



KPMG Secteur public

Commune de Gigean

Audit de début de mandat

2 décembre 2008

Ce document est strictement confidentiel et ne peut s'interpréter qu'en liaison avec les commentaires apportés oralement.

- **Préambule : Les grandes masses financières d'un budget et la capacité d'autofinancement**
- **L'analyse par les soldes intermédiaires de gestion (SIG)**
 - ▶ Tableau de synthèse
 - ▶ L'excédent brut de gestion des services
 - ▶ La capacité d'autofinancement
 - ▶ Le résultat de fonctionnement
- **L'analyse de l'effort d'investissement et de son financement**
- **La dette de la commune**

Préambule

Le budget :

Fonctionnement, grands équilibres et analyse financière

La structure du budget

2 sections

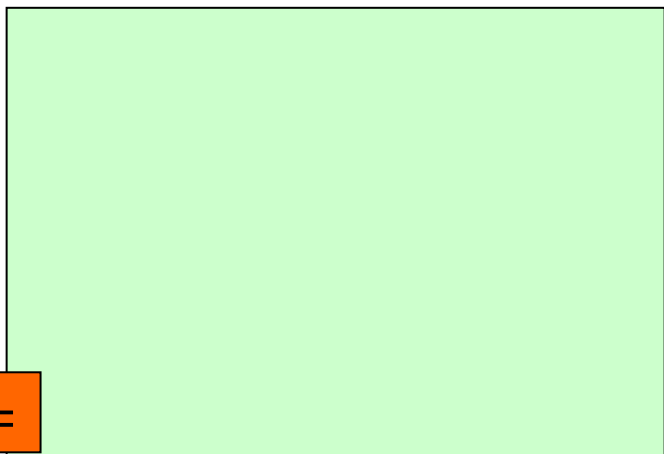
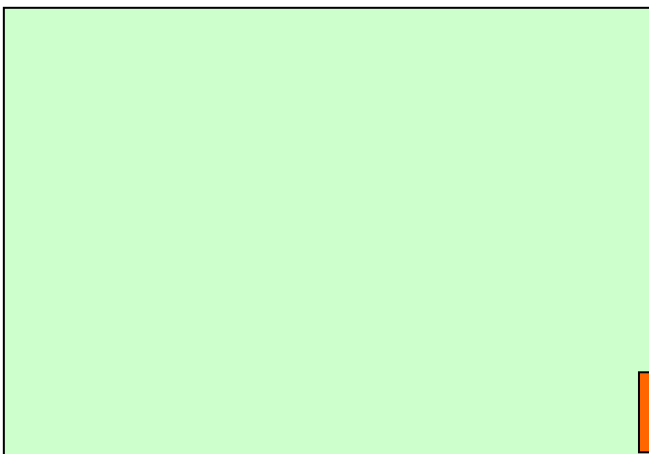
DEPENSES

RECETTES

F
O
N
C
T
I
O
N
N
E
Mt

Elle décrit les opérations liées à la gestion courante des services municipaux

(section de fonctionnement encore appelée section d'exploitation)

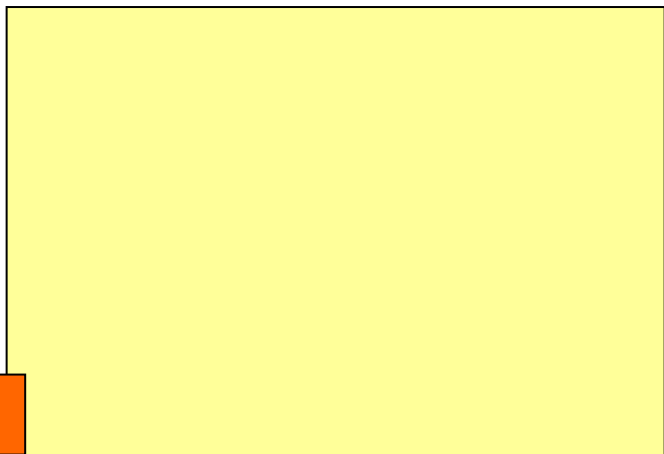
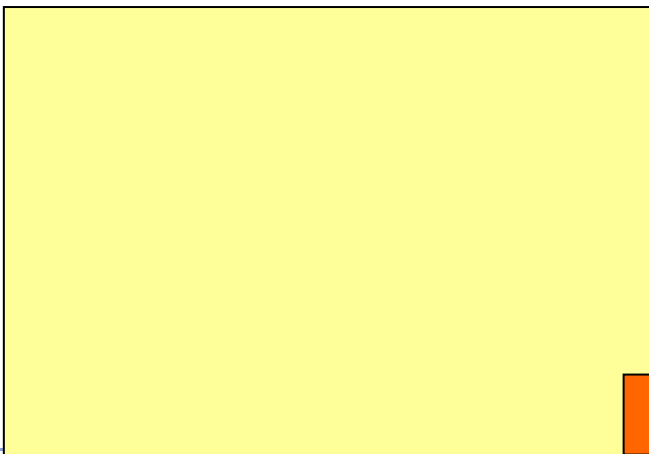


=

I
N
V
E
S
T
I
S
S
E
Mt

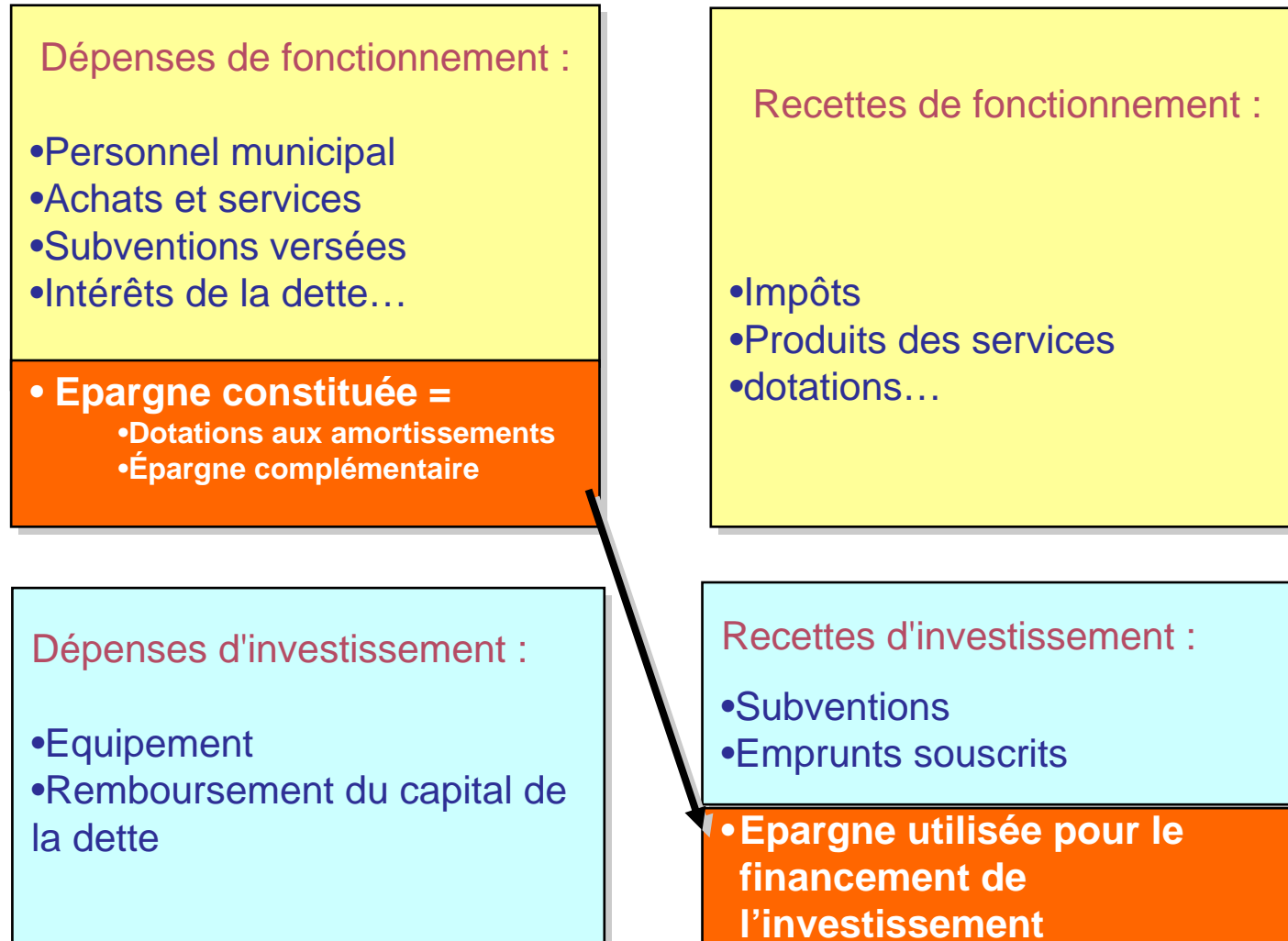
Elle traduit la politique d'équipement et ses modes de financement

+ le remboursement du capital de la dette



=

Les principales composantes du budget et l'équilibre entre les sections



Présentation des données de la commune de Gigean

1. La vision d'ensemble

Tableau de synthèse : détermination de la capacité d'autofinancement (CAF)

En Euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
70- Produits des services et du domaine	91 191	125 270	109 928	170 716	176 985	185 455	226 136
73- Recettes fiscales	1 188 609	1 357 800	1 384 721	1 455 644	1 418 833	2 044 448	2 295 128
74- Dotations, compensations, subventions (hors 747)	1 089 666	1 188 263	1 842 500	2 117 436	2 161 378	1 618 775	1 460 910
PRODUITS DE GESTION COURANTE	2 369 465	2 671 333	3 337 149	3 743 797	3 757 195	3 848 678	3 982 174
		12.7%	24.9%	12.2%	0.4%	2.4%	3.5%
011- Achats et autres charges externes (sauf 63; 612)	- 655 291	- 738 551	- 859 232	- 1 075 111	- 1 164 567	- 1 199 083	- 1 295 673
012- Charges de personnel (dont 631, 633 et 621)	- 1 103 196	- 1 255 318	- 1 491 766	- 1 624 571	- 1 718 972	- 1 863 336	- 2 126 059
		13.8%	18.8%	8.9%	5.8%	8.4%	14.1%
6419-6459-74711- Rembours. sur rémunérations et charges sociales	151 997	109 613	81 009	88 851	83 553	56 266	41 265
65- Autres charges de gestion courante (sauf 651)	- 323 892	- 351 222	- 761 203	- 547 655	- 474 957	- 490 712	- 514 254
EXCEDENT BRUT DE GESTION DES SERVICES	431 924	425 080	515 757	578 428	471 737	338 227	75 368
		-1.6%	21.3%	12.2%	-18.4%	-28.3%	-77.7%
75- Autres produits de gestion courante (sauf 755-75)	50 133	39 282	60 817	61 560	66 010	67 274	73 411
671-673-678- Charges exceptionnelles liées à gestion	- 11 314	- 3	- 1 449	- 37 563	- 26 105	- 83 549	- 460
72- Travaux en régie	-	-	-	11 370	99 410	142 912	218 391
66- Charges financières	- 228 111	- 299 588	- 292 822	- 354 574	- 244 438	- 228 514	- 262 634
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF) BRUTE	242 844	164 771	282 737	259 297	367 725	236 351	103 561
		-32.1%	71.6%	-8.3%	41.8%	-35.7%	-56.2%

De la CAF brute au résultat de l'exercice, puis au résultat global de clôture

En Euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT brute	242 844	164 771 -32.1%	282 737 71.6%	259 297 -8.3%	367 725 41.8%	236 351 -35.7%	103 561 -56.2%
675- Valeurs comptables des immobilisations cédées	0	0	-308 130	0	0	0	-196 988
775- Produits des cessions d'immobilisations	114 477	364 357	233 486	203 384	42 435	0	206 701
676- Différences sur réalisations (+) transférées en investis.	0	0	-63 043	0	0	0	-9 713
776- Différences sur réalisations (-) transférées en investis.	0	0	6 817	0	0	0	0
68- Dotations aux amort. et aux prov. (classées en FDR 6811; 6816; 6861; 6866; 6871; 6874 ant 2006)	-	7 343	- 39 622	- 45 297	- 46 112	- 51 432	- 71 754
RESULTAT	357 321	521 785 46.0%	112 245 -78.5%	417 384 271.9%	364 048 -12.8%	184 919 -49.2%	31 807 -82.8%
002-Résultat antérieur reporté	396 342	1	436 606	548 852	966 235	843 836	1 028 755
RESULTAT DE FONCTIONNEMENT A AFFECTER	753 663	521 786 -30.8%	548 851 5.2%	966 235 76.0%	1 330 283 37.7%	1 028 755 -22.7%	1 060 562 3.1%
Affectation de ce résultat							
- en fonctionnement	1	436 606	548 852	966 235	843 836	1 028 755	774 563
- en réserves (invest)	753 662	543 492	-	-	549 072	128 343	286 000
Total affecté	753 663	980 098	548 852	966 235	1 392 908	1 157 098	1 060 563
Différence Résultat affecté - résultat à affecter	- 0	458 313 intégration des budgets annexes	1	-	62 625	128 343	1

De la CAF brute à la CAF nette (CAF brute – remboursement du capital)

En Euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT BRUTE	242 844	164 771	282 737	259 297	367 725	236 351	103 561
Remboursement du capital de la dette (annuité en capital)	-478 607	-488 809	-514 575	-714 189	-748 987	-581 958	-564 465
CAF nette	-235 763	-324 038	-231 838	-454 893	-381 262	-345 608	-460 904

CAF brute par habitant	52	35	60	55	78	50	22
Moyenne de la strate						159	158

- Une CAF brute structurellement insuffisante et dont la faiblesse est accentuée par le poids des remboursements en capital de la dette
- Au global une CAF nette négative qui ne permet pas de dégager sur l'exercice des moyens d'autofinancer les investissements
- L'origine de la faiblesse de la CAF reste à déterminer (produits faibles, charges trop élevées ... ?)

2. Quelques zooms sur les éléments de fonctionnement de la collectivité

(en recettes et en dépenses)

Les recettes de la ville

- Les recettes de fonctionnement de la ville sont pour l'essentiel composées en 2007 :
 - ▶ Des recettes des régies (226 K€)
 - ▶ Des recettes de la fiscalité (2 295 K€) dont :
 - ▶ Les recettes des impôts locaux (1 640 K€)
 - ▶ L'attribution de compensation versée par la CABT (1 018 K€ et fixe dans le temps)
 - ▶ Les dotations et compensations versées par l'Etat (3 333 K€)
- Au-delà d'une action sur les tarifs qui composent les recettes des régies, la véritable marge de manœuvre de toute commune repose sur les taxes ménages par un effet possible sur les bases fiscales (nouvelles constructions, reclassement des anciennes constructions) et sur les taux d'imposition. C'est pourquoi un éclairage est présenté ci-après au titre de ces recettes fiscales

Détail du compte 7311 Recettes des contributions directes

Evolution des bases

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution moyenne 2001 / 2007
TH	2 827 560 €	2 922 333 € 3.4%	3 193 619 € 9.3%	3 539 921 € 10.8%	3 713 799 € 4.9%	4 032 558 € 8.6%	4 242 000 € 5.2%	50.0%
TFB	1 592 093 €	1 737 068 € 9.1%	1 905 511 € 9.7%	2 067 833 € 8.5%	2 242 720 € 8.5%	2 494 566 € 11.2%	2 622 000 € 5.1%	64.7%
TFNB	57 809 €	62 776 € 8.6%	63 051 € 0.4%	68 657 € 8.9%	77 041 € 12.2%	62 578 € -18.8%	57 100 € -8.8%	-1.2%
TP	2 090 972 €	2 337 000 €						
Total	4 477 462 €	4 722 177 € 5.5%	5 162 181 € 9.3%	5 676 411 € 10.0%	6 033 560 € 6.3%	6 589 702 € 9.2%	6 921 100 € 5.0%	- € 54.6%

Evolution des taux

TH	16.87%	17.30% 2.5%	19.18% 10.9%	19.46% 1.5%	19.90% 2.3%	20.35% 2.3%	21.10% 3.7%	25.1%
TFB	20.04%	20.54% 2.5%	22.89% 11.4%	23.23% 1.5%	23.75% 2.2%	24.29% 2.3%	25.19% 3.7%	25.7%
TFNB	94.02%	96.37% 2.5%	106.53% 10.5%	108.00% 1.4%	110.44% 2.3%	110.44% 0.0%	110.44% 0.0%	

- Progression des bases et des taux de la fiscalité TF et TH. Les bases ont progressé de 54 % en moyenne sur la période, ce qui représente une progression significative des bases fiscales, des produits de la commune mais aussi du nombre d'habitants
- Progression également des taux de la fiscalité puisque la pression fiscale TF et TH s'est accrue de 25% en 6 ans dont pratiquement la moitié entre 2002 et 2003.

Détail du compte 7311 Recettes des contributions directes

Evolution des produits

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution moyenne 2001 / 2007
TH	477 009 €	505 564 €	612 536 €	688 869 €	739 046 €	820 626 €	895 062 €	87.6%
TFB	319 055 €	356 794 €	436 171 €	480 358 €	532 646 €	605 930 €	660 482 €	107.0%
TFNB	54 352 €	60 497 €	67 168 €	74 150 €	85 084 €	69 111 €	63 061 €	16.0%
TP	283 118 €	324 142 €	- €	- €	- €	- €	- €	
Total	1 133 534 €	1 246 997 €	1 115 876 €	1 243 376 €	1 356 776 €	1 495 667 €	1 618 605 €	2 €
Evolution du produit		113 462 €	- 131 121 €	127 500 €	113 400 €	138 891 €	122 938 €	485 071 €

Impôts locaux / hab	266	238	265	289	319	345
Moyenne de la strate					302	314

- La commune a adhéré à la CABT au 1^{er} janvier 2003, elle a donc transféré son produit de TP à la CABT (324 K€) qui lui reverse une attribution de compensation qui correspond à la différence entre ce produit et les charges que la commune a transféré à la CABT. Le mécanisme est donc neutre l'année du transfert. Toutefois, la commune a souhaité tout de même compenser en partie cela par l'augmentation des taux des taxes ménages. Ainsi, le produit total 2003 ne diminue « que » de 131 K€ au lieu de 324 K€

- **La faiblesse de la CAF n'est pas à rechercher dans la faiblesse des produits**
- **Ces derniers progressent régulièrement sur la période en raison :**
 - ▶ **D'une progression significative des bases de la fiscalité**
 - ▶ **D'une évolution des taux**
 - ▶ **Les recettes de la fiscalité directe (TH/TF) étant par ailleurs supérieures aux recettes constatées dans les communes de la strate de Gigean**

Zoom sur les charges de fonctionnement de la collectivité

Détail de l'évolution des charges : Chapitre 011

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution n 2001 /
Montant en euros	655 291	738 551	859 232	1 075 111	1 164 567	1 199 083	1 295 673	98%
Evolution		13%	16%	25%	8%	3%	8%	
Chap 011 / hab	140	157	183	229	248	256	276	
Moyenne de la strate par habitant			201	188	197	203	207	

- Des charges à caractère général dont l'évolution d'ensemble est forte sur la période et qui se situent au-delà des moyennes de la strate.
- Au moment de l'adhésion à la CABT au 1^{er} janvier 2003, ces charges étaient encore dans la moyenne des communes de la strate. C'est à partir de 2004 que le décrochage a lieu, l'écart ne cessant de s'amplifier ensuite
- Il s'agit là d'une vision purement financière doit être accompagnée d'un éclairage sur la quantité et la qualité des services publics rendus à la population

Détail des frais de personnel (chapitre 012)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2001 / 2007
Charges de personnel	1 103 196	1 255 318	1 491 766	1 624 571	1 718 972	1 863 336	2 126 059	1 022 862
		152 122	236 448	132 805	94 402	144 363	262 723	
		14%	19%	9%	6%	8%	14%	

6419-6459-74711- Rembours. sur rémunérations et charges sociales	151 997	109 613	81 009	88 851	83 553	56 266	41 265	- 110 731
--	---------	---------	--------	--------	--------	--------	--------	-----------

Charges nettes en personnel	951 200	1 145 705	1 410 757	1 535 720	1 635 419	1 807 070	2 084 793	1 133 594
		20%	23%	9%	6%	10%	15%	119%

Frais de personnel / habitant	235	268	318	346	366	397	453
Moyenne de la strate	288	309	306	318	336	350	365
Ecart par rapport à la moyenne	- 53	- 41	12	28	30	47	88

Les charges de fonctionnement – Détail du chapitre 012 Frais de personnel

- Des frais de personnels en très forte augmentation (+ 1 M€) au cours de la période et qui absorbent à eux seuls deux fois la progression des contributions directes (+485 K€)
- Au-delà de l'analyse purement financière et factuelle, il serait intéressant de mesurer, par grande action ou par politique publique, la consommation des frais de personnel afin de voir quels sont les services rendus qui sont fortement consommateurs de ressources
- Au-delà d'une analyse par politique publique, une prospective très détaillée en matière de frais de personnel pourrait se révéler stratégique puisque les équilibres financiers du mandat vont se jouer en très grande partie sur ce poste
- L'analyse devant intégrer :
 - ▶ La pyramide des âges, les départs prévus mais aussi les éventuels recrutements envisagés
 - ▶ Les évolutions de carrière des agents
 - ▶ Les souhaits en matière de nouveaux services et les redéploiements possibles
 - ▶ Éventuellement une analyse de l'organisation actuelle des principaux services consommateurs

Détail des contingents et participations (c/65)

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Evolution 2001 / 2007
653	Indemnités des élus	76 147	89 549	106 663	96 914	94 306	97 112	97 408	21 261
654	Pertes sur créances irrécouvrables							1 277	1 277
6553	Service incendie	39 098	54 857	87 310	88 969	88 969	95 960	97 784	58 686
6554	Groupements	58 909	37 578	32 595	44 935	57 396	54 462	53 478	- 5 430
657	Subventions fonctionnement (6573-6574) <i>Dont AFG maison de l'enfance</i>	149 669	163 113 74 590	277 410	299 347	234 066	241 940	265 221 171 000	115 551
658	Charges diverses			257 226	17 491	220	1 237	363	363
	<i>dont 139 K€ TEOM (recette correspondante 128 K€)</i>			139 998					-
	<i>dont eau + asst charges diverses de gestion courante</i>			117 227					-
	Total du compte 65	323 892	351 222	503 978	547 655	474 957	490 712	515 531	191 639
	Evolution N/N-1		27 329	152 756 dont régul eau / asst	43 677	- 72 698	15 755	24 820	

- Des charges inscrites sur le compte 65 en progression significative en raison :
 - ▶ De la progression du contingent payé au sdis
 - ▶ De la progression des subventions notamment la subvention à la maison de l'enfance

Les charges de fonctionnement – Détail du compte 66 Frais financiers

- Le remboursement de l'annuité de la dette se répartit de la manière suivante :
 - ▶ Les intérêts de la dette sont remboursés en section de fonctionnement
 - ▶ Le capital de la dette est inscrit en section d'investissement

En Euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
6611 - Intérêts payés à l'annuité	- 228 111	- 299 588	- 292 822	- 354 574	- 312 113	- 228 514	- 262 634
66112 - ICNE N-1	-	-	-	-	67 675	-	-
66- Charges financières	- 228 111	- 299 588	- 292 822	- 354 574	- 244 438	- 228 514	- 262 634

- Plus globalement, la dette et le poids qu'elle représente est analysée dans une partie spécifique qui met en rapport la dette totale ramenée à la capacité de la collectivité à la rembourser

Conclusions en matière de charges de fonctionnement

- Une faiblesse structurelle de la CAF dont l'origine est à rechercher dans l'importance des charges de fonctionnement :
 - ▶ Des charges de fonctionnement (hors personnel) élevées
 - ▶ Des charges de personnel devenues élevées. Le transfert à la CABT ne s'est pas accompagné de transfert de personnel. L'exercice 2003 marque même le moment où les frais de personnel deviennent supérieurs à ceux constatés en moyenne
- Un niveau de charges à rapprocher du niveau de services publics rendus, de la satisfaction des usagers de ces services, de la qualité des prestations rendues
- Une épargne nette par contre insuffisante qui a subit l'impact des investissements et du financement par emprunt des programmes réalisés
- Mais dans tous les cas, la commune va devoir mettre en place un plan lui permettant d'inverser la tendance à la dégradation de ces grands équilibres et retrouver des marges de manœuvres financières, en ayant une action sur les produits et / ou sur les charges de fonctionnement

Les investissements et leur financement

Les investissements et leur financement

En euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007	Moyenne 2001 / 2007
20- Immobilisations incorporelles	-	- 26 506	-	- 1 344	- 2 029	- 16 876	- 219	
21- Immobilisations corporelles	- 221 077	- 357 245	- 475 052	- 260 222	-1 887 726	-2 382 035	- 741 392	
23- Immobilisations en cours	-1 633 579	-1 352 516	- 709 622	-1 121 572	-	-	- 326 934	
DEPENSES D'EQUIPEMENT REELLE	-1 854 656	-1 736 267	-1 184 674	-1 383 138	-1 889 755	-2 398 911	-1 068 545	- 1 645 135

Dépenses d'équipement par habitant	395	370	253	295	403	511	228	351
Ratio de la strate	263	242	266	288	303	331	354	292

- Malgré la faiblesse de la CAF, la commune a réalisé des investissements supérieurs aux moyennes constatées
- Hors, une CAF nette faible voire négative couplée à des volumes d'investissement importants nécessitent :
 - ▶ De réaliser soit des projets fortement subventionnables (dont il est important de mesurer les frais de fonctionnement induits)
 - ▶ De faire appel à l'emprunt pour le financement restant
- Par ailleurs, ces investissements, sans en avoir réalisé le chiffre précis, semblent avoir généré pour partie des frais de fonctionnement induits les exercices suivants (ce qui se retrouve dans l'augmentation des dépenses de fonctionnement)

En euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
DEPENSES D'EQUIPEMENT REELLES	- 1 854 656	- 1 736 267	- 1 184 674	- 1 383 138	- 1 889 755	- 2 398 911	- 1 068 545
Solde des opérations d'ordre patrimoniales	-	-	364 356	25 553	-	-	206 701
Amortissements, provisions et reprises	-	7 343	39 622	45 297	46 112	51 432	71 754
Autres opérations	-	-	-	-	-	142 912	218 391
SOLDE DES INVESTISSEMENTS A FINANCER	- 1 854 656	- 1 728 924	- 789 096	- 1 312 288	- 1 843 643	- 2 490 391	- 551 134
10- Apports, dotations	151 391	243 031	62 366	547 969	296 073	190 303	518 585
13- Subventions d'investissement	418 547	527 814	442 253	584 323	1 310 438	1 088 854	138 491
Emprunts remboursés - part capital	- 478 607	- 488 809	- 514 575	- 714 189	- 748 987	- 581 958	- 564 465
Emprunts souscrits	891 827	1 065 000	1 050 000	667 661	412 625	1 050 000	850 000
001- RESULTAT D'INVESTISSEMENT REPORTE	- 569 436	- 871 498	- 543 492	250 948	24 422	- 611 697	- 805 818
1068- RESERVES	569 436	753 662	543 492	-	-	549 072	128 343
RESULTAT D'INVESTISSEMENT APRES							
AFFECTATION EN RESERVES DEL'ANNEEN-1	- 871 498	- 499 723	250 948	24 422	- 549 072	- 805 818	- 285 998
POUR MEMOIRE SOLDE DES RAR	- 275 628	-	- 156 680	- 675 869	220 457	- 59 631	- 537 905
- RAR Dépenses	- 533 572	-	- 1 035 000	- 1 363 955	- 414 795	- 288 964	- 1 755 880
- RAR Recettes	257 944	-	878 320	688 085	635 252	229 334	1 217 976

- Une partie des investissements a été réalisée, notamment en début de période, dans les ZAC, notamment la ZAC l'Embosque
- La commune a adhéré à la CABT avant que ces investissements « rapportent » de la TP à la commune. Ainsi, la commune n'a pas bénéficié de ce retour sur investissement

L'endettement de la commune

En Euros	2 001	2 002	2 003	2 004	2 005	2 006	2 007
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT BRUTE	242 844	164 771	282 737	259 297	367 725	236 351	103 561
Remboursement du capital de la dette (annuité en capital)	-478 607	-488 809	-514 575	-714 189	-748 987	-581 958	-564 465
CAF nette	-235 763	-324 038	-231 838	-454 893	-381 262	-345 608	-460 904

Encours de la dette	4 640 981	5 249 496	6 316 752	5 675 939	5 354 662	5 822 105	6 089 987
Encours par habitant	989	1 119	1 347	1 210	1 141	1 241	1 298
Moyenne de la strate						755	777

Encours / CAF Brute	19	32	22	22	15	25	59
----------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

- Moins de 8 ans = zone verte
- De 8 à 15 ans = zone orange
- Au-delà de 15 ans = zone rouge, difficulté structurelle

Les perspectives en matière d'endettement (en dehors d'éventuels emprunts 2008)

Total 2009	Intérêt	Capital	Annuité
	194 479	527 392	721 871

Total 2010	Intérêt	Capital	Annuité	Evolution N / N- 1
	174 433	479 417	653 850	- 68 021

Total 2011	Intérêt	Capital	Annuité	Evolution N / N- 1
	156 850	438 255	595 105	- 58 745

Total 2012	Intérêt	Capital	Annuité	Evolution N / N- 1
	141 566	453 473	595 040	- 65

Total 2013	Intérêt	Capital	Annuité	Evolution N / N- 1	Evolution 2009 - 2013
	123 174	469 427	592 601	- 2 439	- 129 270

Premières conclusions

- Une collectivité dont les recettes de fonctionnement ont fortement progressé sur la période liée à un effet base et un effet taux
- Des charges de fonctionnement qui ont fortement progressé sur la période
- Une CAF brute et nette structurellement faible
- Un recours à l'emprunt quasi obligatoire afin de réaliser des investissements
- Un endettement qui progresse

- Les perspectives :
 - ▶ Un impératif de redressement des finances de la commune
 - ▶ Pour cela, une analyse du fonctionnement de la collectivité est à réaliser afin de mesurer l'adéquation Moyens consacrés / services rendus
 - ▶ Préparer un plan de début de mandat si possible avec des enveloppes d'investissement modérées et générant de faibles frais de fonctionnement induits
 - ▶ Limiter le recours à l'emprunt (ou emprunter moins que le montant des remboursements (entre 500 et 600 K€ par an)

 - ▶ Rétablir la CAF ce qui revient à rechercher 500 K€ de marges de manœuvres