier un travail de mise en œuvre de la politique tarifaire
    - engager le développement de la recherche de subventions
    - maîtriser le coût de la dette
    - maîtriser le coût induit par les programmes d'investissement

  - **des leviers externes :**
    - mutualisation avec la CIVIS (à valider par les Elus)
    - optimisation des bases fiscales engagée avec la Communauté d'Agglomération

- Quel(s) arbitrages souhaités par les Elus ?

2.2 – Repères légaux et définition

- **Obligations minimales « déduites » des dispositions légales :**

  - le résultat comptable de la section de fonctionnement doit être positif
  - la ville doit rembourser le capital de sa dette par des ressources propres

- **Définition de la stratégie financière de la commune à horizon 2026 :**

  - Revenir à un taux d'épargne supérieur à **5 %**
  - Préserver une épargne nette **positive**
  - Revenir à une capacité de désendettement **correcte** (endettement/CAF), comprise entre **8 et 10 ans**

- **Plusieurs leviers peuvent être simulés :**

  - ✓ réduction des charges de fonctionnement
  - ✓ variation du programme d'investissement
  - ✓ cessions foncières (à valider par les Elus)
  - ✓ cumul de ces 3 leviers

2.3 – Scénarios étudiés

3 scénarios sont étudiés et présentés :

Scénario 1 « Volontariste » :

Ce scénario est construit à taux fiscaux stables

Il consiste à déterminer l'effort d'équipement de la ville, et ce afin de respecter la stratégie financière précisée dans la diapositive précédente (les programmes ANRU sont individualisés et retraités)

Ce scénario nécessitera dès 2021 de **réduire le niveau des charges de gestion** et donc de valider « politiquement » les prestations à réduire et/ou à supprimer

Taux de subvention retenu (hors programmes ANRU) : 20 % (ce taux pourrait être optimisé si un travail spécifique est engagé sur ce point)

Scénario 2A « Alternatif »

Baisse des taux fonciers : - 5 %

Le niveau des charges de fonctionnement et le PPI de la simulation 1 sont inchangés

L'objectif de ce scénario est d'analyser les équilibres financiers obtenus

Scénario 2B « Alternatif »

Baisse des taux fonciers : - 5 %

L'objectif de ce scénario est d'analyser la nouvelle enveloppe du PPI, afin de respecter les axes de stratégie financière (cf diapositive précédente)

2.4 – Présentation des simulations

- Des hypothèses bâties en lien et validées par la ville, reposant sur des données exogènes et endogènes :
  - Hypothèses prospectives pour la commune dans sa configuration actuelle (continuation des actions, pas de nouvelles compétences transférées à la CA, etc…)
  - Travaux sur les hypothèses avec intégration de certaines évolutions de charges et de produits

- Avertissement : ces hypothèses sont soumises à de nombreux aléas :
  - conjoncture nationale
  - Crise sanitaire Covid-19 (nouvelle « vague » à partir de 2021 ?)
  - prochaines Lois de Finances
  - politique de l'Etat des autres financeurs, etc…
  - les projections relatives à la DGF sont donc prévisionnelles (les prospectives devront donc être mises à jour au fur et à mesure du vote des prochaines Lois de Finances)

- **Remarque :** Les dispositions relatives aux LF 2020, LFR3 et PLF 2021 sont intégrées

2.4.1 – Les enseignements de la simulation 1 « Volontariste »

❑ **La simulation 1 est financièrement soutenable et permet à la ville de retrouver des nouvelles marges de manœuvre :**

- en effet, sur la période d'étude, les indicateurs financiers sont **respectés**
- le taux d'autofinancement reste moyen (6 %), mais permet cependant de financer une partie des dépenses d'équipement

❑ **L'effort d'équipement (brut) est basé sur 103 M€ sur la période 2021-2026 :**

- Projets ANRU : 46 M€
- Projets hors ANRU : **57 M€, dont 6 M€ de travaux en régie**
- Ces dépenses d'équipement sont majoritairement financées par la CAF (70 %)
- Ce volume est brut et peut naturellement évoluer, en fonction des subventions réellement perçues

❑ **Il convient cependant de préciser que cette projection est basée :**

- sur la fin de la crise sanitaire au 31/12/2020 et donc sur une évolution dès 2021 des produits de la ville : les produits courants (hors produit fiscal) des années 2021 et + sont basés sur le niveau du CA 2019
- sur une évolution **très rigoureuse** des charges de gestion :
  + 1,5 % en moyenne par an entre 2020 et 2026
- en effet, les équilibres financiers prospectifs sont particulièrement sensibles à ces hypothèses d'évolution

- **Remarque :** les dépenses courantes intègrent également les coûts induits liés aux futurs projets d'investissement

2.4.1 – Les enseignements de la simulation 1 « Volontariste »

- La simulation 1 met donc en exergue une **nette amélioration** des équilibres de fonctionnement de la ville (autofinancement)

- Cependant, cette simulation n'est réalisable que :
  - si la ville met en œuvre un plan d'économies, visant à contenir les charges courantes à **+ 1,5 % en moyenne par an**
  - si la ville retrouve à partir de 2021 un niveau de recettes « fiscalité indirecte » (octroi de mer et taxe sur les carburants) égal à celui de 2019

- Si cette équation budgétaire est respectée, la CAF nette sera à nouveau positive **dès 2022**

- Néanmoins, le financement du PPI (hors et avec ANRU) impliquera une **forte hausse** de l'endettement :
  - 40 M€ d'emprunts nouveaux à contracter entre 2021 et 2026
  - portant l'endettement à **54 M€** à la fin du prochain mandat, contre 36 M€ au 31/12/2020
  - cette enveloppe permettra également à la ville de retrouver un fonds de roulement positif

- L'exercice 2021 doit être considéré comme une année **de transition**
- En 2021, la solvabilité reste encore trop élevée : **14 ans**
- Ce n'est qu'à partir de 2022 que la capacité de désendettement retrouvera un niveau « correct »

2.4.2 – Présentation de la simulation 2A « Alternative »

- **Ce scénario 2A prévoit :**
  - une baisse des taux fonciers (FB et FNB) de : **- 5 %**
  - le niveau des charges de fonctionnement est identique à celui du scénario 1
  - le PPI de la simulation 1 est inchangé
- **L'objectif de ce scénario est d'analyser les équilibres financiers obtenus**
- **Remarque :**
  - la baisse des deux taxes foncières est une variation uniforme : **- 5 % pour chacun des 2 taux**
  - la ville peut également utiliser la variation différenciée, mais dans ce cas il est nécessaire de respecter les règles de lien entre les taux : en l'espèce, la baisse du taux du foncier non bâti devra être supérieure ou égale à celle du foncier bâti
- **Analyse :**
  - la baisse des deux taxes foncières impactera le produit fiscal perçu :
  - **- 2,2 M€ par an**

2.4.2 – Les enseignements de la simulation 2A « Alternative »

- La simulation 2A **impacte fortement** le niveau des produits de la ville
- En effet, avec la baisse des taxes foncières (– 5 %), **2,2 M€** de produit fiscal ne serait plus levé par la ville chaque année (effet bases)
- La ville devra donc mettre en œuvre un **important plan d'économies** afin de maintenir un niveau minimum d'autofinancement
- Dans le cas contraire, le Budget communal risquera de ne plus respecter les dispositions d'équilibre du CGCT
- Ce qui dans ce cas signifiera une saisine par le représentant de l'Etat de la CRC

2.4.3 – Présentation de la simulation 2B « Alternative »

- **Ce scénario 2B prévoit :**
  - une baisse des taux fonciers (FB et FNB) de : **- 5%**

- **L'objectif de ce scénario est d'analyser le nouveau PPI que la ville devra impérativement respecter, afin d'envisager une telle baisse de la pression fiscale**

2.4.3 – Présentation de la simulation 2B « Alternative »– Charges

- **Récapitulatif des charges de gestion :**

- Afin d'être en mesure de baisser les taxes foncières (-5 %), et ce sans diminuer son niveau d'autofinancement, la ville doit fixer à **+ 1,4 % par an** le niveau des charges de gestion :

  - maintenir le chapitre 011 « charges à caractère général » à **7 M€ chaque année**
  - cadrer le chapitre 012 « charges de personnel » à + 1,5 % maximum **chaque année**

- Cette forte compression des charges est-elle réaliste ??
- Qu'implique-t-elle en terme de niveau de services publics rendus ??

Phase 3 – Conclusions

3 – Conclusions

- Le présent dossier prospectif a étudié 3 simulations :

- **Simulation 1 « Volontariste » -> évolution des charges basée sur + 1,5 % par an entre 2021 et 2026**
  - Taux fiscaux stables
  - PPI de **103 M€** sur la période 2021-2026 :
    46 M€ de projets ANRU
    57 M€ de projets hors ANRU (soit 51 M€ hors travaux en régie)
  - **Epargne nette positive et solvabilité correcte -> simulation soutenable**

- **Simulation 2A « Alternative »**
  - Baisse des 2 taxes foncières : - 5 %
  - Niveau de charges et PPI identiques à la simulation 1
  - **Forte dégradation des équilibres budgétaires -> simulation non soutenable**

- **Simulation 2B « Alternative »**
  - Baisse des 2 taxes foncières : - 5 %
  - Nécessité de baisser le PPI de **– 3,5 M€ chaque année : le PPI serait ainsi limité aux seules dépenses d'entretien du patrimoine**
  - **Epargne nette positive et solvabilité correcte -> simulation soutenable mais au prix d'une forte diminution de la capacité d'équipement**

Phase 4 – Plan d’actions et recommandations prioritaires

4 – Plan d'actions à court terme

Domaines	Actions prioritaires	Résultats attendus	Opportunités	Risques
Prospective	MAJ de la prospective à l'issue de la LF 2021	Projeter précisément les prochaines dispositions issue de la LF 2021 (suppression de la TH, DGF territorialisée…)	Bonne exécution du CA	Perte de marges de manœuvre
PPI	Piloter le nouveau PPI de la ville : * Recensement des projets * Hiérarchisation des projets * Planification des projets * Arbitrages du PPI * Pilotage du PPI	Feuille de route physique sur le mandat	Limiter les reports Optimiser les projets réalisés Intégrer les coûts induits Gestion de projets	Dérapage budgétaire Evolution de l'endettement
Actions sur les produits de fct	Recettes fiscales (bases ménages) Redevances	Mise en place d'un observatoire fiscal Réflexion sur le niveau de couverture des redevables	Optimisation des produits Optimisation des redevances	Perte de ressources Inéquité fiscale Usure des redevances

4 – Plan d'actions à court terme

Domaines	Actions prioritaires	Résultats attendus	Opportunités	Risques
Actions sur les charges de fct	Valider les contours des prochaines lettres de cadrage budgétaire Mise en place et pilotage de tableaux de bord budgétaires	S'assurer de la bonne exécution budgétaire	Maintenir les équilibres financiers de la ville tout au long du mandat	Dérapage budgétaire
Actions sur les subventions d'investissement	A partir du PPI, lister les différents projets subventionnables	Création d'un Comité Technique relatif aux subventions d'investissement Production de tableaux de bord	Optimisation du taux de subvention	Perte de crédits de subventions

4 – Plan d'actions à court terme

❑ Actions relatives à la préparation du BP 2021 :

- Rédiger une note de cadrage précise auprès des services gestionnaires
- Lister les actions et/ou projets qui n'entrent pas dans les enveloppes et chapitres (011 / 012 notamment)
- **Validation nécessaire par les Elus**

❑ Mise en œuvre d'une démarche PPI, en plusieurs étapes :

- Recensement des programmes sur la période 2021 à 2026 (dépenses, subventions et coûts induits)
- Distinguer les programmes « Entretien et rénovation du patrimoine communal » des projets « nouveaux »
- Définir les coûts totaux (AP) et les échéanciers (CP)
- Définir et identifier les programmes par priorités (coûts partis, prioritaires « Sécurité / Accessibilité », opérations phares du mandat, programmes décalables, non prioritaires…)
- Valider le PPI en fonction des contraintes financières (cf Simulation 1)
- Utiliser un outil ou progiciel adapté

❑ Performance :

- Elaborer un **Règlement Budgétaire et Financier** (RBF), afin de renforcer les procédures budgétaires et comptables internes et créer une véritable culture de gestion
- Construire et piloter l'exécution budgétaire via des tableaux de bord
- **Masse salariale :** utiliser un progiciel permettant d'anticiper / maîtriser la MS, et de construire des scénarios prévisionnels et précis (anticiper les départs à la retraite, les recrutements, le GVT…)