

Ville de passion!

Les enseignements de L'AUDIT FINANCIER

ESQUISSE DE LA TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE



UNE TRAJECTOIRE BUDGÉTAIRE MARQUÉE PAR LA RUPTURE

CHANGER DE BRAQUET DANS LA MÉTHODE ET DANS LA GESTION DE NOTRE COMMUNE

Notre engagement auprès des Saint-Louisiens et des Riviérois est de mettre en oeuvre toutes les conditions pour redresser les finances de la Ville. L'audit financier a été commandé dès notre arrivée en juillet 2020 pour nous permettre de disposer d'une vision claire de la situation financière et des marges de manoeuvre qui sont à notre disposition pour opérer des choix budgétaires justes. Des choix qui répondent à l'ambition que nous avons fixée pour redonner un nouvel élan à notre territoire. Des choix budgétaires qui sont inéluctables et indiscutables si nous voulons inscrire durablement Saint-Louis et la Rivière dans une nouvelle trajectoire positive.

TIRER LES ENSEIGNEMENTS DE L'AUDIT ET IMPULSER DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION ET DE GESTION

L'audit financier a analysé les exercices budgétaires de 2014 à 2019. Avec près de 80% du budget de fonctionnement consacré aux charges de personnel, cette situation historique pèse lourdement sur la capacité d'investissement de la Ville et sur les moyens d'améliorer la qualité du service public ainsi que le niveau d'équipements pour la population. Le lien social, la proximité et le soutien aux familles doivent revenir au cœur de notre projet pour notre territoire. 2020 aura permis de mettre au point de nouveaux process en interne qui déboucheront vers une nouvelle organisation pour plus de performance et d'optimisation. La Ville a retrouvé une crédibilité et une légitimité auprès de ses partenaires publics et financiers, un appui indispensable pour mobiliser les moyens de notre développement. La recherche de nouvelles sources de financement est une priorité d'action.

ROMPRE AVEC UN HÉRITAGE QUI PÈSE SUR LA MUNICIPALITÉ ET LES CONTRIBUABLES

Les chiffres sont parlants : à Saint-Louis et à La Rivière, le contribuable paye 2€ quand le contribuable de n'importe quelle autre commune de l'île ne paye qu'1€. Pourtant, il dispose d'1,5 fois moins de moyens en termes de service public rendu. Le niveau de dépenses d'équipement étant ici (208€) largement inférieur à toute commune de l'île (338€). Chaque décision que nous prenons doit aller dans le sens d'une inversion de ces ratios. Notre vigilance sera permanente pour trouver toutes les sources d'optimisation, mais aussi pour éviter toute décision qui viendrait aggraver une situation déjà devenue intenable.

SORTIR DE LA FATALITÉ DU NON DÉVELOPPEMENT ET AMORCER UNE NOUVELLE IMPULSION POUR LA VILLE

Face à ces constats, nous devons tirer tous les enseignements qui s'imposent pour changer cette trajectoire. Saint-Louis doit retrouver toute sa place en participant à la dynamique du Grand Sud. Pour 2021, nos objectifs sont déterminés dans les Orientations Budgétaires que nous présentons au Conseil municipal de ce 24 février 2021. Notre feuille de route s'inscrit dans ce cadrage budgétaire maîtrisé, issu de la prospective financière jusqu'à 2026, nous fixant 5 années pour retrouver un niveau de service de qualité, redonner les moyens aux services de travailler dans le sens d'un meilleur service rendu à la population, ouvrir de nouvelles perspectives en matière d'attractivité pour le territoire, agir avec plus d'efficacité pour la proximité et le lien social dans la ville, et enfin, ouvrir des perspectives avant la fin du mandat de réduire la pression fiscale sur les contribuables.

*Juliana M'Doihoma,
Maire de Saint-Louis.*

L'ANALYSE DES COMPTES DE LA VILLE DE 2014 À 2019

Étude réalisée sur les exercices budgétaires clos de l'ancienne municipalité, à savoir de 2014 à 2019.

Toutes les mentions entre guillemets sont extraites en l'état du rapport de l'auditeur.

UN NIVEAU DE CHARGES DE PERSONNEL TROP ÉLEVÉ



CHARGES NETTES DE PERSONNEL À SAINT-LOUIS :

1 167 €/hab

Contre 813 € pour la strate
& 792 € pour la moyenne du panel » (Le Port,
Saint-André, Saint -Joseph).

- « Les charges réelles de fonctionnement de la Ville représentent 84,9 M€ en 2019 »
- « **Les charges de personnel : 77 % des charges réelles de fonctionnement, un niveau très élevé** »
- « Ce **niveau de charges** apparaît nettement **plus fort** que la moyenne du panel »
- « Ramenées à l'habitant, **les charges de 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 » (Le Port, Saint-André, Saint -Joseph).

UN NIVEAU DE CHARGES DE PERSONNEL TROP ÉLEVÉ (SUITE)

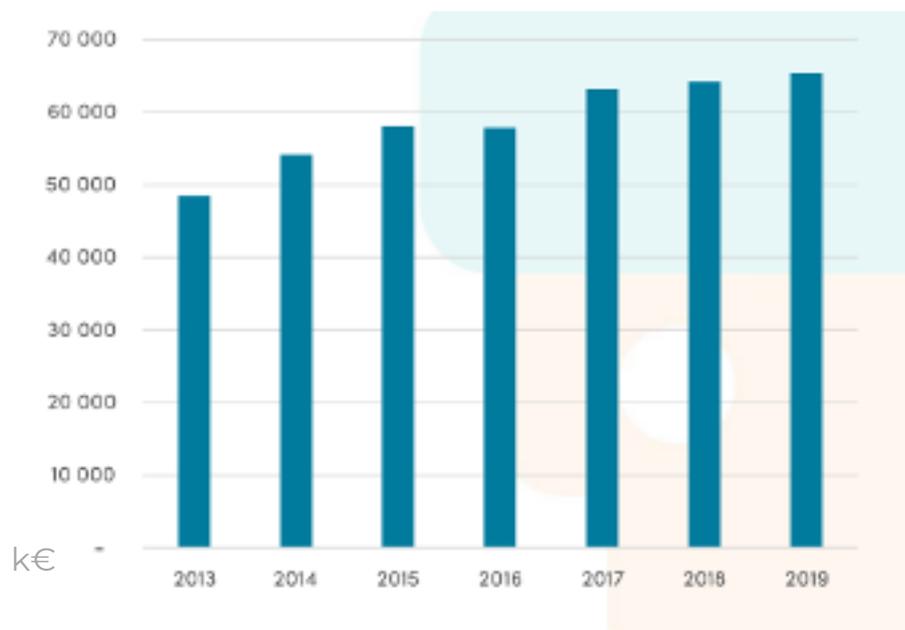
« Très forte augmentation des charges de personnel en 2014, dès le début du mandat (+ 20 %) »

« Titularisations avant les élections de 2014 »

« Le poids des charges de personnel reste très élevé -> fort degré de rigidité »

« 2019 : 2 228 agents »

| 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 |



CHARGES DE PERSONNEL :
De 56M€ en 2014
à 65M€ en 2019

UNE ÉVOLUTION DES CHARGES SUR LA PÉRIODE 2014-2019 TRÈS IMPORTANTE

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

« **L'évolution des charges de personnel (+9,4 M€, soit + 3,2 % par an)** ».

« **L'augmentation des charges à caractère général** ou frais généraux **est très élevée : + 10 %** en moyenne par an »



UNE FORTE AUGMENTATION SUR CERTAINS POSTES DE CHARGE

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 |

| 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 |

« Certains postes de charges à caractère général ont **fortement augmenté** sur la période:

« Achats : **forte évolution** du **poste alimentation + 700 K€** ».

AUTRES EXEMPLES :

SERVICES EXTÉRIEURS : + 934K€
entre 2014 et 2019

PATRIMOINE : + 850 K€ sur les **locations mobilières**

| 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 |

UNE DIMINUTION DES AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE

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€ »

LES TAUX D'IMPOSITION LES PLUS ÉLEVÉS DE LA RÉUNION

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

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

« 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 % »

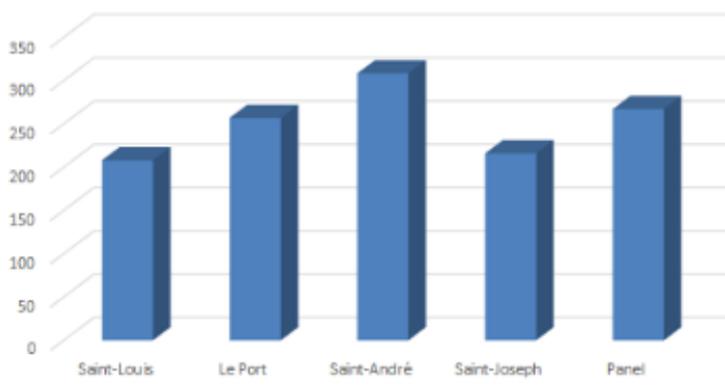
« **Le taux de la taxe sur le Foncier Bâti (FB) est 2 fois plus élevé** »

« Entre 2014 et 2019, les taux communaux ont augmenté **de + 8,5 %** (évolution unique en 2015) »

Cette pression fiscale est le résultat du déficit abyssal de la section de fonctionnement causé par les gestions passées. La «**tutelle budgétaire**», démarrée en 2009, aura **duré 9 ans**.

UN FAIBLE NIVEAU D'INVESTISSEMENT

Dépenses d'équipement/hab
(moyenne 2014 à 2018)



« 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** »

UNE SITUATION FINANCIÈRE TRÈS TENDUE

| 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 |

« **Au 1/1/2014, le résultat de fonctionnement** reporté s'élevait à **-8 M€** »

« 4 années ont été nécessaires (2014 à 2017) pour solder cet important déficit »

« **Sur la période d'étude, les résultats des CA 2014, 2016 et 2017 sont déficitaires** »

« La ville connaît **une situation financière très tendue** depuis plus de 10 ans (2009) ». Le premier budget voté en équilibre était en 2019.

« Le **taux d'autofinancement** reste **très faible** (proche de 0), et **l'épargne nette** est toujours **négative** (-3,3 M€) »

« Les équilibres financiers sont caractérisés par **des tensions importantes** sur la section de fonctionnement. »

FOCUS SUR LES COMPTES 2020, ANNÉE DE TRANSITION

LE BUDGET 2020 IMPACTÉ PAR LA CRISE SANITAIRE

« Le BP 2020 est équilibré au sens du CGCT »

« Cependant, il **n'intégrait pas** les **impacts financiers liés à la crise du Covid-19...**

Baisse des redevances, de l'octroi de mer, usure des droits de mutation : - **3 M€ de produits courants** »

« Ainsi, la ville devra poursuivre son travail de redressement : **1,2 M€ (minimum) de charges supplémentaires à économiser** afin de maintenir un résultat de fonctionnement 2020 excédentaire »

« un emprunt nouveau de 6,6 M€ sera nécessaire pour équilibrer le CA 2020 »

LES PREMIERS EFFORTS BUDGÉTAIRES ENTREPRIS PAR LA NOUVELLE ÉQUIPE

La nouvelle stratégie de gestion rigoureuse des finances communales engagée par la nouvelle majorité a produit **ses premiers effets perceptibles** dans les résultats provisoires du compte administratif 2020.

Les charges générales ont diminué de -15% compte tenu de la rigueur déployée sur les dépenses du 011 ainsi que l'amorce d'une nouvelle procédure d'engagement des dépenses.

Les dépenses de personnel n'ont fait l'objet d'aucune augmentation de crédits en décision modificative au mois de décembre 2020, **à l'inverse des années précédentes : le paiement des heures supplémentaires a été maîtrisé**, le recours aux emplois contractuels a baissé.

Grâce à la maîtrise des dépenses de fonctionnement, en forte diminution par rapport à 2019 (-2,26%), **l'épargne brute s'est grandement améliorée (+42%)**.

LES MARGES DE MANŒUVRE FINANCIÈRES DE 2021 À 2026 : UNE VOLONTÉ DE RUPTURE

LES 3 OBJECTIFS DE LA TRAJECTOIRE FINANCIÈRE DE LA NOUVELLE ÉQUIPE MUNICIPALE

- 1 RENDRE UN SERVICE DE QUALITÉ AUX SAINT-LOUSIENS ET RIVIÉROIS**
- 2 MAÎTRISER NOS DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT**
- 3 BAISSER LES IMPÔTS DES SAINT-LOUSIENS ET RIVIÉROIS**

3 SCÉNARIIS FINANCIERS ENVISAGÉS

1) Scénario volontariste

- Stabilisation des taux des impôts locaux
- Hausse de l'endettement mais la capacité de désendettement reste à un niveau correct : 9 ans en 2026
- Les indicateurs financiers et notamment la chaîne de l'épargne s'améliorent
- Amélioration des équilibres financiers
- Maîtrise des dépenses de fonctionnement
- 103 M€ d'investissement sur la période 2021-2026, dont 46 M€ de projets ANRU

3 SCÉNARIOS FINANCIERS ENVISAGÉS (SUITE)

2) Scénario alternatif 2A

- Même maîtrise des dépenses de fonctionnement
- Baisse des taux fonciers avant la fin du mandat
- Les indicateurs financiers se dégradent à partir de la baisse des impôts
- Même volume d'investissement : 103 M€ d'investissement sur la période 2021-2026

3) Scénario alternatif 2B

- Compression des dépenses de fonctionnement (évolution limitée à +1,5% par an)
- Baisse des taux fonciers avant la fin du mandat
- Les indicateurs financiers se maintiennent en zone positive en fin de mandat
- un volume d'investissement moins important : 82 M€ d'investissement sur la période 2021-2026

LES LEVIERS D' ACTIONS POUR RÉUSSIR

OPTIMISER les achats de la collectivité

Respecter les règles de la commande publique

Mise en place d'un groupement de commande entre la ville, le CCAS, la Caisse des écoles

Mise en place d'une cellule achat pour centraliser les besoins des services

DÉGAGER des économies

Mise en place d'un contrôle de gestion

Analyse comparative systématique des coûts et sélection du mode de gestion le moins cher (ex : travaux à réaliser par les agents de la commune ou par un prestataire externe)

Mise en place d'une comptabilité analytique pour contrôler les dépenses

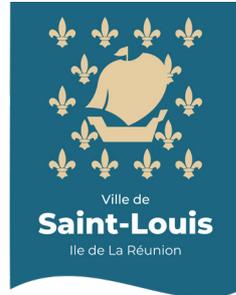
OPTIMISER nos recettes

Rechercher des subventions pour financer nos projets d'investissement

Équilibrer financièrement mais raisonnablement les activités (mise en place d'une politique tarifaire adaptée)

Recouvrer les impayés issus des redevances (restauration scolaire, occupation du domaine public,...)





Ville de passion!

MAIRIE DE SAINT-LOUIS

125 Avenue Principale

97450 Saint-Louis

Tél : 0262 91 39 50

www.saintlouis.re