



Ville de Crégy-lès-Meaux

Audit de début de mandat

Janvier 2009

Synthèse de l'étude

Les Hauts de Villiers – 2 rue de Villiers - 92309 LEVALLOIS-PERRET CEDEX

Téléphone : 01.78.66.03.40. - Télécopie : 01.78.66.03.41

Avertissement

- La présente synthèse a pour objectif de rappeler les principaux faits marquants identifiés dans le cadre de l'audit financier. Elle n'est donc pas exhaustive : pour tout détail, il convient de se référer au rapport d'audit complet de la mission.

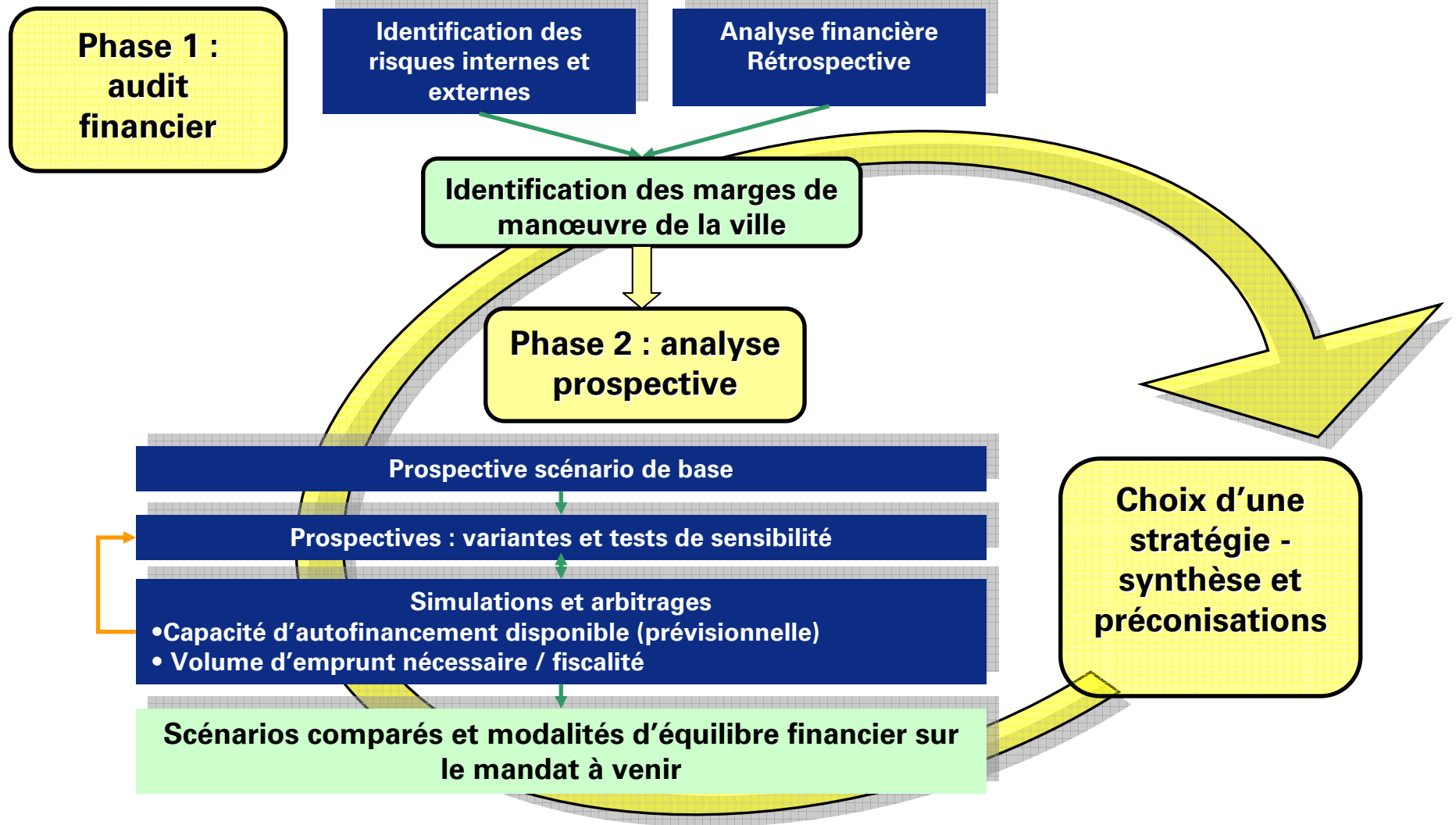
Introduction

- **La nouvelle équipe municipale de Crégy-lès-Meaux a souhaité confier à un cabinet extérieur et indépendant la réalisation d'un audit financier.**

- **Cet audit financier doit lui permettre de disposer d'une vision :**
 - ▶ **Passée et actuelle :**
 - **Audit des risques internes** : la mise en œuvre des procédures budgétaires et comptables est-elle-correcte ? Les comptes sont-ils sincères ?
 - **Audit des risques externes** : relations avec des tiers (établissements publics, associations) ;
 - **Analyse financière rétrospective** : comment ont évolué les marges de manœuvre sur le mandat ? Quel niveau d'investissement a été réalisé ? Comment a-t-il été financé ?

 - ▶ **Future** : sur la base de ce diagnostic, le cabinet a procédé à une évaluation des enjeux tendanciels prospectifs par l'identification des contraintes financières / leviers financier à l'horizon du mandat à venir.

Introduction



I. Les résultats de l'audit financier

L'audit des risques internes

- **L'audit des procédures budgétaires et comptables a pour objectif d'identifier si les procédures sont mises en œuvre correctement, et aussi (et surtout) de quelle manière les éventuels dysfonctionnements influent sur la sincérité des comptes.**

- **Celui-ci a permis d'identifier des « risques » qui sont de deux natures :**
 - ▶ **Les dysfonctionnements « mineurs » : ne sont pas de nature à entacher la gestion de carences graves**
 - **Pas d'outils (ou ils sont insuffisants) de suivi des procédures et de la gestion**
 - Procédures : guide écrit des procédures
 - Tableaux de bord : suivi des engagements, du délai moyen de mandatement ...
 - **Liens et interfaces entre services insuffisants :**
 - Logiciel comptable et service scolaire ne « communiquent » pas
 - Absence de coordination des services

L'audit des risques internes

- ▶ **Les dysfonctionnements « majeurs »** : ils sont de nature à entacher gravement la gestion de la collectivité, voire à entacher la sincérité des comptes
 - **La procédure d'élaboration du budget primitif (initial) pour 2008 ;**
 - Organisation et vote du débat d'orientation budgétaires au cours de la même séance que le vote du budget (25/01/2008) ce qui est contraire aux dispositions de l'article L. 2312-1 du CGCT ...Insincérité des prévisions budgétaires ... Duplicata du budget voté le 25/01/2008 non disponible en mairie ...
 - **Absence de vérification systématique du service fait ;**
 - **Défaut de provisionnement suffisant pour faire face aux risques contentieux en cours ;**
 - **Le résultat de l'exercice et son affectation : ICNE 2007 non rattachés, restes à réaliser surévalués ;**
 - **Absence (et défaut d'entretien) de suivi du patrimoine.**

L'audit des risques externes

- **L'audit des risques externes a pour objet d'identifier les risques découlant de relations financières et juridiques avec des tiers. Parmi les principaux :**
 - ▶ **Obligation de créer une caisse des écoles ;**
 - ▶ **Des relations avec les associations qui doivent être clarifiées dans les meilleurs délais :**
 - **Association Crégy Sports Loisirs (ACSL)**
 - Disparition de l'ensemble des documents qui était stockés au siège de l'association, situé en mairie ;
 - Absence de communication des derniers comptes au 30 novembre 2008 ;
 - Audit du cabinet CAE : incompatibilité des dirigeants ; composition du conseil d'administration et du bureau ; tenue des assemblées ; ouverture de comptes bancaires par les sections ; ...
 - **Préconisation : lancer un audit approfondi de l'association et clarifier les relations financières et juridiques.**

L'audit des risques externes

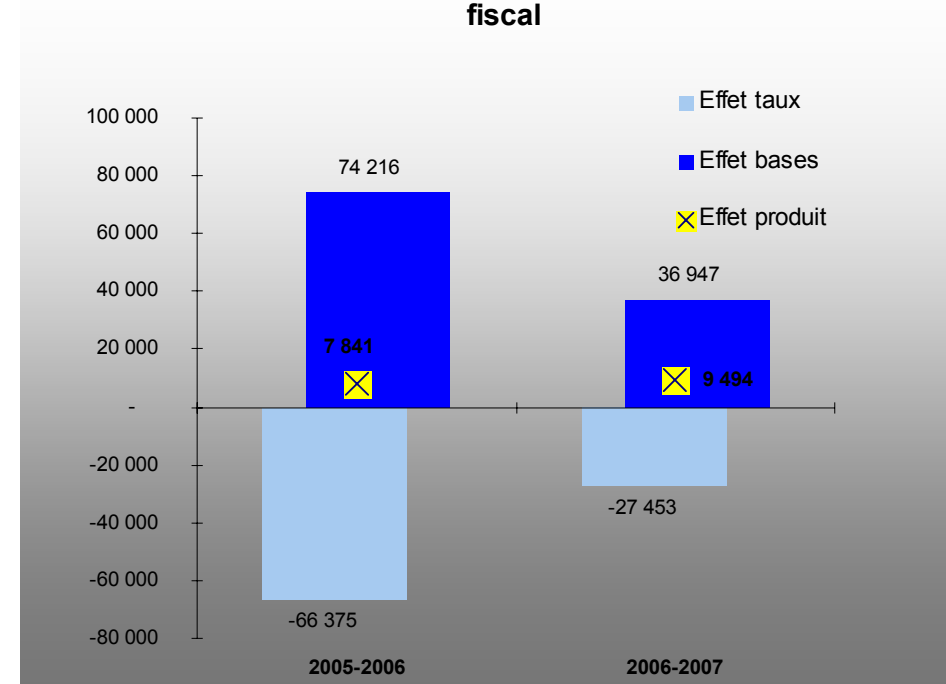
- **Deux conventions nommées « de prestation de services » : Association FOCEL et Association OXY JEUNES ...**
 - Les activités, le mode de contrôle, le mode de financement, la possibilité faite aux deux associations de percevoir des recettes pour le compte de la commune (ce qui est possible en délégation de service public mais pas en prestation de services) les place à la fois en **situation d'association transparente, de délégation de service public ou de prestation de services ...**
 - ... le contenu de ces deux conventions place la ville dans une **situation d'insécurité juridique** : le type de relation que la ville souhaite (ou pas) développer avec ces associations doit être revu et clarifié dans des délais courts et les actuelles conventions doivent être définies ...
 - ... de plus, des fonds à **l'association OXY Jeunes**, au titre d'une « convention de prestation de services » ont été versés **sans justification du service fait** (les fonds prévus à la convention ont été versés en totalité en début de convention) ;
 - **Risque : qualification pour ces deux associations de « comptable de fait.**

L'analyse financière rétrospective

L'évolution des marges de manœuvre de Crégy-lès-Meaux

- **Des recettes qui progressent moins vite que les dépenses, ce qui affaiblit les marges de manœuvre de la ville :**
 - ▶ **Des produits de gestion dont l'évolution est limitée à +0.9% en moyenne entre 2005 et 2007 ... lié pour partie à une diminution des taux de la fiscalité, alors qu'il aurait (*a minima*) fallu les maintenir à leur niveau : manque à gagner de 93 828 € ... au global, la progression des bases a été neutralisée à hauteur de 84% par la baisse des taux.**
 - ▶ **De leur côté, les charges à caractère général (+8.6% en moyenne) et les charges de personnel (+10.5%) progressent rapidement.**

Effet base et effet taux dans l'évolution du produit fiscal



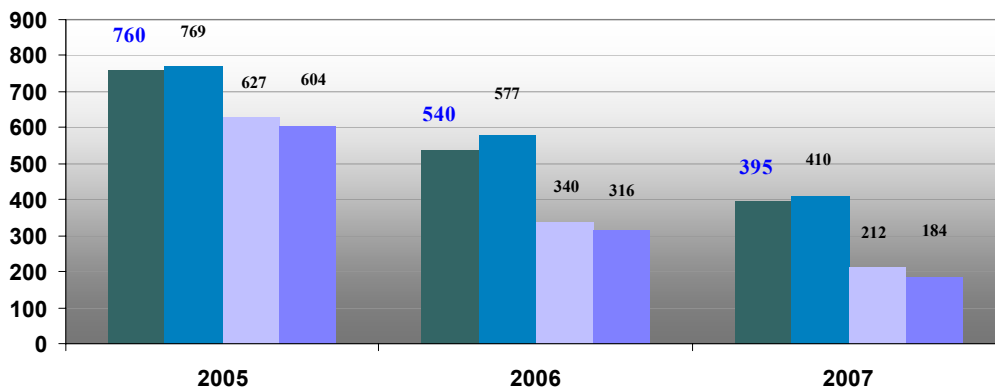
L'analyse financière rétrospective

L'évolution des marges de manœuvre de Crégy-lès-Meaux

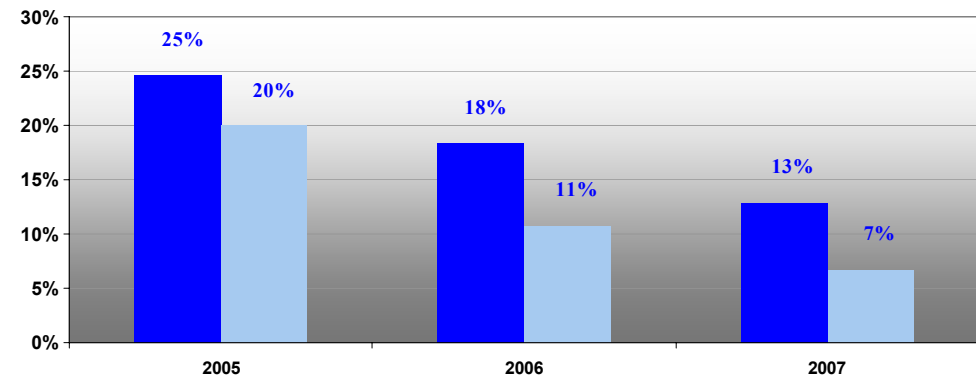
■ L'analyse des soldes intermédiaires de gestion démontre une situation financière qui se dégrade et dont les évolutions doivent être surveillées. Fin 2007 :

- ▶ La capacité d'autofinancement représente, sur 100 euros de recettes de fonctionnement, moins de 7 euros, ce qui est faible.
- ▶ La ville est confrontée à des **contraintes structurelles**, tant du côté des recettes courantes (un potentiel fiscal faible) que du côté des dépenses (des charges de personnel qui ont progressé et se rapprochent de la moyenne de la strate).

Evolution des SIG et du Résultat de l'exercice



Evolution de la capacité d'autofinancement



L'analyse financière rétrospective

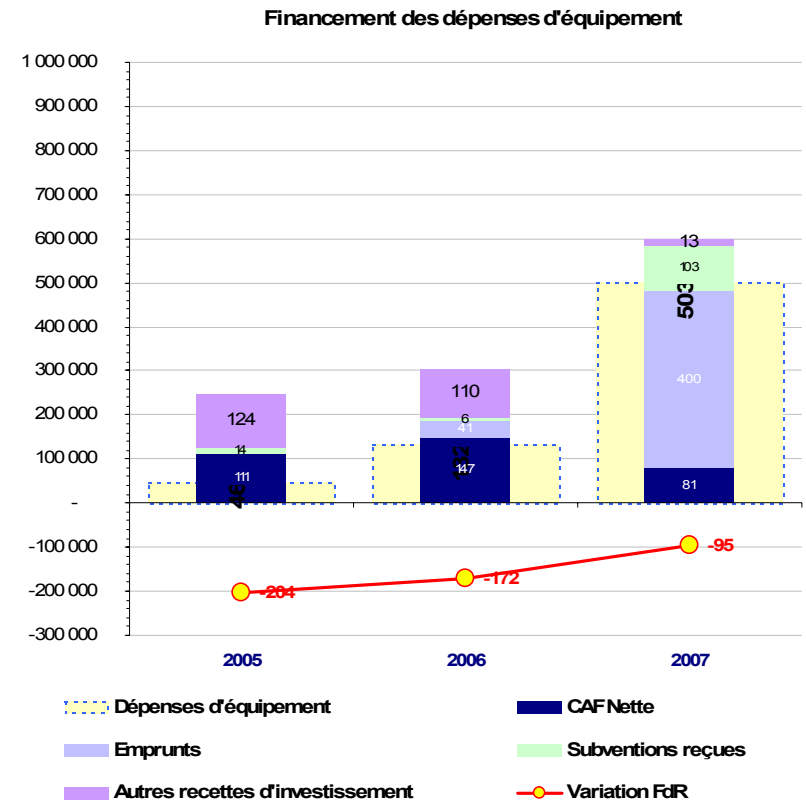
L'effort d'équipement et son financement

■ Un effort d'équipement faible ...

- ▶ Sur la période Crégy-lès-Meaux a investi en moyenne **55 € par habitant** contre **322 € par habitant** pour la moyenne de la strate ...
- ▶ ... de fait la ville a pu se désendetter mais au **détriment du patrimoine** sur lequel des investissements devront être réalisés sur le mandat à venir (*a minima* « rattrapage).

■ ... financé prioritairement par de l'emprunt

- ▶ Le **niveau d'emprunt** représente **65% du plan de financement**, d'un niveau supérieur au besoin de financement, il a permis d'alimenter le fonds de roulement ...
- ▶ ... fin 2007, le **niveau d'endettement** est toutefois limité et représente **13 années d'autofinancement** fin 2007 (6 ans fin 2005).



L'analyse financière rétrospective

L'effort d'équipement et son financement

- **La question que la prospective financière devra mettre en évidence est de savoir**
 - ▶ Si la ville dispose des moyens nécessaires pour inverser l'effet de ciseaux sur la gestion courante afin de préserver ses marges de manœuvre et les faire progresser ...
 - ▶ ... dans un contexte où les élus devront à la fois trouver les moyens de palier le défaut d'entretien du patrimoine de la ville et, le cas échéant, au défaut de prudence (risques contentieux).

- **Elle devra également définir le niveau d'investissement optimum de la ville en tenant compte :**
 - ▶ Des coups partis et des projets qu'il est indispensable de réaliser, compte tenu d'un faible niveau d'investissement sur le patrimoine au cours du mandat passé.
 - ▶ De marges de manœuvres réduites, même si des ressources sont disponibles (des excédents importants)
 - ▶ D'une capacité d'endettement réduite, bien que partiellement restaurée.

II. Cadrage prospectif : enjeux pour l'avenir

Présentation de la méthode et des hypothèses

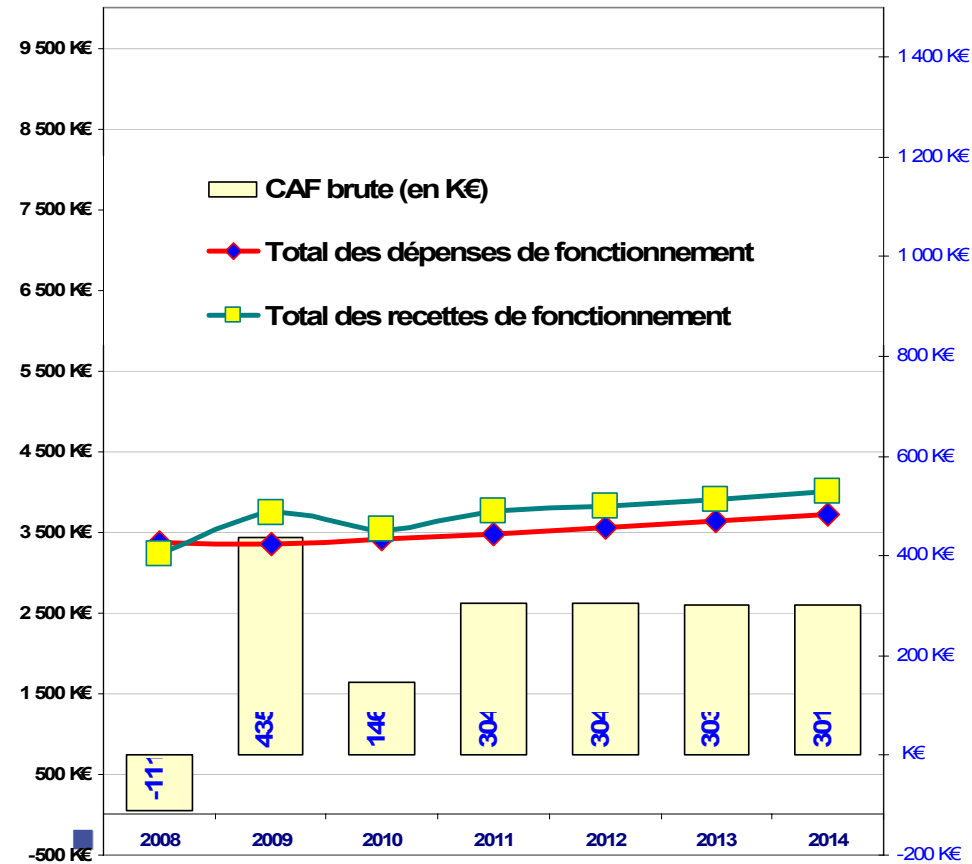
■ La méthode de construction des simulations :

- ▶ Les simulations sont des simulations budgétaires (simulations de comptes administratifs) – des hypothèses sont formulées. Il s'agit à la fois :
 - De mesurer l'ampleur des engagements déjà contractés par la ville aujourd'hui ;
 - D'évaluer la faisabilité des projets envisagés par les élus dans le cadre de leur mandat (nota bene : la programmation pluriannuelle n'étant pas encore connue, une enveloppe d'investissement annuelle de 330 K€ a été retenue)
 - De mesurer la sensibilité des équilibres de la ville à la variation de quelques données clés.
- ▶ Les objectifs de bonne gestion des simulations, c'est *a minima* :
 - Pas d'impasse budgétaire ;
 - La CAF nette du remboursement en capital de la dette est positive.

Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Simulation « au fil de l'eau » : maintien des taux de fiscalité

- Les recettes totales de fonctionnement progressent à un rythme plus soutenu que les dépenses de fonctionnement :
 - ▶ +3.7% en moyenne annuelle ... porté par l'augmentation des contributions directes et des bases de fiscalité ;
 - ▶ Les charges de gestion sont contenues et leur évolution est limitée à +2.6% en moyenne annuelle ce qui constitue une hypothèse très volontariste ;
- Fin 2014, Une situation « préservée » grâce à l'augmentation des bases de fiscalité en 2009 et en 2011.
- Le taux d'autofinancement se situe à 7.5% ce qui est inférieur au « seuil d'alerte » (minimum = 10%).

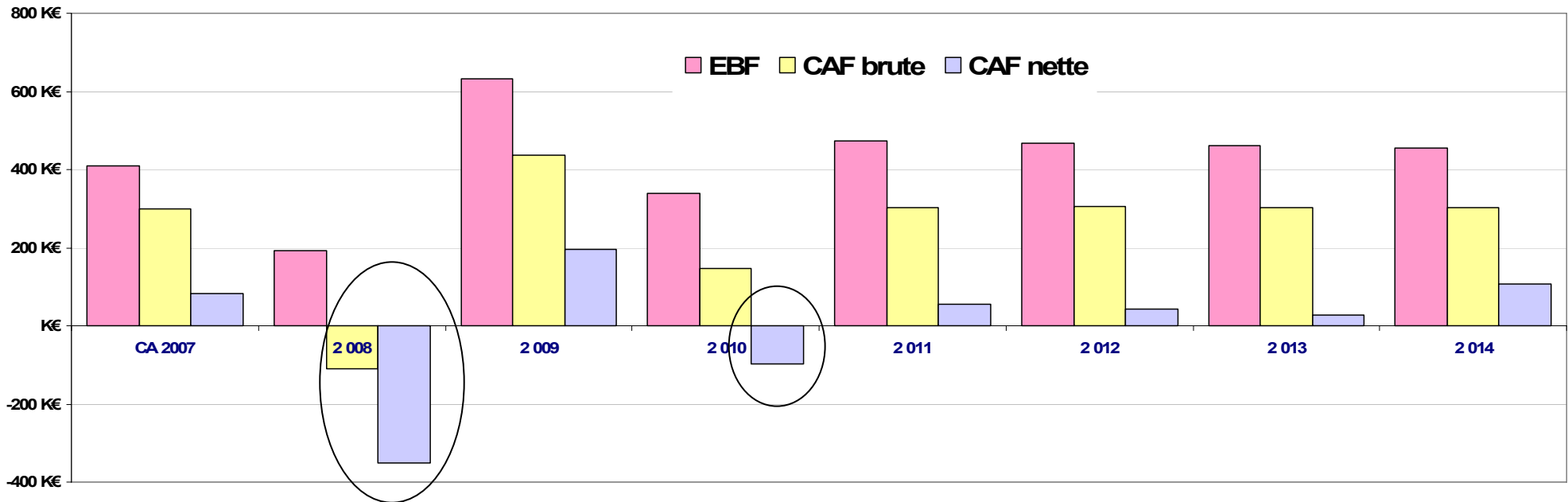


Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Simulation « au fil de l'eau » : maintien des taux de fiscalité

■ L'évolution des soldes intermédiaires de gestion :

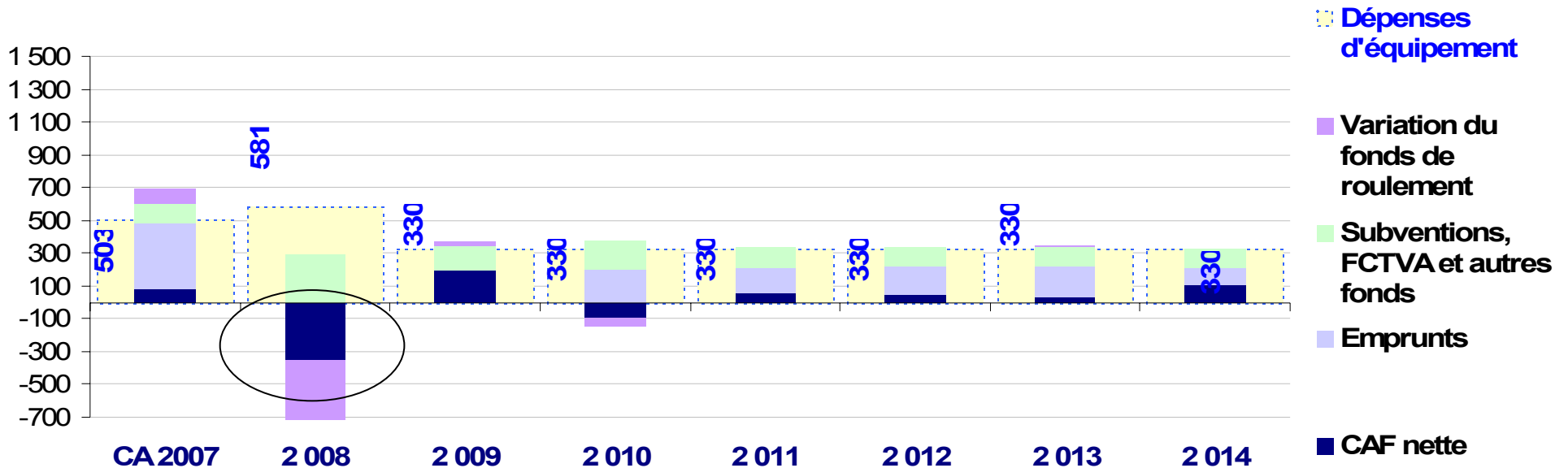
- ▶ Le niveau de l'autofinancement net demeure faible en 2011 / 2012 / 2013 ...
- ▶ ... en 2014 son niveau est restauré du fait de l'arrivée à échéance d'emprunts en 2013.



Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Simulation « au fil de l'eau » : maintien des taux de fiscalité

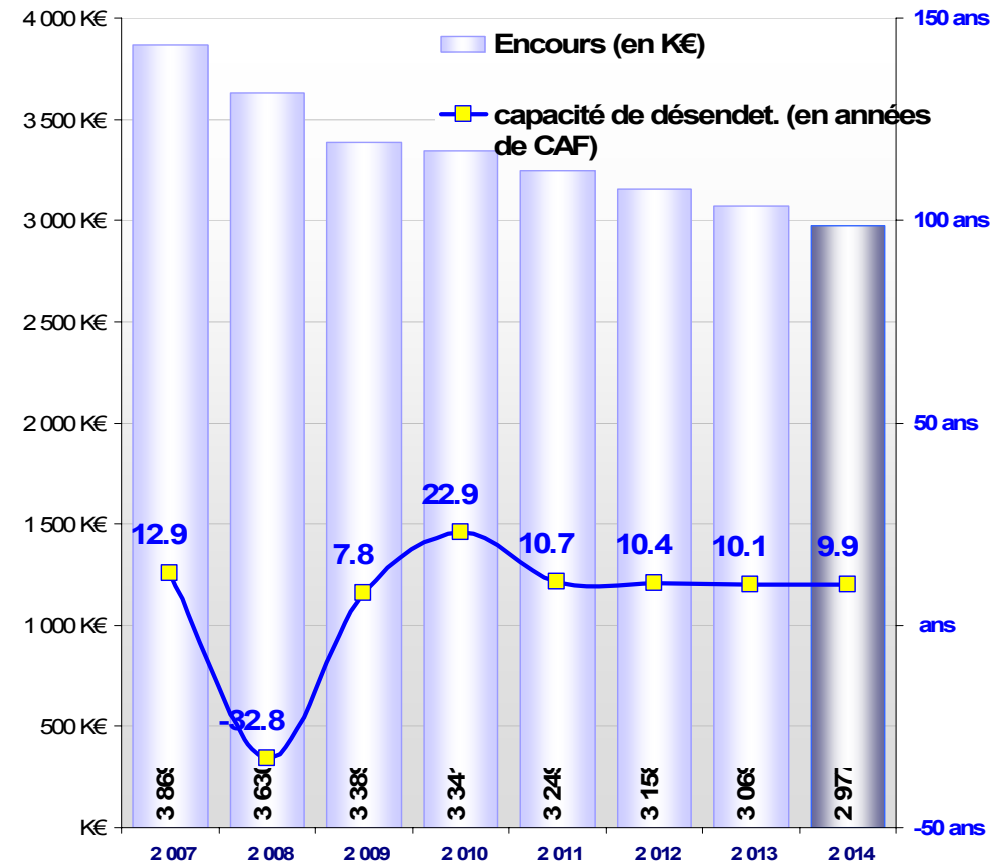
- Entre 2008 et 2014, une enveloppe d'investissements récurrents de 2 560 K€ est réalisée ... soit 82 € par habitant en moyenne par an
 - ▶ Il s'agit d'une enveloppe d'investissements récurrents : elle ne permet de réaliser aucun projet structurant sur son territoire ...
 - ▶ ... est-elle suffisante pour réaliser les travaux de maintien en l'état (voire de restauration) du patrimoine de la ville ?



Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Simulation « au fil de l'eau » : maintien des taux de fiscalité

- Ce programme est financé à hauteur de 26% par les excédents cumulés et 32% par de la dette nouvelle ...
 - ▶ En raison d'une capacité d'autofinancement nette négative deux années de la simulation prospective, l'effort d'équipement n'est pas, au global, autofinancé ...
- ...sur la période, l'encours de dette va baisser ...
- ... conjugué au maintien de l'autofinancement, les ratios de solvabilité sont préservés et d'un niveau correct en fin de période.



Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Simulation « au fil de l'eau » : maintien des taux de fiscalité

■ En conclusion sur la simulation « au fil de l'eau »

- ▶ L'augmentation des bases fiscales en 2009 et en 2011 permet d'afficher une situation financière avec :
 - Un effet de ciseaux inversé ...
 - ... une réduction de l'endettement.
- ▶ Les ratios de gestion de Crégy-lès-Meaux sont préservés :
 - Le taux de CAF est certes inférieur au seuil d'alerte (10%) mais il en est proche (7.5%) et légèrement supérieur à celui constaté fin 2007 (6.6%) ;
 - La capacité de désendettement est de 9.9 années, soit un niveau équivalent au seuil d'alerte (10 ans).

Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Simulation « au fil de l'eau » : maintien des taux de fiscalité

- **La situation est « restaurée » puis « préservée » mais Crégy-lès-Meaux dispose-t-elle réellement de marges de manœuvres ?**
 - ▶ **Oui : à champ d'action et de compétences constant, avec un effort d'investissement limité et sans mise en jeu des risques (exemple : contentieux), la situation est préservée.**
 - ▶ **Non : ce scénario ne permet pas d'afficher une situation « confortable » et elle n'intègre pas : la création de services nouveaux (pas de recrutements), les contraintes liées à un patrimoine non entretenu durant plusieurs années (dont la remise en état n'est pas, à ce jour, chiffrée) ni la création d'équipements structurants.**
 - **Ce qui signifie que Crégy-lès-Meaux ne dispose pas de levier financiers pour mettre en œuvre de nouvelles actions ... les marges de manœuvre actuelles seraient insuffisantes ...**
 - **... tout évènement non prévu à la présente simulation remet en cause (rapidement) les résultats de ces simulations.**
 - **... d'autres leviers (recherche de marges de manœuvres), doivent être activés.**

Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Tests de sensibilité

■ Objectifs des tests de sensibilité :

▶ Qu'est ce qu'un test de sensibilité ?

- Une simulation comporte une large part d'incertitude
- Les tests de sensibilité permettent de mesurer la sensibilité des équilibres financiers à la variation de quelques données clés

▶ En lien avec des objectifs de bonne gestion :

- En fin de période, la ville dégager des marges de manœuvre au moins au dessus des seuils d'alerte ...
 - Le taux de CAF doit être au moins égal à 10% (ou proche)
 - La capacité de désendettement doit être au moins inférieure à 10 années (ou proche)
- ... elle dégager une capacité d'autofinancement, nette du remboursement en capital de la dette, positive et n'est plus en situation d'impasse budgétaire.

Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Tests de sensibilité

■ Des charges de gestion qui progressent plus rapidement :

- ▶ Si les charges à caractère général et les charges de personnel progressent de 1% de plus par an ...
- ▶ Une CAF nette négative à hauteur de – 74 967 € fin 2014.
- ▶ Un taux de CAF de 3.3% et un niveau d'endettement représentant 26.3 années de CAF en 2014 (contre 9.9 ans).

■ Des produits de gestion qui progressent plus rapidement

- ▶ A l'inverse, si les bases fiscales (hors intégration des bases nouvelles connues) progressent de 1% de plus ;
- ▶ Le taux de CAF est de 10.6% et la capacité de désendettement est de 6 ans.

Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Tests de sensibilité

■ Un effort d'équipement plus significatif

- ▶ Si Crégy-lès-Meaux réalise 1 M€ d'investissements par an soit un effort d'équipement de 273 € par habitant par an entre 2008 et 2014 ...
- ▶ La CAF nette est négative (- 149 190 €), la capacité de désendettement est de 39.4 ans et le taux de CAF se situe à 4.1% ...
- ▶ Pour réaliser 1 M€ de dépenses d'équipement par an, avec des hypothèses inchangées sur les charges et les produits de fonctionnement, une augmentation des taux de fiscalité d'a minima 10% est nécessaire.

Cadrage prospectif : évolution des équilibres financiers

Conclusion

■ En conclusion :

- ▶ **L'augmentation des bases de foncier bâti économique prévue en 2009 et en 2011 permet à Crégy-lès-Meaux de préserver sa situation financière et de ne pas avoir recours à l'augmentation de la pression fiscale ...**
- ▶ **... si elle ne crée pas de nouveaux services (hors redéploiement), et si elle limite son effort d'équipement à 330 K€ par an, ce qui n'est pas significatif.**
- ▶ **Si Crégy-lès-Meaux souhaite mettre en œuvre son programme (voire *a minima* intervenir sur un patrimoine peu entretenu par le passé) :**
 - **Une augmentation des taux de fiscalité (*a minima* à hauteur du niveau de la baisse pratiquée par le passé) permet d'activer un levier significatif, mais au-delà ...**
 - **... la recherche systématique de marges de manœuvre doit être envisagée :**
 - **Cette démarche implique toutefois des redéploiements de moyens et donc un programme d'action « de rigueur » ambitieux, mobilisant élus et services.**