



Ville de Louveciennes

**Mission d'audit financier de
début de mandat**

Synthèse – 23 octobre 2014

MAZARS Secteur public
61, rue Henri Regnault
92075 La Défense Cedex

Vos interlocuteurs :

Thierry GREGOIRE
Senior Manager
MAZARS Secteur public
Conseil financier – collectivités locales
Portable : 06 58 18 67 14
thierry.gregoire@mazars.fr

Arnaud JARRY
Manager
MAZARS Secteur public
Conseil financier – collectivités locales
Portable : 06.60.07.42.90
arnaud.jarry@mazars.fr

Sommaire

Préambule

Synthèse de l'audit de l'existant

Enjeux du mandat 2014-2020 : stratégie financière du mandat

Conclusion

- **La commune a confié à MAZARS une mission visant à aider à construire la stratégie financière pour le mandat 2014-2020**

- **Cette démarche comprend plusieurs parties :**
 - ▶ **Une analyse de la situation financière actuelle (complétée par une analyse 2008-2013)**

 - ▶ **Un accompagnement des élus dans la détermination de leur stratégie financière prospective pour le mandat 2014-2020**

I. Le groupe territorial : l'environnement de la ville

situation au 31 décembre 2013 – montants 2013 en K€

Organismes bénéficiaires de garanties d'emprunt (12 073 k€ de CRD au 31/12/2013)

SEM de Louveciennes

CC Coteaux de Seine (jusqu'au 31/12/2013), CC Seine et Forêt à partir du 1/1/2014

Louveciennes
(Budget principal)

Cimetière
(budget annexe)

Assainissement
(budget annexe)

Syndicats
• Contributions fiscalisées

657,5 k€

Associations

- Subventions et prestations en nature

44 k€

Caisse des Ecoles

1 000 k€

CCAS

I. Le groupe territorial : l'environnement de la ville

- Une gestion comptable à améliorer pour le budget « assainissement (mise aux normes comptable et audit de certains actifs au bilan)
- Un CCAS dont la subvention versée par la ville a été régulièrement sous évaluée ; une ligne de trésorerie a été fréquemment utilisée et non soldée en fin d'année (recouvrement différé de certaines recettes)
- Une intercommunalité qui n'a pas joué son rôle de mutualisation de ressources et de charges

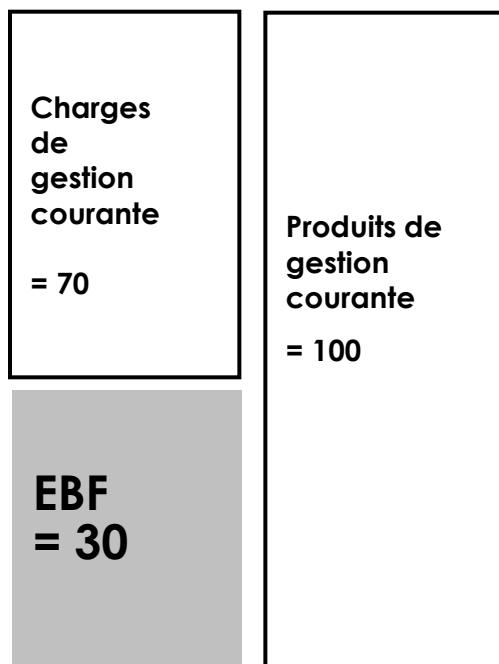
II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

- L'analyse financière sera conduite en utilisant les concepts définis par la DGFIP (direction générale des finances publiques). Ils permettent en effet de comparer la commune avec d'autres communes aux caractéristiques proches.
- Une première analyse budgétaire : comment s'équilibre le budget de fonctionnement de la ville ?
 - ▶ L'excédent brut de fonctionnement
 - ▶ La capacité d'autofinancement
 - ▶ Le résultat de l'exercice
- Une seconde analyse financière : quel est l'autofinancement net que dégage la ville... c'est-à-dire quelle est sa capacité à investir de manière autonome ?
- La ville sera comparée à d'autres communes comparables (communes de 5 000 à 10 000 habitants, à l'échelle nationale et Ile de France, appartenant à des EPCI à fiscalité additionnelle)

II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

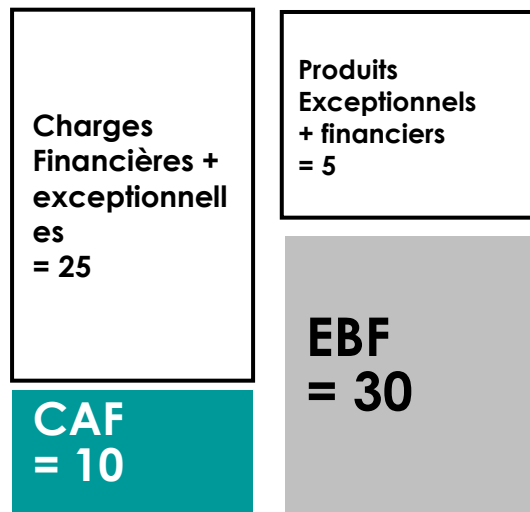
Gestion du fonctionnement courant

Marge de manœuvre récurrente dégagée sur la gestion courante de la collectivité.



Gestion des opérations financières et exceptionnelles

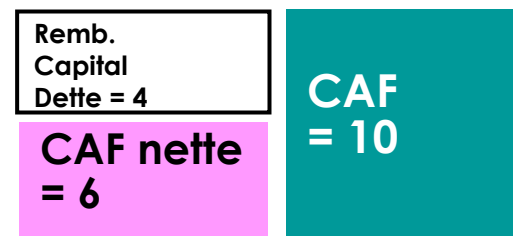
Ce solde met évidence la capacité de la collectivité à dégager un autofinancement qui doit permettre de couvrir l'amortissement du capital de la dette.



EBF : excédent brut de fonctionnement
CAF : capacité d'autofinancement

Remboursement du capital de la dette

Ce solde met évidence la capacité de la collectivité à dégager un autofinancement une fois couvert l'amortissement du capital de la dette permet de financer les dépenses d'équipement



NB : les définitions utilisées ici sont celles de la DGFIP, ce qui permettra de comparer la ville avec d'autres communes à partir des données DGFIP

II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2002-2013

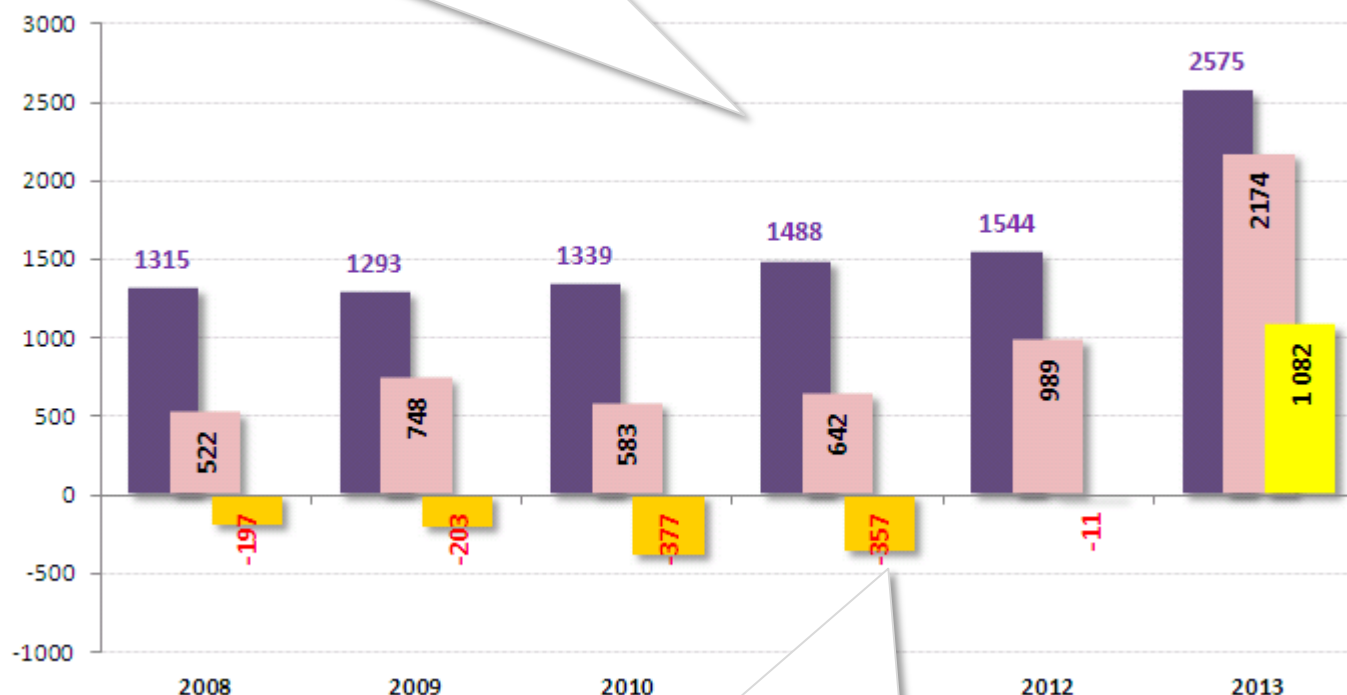
■ L'évolution rétrospective des soldes intermédiaires de gestion (en K€) :

■ EBF

■ CAF

■ CAF nette

EBF en hausse mais qui reste inférieur aux moyennes



→ Une situation financière structurellement tendue en raison du poids d'un endettement élevé

→ Amélioration 2013 liée seulement aux droits de mutation (+1,1 M€)

La ville souffre d'une charge de la dette très élevée : sa CAF et sa CAF nette sont nettement inférieures aux moyennes nationale et régionale.

II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

■ La commune dispose de marges de manœuvre inférieures aux moyennes...

■ Pour ce qui concerne les charges...

► Des efforts de gestion ont été accomplis... mais le niveau reste élevé

► Des charges de personnel élevées par rapport aux ressources que la commune maîtrise :

Charges de personnel = 94% du produit des impôts locaux
(moyenne = 81/83%)

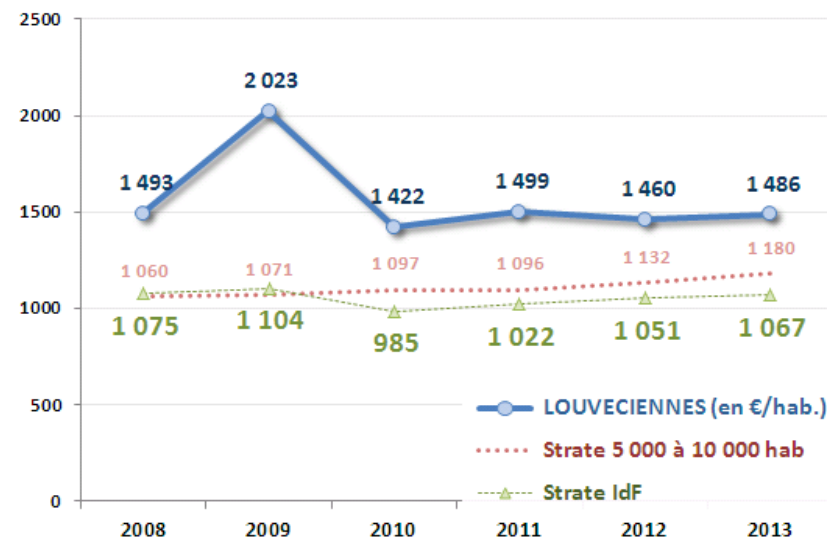
► Des marges de manœuvre

■ Les produits :

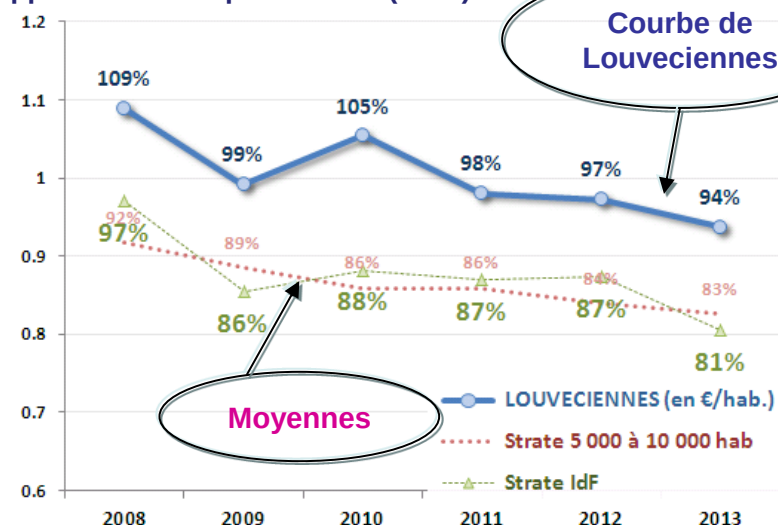
► Une dépendance forte vis-à-vis des dotations d'Etat

► Un produit des impôts supérieur à la moyenne

Evolution des charges de fonctionnement
(en € par habitant)



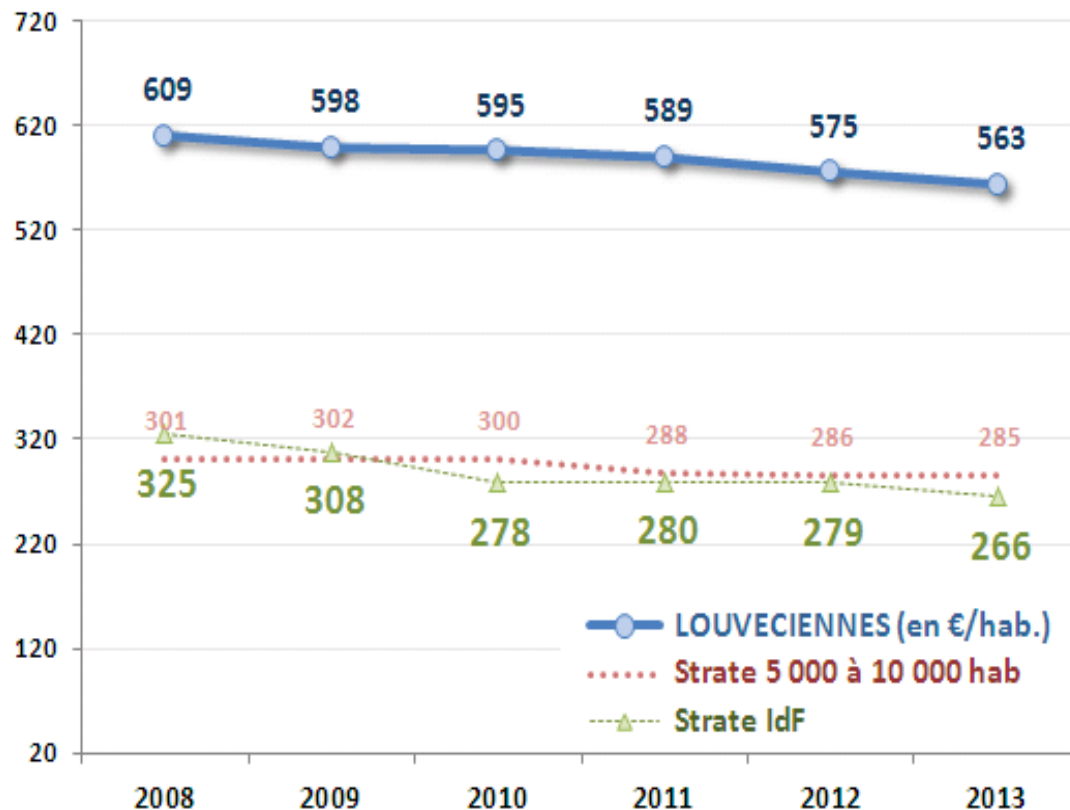
Evolution des charges nettes de personnel
rapportées aux impôts locaux (en %)



II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

■ Les dotations d'Etat

► Une recette importante qui a baissé tous les ans :



► Ces dotations sont composées surtout de l'ancienne compensation « part salaires de la TP »

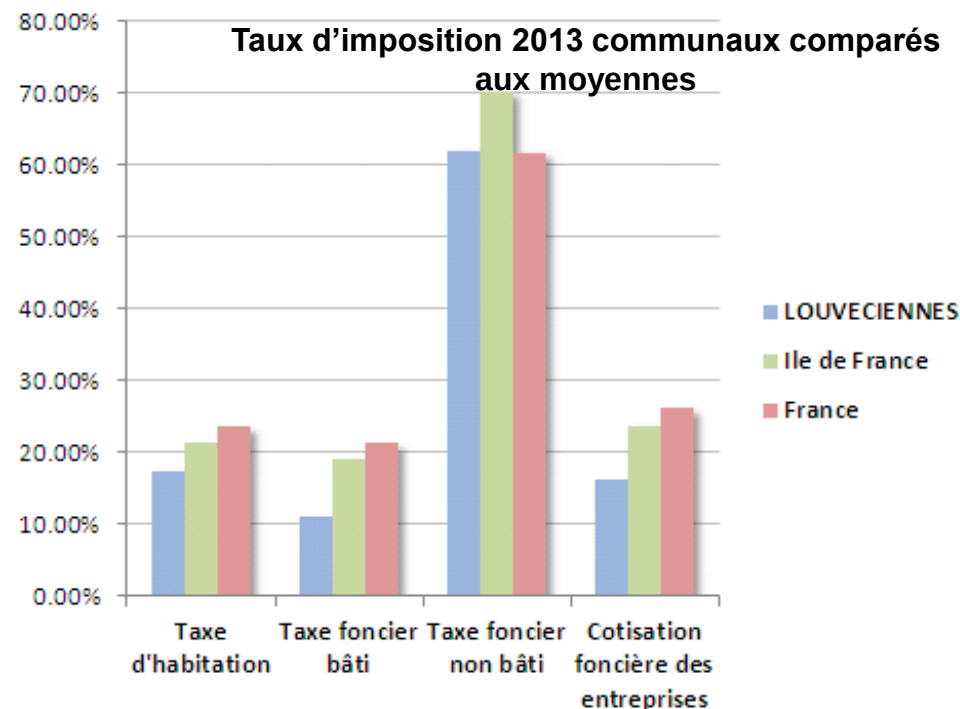
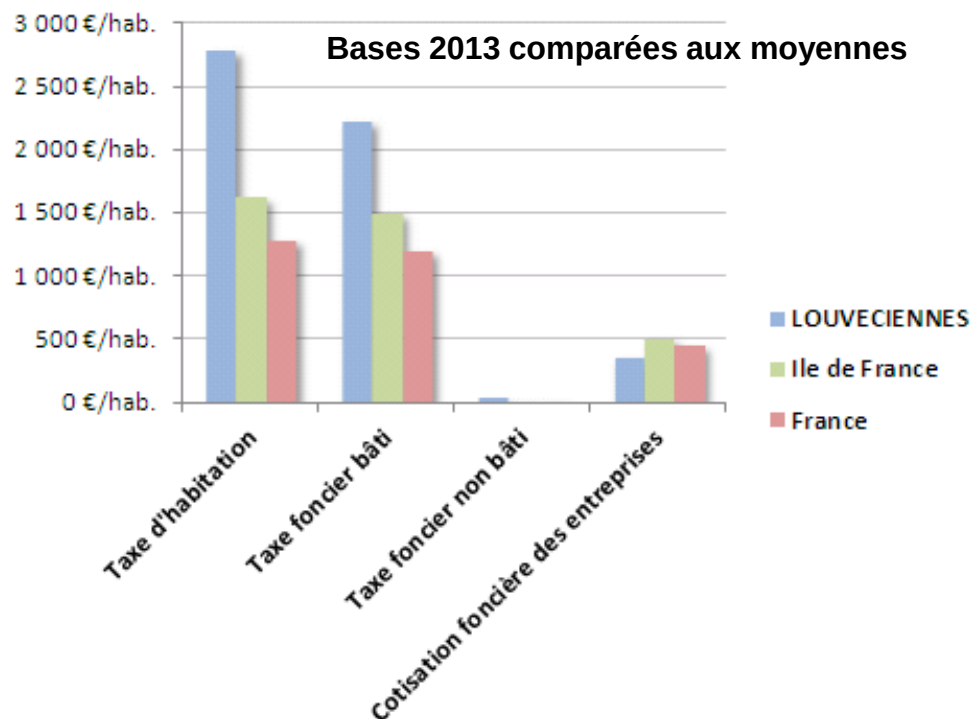
II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

■ Les produits issus de la fiscalité ont augmenté sur la période :

- ▶ Produit de 716 euros par habitant supérieur aux moyennes (628/666 euros pour les moyennes nationale et régionale)
- ▶ Croissance de 4% par an en moyenne (hausse des bases ET des taux)

■ Ce produit est obtenu :

- ▶ Par des bases supérieures aux moyennes
- ▶ Une pression fiscale globalement inférieure à la moyenne (effet taux et abattements taxe d'habitation)

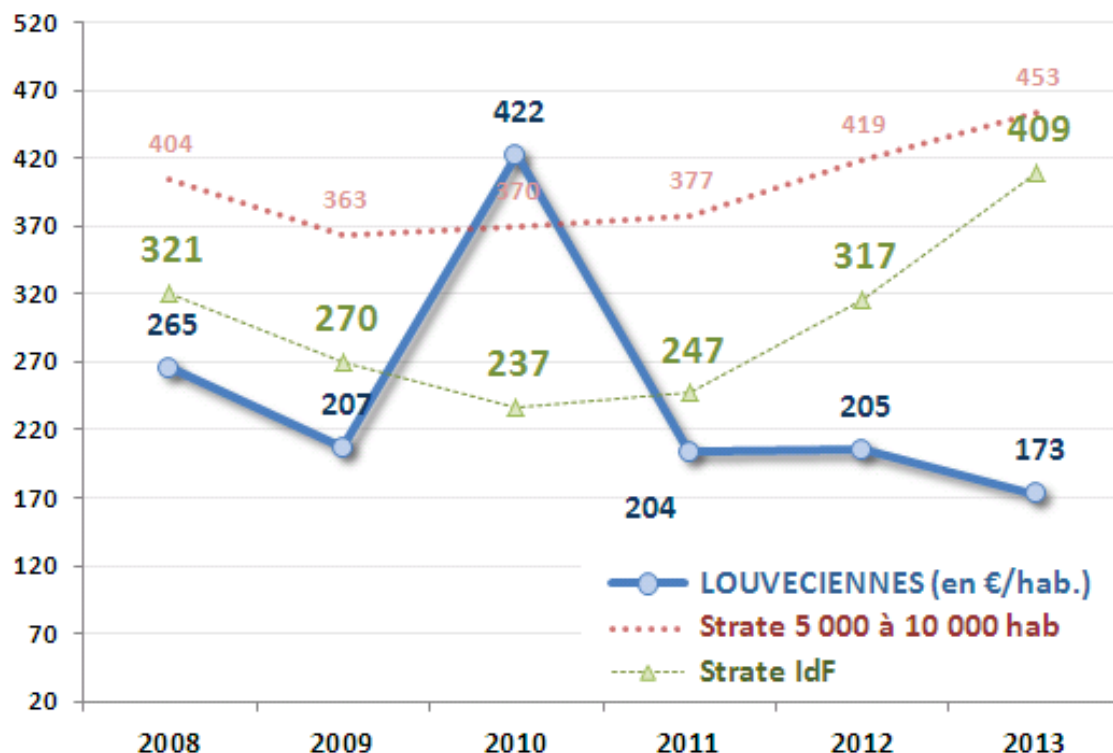


II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

■ L'effort d'équipement :

- La ville a investi de façon non négligeable (bien qu'inférieur aux moyennes) et certains éléments du patrimoine révèlent un retard d'investissement (crèches)
- Le financement de cet investissement a été opéré très essentiellement par le produit des cessions et peu par l'emprunt... mais le produit des cessions, perçu en 2009, aurait pu être utilisé pour opérer un désendettement encore plus important...

Dépenses d'équipement par habitant



Répartition moyenne 2008-2013 du financement des investissements

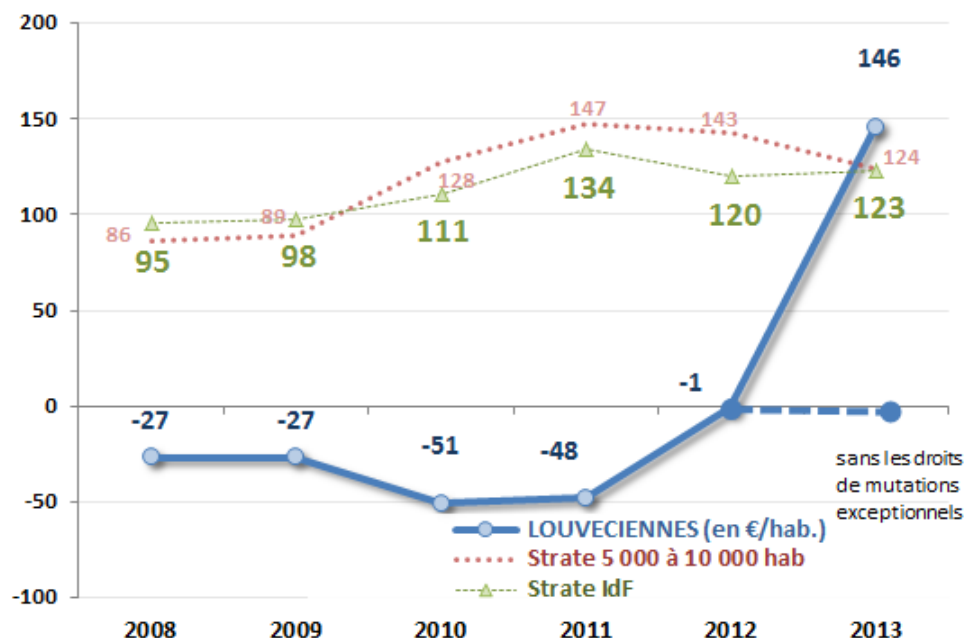
Emprunts et dettes	14.3%
CAF nette	-0.4%
Subventions reçues	18.3%
FCTVA	12.4%
Autres ressources (yc. cessions et opé compte de tiers)	34.4%
Variation négative du FdR	21.0%

II. Situation financière de la commune à fin 2013 et rétrospective 2008-2013

- Le niveau d'endettement de la commune évolution en fonction du montant de sa dette mais aussi et surtout en fonction de son autofinancement (CAF)
- Le niveau d'endettement a baissé de manière significative en raison du vieillissement de la dette... et il peut être mis en perspective avec le patrimoine cessible de la commune... (12 M€ de promesses de vente fin 2013, soit l'équivalent de la dette totale)

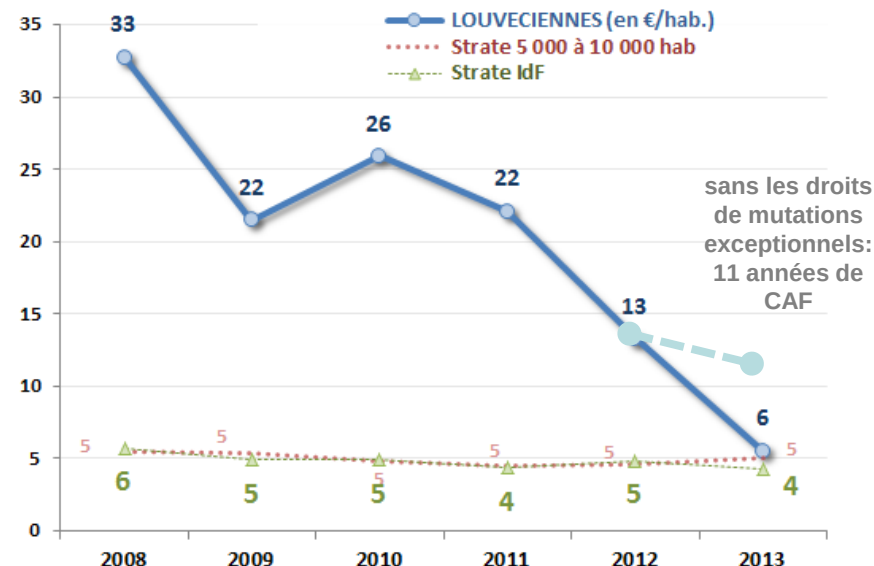
... mais il reste très élevé et sa charge annuelle est également très élevée (CAF nette structurelle nulle)

CAF nette en euros par habitant



CAF nette 2013 : 0 €/hab hors niveau exceptionnel des droits de mutation

Encours de dette au 31/12 en nombre d'années de CAF



Niveau d'endettement hors effet 2013 des droits de mutation : 11 années

III. Stratégie financière prospective

- La période 2014-2020 va être marquée pour toutes les collectivités locales par une évolution considérable de leur environnement juridique et financier
- L'ampleur et la rapidité de ces évolutions vont générer pour toutes les collectivités un impact majeur
.... et nécessiteront donc des décisions également rapides et massives = un changement profond
- La difficulté pour la ville de Louveciennes : se trouver fin 2013 face à un autofinancement net structurel négatif et d'importantes dotations d'Etat qui vont baisser de manière rapide et forte

III. Stratégie financière prospective

■ La baisse des dotations d'Etat , en pratique...

► Pour Louveciennes :

- Simulation : effet calcul « classique » de la dotation + baisse annoncée = baisse potentielle de 730 k€, soit 12% des impôts locaux 2014

	2014	2015	2016	2017
Dotation forfaitaire avec neutralisation effet FPU	1 461 454	1 217 422 -16.7%	973 494 -20.0%	729 544 -25.1%

■ L'opération « Plains Champs » constitue une opportunité pour la ville :

- Des cessions importantes programmées (8,4 M€ de cessions)
- Un désendettement possible
- Des effets induits qui restent à préciser (dépenses et recettes en fonctionnement)
- Elle ne permettra pas à elle seule de résoudre les difficultés structurelles de la ville

III. Stratégie financière prospective

- La ville connaît une situation fragile à fin 2013... en raison du trop faible excédent dégagé sur la gestion courante et du poids de la dette
- L'excédent exceptionnel de fonctionnement 2013 lié majoritairement aux droits de mutation (2 M€) et les cessions programmées peuvent permettre de disposer d'un répit... bref
- La forte baisse des dotations entre 2015 et 2017 (montant important ET dans un délai court) va aboutir à une dégradation de cette situation... évolution commune à toutes les collectivités
- Cette évolution nécessitera la prise de décisions politiques difficiles...

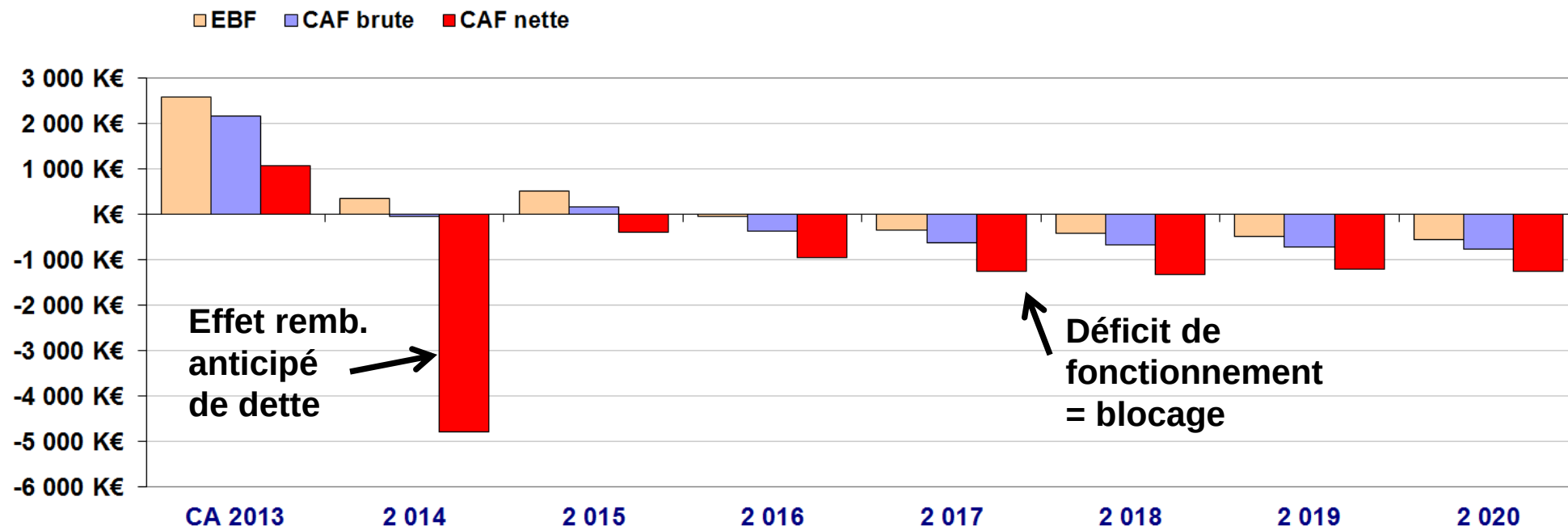
■ **Présentation des premières simulations : « fil de l'eau »**

- ▶ **L'évolution des finances de la commune si l'on prolongeait les tendances passées... en intégrant la baisse des dotations d'Etat et le désendettement envisagé suite aux cessions de foncier**
- ▶ **Elle tient compte d'hypothèses prudentes (évolution modérée des dépenses et assez optimiste des recettes, par exemple)... et d'efforts de gestion déjà significatifs**

III. Stratégie financière prospective

■ Résultats de la simulation de base :

- Une dégradation rapide qui aboutit à un déficit de fonctionnement en 2017...
- Des mesures structurelles devront être prises auparavant : enjeu = plus de 1 M€ de ressources supplémentaires / d'économies en fonctionnement (soit 8% du budget global de fonctionnement, ce qui est important compte tenu de l'inertie du budget)



III. Stratégie financière prospective

■ Les enjeux de la prospective :

- ▶ La ville se trouve à fin 2013 dans une situation fragile en raison d'une charge de la dette trop élevée qui l'empêche de dégager le moindre autofinancement structurel
- ▶ La commune va devoir faire face entre 2015 et 2017 à une diminution sensible de ses dotations d'Etat
- ▶ Ces deux éléments conjugués nécessiteront de la part de l'équipe municipale des décisions difficiles dans les meilleurs délais... en lien avec les effets non connus de l'intercommunalité

■ Les axes de réflexion :

- ▶ Les priorités politiques : ce que l'on doit poursuivre... ce que l'on doit stopper ou diminuer
- ▶ Une politique d'investissement qui doit être limitée
- ▶ Un rééchelonnement de la dette peut-il être opéré... en complément d'un effort très important en fonctionnement ?