AUDIT DE DÉBUT DE MANDAT

Octobre 2020

© 2020 Grant Thornton France, Tous droits réservés.

Agenda

1. Rappel des objectifs de la mission
2. Périmètre d'intervention
3. Analyse financière rétrospective
4. Synthèse

1. Rappel des objectifs de la mission

La ville de La Seyne sur Mer a confié au cabinet Grant Thornton une **mission visant à réaliser un audit financier rétrospectif de début de mandat.**

Cette démarche vise un **triple objectif** :

1. Disposer d'une **analyse objective et neutre** de la situation financière de la commune à la fin de l'exercice 2019

2. **Apprécier** l'ensemble **des risques associés** à la gestion de la commune et à ses satellites.

3. Etablir une **projection de la capacité de financement de la commune** sur le nouveau mandat

Agenda

1. Rappel des objectifs de la mission
2. Périmètre d'intervention
3. Analyse financière rétrospective
4. Synthèse

2. Périmètre d'intervention

Engagements financiers
- Logement social : **31 917 492 €**
- Autres : **1 617 314 €**

Soutiens aux associations
- **2 942 239 €**

Budget annexe
- Régie des Transports : **536 000 €**

BUDGET PRINCIPAL VILLE

Intercommunalité
- Métropole Toulon Provence Méditerranée

Délégations de Services Publics
- Complexe aquatique AQUASUD
- Casino JOA
- Camping de Janas

Budgets autonomes
- CCAS : **2 718 514 €**
- CDE : **1 905 156 €**

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

Agenda

1. Rappel des objectifs de la mission
2. Périmètre d'intervention
3. Analyse financière rétrospective
4. Synthèse

AUTOFINANCEMENT BRUT ET NET

3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Définition des principaux ratios

PRODUITS DE GESTION
- **Produits et redevances des services**
- **Impôts et taxes**
- **Dotations et participations reçues**

CHARGES DE GESTION
- **Charges générales**
- **Charges de personnel**
- **Participations et subventions versées**

Excédent brut de gestion

Intérêts de la dette

CAF brute

Remboursement du capital de la dette

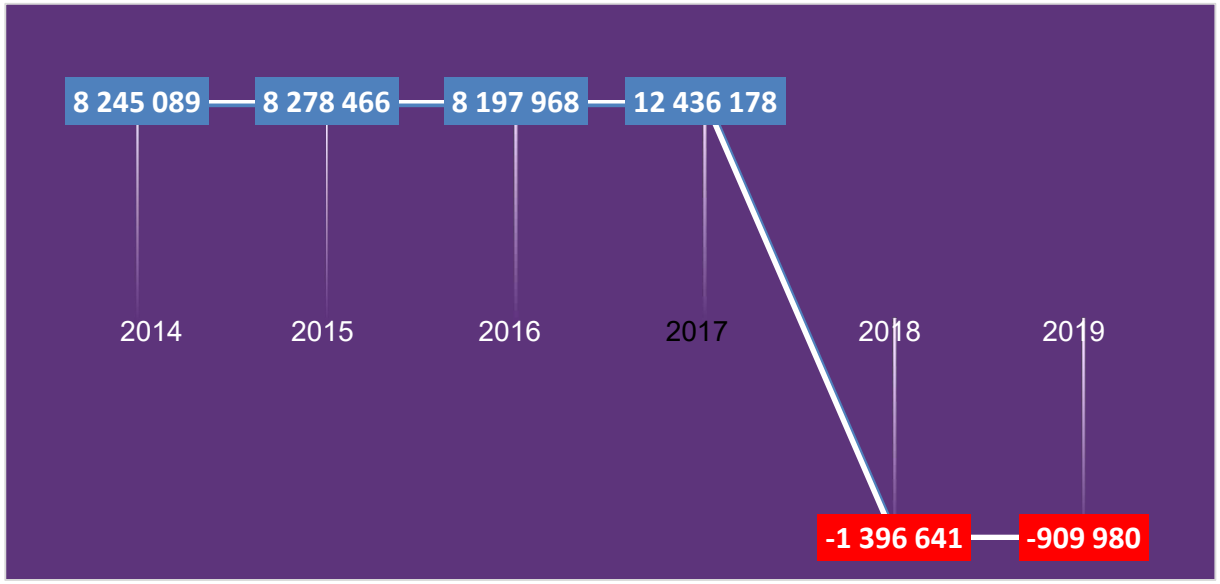
CAF nette

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Attribution de compensation et transfert de compétence

ATTRIBUTION DE COMPENSATION AVEC TPM



Évolution AC selon les compétences transférés :

- Origine (CFE)
- TEOM
- NOUVELLES COMPETENCES METROPOLITAINES (eaux et assainissements, voiries, éclairages publics, esp verts…

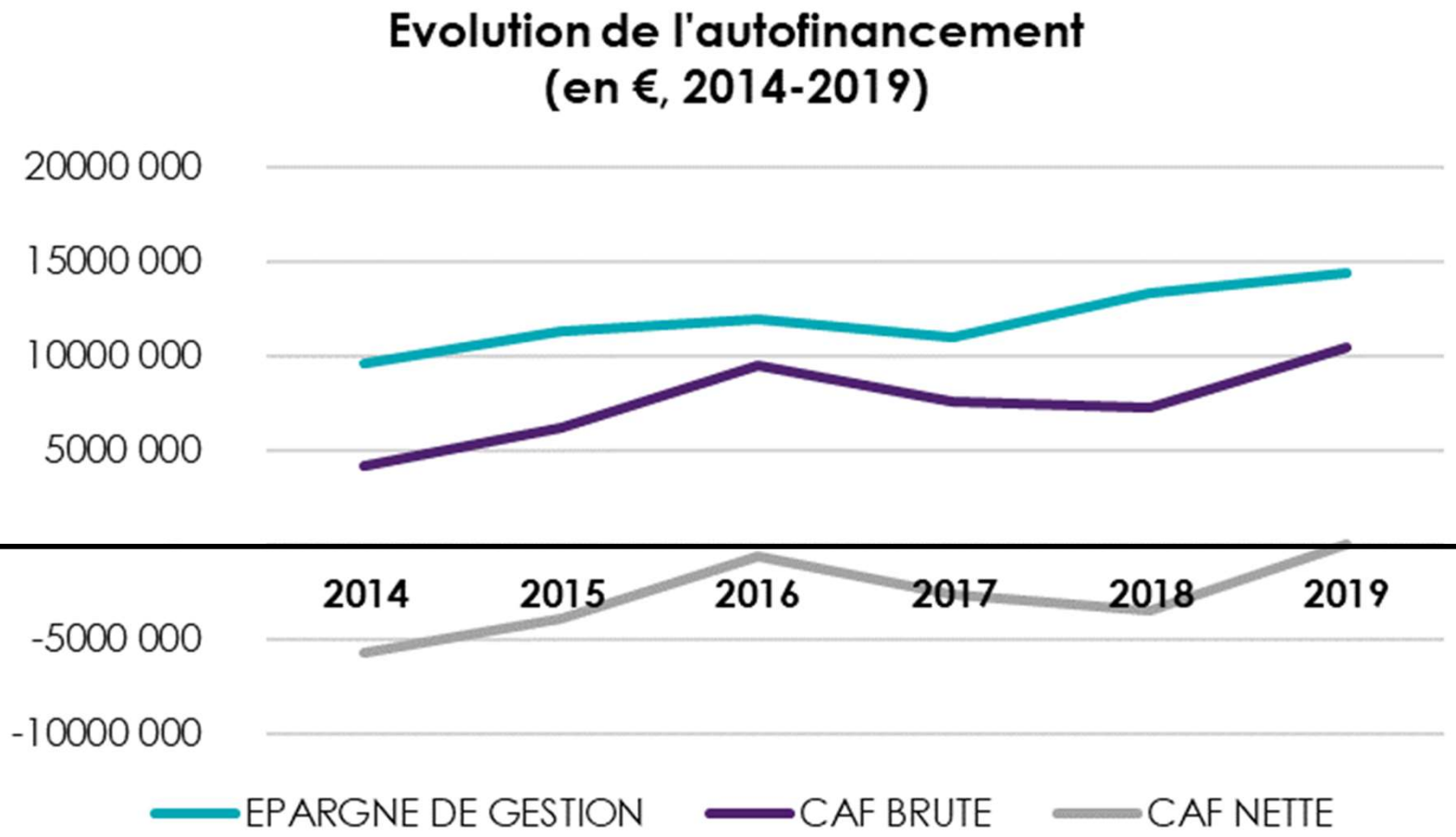
Une analyse financière polluée par plusieurs éléments :

- Transferts de compétences MTPM
- Convention de gestion avant transferts
- TEOM
- SDIS

3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Evolution de la capacité d'autofinancement en 2014-2019 (1/2)



Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Avec prise en compte de la clause de revoyure

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var 2014-2019 (en %)	Var 2018-2019 (en %)
Recettes de gestion	102 538 491	104 618 851	103 209 123	98 756 476	97 779 669	90 183 150	-12%	-8%
Dépenses de gestion	2 966 063	93 328 777	91 320 372	87 802 231	84 422 487	75 767 888	-18%	-10%
Epargne de gestion	**9 572 427**	**11 290 074**	**11 888 751**	**10 954 246**	**13 357 182**	**14 415 262**	**51%**	**8%**
Transfert de charge								
Produits financiers	392 160	373 360	812 459	789 825	833 331	597 502	52%	-28%
Charges financières	- 425 678	- 5 606 571	- 5 516 658	- 3 778 525	- 4 198 662	- 4 209 597	-22%	0%
Produits exceptionnels	465 318	1 012 094	3 314 429	683 643	1 017 870	319 898	-31%	-69%
Dont les cessions (775)	*113 065*	*453 375*	*2 645 792*	*373 152*	*413 292*	13 500		
Charges exceptionnelles	- 806 360	- 879 408	- 1 000 739	- 1 041 111	- 3 747 543	- 737 679	-9%	-80%
Epargne brute CAF Brute	**4 197 867**	**6 189 549**	**9 498 242**	**7 608 078**	**7 262 178**	**10 385 386**	**147%**	**43%**
Epargne brute CAF Brute sans les cessions	**4 084 803**	**5 736 175**	**6 852 450**	**7 234 925**	**6 848 886**	**10 371 886**	**154%**	**51%**
Remboursement du capital de la dette	9 963 419	10 089 299	10 165 803	10 225 048	10 767 652	10 349 550	4%	-4%
Remboursement des autres dettes								
Refinancement à déduire								
Epargne brute CAF Nette	**- 5 765 552**	**- 3 899 750**	**- 667 561**	**- 2 616 970**	**- 3 505 474**	**35 836**	**99,4%**	**99,0%**
Epargne nette CAF Nette sans les cessions	**- 5 878 616**	**- 4 353 124**	**- 3 313 353**	**-2 990 123**	**- 3 918 766**	**22 336**	**99,6%**	**99,4%**
Correction clause de revoyure MTPM						**- 1 964 164**		

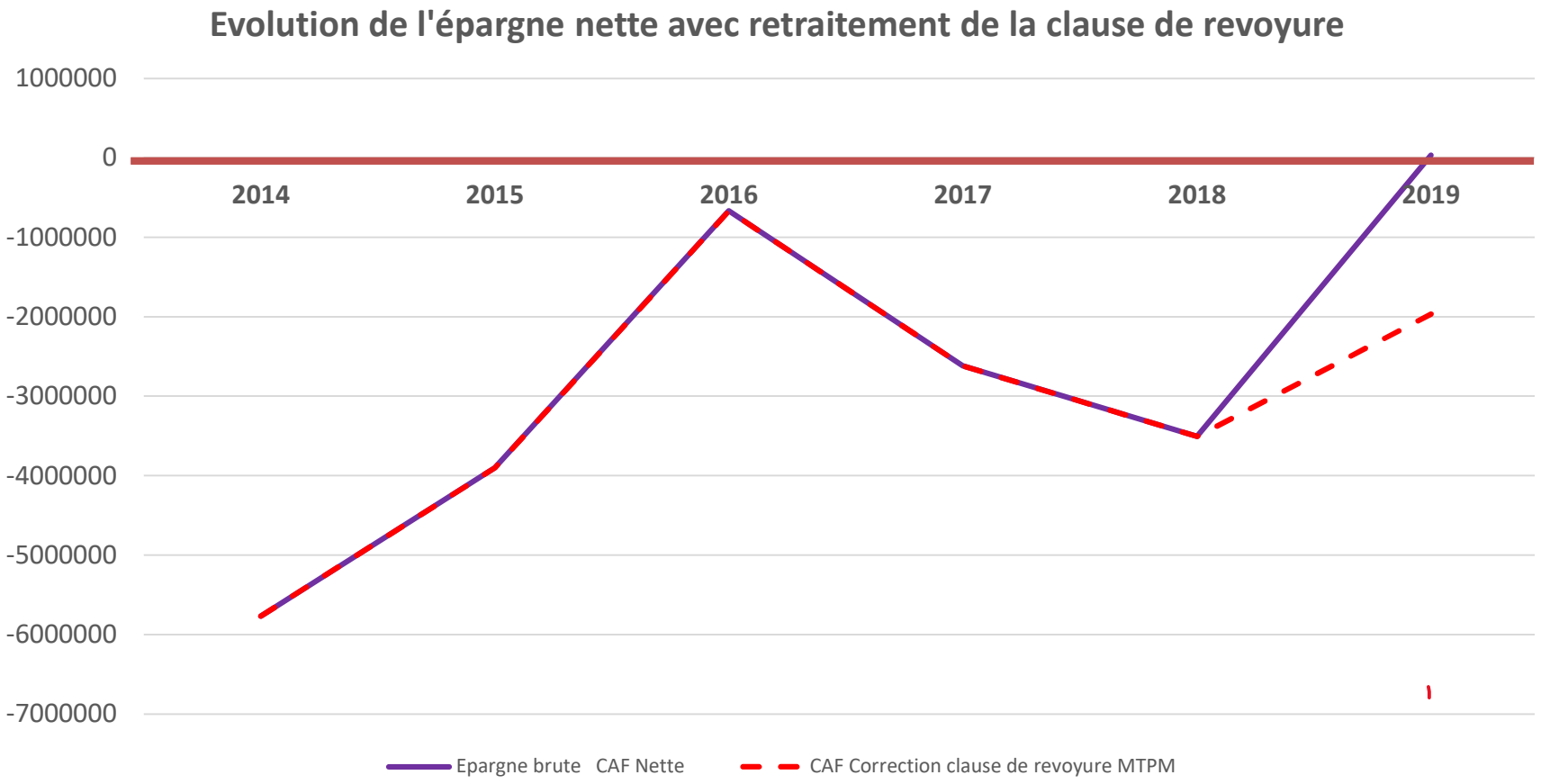
Une CAF Nette négative sur toute la mandature

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Evolution de la capacité d'autofinancement nette avec prise en compte de la clause de revoyure en 2014-2019 (1/2)



3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Prise en compte de la clause de revoyure (2/2)

Synthèse de la revoyure pour la commune de La Seyne

La Seyne	CLECT	Revoyure	Différence	Evolution (%)
Recettes de fonctionnement	493 537,19 €	493 537,19 €	- €	0,00%
Dépenses de fonctionnement	14 326 354,95 €	16 426 621,29 €	2 100 266,35 €	14,66%
Dont 011	*4 222 375,25 €*	*5 733 579,66 €*	*1 511 204,41 €*	*35,79%*
Dont 65	*5 013 914,32 €*	*5 013 914,32 €*	*- €*	*0,00%*
Dont 012	*4 597 150,38 €*	*4 861 682,63 €*	*264 532,25 €*	*5,75%*
Dont charges support	*459 715,00 €*	*486 168,26 €*	*26 453,26 €*	*5,75%*
Dont sac à dos de l'agent	*- €*	*194 467,31 €*	*194 467,31 €*	-
Dont remplacement	*- €*	*72 925,24 €*	*72 925,24 €*	-
Dont charges financières	*- €*	*- €*	*- €*	-
Dont assurances	*33 200,00 €*	*63 883,88 €*	*30 683,88 €*	*92,42%*
Solde (AC fonctionnement)	**13 832 817,76 €**	**15 933 084,11 €**	**2 100 266,35 €**	**15,18%**
Recettes d'investissement	3 812 684,36 €	3 042 105,91 €	- 770 578,45 €	-20,21%
Dépenses d'investissement	6 547 229,32 €	5 100 221,21 €	- 1 447 008,12 €	-22,10%
Solde (AC investissement)	**2 734 544,96 €**	**2 058 115,29 €**	**- 676 429,67 €**	**-24,74%**
TOTAL	**16 567 362,72 €**	**17 991 199,40 €**	**1 423 836,68 €**	**8,59%**

Source : MTPM

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Principaux ratios en valeur relative (en €/habitant) comparée à la strate officielle

FICHE FINANCIERE 2018 - Ministère de l'Action et des Comptes publics	LA SEYNE SUR MER			Toulon	Brignoles	Hyères
	En milliers d'Euros	Euros par habitant	Moyenne de la strate	Euros par habitant	Euros par habitant	Euros par habitant
Opérations de fonctionnement						
Total des produits de fonctionnement	**101 149**	1 540	**1 666**	**1 295**	**1 297**	**1 568**
Impôts locaux	52 708	**802**	645	542	584	757
Autres impôts et taxes	9 140	**139**	126	88	99	174
DGF	12 372	**188**	213	228	131	143
Total des charges de fonctionnement	**94 851**	1 444	1 520	1 173	1 157	1 436
dont : Charges de personnel	61 204	**932**	813	771	648	787
Achat et charges externes	12 627	**192**	271	219	237	274
Charges financières	4 199	**64**	42	7	24	11
Opérations d'investissement						
Total des ressources d'investissement	**20 691**	315	**602**	**483**	**515**	**605**
dont emprunts bancaires et desttes assimilées	6 000	91	127	89	115	0
Subventions reçues	3 963	60	61	44	16	78
FCTVA	1 003	15	41	36	0	45
Total des dépenses d'investissement	**26 181**	399	**585**	**366**	**447**	**445**
dont : Dépenses d'équipement	11 570	**176**	357	272	272	318
Remboursement d'emprunts et dettes assimilées	10 768	**164**	148	57	124	43
Résultat d'ensemble	**808**	**12**	**164**	**202**	**208**	**293**
Autofinancement						
CAF	6 849	**104**	209	182	211	154
CAF nette du remboursement du capital des emprunts	-3 919	**-60**	61	125	87	111
Endettement						
En cours de la dette au 31/12/N	133 169	**2 027**	1 367	475	1 584	391
Annuité de la dette	14 966	**228**	182	63	148	54
Fonds de roulement	10 570	**161**	175	181	322	478

3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Base, taux et produits des impôts locaux

Les bases et produits de la fiscalité locale

FICHE FINANCIERE 2018 - Ministère de l'Action et des Comptes publics	LA SEYNE SUR MER			Toulon	Brignoles	Hyères
	En milliers d'Euros	Euros par habitant	Moyenne de la strate	Euros par habitant	Euros par habitant	Euros par habitant
Eléments de fiscalité locale						
Bases nettes imposées au profit de la commune						
TH	95 550	1 455	1 473	1 308	1 426	2 046
TFB	81 367	1 239	1 574	1 178	1 295	1 592
TFNB	132	2	7	2	10	11
Réductions de base TH accordées sur délibérations	10 242	156	218	210	0	135
Produits des impôts locaux						
TH	24 849	378	307	256	215	373
TFB	27 784	423	337	282	332	370
TFNB	101	2	3	0	8	9

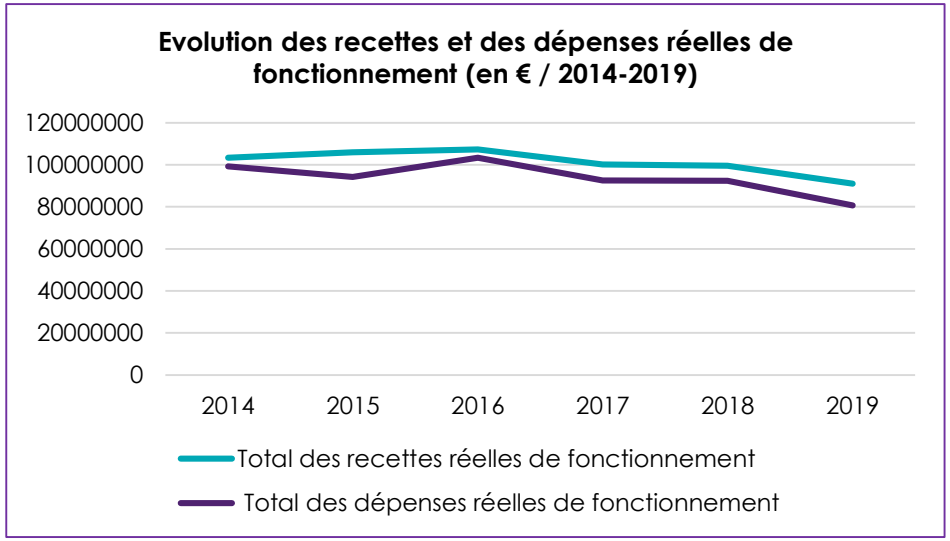
Les taux de la fiscalité locale

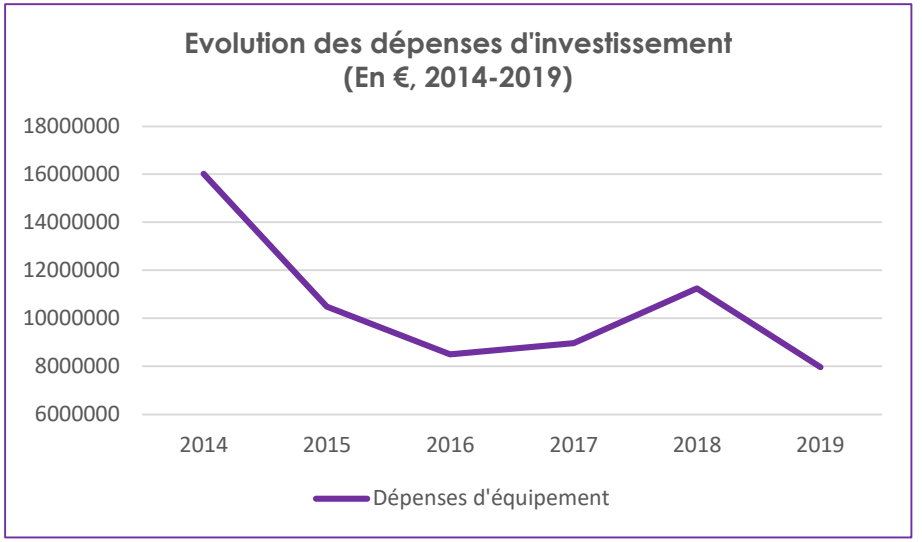
FICHE FINANCIERE 2018 - Ministère de l'Action et des Comptes publics	LA SEYNE SUR MER		Toulon	Brignoles	Hyères
	taux voté	Taux moyen de la strate	taux voté	taux voté	taux voté
Taux de la fiscalité locale					
TH	**25,50%**	20,85%	19,35%	15,11%	17,47%
TFB	**34,11%**	21,42%	23,90%	25,62%	23,15%
TFNB	**76,70%**	38,55%	29,97%	80,44%	81,79%

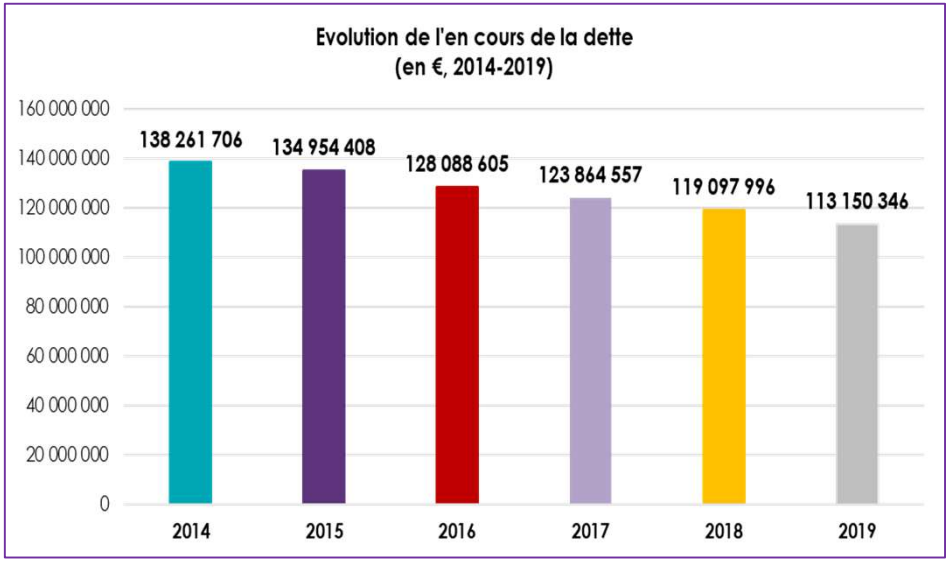
Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

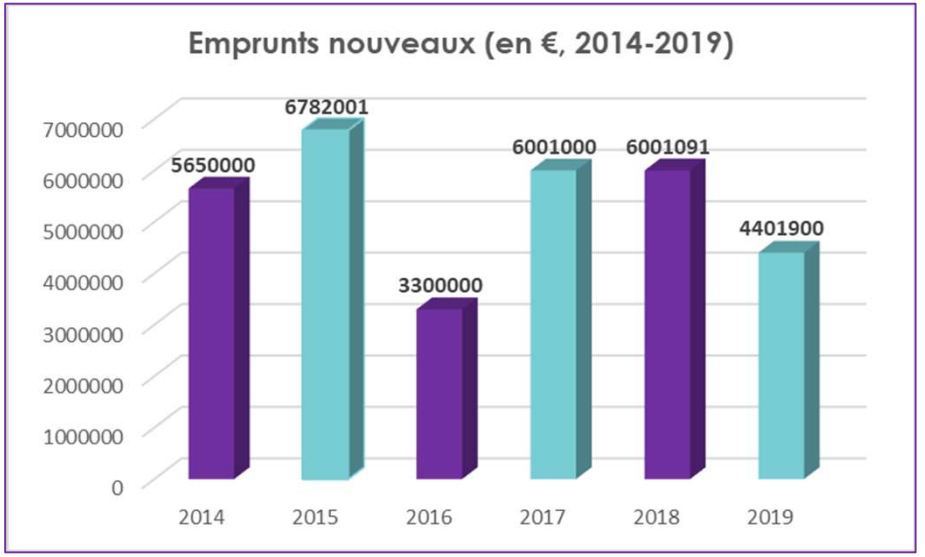
3. Analyse financière rétrospective

Zoom sur les grandes masses financières









3. Analyse financière rétrospective

Autofinancement brut et net

Chiffres clés de la mandature

→ **Poids de la masse salariale** : **69%** budget des dépenses

→ **Caf nette cumulée** : **-16 M€ (et -18 M€** si clause revoyure**)**

→ **Dépenses d'équipement cumulées : 63 M€** (soit 10 M€ /an)

→ **Nouveaux emprunts souscrits** : **32 M€**

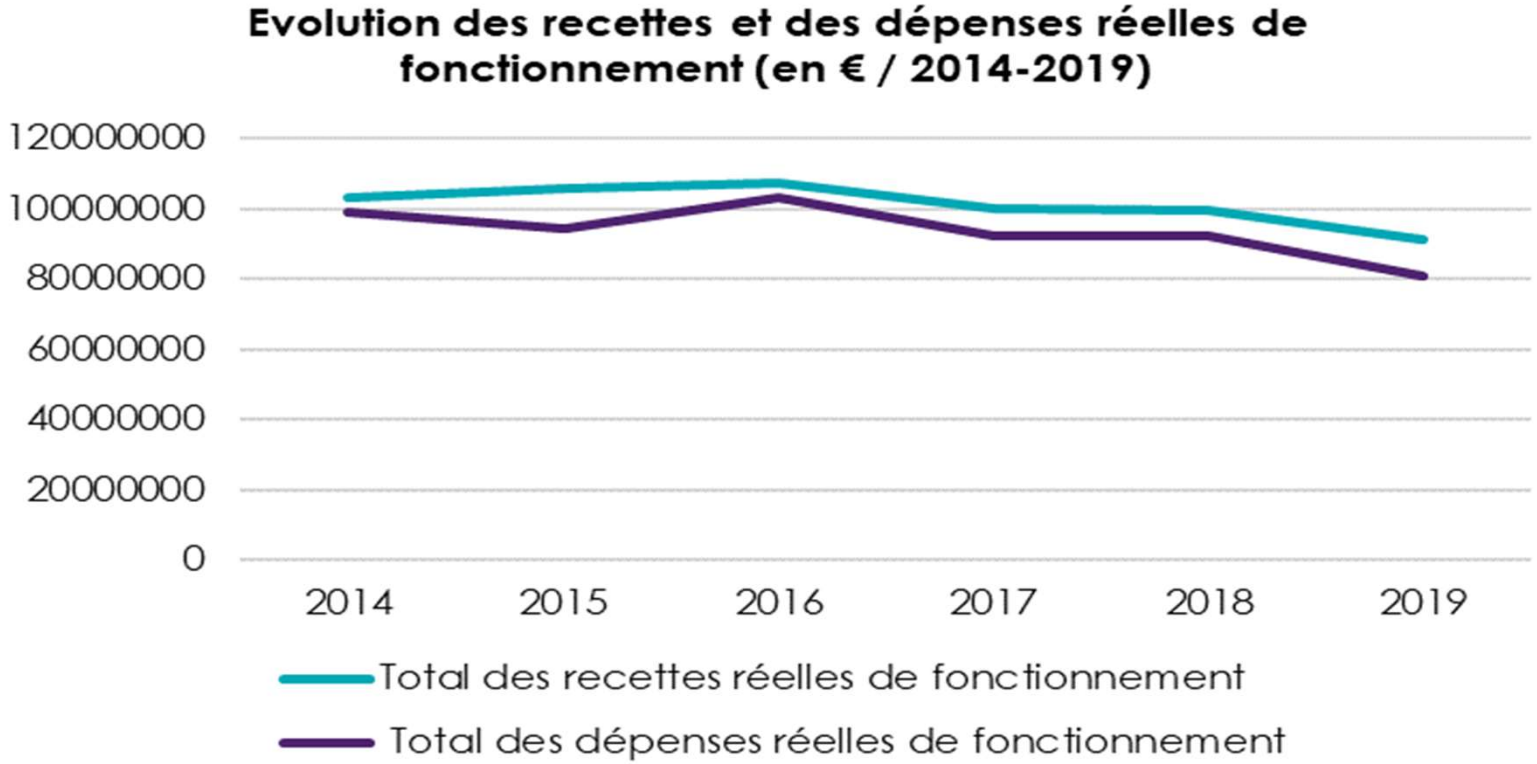
→ **KRD 31/12/2019** : **113 M€** (auquel s'ajoute 5,9 M€ de fonds de soutien)

→ **FDR 31/12/2019** : **14, 5 M€** (mais -2 M€ clause revoyure MTPM)

→ **Trésorerie 31/12/2019** : **14,5 M€** (dont 3,5 M€ ligne de trésorerie et 2 M€ Clause MPTM et 2 M€ lié au RFR)

LA SECTION DE FONCTIONNEMENT

3. Analyse financière rétrospective



Source : Comptes administratifs

Commentaires :

› Les **dépenses réelles de fonctionnement ont baissé de 18,6% sur la période 2014-2019** (et de 12,6% entre 2018 et 2019). Bilan de la première année (2018) de la contractualisation avec l'Etat : **Respect de la norme de dépense fixée dans le dispositif de Cahors** (hausse maximum de 1,2 % des dépenses de fonctionnement par an).

› Toutefois, **les recettes réelles de fonctionnement baissent de 11,9%** sur la période 2014-2019 (et de 8,6% entre 2018 et 2019). Baisse relativement moins que proportionnelle à la baisse des dépenses de fonctionnement.

› Rappel une CAF lourdement négative en début de mandat (-5,8 M€)

RECETTES DE FONCTIONNEMENT

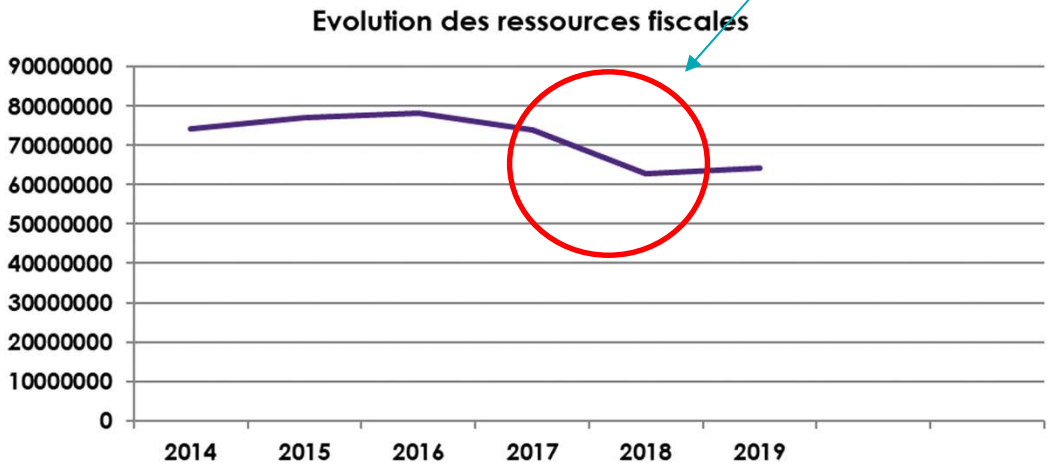
3. Analyse financière rétrospective

Recettes de fonctionnement

Evolution des ressources fiscales (2014-2019)

Chapitre 73	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Variation 2014-2019 (en %)
Taxes foncières et d'Habitation	**50 295 931**	**52 458 157**	**52 083 457**	**52 270 461**	**52 703 619**	**54 537 280**	8%
Attribution de compensation	8 245 089	8 278 466	8 197 968	12 436 178			-100%
Impôts locaux - autres			181 094		4 390	247 598	
Dotations de solidarité communautaire	925 548	925 548	925 548	925 548	925 548	925 548	0%
Fonds de péréquation des ressources communautaires	550 853	1 058 174	930 781	880 239	881 017	887 266	61%
Taxes services publics et domaines - taxe	8 641 642	8 848 289	9 177 887				-100%
Taxes services publics et domaines - droits	410 701	411 686	364 416	338 751	319 342	356 864	-13%
Taxes services publics et domaines - autres	178 694	145 653	211 438	203 005	183 060	134 090	-25%
Taxe sur la consommation finale d'électricité	1 207 242	1 202 620	1 215 398	1 213 498	1 495 931	1 266 918	5%
Prélèvement sur les produits des jeux	**840 388**	**884 146**	**1 778 908**	**2 023 229**	**2 286 552**	**2 075 007**	**147%**
Taxes locales sur la publicité extérieure	729 712	570 673	568 390	533 497	516 062	520 343	-29%
Taxes additionnelles aux droits de mutation	**2 091 237**	**2 250 918**	**2 501 625**	**3 070 927**	**3 453 477**	**3 352 536**	60%
Autres taxes diverses	4 009	7 065	18 758	3 727	4 870	83	-98%
Total Impôts et taxes	**74 121 045**	**77 041 396**	**78 155 668**	**73 899 059**	**62 773 867**	**64 303 533**	**-13%**

Source : Comptes administratifs



Commentaires

On constate une **évolution significative** des ressources **liées au casino JOA ainsi qu'aux droits de mutation.**

Il est à noter également malgré le maintien des taux très élevés relatifs aux taxes ménages un accroissement des produits liés à la **dynamique des bases entre 2018 et 2019**.

3. Analyse financière rétrospective

Recettes de fonctionnement

Evolution des taux, des bases et des produits (2014-2019)

Evolution des taux des impôts locaux votés par la commune

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Strate régionale
Taux taxe d'habitation	25,55%	25,50%	25,50%	25,50%	25,50%	25,50%	20,60%
Evolution du taux de TH	0.00 %	0.00 %	0%	0%	0%	0%	
Taux taxe foncière sur le bâti	34,11%	34,11%	34,11%	34,11%	34,11%	34,11%	22,18%
Evolution du taux de TFB	0.00 %	0.00 %	0%	0%	0%	0%	
Taux taxe foncière sur le non bâti	76,85%	76,70%	76,70%	76,70%	76,70%	76,70%	43,27%
Evolution du taux de TFNB	0.00 %	0.00 %	0%	0%	0%	0%	

Evolution des bases effectives ménage

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Base nette imposable TH	14 534 000	15 035 000	15 632 000	15 959 000	16 502 000	17 019 498
Evolution de la base nette TH		3%	4%	2%	3%	3%
Base nette imposable TFB	9 727 000	10 132 000	10 406 000	10 764 000	11 152 000	11 476 308
Evolution de la base nette TFB		4%	3%	3%	4%	3%
Base nette imposable TFNB	70 000	72 000	72 000	74 000	81 000	81 734
Evolution de la base nette TFNB		3%	0%	3%	9%	1%

Evolution des produits fiscaux

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Produit de la TH	1 998 000	2 067 000	2 384 000	2 434 000	2 871 000	2 961 392
Produit de la TFB	1 255 000	1 307 000	1 603 000	1 658 000	2 030 000	2 088 694
Produit de la TFNB	12 000	12 000	14 000	14 000	18 000	17 875
Total des produits	**3 265 000**	**3 386 000**	**4 001 000**	**4 106 000**	**4 919 000**	**5 067 961**

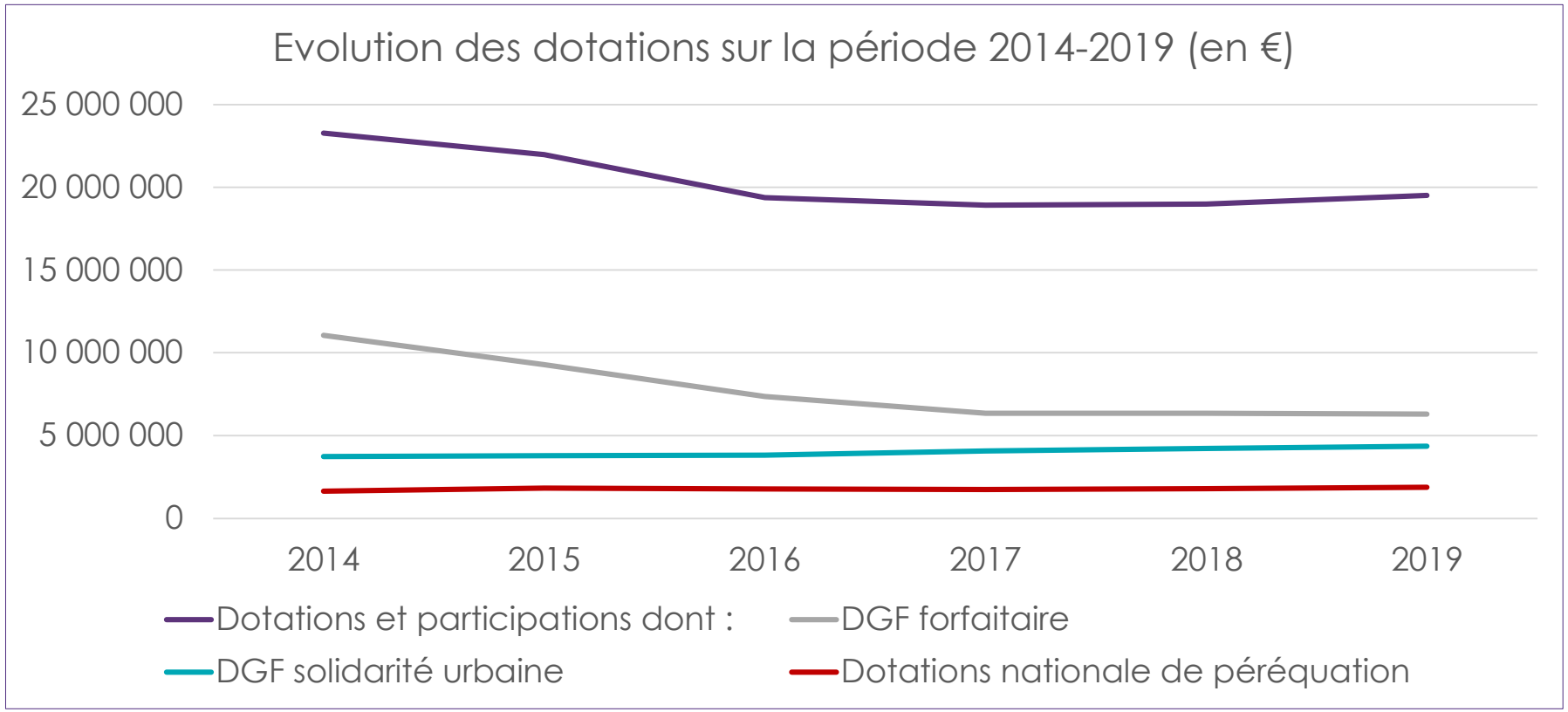
Source : Etats fiscaux 1259

Commentaires

Il est à noter également malgré le maintien des **taux très élevés** relatifs aux taxes ménages un **accroissement des produits liés à la dynamique des bases entre 2018 et 2019**.

3. Analyse financière rétrospective

Recettes de fonctionnement – Evolution des principales dotations – ch.74



Le poste dotations et participations diminue de 16 % sur la période 2014-2019

La DGF des communes est composée d'une dotation forfaitaire (DF) et de dotations de péréquation. La DGF forfaitaire a diminué de 43% sur la période 2014-2019 (elle passe de 11 millions à 6,3 millions). Cette dernière a été Impactée à la baisse par la contribution au redressement des finances publiques(CRFP). **Toutefois, la commune dispose d'une DGF par habitant supérieure à la moyenne régionale (188€ contre 184 € par habitant).**

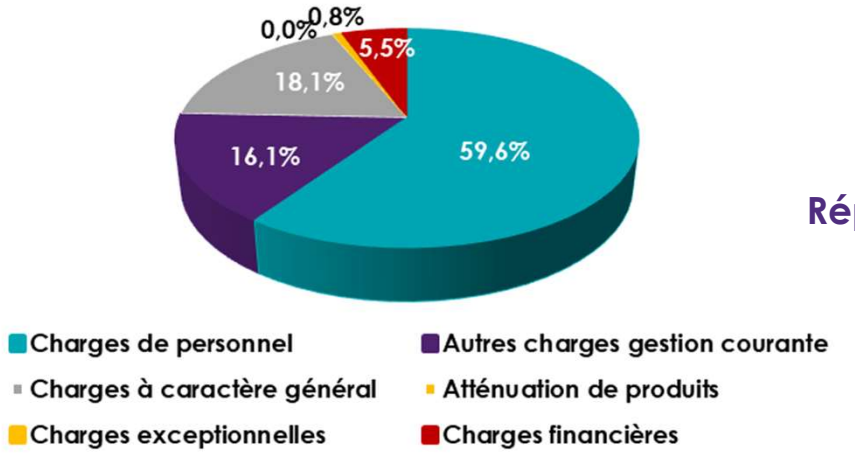
DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

3. Analyse financière rétrospective

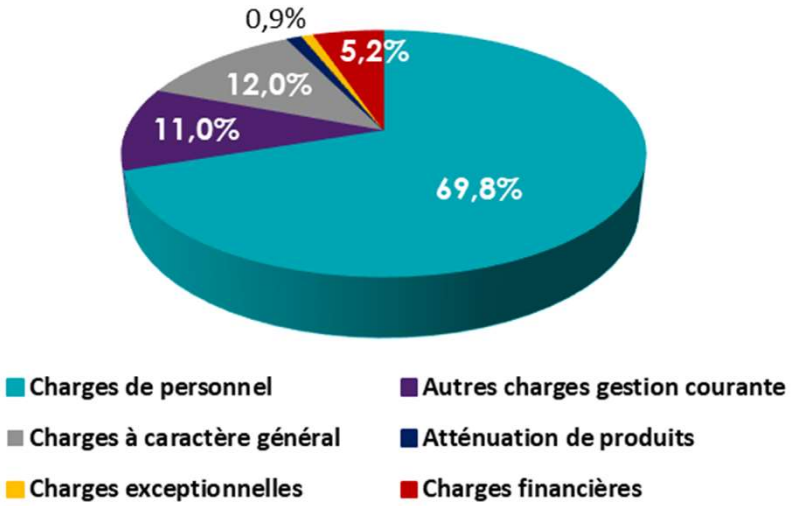
Dépenses de fonctionnement

Répartition des charges de fonctionnement (exercice 2014 et 2019)

Répartition des charges de fonctionnement - exercice 2014



Répartition des charges de fonctionnement - exercice 2019



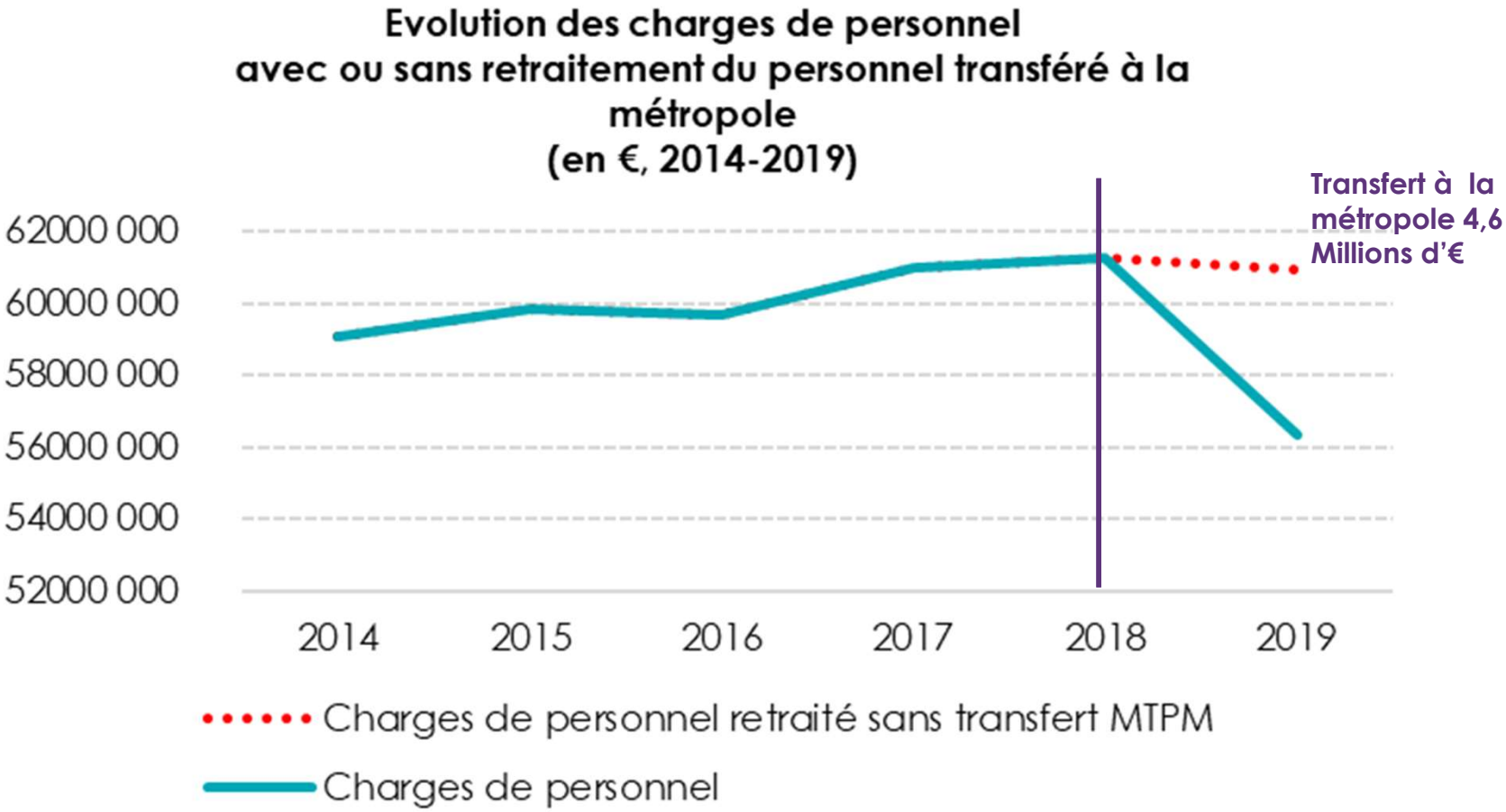
Source : Comptes administratifs

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Dépenses de fonctionnement

Evolution des dépenses de personnel (1/2)

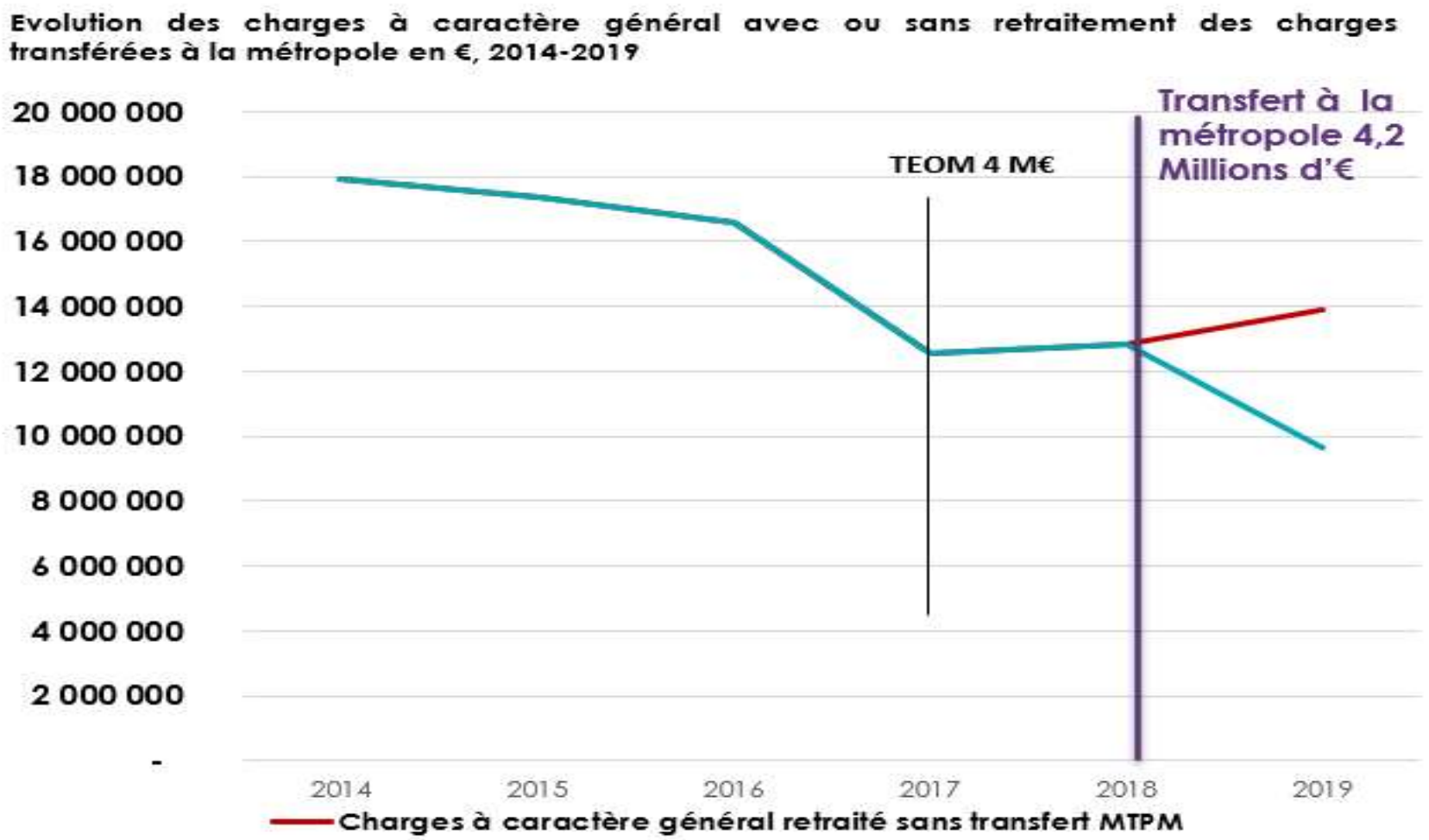


Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Dépenses de fonctionnement

Evolution des charges à caractère général



Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Dépenses de fonctionnement

Evolution des autres charges de gestion courante (3/3)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var14/19 %	VAR 18/19%
Autres charges gestion courante	***15 947 644***	***10 523 512***	***20 653 702***	***14 279 266***	***8 891 176***	***8 862 776***	**-44%**	**-0,32%**
Service Incendie	*4 182 617*		*10 643 214*	*4 492 386*				
Dont : Sub CDE	*2 924 046*	*3 114 000*	*2 823 472*	*2 956 929*	*2 659 515*	*2 718 514*	**-7%**	2,22%
Sub CCAS	*2 153 255*	*2 110 000*	*2 071 250*	*2 085 156*	*1 605 156*	*1 905 156*	**-12%**	18,69%
Sub Asso, personnes privées	***2 838 812***	***2 681 850***	***2 398 367***	***2 314 899***	***2 414 725***	***2 421 940***	**-15%**	0,30%
Autres établissement publics locaux	*589 475*	*580 849*	*540 498*	*554 429*	*515 000*	*536 000*	**-9%**	4,08%
Indemnités	*532 000*	*552 194*	*562 659*	*573 260*	*572 383*	*578 228*	**9%**	1,02%
Pertes sur créances irrécouvrables	*97 908*	*140 000*	*77 783*	*57 599*	*69 288*	*106 971*	**9%**	*54%*

Commentaires

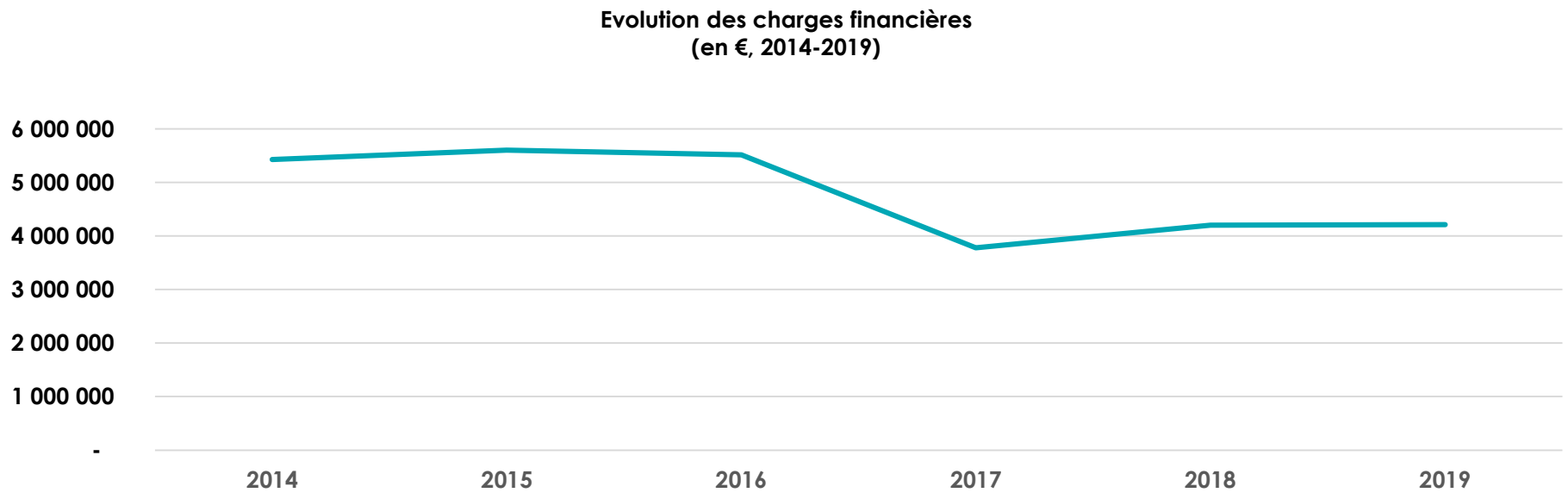
- **Les autres charges de gestion courantes** sont, pour les postes les plus significatifs, composées principalement des subventions de fonctionnement versées aux entités publiques autonomes de la collectivités : caisses des écoles et CCAS, des subventions versées aux associations, aux autres établissements publics locaux et enfin aux indemnités d'élus.

- **Les subventions versées** ont fortement diminué sur la période :
  - -7 pour le CDE,
  - -2% pour le CCAS,
  - -15% pour les associations,
  - -9% pour les autres EPL.

3. Analyse financière rétrospective

Dépenses de fonctionnement

Evolution des charges financières



Commentaires

Si le taux d'endettement de la collectivité est encore trop élevé, sur l'ensemble de la mandature, les charges d'intérêts ont sensiblement diminué (-22%). Elles représentent 5,2% des recettes réelles de fonctionnement.

Il est à noter que le niveau des charges d'intérêt est situé au dessus de la moyenne de la strate. En 2018, il était de 64 € par habitant (contre 42€ en moyenne par habitant pour la strate des communes de 50 000 à 100 000 habitants appartenant à un groupement fiscalisé).

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

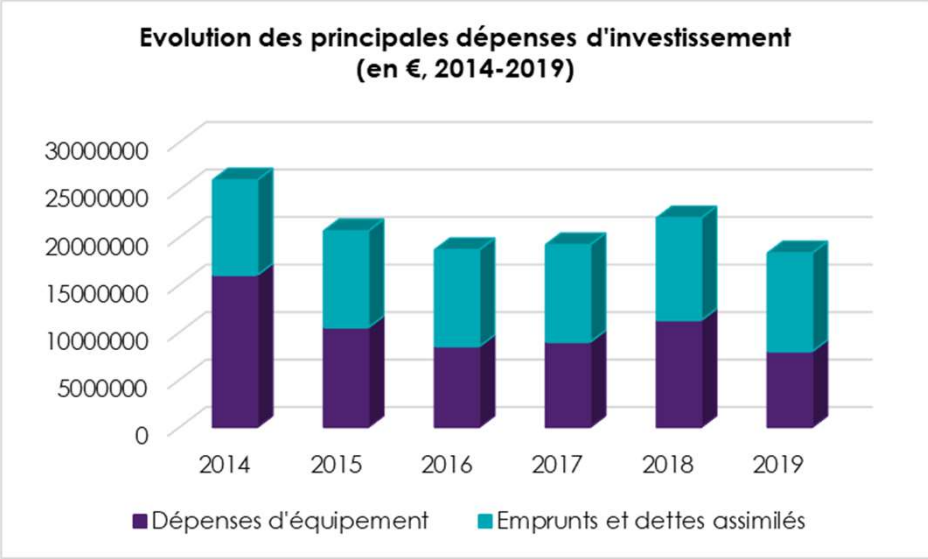
OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT

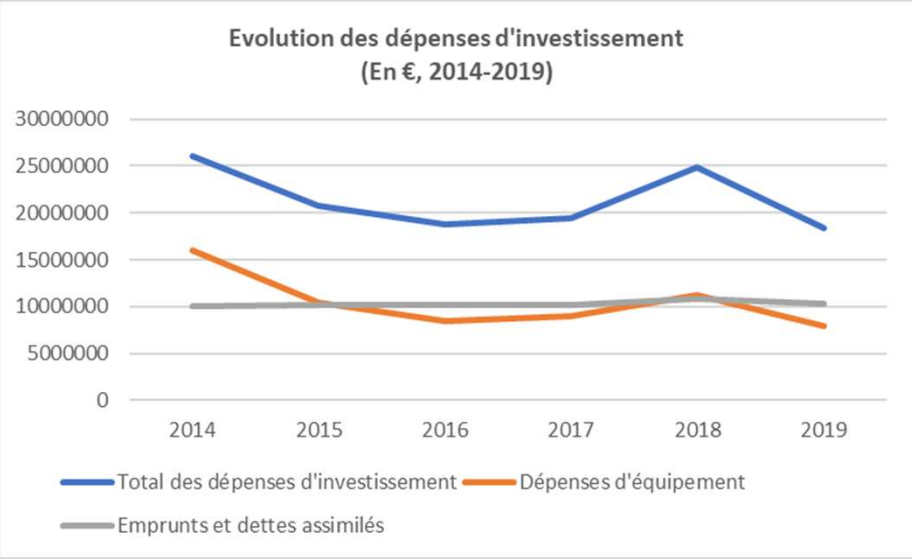
3. Analyse financière rétrospective

Opérations d'investissement

Analyse de l'évolution des principales dépenses d'investissement (1/2)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Var 2014/2019
Total des dépenses d'investissement	**26 026 932**	**20 748 420**	**18 718 721**	**19 426 428**	**24 823 310**	**18 339 117**	**-30%**
Dépenses d'équipement	16 017 279	10 487 374	8 496 291	8 968 628	11 248 046	7 970 767	**-50%**
Part des dépenses d'équipement dans les dépenses d'investissement en %	**62%**	**51%**	**45%**	**46%**	**45%**	**43%**	
Emprunts et dettes assimilés	9 994 290	10 166 245	10 168 336	10 227 068	10 772 023	10 354 102	**4%**
Part des emprunts dans le total des dépenses d'investissement	**38%**	**49%**	**54%**	**53%**	**43%**	**56%**	





Grant Thornton | L'instinct de la croissance™

3. Analyse financière rétrospective

Opérations d'investissement

Le financement des opérations d'investissement

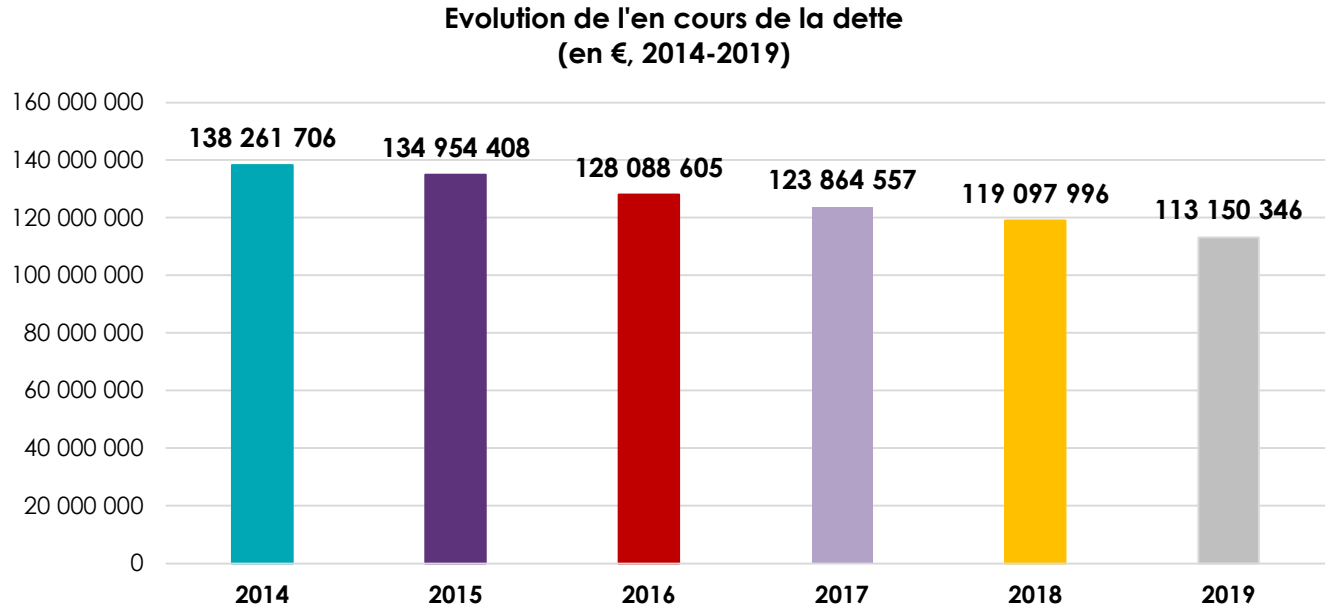
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
CAF Nette	- 5 765 552	- 3 899 750	- 667 561	- 2 616 970	- 3 505 474	35 836
Recettes définitives d'investissement	13 517 504	5 810 888	9 582 635	9 638 843	8 913 594	11 774 399
Financement disponible	7 751 952	1 911 138	8 915 074	7 021 873	5 408 120	11 810 235
Dépenses d'équipement	16 017 279	10 487 374	8 496 291	8 968 628	11 248 046	7 970 767
Besoin de financement	8 265 327	8 576 236	- 418 783	1 946 755	5 839 926	- 3 839 468
Emprunts nouveaux	5 650 000	6 782 001	3 300 000	6 001 000	6 001 091	4 401 900
Part d'autofinancemnt	2 615 327	1 794 235	- 3 718 783	- 4 054 245	- 161 165	- 8 241 368

ENDETTEMENT

3. Analyse financière rétrospective

Opérations d'investissement

L'en cours de la dette



L'en cours de la dette représente le capital restant dû au 31/12 de l'exercice, déduction faite des nouvelles dettes souscrites en cours d'exercice et des remboursements d'emprunts.

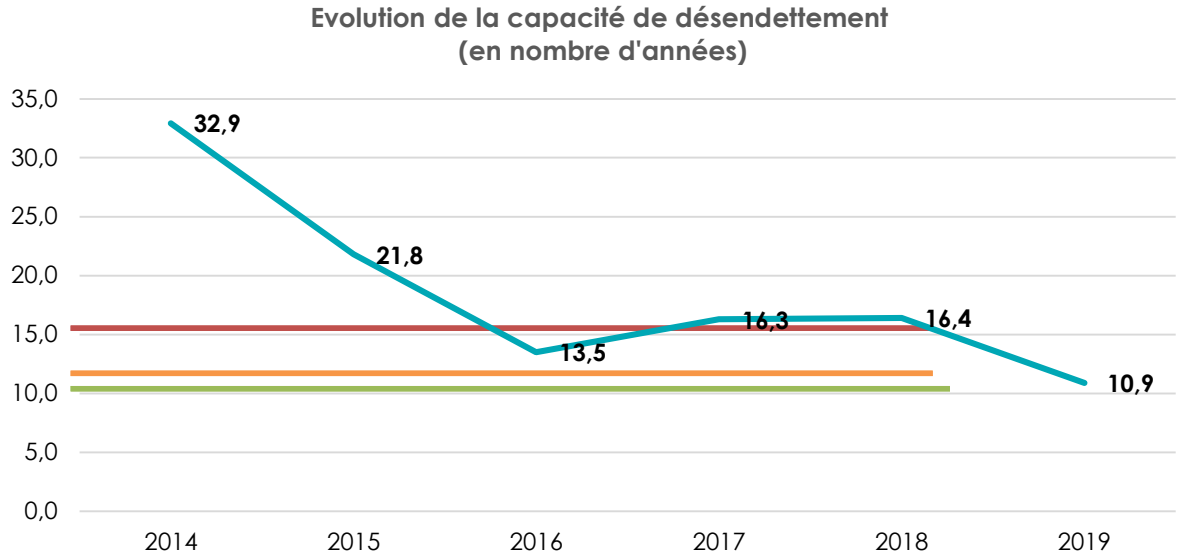
L'en cours de la dette de la collectivité hors fond de soutien est en baisse sur l'ensemble de la mandature. Elle s'élève à 113 150 346€ en 2019 contre 138 576 864€ en 2014. Au titre de l'exercice 2019, la commune a souscrit pour 4,4 millions de nouveaux emprunts.

Il est à noter que le niveau de l'en cours de la dette est situé en dessus de la moyenne de la strate nationale. En 2018, il était de 2027 € par habitant (contre 1367€ en moyenne par habitant pour la nationale).

3. Analyse financière rétrospective

Opérations d'investissement

La capacité de désendettement



Commentaires

en combien d'années une collectivité pourrait-elle rembourser la totalité du capital de sa dette en supposant qu'elle y consacre tout son autofinancement brut ?

La situation de la collectivité reste toujours à surveiller. Il lui faudra

- **11 ans avant de se désendetter ;**
- **13 ans selon la Clause de revoyure ;**
- **et plus de 14 ans si on intègre 5,9 M€ fonds de soutien**

Agenda

1. Rappel des objectifs de la mission
2. Périmètre d'intervention
3. Analyse financière rétrospective
4. Synthèse

4. Synthèse

Une situation financière alarmante issue…

- Niveau **d'épargne ne couvrant pas le remboursement des emprunts** et contribuant pas aux financements des investissements
- Des règles **d'équilibre budgétaire** péniblement assurées en fin de mandat, **fragilisées par la « clause de revoyure** MTPM» qui reste à cristalliser
- **Inertie** totale **face à la baisse** programmée de la **DGF**
- Un niveau **d'endettement et de fiscalité** des ménages **préoccupant** obérant les marges de manœuvre éventuelles
- Des **ratios** usuels **complètement dégradés**

…D'un lourd héritage portant les stigmates du passé

- Une **forte pression fiscale** des « contribuables seynois »
- Des **dépenses obligatoires très élevées** avec notamment un poste frais de personnel représentant 70% des dépenses de fonctionnement
- Un **niveau d'endettement** de 113 M€ générant 14,5 M€ d'annuité, et **obérant la capacité d'emprunt et de financement de la Commune**
- Des outils de pilotage, d'évaluation et de contrôle interne non efficients : **absence de culture de la performance** au sein de l'administration communale

…et qui imposent des mesures structurelles et urgentes.

- **Il s'agira, avant tout, d'initier une mutation des modes de fonctionnement en association étroite entre l**es élus, l'administration générale et l'ensemble des services de la ville

Questions & feedback

© 2013 Grant Thornton France, Tous droits réservés.

Grant Thornton | L'instinct de la croissance™