

VILLE DE NOISY LE GRAND  
**AUDIT FINANCIER**

**PRÉSENTATION DES RÉSULTATS AU CONSEIL MUNICIPAL**

4 FÉVRIER 2016



■ Les cabinets de conseil Mazars et ORFEOR se sont vus confier une mission visant à réaliser une analyse de la situation financière de la ville de Noisy-le-Grand

■ Cette mission poursuit plusieurs objectifs :

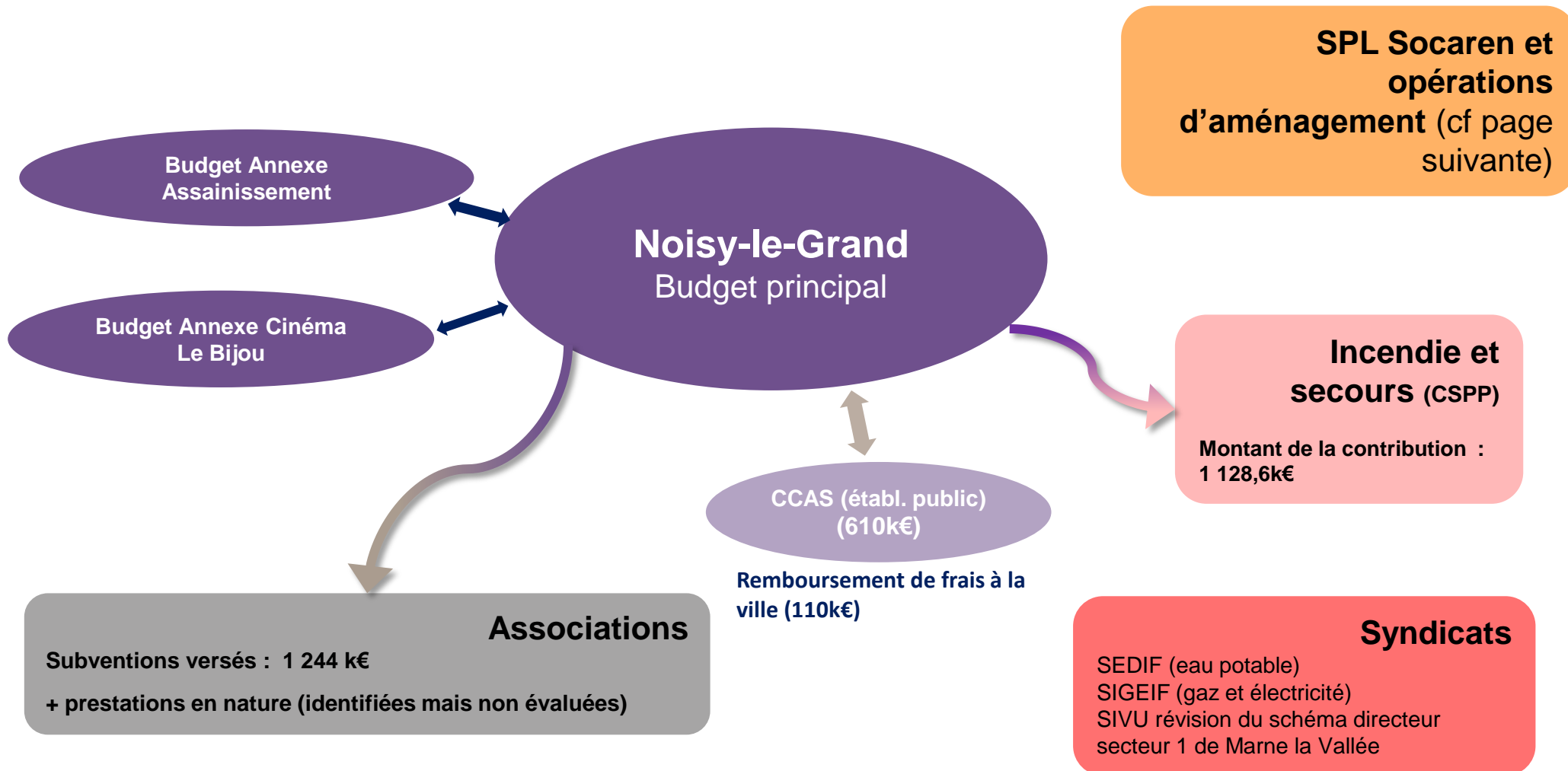
1. Présenter l'environnement de la ville sous l'angle des risques et des marges de manœuvre
2. Analyser la fonction financière de la ville et les principaux processus de gestion
3. Analyser la situation financière sur la période 2008-2014
4. Analyser de façon détaillée l'encours de la dette de la ville
5. Identifier les principaux impacts de l'intégration de la ville à l'EPT et à la MGP

■ Les données analysées seront mises en perspective avec deux strates comparatives :

- Strate 1 : moyenne des villes d'Île de France dont la population est comprise entre 39 000 et 87 000 habitants.
- Strate 2 : moyenne des villes d'Île de France dont la population est comprise entre 39 000 et 87 000 habitants n'appartenant pas à un EPCI à fiscalité propre.

# 1. Mise en perspective de l'environnement de la ville

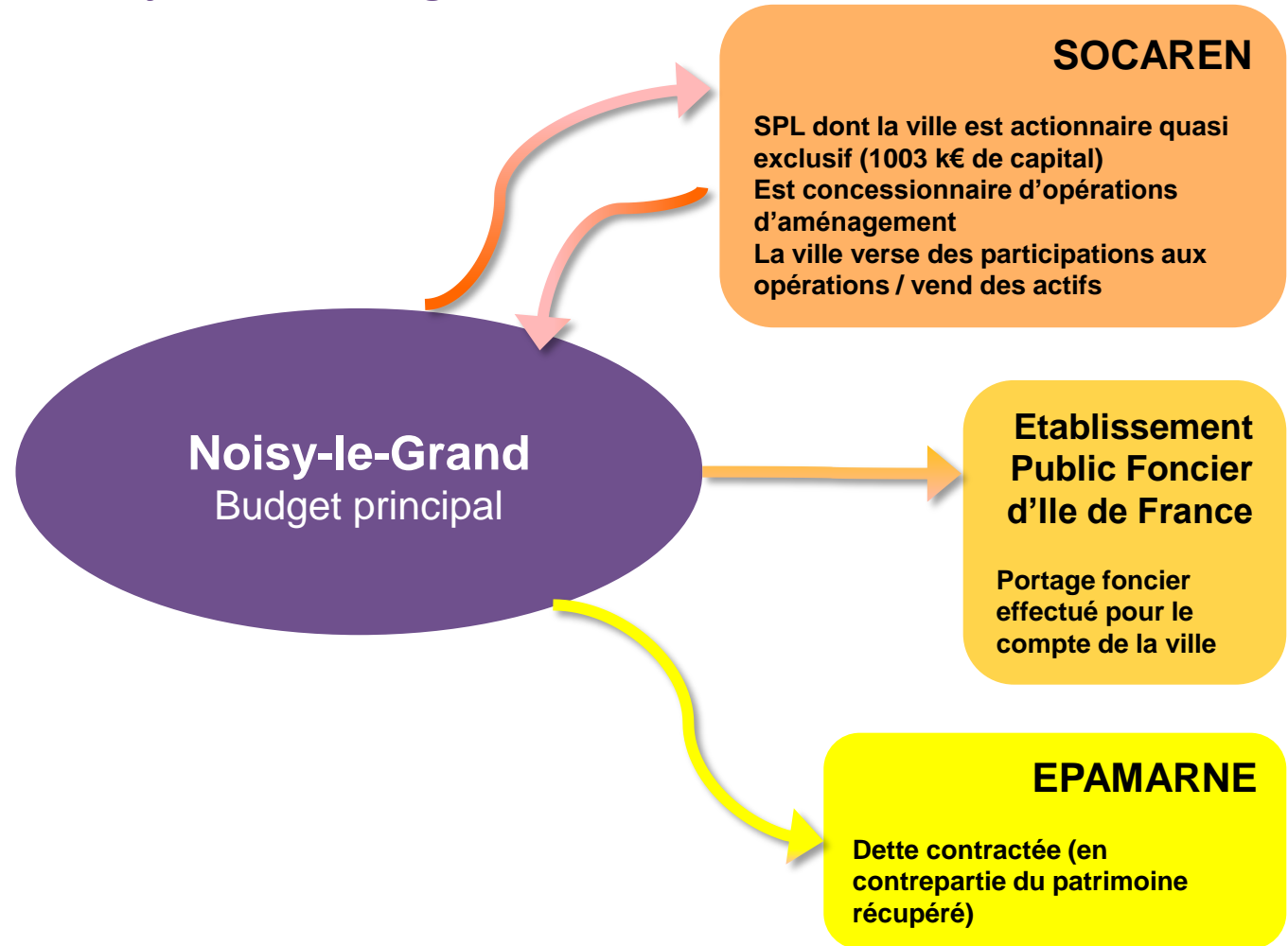
## ■ Le Groupe territorial = identifier les enjeux et les marges de manœuvre



# 1. Mise en perspective de l'environnement de la ville

## ■ Le Groupe territorial = identifier les enjeux et les marges de manœuvre

- Des enjeux importants (participation au capital / portage foncier / participation au financement d'équipements publics / avances versées et garanties d'emprunt)
- Une sensibilité forte au contenu et phasage des opérations
- Un suivi et une évaluation des risques à améliorer (analyse critique des CRACL, transversalité entre directions)



## 2. Appréciation de la fiabilité des comptes et analyse de la fonction financière

- Les préconisations du rapport de la Chambre régionale des Comptes de 2011 n'ont pas été mises en œuvre pour l'essentiel avant l'automne 2015
- L'organisation de la fonction financière a été fortement perturbée par les départs / vacances de postes
- Des enjeux forts :
  - Fiabilité des comptes à améliorer
  - Dispositif de contrôle interne à mettre en place
  - Une culture de gestion à asseoir
- Le recrutement d'un directeur financier fin 2015 constitue la première étape de la reconstruction d'une fonction financière adaptée pour une ville telle que Noisy le Grand

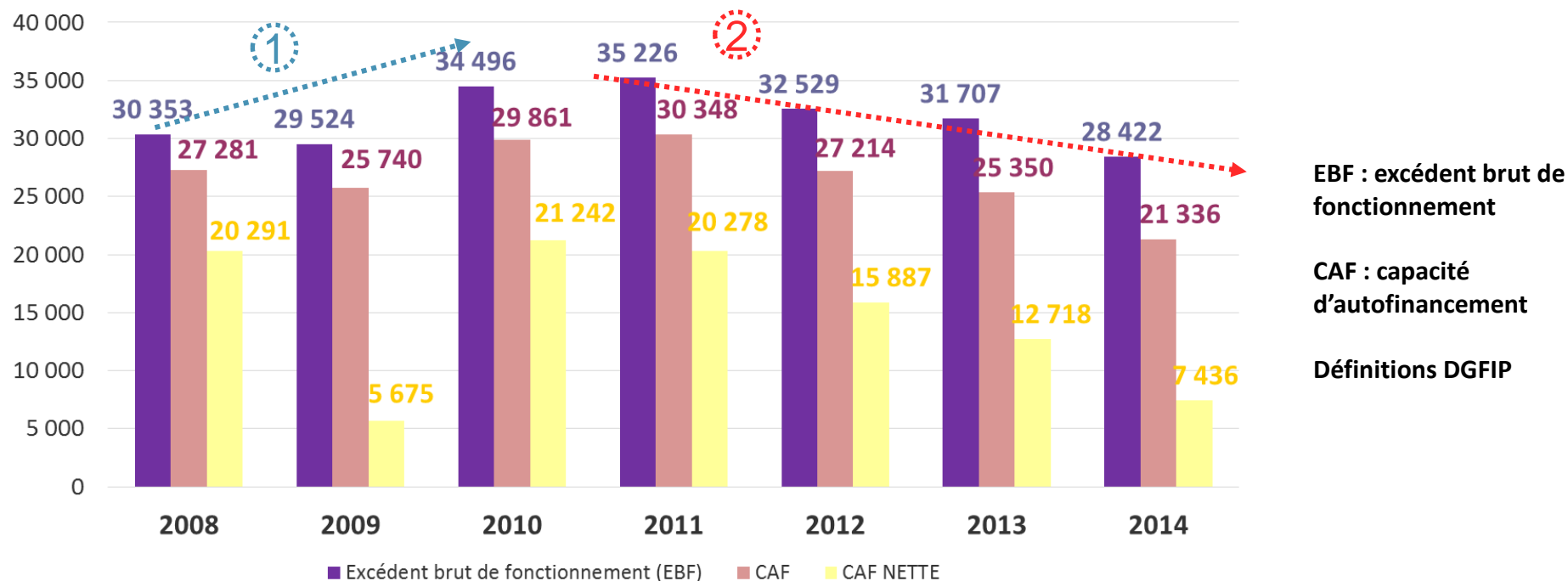


## 3.2 Evolution et niveau des soldes intermédiaires de gestion

■ Fin 2014 la ville de Noisy-le-Grand présente un autofinancement net positif, qui a diminué durant la période analysée

■ Deux périodes peuvent être identifiées entre 2008 et 2014 :

Évolution des soldes intermédiaires de gestion (en k€)

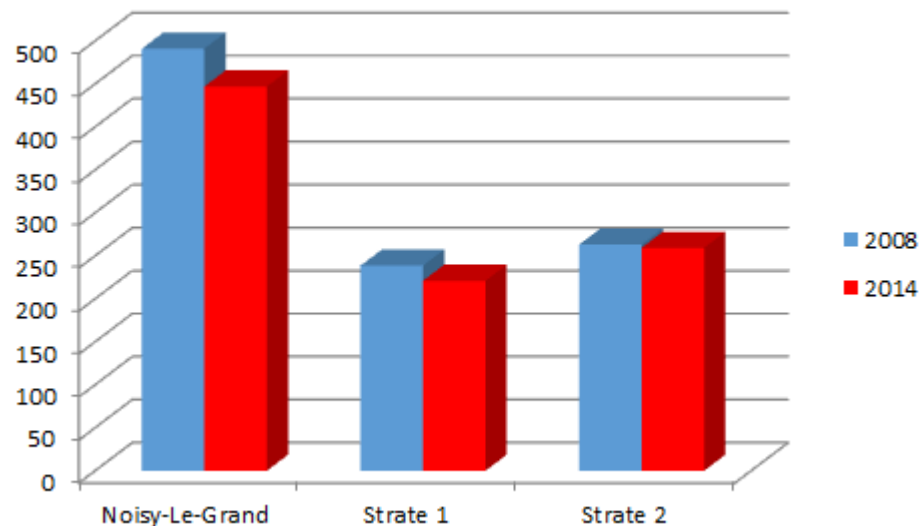


① Jusqu'en 2011 : période de progression de l'EBF et stabilisation de la capacité d'autofinancement (dynamique des produits de gestion supérieure à celle des charges, en partie absorbée par la charge de la dette)

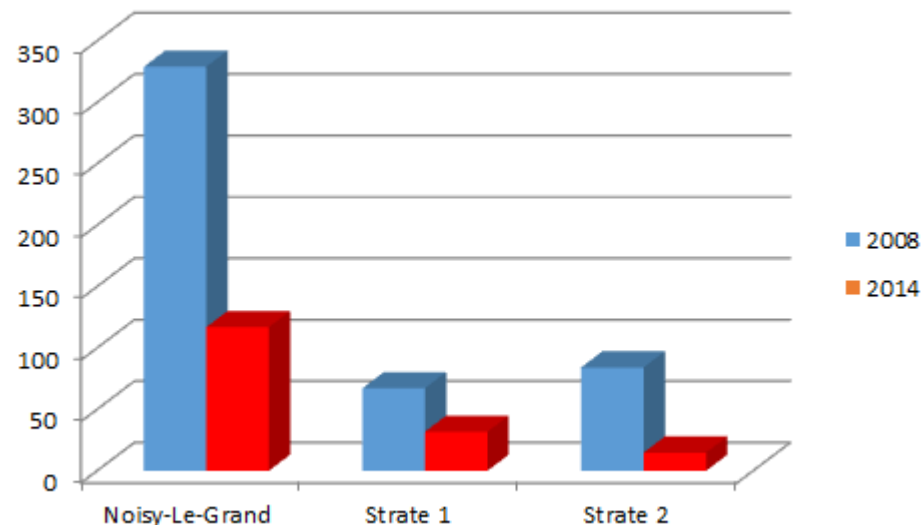
② Après 2011 : baisse de l'EBF (6,9% en moyenne). Les charges de gestion progressent plus vite que les produits de gestion (ces derniers enregistrent même une baisse pour la première fois entre 2013 et 2014)

## 3.2 Evolution et niveau des soldes intermédiaires de gestion

### ■ Le positionnement de la ville comparativement aux moyennes :



**Excédent brut de fonctionnement**



**Capacité d'autofinancement nette**

Comment lire le graphe :

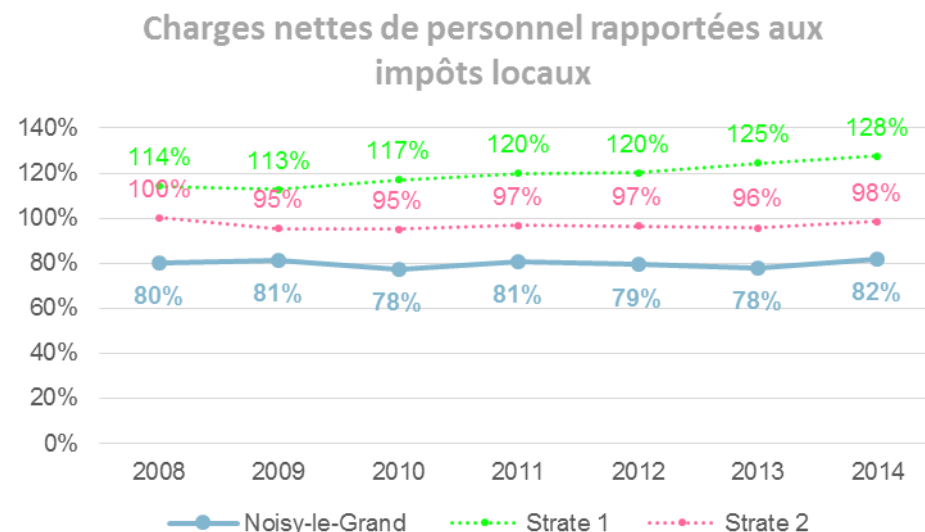
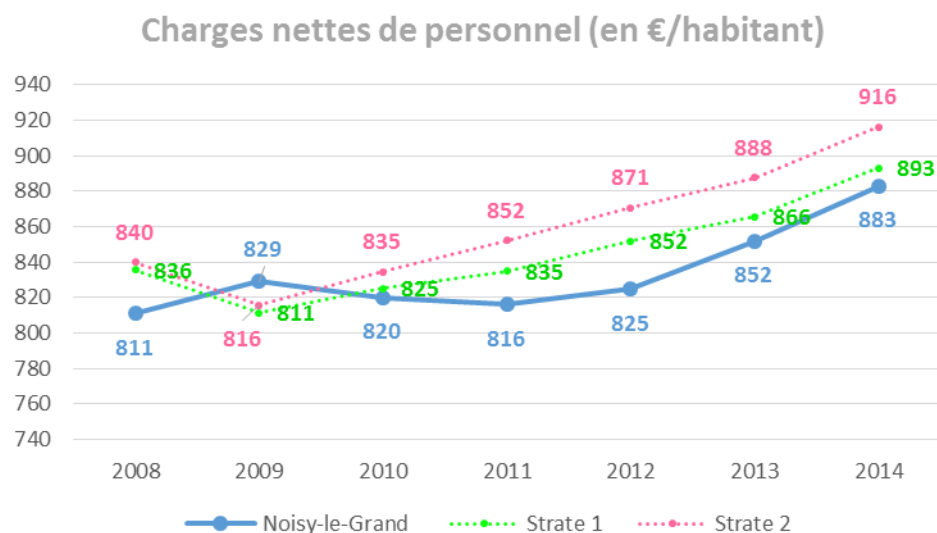
Strate 1 : Moyenne pour les villes d'IDF dont la population est comprise entre 39 000 et 87 000 hab.

Strate 2 : Moyenne pour les villes d'IDF dont la population est comprise entre 39 000 et 87 000 hab.

n'appartenant pas à un EPCI à fiscalité propre

### 3.3 Les charges de fonctionnement : les charges de personnel

- Des charges de personnel qui progressent, mais dont la contrainte de gestion reste inférieure aux moyennes :



- ▶ Les charges nettes de personnel de la ville sont inférieures aux moyennes comparatives.
- ▶ Depuis 2011, les charges nettes ont fortement progressé (facteurs externes et internes).

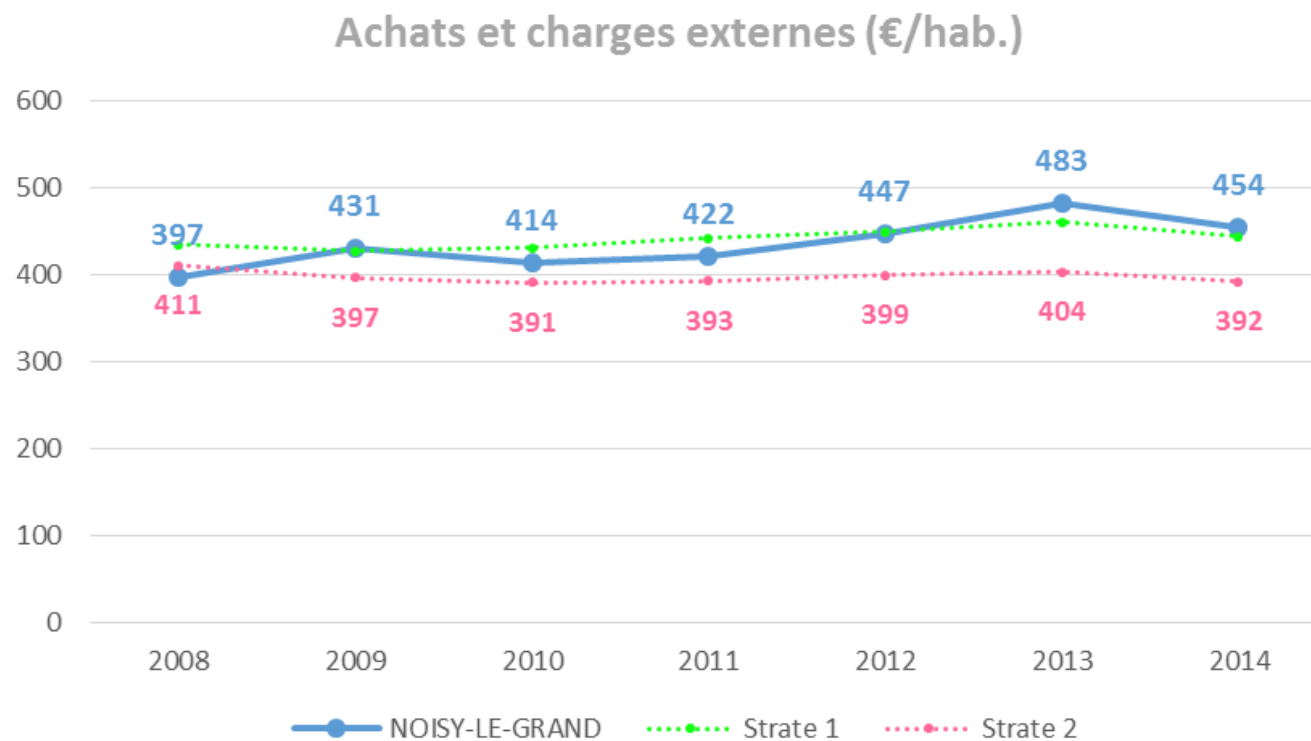
- ▶ Le poids des charges de personnel est inférieur aux moyennes des deux strates comparatives.
- ▶ L'intégration à l'EPT/MGP va accentuer cette contrainte (pour Noisy-le-Grand en 2014 = hors fiscalité économique ce ratio atteint 107%).



### 3.4. les charges de fonctionnement : les achats et charges externes

#### ■ Des achats et charges externes en progression sur la période :

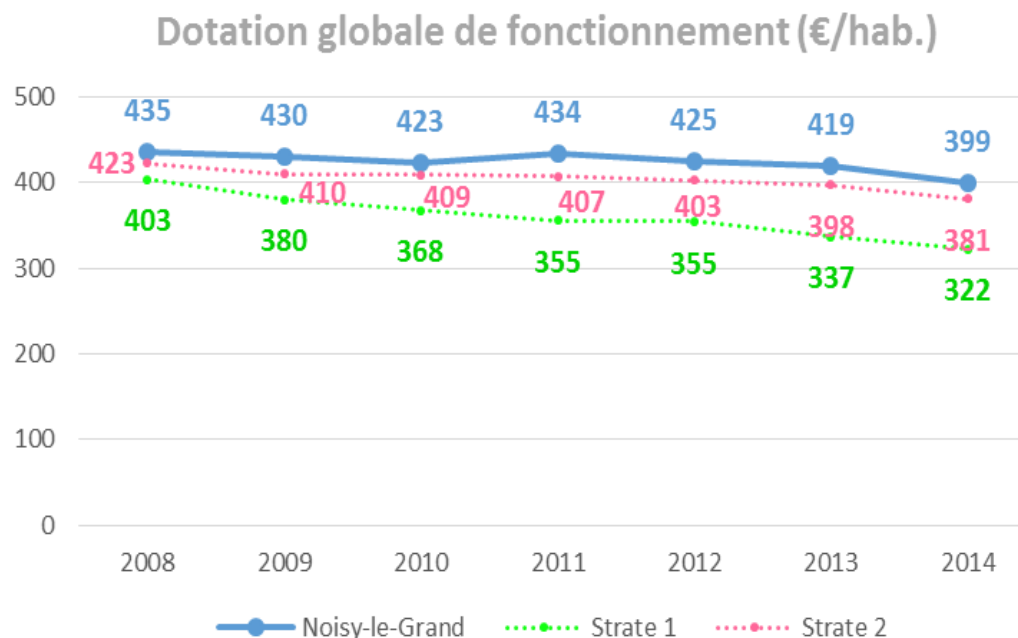
- ▶ Les achats et charges externes progressent plus rapidement que les moyennes des strates comparatives, ils deviennent supérieurs aux deux strates en 2012
- ▶ La ville recourt à la fois à des externalisations et à une gestion en régie



## 3.5 Les produits de fonctionnement : la dotation globale de fonctionnement

### ■ Une dotation globale de fonctionnement supérieure aux moyennes des strates comparatives :

- ▶ L'écart avec les strates comparatives progresse sur la période
- ▶ Elle pèse légèrement plus dans les produits de fonctionnement : 21,1% contre 18,3% et 20% pour les strates comparatives 1 et 2 (hors op. d'ordre et produits des cessions)
- ▶ La ville est donc **davantage impactée par la baisse programmée des dotations**
- ▶ La ville bénéficie peu des dotations de péréquation

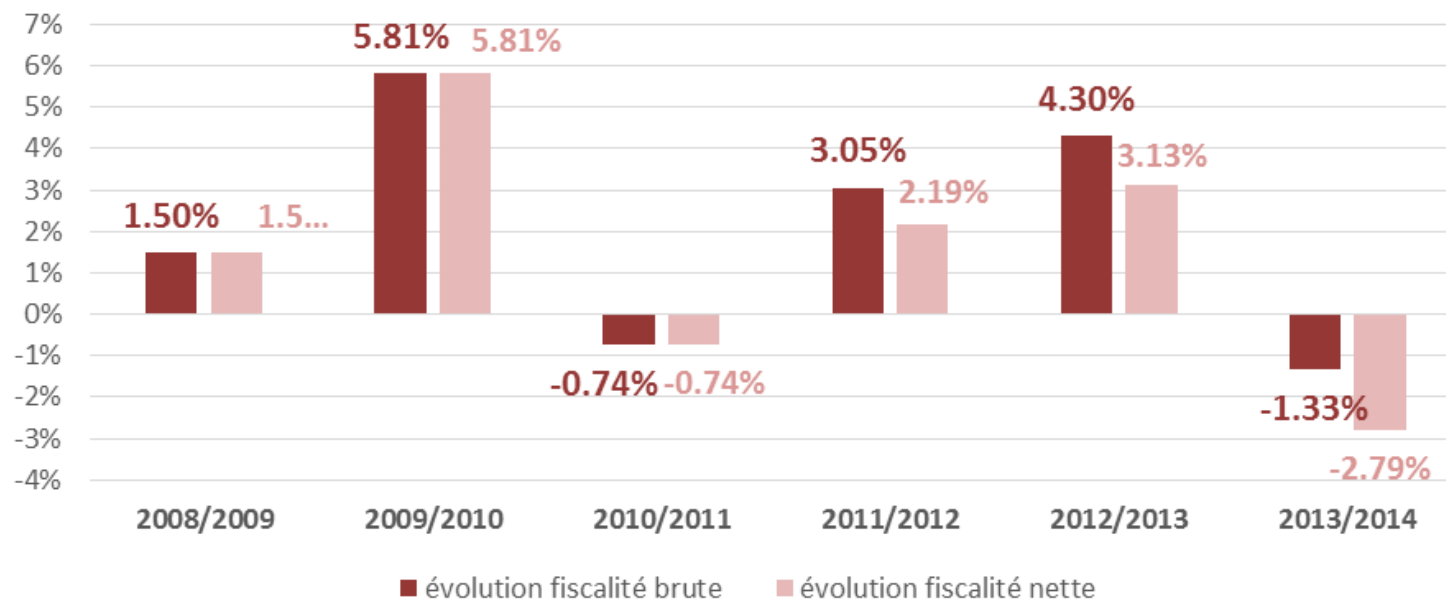


## 3.6 Les produits de fonctionnement : la fiscalité

### ■ Une dynamique fiscale qui a récemment été remise en cause par la montée en puissance des dispositifs de péréquation (FPIC et FSRIF) :

- ▶ Excepté 2014 (baisse des bases de CFE et de la CVAE), les bases de la ville ont progressé sur la période
- ▶ La ville a augmenté ses taux en 2010 (+2,8%) – et en 2015 (+2,2%)
- ▶ 2011 est une année particulière : impact de la réforme de la taxe professionnelle (le panier fiscal de la ville a fortement évolué : moins de fiscalité économique, davantage de fiscalité « ménages »)

Evolution de la fiscalité brute et nette



Évolution brute : produit fiscal perçu avant péréquation

Evolution nette : déduction de la péréquation

## 3.6 Les produits de fonctionnement : la fiscalité

### ■ Une structure de la fiscalité différente des villes des départements 93 et 94 :

- ▶ Des bases de foncier bâti et de cotisation foncière des entreprises supérieures aux moyennes
- ▶ Un taux de taxe d'habitation supérieur aux moyennes, et un taux de foncier bâti inférieur aux moyennes

2014	Noisy-le-Grand	Département 93	Département 94
<b>Bases nettes (en €/hab.)</b>			
Taxe d'habitation	1 544 €/hab.	1 318 €/hab.	1 728 €/hab.
Taxe foncier bâti	1 823 €/hab.	1 575 €/hab.	1 645 €/hab.
Cotisation foncière sur les entreprises	485 €/hab.	470 €/hab.	449 €/hab.
<b>Taux</b>			
Taxe d'habitation	27.74%	19.20%	19.80%
Taxe foncier bâti	16.17%	20.93%	19.74%
Cotisation foncière sur les entreprises	33.34%	34.53%	30.57%
<b>Produit (en €/hab.)</b>			
Taxe d'habitation	428 €/hab.	253 €/hab.	342 €/hab.
Taxe foncier bâti	295 €/hab.	330 €/hab.	325 €/hab.
Cotisation foncière sur les entreprises	162 €/hab.	162 €/hab.	137 €/hab.

## 3.7 Les dépenses d'équipement et leur financement

■ Entre 2008 et 2014, les dépenses d'équipement ont atteint 351 M€

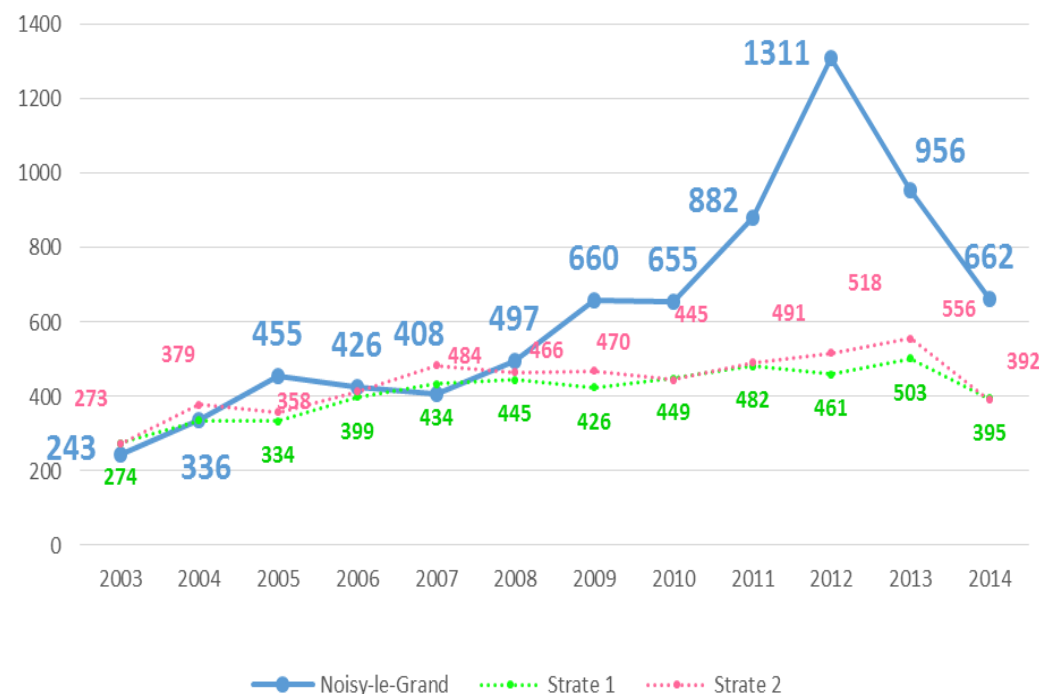
■ Elles recouvrent :

- ▶ Pour 40% : des acquisitions de terrains et de constructions
- ▶ Quelques opérations majeures de construction / réhabilitations :
  - L'extension et la réhabilitation de l'Hôtel de ville (49,9M€)
  - La construction d'une piscine (25,3M€)
  - La réhabilitation de la Villa Cathala (3M€)

■ La ville est confrontée aujourd'hui à des enjeux patrimoniaux importants :

- ▶ rénovation du patrimoine Epamarne
- ▶ rattrapage d'un retard d'investissement en matière de voirie et de réseaux
- ▶ Evaluation nécessaire et maîtrise des charges de fonctionnement induites par les projets

Les dépenses d'équipement par habitant



Dépenses d'équipement : chapitres 20,21,23 et 204

## 3.7 Les dépenses d'équipement et leur financement

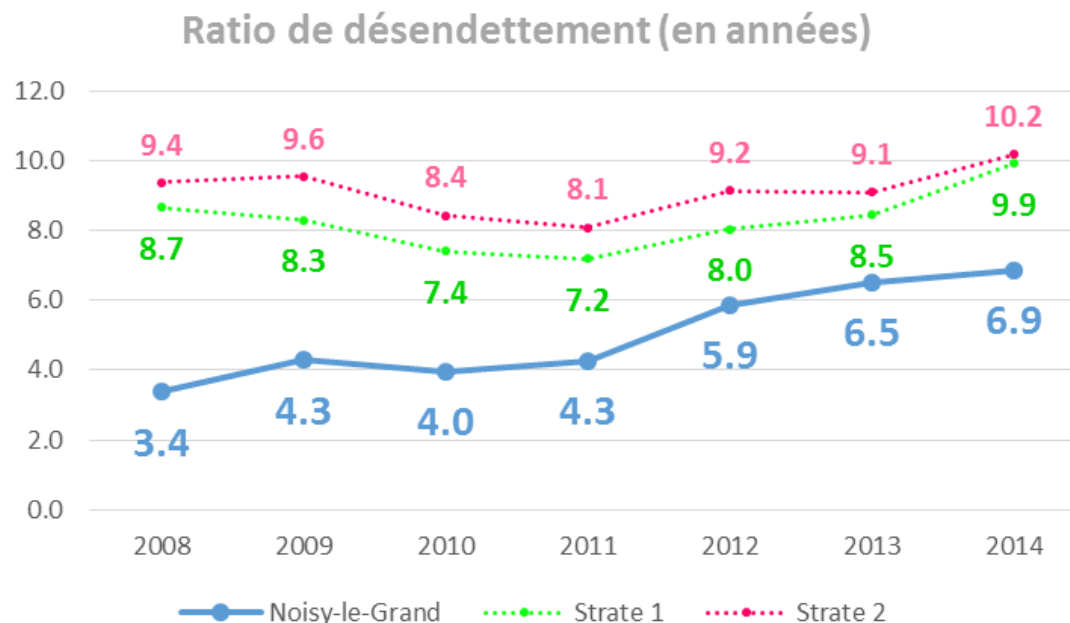
### ■ Les dépenses d'équipement ont été financées de la manière suivante :

- ▶ La CAF nette ajoutée à l'affectation en réserves représente 43% du total
- ▶ L'emprunt représente 21% des ressources
- ▶ Les produits des cessions représente 9% des ressources sur la période
- ▶ Les subventions reçues sont très faibles (inférieures aux moyennes)

TOTAL des ressources d'investissement (2008-2014)	
Emprunts et dettes	21.5%
CAF nette	16.4%
Subventions reçues	4.3%
FCTVA	6.4%
Autres ressources	9.5%
Affectation en réserves	26.9%
Produit des cessions	9.1%
Variation négative du FdR	5.9%

## 3.8 L'endettement et la solvabilité

### ■ L'encours de dette a fortement progressé (+54,4M€ sur la période) :



- ▶ Le ratio de désendettement (encours de dette/CAF) s'est dégradé
- ▶ Ce montant doit être mis en perspective avec l'actif dont dispose la ville : il n'existe pas d'évaluation précise et actualisée du patrimoine valorisable de la ville (foncier et bâti) ... sachant que cette valeur dépend des modalités de sa valorisation (une évaluation de 150 M€ semble réaliste sur la base des données communiquées)

## 3.9 Analyse de l'encours de la dette

■ Au 1er janvier 2016, la dette s'élève à 135 M€

■ Le taux moyen prévisionnel s'élève à 3,17%

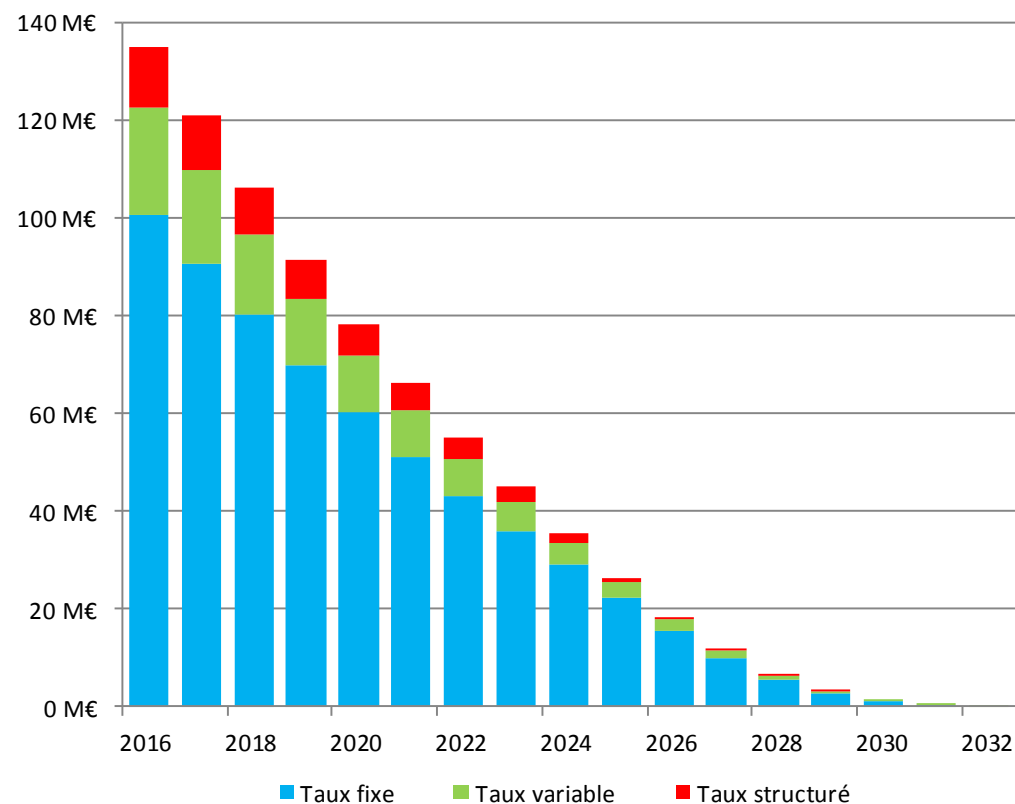
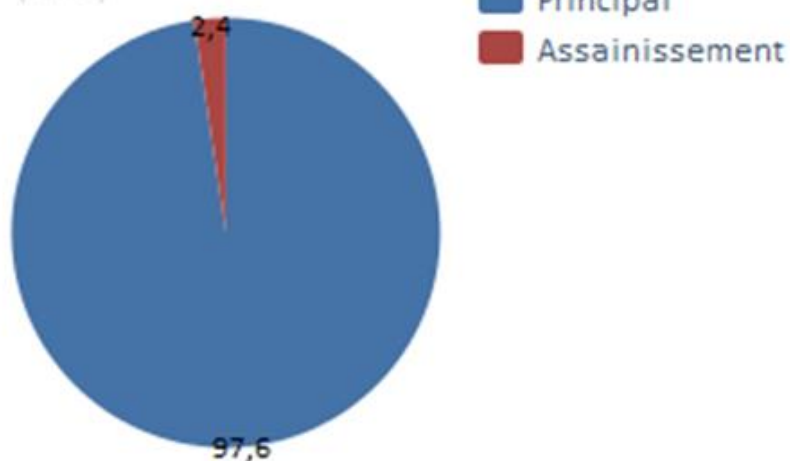
1 janv 2016

Encours	135 258K€
Disponible sur enveloppe	-
Nombre d'emprunts	58
Encours moyen par emprunt	2 332K€
Durée résiduelle	10 ans 4 mois
Vie Moyenne Résiduelle (VMR)	5 ans 11 mois

Stock = encours + disponible sur revolving

↳ Répartition budgétaire au 01/01/2016

(En %)





## 3.9 Analyse de l'encours de la dette

### ■ L'analyse rétrospective de la période 2008-2015 met en évidence les éléments suivants :

Type de mouvement	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Mobilisations	<b>13 415 623,75</b>	<b>20 000 000,00</b>	<b>19 000 000,00</b>	<b>24 000 000,00</b>	<b>27 907 257,00</b>	<b>23 077 638,00</b>	<b>29 894,00</b>	<b>4 025 468,00</b>
<i>dont nouvel emprunt</i>	10 000 000,00	20 000 000,00	19 000 000,00	24 000 000,00	27 907 257,00	23 077 638,00	29 894,00	4 025 468,00
<i>dont emprunt de refinancement</i>	3 415 623,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Amortissements	<b>5 684 636,55</b>	<b>6 114 500,20</b>	<b>7 481 008,23</b>	<b>9 511 577,93</b>	<b>10 767 500,50</b>	<b>12 645 523,06</b>	<b>13 940 442,22</b>	<b>13 923 902,64</b>
<i>dont échéance normale</i>	5 684 636,55	6 114 500,20	7 481 008,23	9 511 577,93	10 767 500,50	12 645 523,06	13 940 442,22	13 923 902,64
Remboursements anticipés	<b>3 415 623,75</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<i>dont RA refinancés</i>	3 415 623,75	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Ecart d'encours</b>	<b>+ 4 315 363,45</b>	<b>+ 13 885 499,80</b>	<b>+ 11 518 991,77</b>	<b>+ 14 488 422,07</b>	<b>+ 17 139 756,50</b>	<b>+ 10 432 114,94</b>	<b>- 13 910 548,22</b>	<b>- 9 898 434,64</b>

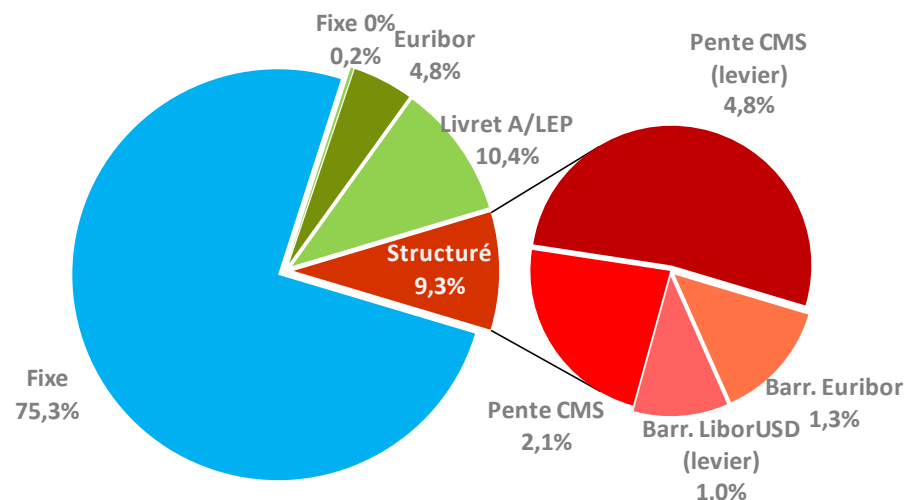
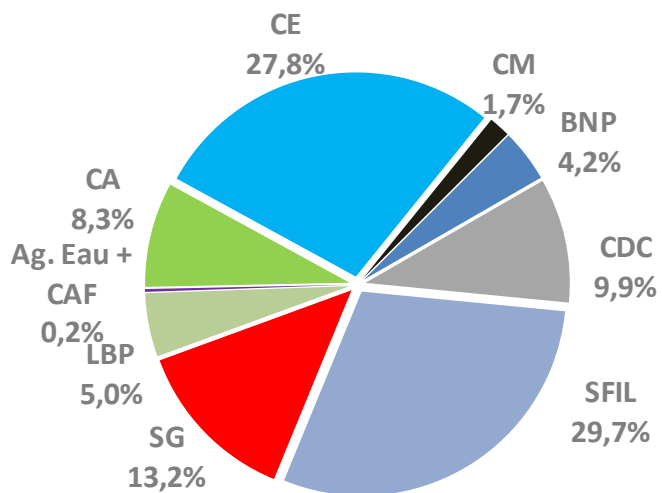
Compte	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Total
<i>Chapitre 21 - Immo. Corporelles</i>	9 762 271,00	22 666 967,00	16 495 080,00	17 586 810,00	35 224 646,00	24 108 810,00	14 363 927,00	140 208 511,00
<b>dont 2111 - Terrains</b>	329 931,00	3 851 204,00	137 619,00	781 571,00	24 155 786,00	880 161,00	577 691,00	30 713 963,00
<b>dont 2138 - Autres constructions</b>	8 093 751,00	17 457 395,00	14 632 331,00	15 730 287,00	7 806 162,00	17 973 534,00	8 006 632,00	89 700 092,00

- La ville a mis en œuvre un important programme d'acquisition/construction pour 120 M€ financé en totalité par l'emprunt
- Ces emprunts sont quasiment tous à taux fixe, amortissables
- La question peut se poser de l'adéquation du choix de ce type d'emprunt avec la nature et la destination des investissements. Car le remboursement anticipé sec est accompagné d'indemnités actuarielles particulièrement coûteuses, compte tenu du niveau très bas des taux longs, rendant ce type d'opérations quasiment impossible

## 3.9 Analyse de l'encours de la dette

### ■ Les constats vs analyse au 1<sup>er</sup> janvier 2016 :

- La Caisse d'Épargne et la SFIL se partagent cependant l'essentiel de l'encours de dette (57,5%)
- Le financement du PRU a été confié à la Caisse des Dépôts et Consignations
- La majorité d'emprunts sont à taux fixe (75%)
- La ville détient des produits structurés à hauteur de 9,3% de l'encours



### ■ Les points plus délicats :

- Les emprunts à taux indexés sont peu nombreux (15% dont 2/3 en Livret A et LEP, taux administrés) et, bien que profitant tout de même de taux très bas, ils ne permettent pas d'améliorer la performance de la dette,
- La ville a déposé un dossier au fonds de soutien pour deux contrats parmi les 4 emprunts structurés éligibles. L'un d'entre eux (contrat 2000-2001 à la SFIL, écart de CMS 30 - 1) pourrait présenter un risque à moyen terme. La question du choix de la solution (sortie définitive ou voie dérogatoire) doit être tranchée avant le 10 avril prochain pour pouvoir bénéficier de l'aide de l'Etat

## 4. Les impacts de l'intégration à la MGP/ et à Grand Paris - Grand Est

### ■ Impacts sur la fiscalité :

- ▶ **La ville va transférer sa fiscalité économique (hors foncier), dont elle perdra la dynamique**
- ▶ **Elle a initié un grand nombre d'opérations d'aménagement, qui vont se traduire par des recettes fiscales supplémentaires :**

Enjeu = comment négocier avec la MGP et/ou l'EPT Grand Paris – Grand Est dans le cadre de la conclusion du Pacte financier et fiscal un juste retour lié à la politique volontariste menée par la ville en matière d'aménagement ?
- ▶ **En intégrant l'EPT, Noisy-le-Grand va intégrer un territoire « plus défavorisé »**

### ■ Impacts sur les compétences :

- ▶ **Assainissement : excédent important mais nombreux travaux à réaliser (transfert 2016)**
- ▶ **Les ordures ménagères et leur financement (transfert 2016) : le taux de TEOM est le plus faible du territoire (il pourrait donc augmenter)**
- ▶ **Les opérations d'aménagement seront transférées à l'EPT ou à la MGP d'ici au 31/12/2017 (en fonction de la définition de l'intérêt métropolitain) – transfert du PLU en 2016**

### ■ A fin 2014, la ville présente les caractéristiques suivantes...

- ▶ L'excédent brut de fonctionnement (EBF) lui permet de faire face au remboursement de la charge de sa dette (intérêts + capital)
- ▶ La dette a augmenté afin de financer les dépenses d'investissement du mandat 2008-2014 (l'encours de dette représente près de 7 années d'autofinancement fin 2014)

### ■ Elle devra faire face à plusieurs enjeux majeurs dans les prochaines années :

- ▶ La construction d'une fonction financière adaptée à une ville de la taille de Noisy le Grand et aux enjeux des prochaines années
- ▶ Une fiabilisation de ses comptes
- ▶ Un besoin d'investissement important et contraint (rénovation de son patrimoine - réseaux et coût à venir des opérations d'aménagement et autres projets d'ores et déjà lancés)
- ▶ L'adaptation nécessaire de son fonctionnement (en lien avec l'offre de service et ses modes de gestion) face à la dégradation de l'environnement financier et à la décélération de ses ressources

### ■ Enfin, elle doit intégrer les impacts liés à son intégration EPT Grand-Paris Grand-Est – MGP dans sa stratégie prospective

CONTACTS :

**Thierry GREGOIRE**

**Senior Manager**

**MAZARS Secteur public**

Téléphone : 06.58.18.67.14

[thierry.gregoire@mazars.fr](mailto:thierry.gregoire@mazars.fr)

**Bernard ANDRIEU**

**Président**

**ORFEOR**

Téléphone : 06 11 28 10 10

[Bernard.andrieu@orfeor.com](mailto:Bernard.andrieu@orfeor.com)