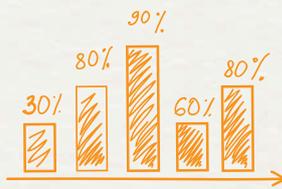
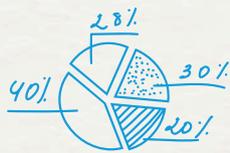
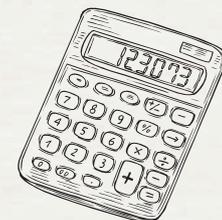


# LES FINANCES DE LA VILLE DE COLLIOURE



POINT  
Z€RO





# PRÉAMBULE

En début de mandat, l'expertise financière ou audit financier constitue le préalable nécessaire en amont de toute décision de politique publique.

En effet, c'est à partir de la situation à l'instant T, fruit de plusieurs années de gestion publique, que pourra être envisagée une prospective budgétaire sur les 5 années à venir.

C'est la rétrospective qui conditionnera en grande partie les modalités de la prospective budgétaire pendant la durée de notre mandat. Dit autrement et plus simplement, il s'agit de savoir « d'où l'on vient » pour savoir « où l'on peut aller », en évaluant précisément « où l'on est aujourd'hui ».

Cet **exercice d'analyse** est d'autant plus indispensable que de nombreux paramètres ont été bouleversés par la pandémie dite de la COVID-19, notamment en matière de perte de recettes. L'analyse prospective aura un double objet :

- » **Déterminer les capacités de la commune** au regard d'hypothèses de gestion réalistes et volontaristes.
- » **Caractériser les marges de manœuvres ou contraintes financières** de la commune en en projetant la structure de gestion actuelle et les niveaux d'investissement à travers l'élaboration d'un Plan Pluriannuel d'Investissement.

Les défis auxquels la commune devra faire face ne sont pas et ne seront pas mineurs. Alors que les attentes et les besoins exprimés par la population sont toujours présents, les marges de manœuvres financières et donc politiques, sont à reconstituer et à reconstruire. Cela passe par une **restructuration budgétaire et financière globale**.

Mais avant d'élaborer tout scénario, il faut **réaliser un point de situation, un zéro**. C'est la démarche que nous avions engagée avant l'adoption du budget 2020.

Dans le cadre de la campagne électorale, nous avons procédé à une **analyse financière** de la commune sur une période longue **couvrant près de 10 ans**, très exactement **du 1<sup>er</sup> janvier 2009 au 31 décembre 2018**. L'objectif principal était pour 2019/début 2020, d'évaluer les moyens dont nous pourrions disposer et d'élaborer notre programme électoral en fonction de ces moyens.

Cette analyse avait fait apparaître **3 caractéristiques majeures** sur la période concernée.

1. **Une diminution de la Capacité d'Autofinancement (CAF), c'est-à-dire de « l'Épargne ».**

En pourcentage des produits de fonctionnement, la CAF qui représentait

en moyenne 7.2% sur la période de 2009 à 2013 était tombée en moyenne à 0% sur la période de 2014 à 2018. Alors que l'épargne était encore à un très haut niveau en 2013 (805 K€), elle avait chuté à 346 K€ dès 2014 pour se redresser à 392 K€ en 2018, soit une **diminution de plus de la moitié en 6 ans**.

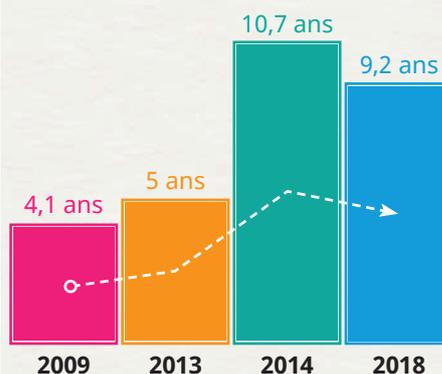
2. **Des investissements en forte baisse avec, là aussi, une forte rupture entre 2013 et 2014.**

Les investissements de la commune qui atteignaient 1 539 K€ en moyenne annuelle sur la période 2009 à 2013 ont baissé de **près de la moitié en volume sur la période 2014 – 2018** pour n'atteindre que 805 K€ en moyenne annuelle.

3. **Une dette croissante.**

L'encours de la dette, c'est à dire la dette cumulée, a progressé de **22% en 9 ans**. Elle est passée de 3.261 millions d'euros en 2009 à 4 millions d'euros en 2018. La **charge par habitant** s'est accrue de manière mécanique passant de 1 087 € à 1 390 € (la moyenne des communes de la même strate démographique s'établissant à un niveau bien inférieur soit 715 € par habitant) et **l'annuité de la dette atteignait 199 € par habitant en 2018 contre 131 € « seulement » en 2010**.

Enfin, nous avons également constaté une **forte dégradation de la capacité de désendettement (mesurée en années)** :



CAPACITÉ DE DÉSENDETTEMENT



Ce constat réalisé, mettait en évidence des tendances structurelles qui devaient impérativement donner lieu à une actualisation avec un double objectif :

1. Prendre en compte la dernière année connue.

C'est-à-dire 2019, qui ne figurait pas dans l'analyse initiale (les données connues s'arrêtant en juin 2019) afin d'actualiser l'analyse.

2. Mesurer, aussi finement que possible, si les tendances structurelles constatées sur la période longue étaient confirmées ou infirmées en 2019.

Bref, 2019 marquait-elle une inflexion, un retournement de tendance ou l'accentuation des évolutions constatées précédemment sur la période 2009 – 2018 ? L'enjeu de ce questionnement est fondamental car de la réponse à cette question dépendra la réalisation des engagements pris devant nos concitoyens.

Pour mémoire, cette analyse examine la période 2015 à 2019.

A l'occasion de notre accession aux Aresponsabilités communales et dans la perspective de la préparation et de l'adoption du budget communal, il était impératif de disposer d'une vision claire, fiable de la situation financière actuelle, reflet de la gestion passée des deniers publics.

Nous avons pu mettre en évidence un certain nombre de tendances structurelles lourdes dont nous n'avons jamais fait état durant la campagne électorale et ce pour deux raisons :

1. N'étant pas aux affaires, nous ne disposions pas de données sur l'année dernière, c'est-à-dire 2019.

2. Ne pas lancer un débat trop technique

En période préélectorale, il aurait inévitablement pris une tournure caricaturale, par excès de simplisme. Cette période est désormais derrière nous et la page a été tournée.

Nous sommes désormais installés depuis le 23 mai après avoir été

élu le 15 mars pour cause de crise sanitaire (COVID 19) et une de nos premières préoccupations a été d'actualiser l'analyse financière en complétant notre précédente expertise par un examen intégrant l'année 2019.

Nous avons procédé, en ayant recours à nos compétences propres sans faire appel à un cabinet extérieur, à une analyse financière portant sur la période du 1<sup>er</sup> janvier 2015 au 31 décembre 2019.

Pourquoi sur 5 ans ?

Parce que l'examen d'une seule année pourrait conduire à des conclusions partielles, voire erronées, car l'année en question pourrait être atypique et non représentative. C'est pourquoi, au demeurant, les juridictions financières, la Cour des Comptes et les Chambres Régionales des Comptes, procèdent toujours à l'examen de 5 exercices budgétaires afin de produire une expertise fiable.

Cette analyse menée en interne n'est elle pas elle-même entachée de partialité dans la mesure où elle est réalisée par l'équipe municipale élue qui serait en quelque sorte « juge et partie » ?

Non et afin que vous puissiez juger de la crédibilité et de la fiabilité du rapport, celui-ci sera publié dans son intégralité ainsi que la totalité des données chiffrées validées conjointement par le Ministère de l'Economie et des Finances et le Ministère de l'Intérieur.

Enfin, dernière précision, ce constat n'intègre pas les effets de la crise sanitaire dite de la « COVID 19 » sur les finances communales qui seront inévitablement impactées.

A titre d'exemple, nous avons constaté un montant cumulé de pertes des droits de stationnements (abonnement, parkings, horodateurs) de l'ordre de 400 000 € au 31 juin 2020 par rapport à l'année précédente.

Nous vous en livrons les grandes lignes en toute transparence afin que les colliourencs soient informés.



FINANCE



## PÉRIMÈTRE DE L'ANALYSE

L'analyse financière repose sur les comptes de gestion du **Budget Principal (BP) des années 2015 à 2019** (restitutions issues du logiciel d'Hélios des juridictions financières). Il est également fait état, en tant que de besoin, des **budgets annexes du port et des parkings**.

2019

BUDGETS	FONCTIONNEMENT	INVESTISSEMENT	TOTAL
<b>PRIMITIF</b>	6 274 K€	2 690 K€	<b>8 964 K€</b>
<b>ANNEXE PORT</b>	146 K€	56 K€	<b>202,7 K€</b>
<b>ANNEXE PARKING</b>	810 K€	783 K€	<b>1 593 K€</b>

## ÉVOLUTION DES GRANDES MASSES FINANCIÈRES

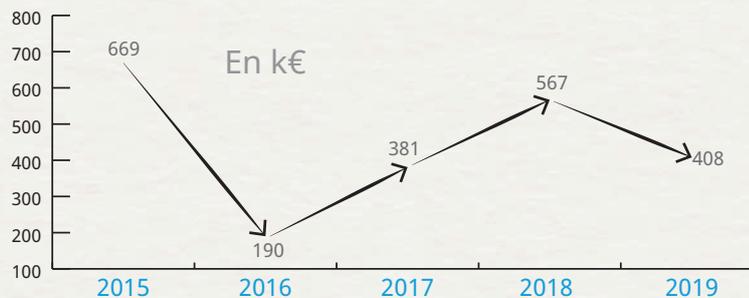
La situation financière s'est dégradée en fonctionnement du fait d'un effet ciseaux, en l'espèce une **hausse des charges de gestion : +520 K€ (+10,5%) en 5 ans** et une **progression très faible des produits de gestion : +260 K€ (+4.6%)**. Cela a eu pour conséquence une contraction de l'Excédent Brut de Fonctionnement sur la période concernée.

En millions d'€



## EXCÉDENT BRUT DE FONCTIONNEMENT

L'Excédent Brut de Fonctionnement s'est **fortement réduit** : il est passé de 669 K€ en 2015 à 408 K€ en 2019, soit -39%.



## CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT BRUTE

La Capacité d'Autofinancement brute a **fortement diminué (-34%)**, soit 621 K€ en 2015 à 398 K€ en 2019.

2015	2019
602 K€	398 K€

## CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT NETTE

Si on raisonne en Capacité d'Autofinancement (CAF) nette, **la situation est pire encore** (CAF nette = CAF brute - remboursement en capital des emprunts : annuité de la dette). **On était à 224 K€ en 2015 et à 80 K€ en 2019.**

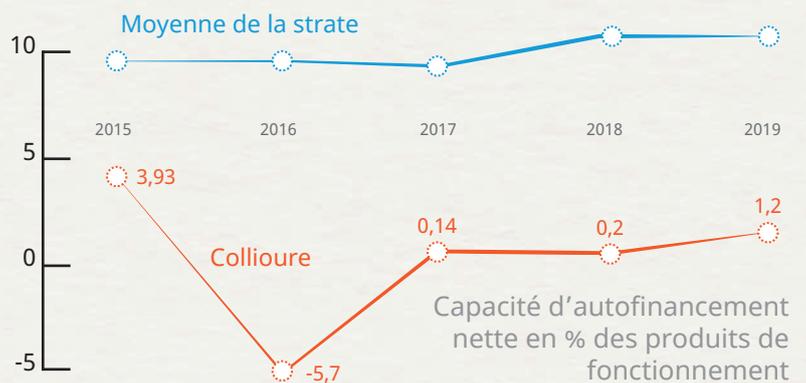




**La Commune a perdu toute capacité à autofinancer ses investissements.** La Capacité d'Autofinancement Brute qui représente l'excédent des produits de fonctionnement réels par rapport aux charges, doit permettre à minima de couvrir l'annuité de la dette en capital et c'est le reliquat qui constitue sa Capacité d'Autofinancement Nette.

**Or, depuis ces quatre dernières années les résultats de la section de fonctionnement sont très faibles ou proches de zéro comme en 2016.**

**Ainsi en 2016 il a manqué 5,7% des produits de fonctionnement** pour rembourser l'annuité en capital de la dette. Depuis la capacité d'Autofinancement Nette est nulle alors que la moyenne de la strate se situe régulièrement au-dessus de 10%.



Cette **dégradation structurelle sur 5 ans** a conduit la collectivité à **mobiliser significativement son fonds de roulement** pour financer ses investissements :

-267 K€ en 2019

-512 K€ en 2015

Et encore, **cette analyse ne prend pas en compte le produit de cession exceptionnel de 275 K€** (vente de patrimoine communal / immeuble place du 18 juin) **en 2019** qui vient atténuer ce très mauvais chiffre. Sinon, **on serait à -298 K€**. A l'avenir, il sera donc nécessaire d'avoir une **gestion plus rigoureuse des dépenses** de fonctionnement et d'envisager d'**accroître d'une manière ou d'une autre les recettes**.

Plan  
Financier



# DÉPENSES DE FONCTIONNEMENT

## LES CHARGES DE GESTION

Les charges de gestion, hors budget annexe, **progressent de 10,5% en 5 ans** avec une part prépondérante des dépenses de personnel (48,1%). Elles sont passées de **4 917 K€ à 5 439 K€**. Les charges à caractère général, ont connu une progression inquiétante (2 045 K€ en 2019 contre 1 735 K€ en 2015) soit, **+15.2% en 5 ans**.

Il est à noter, de plus, une **explosion des autres charges de gestion qui progressent de 54% en 1 an** entre 2018 (253 K€) et 2019 (391 K€).

En milliers d'€

BUDGETS	2015	2016	2017	2018	2019
CHARGES À CARACTÈRE GÉNÉRAL	1 735 K€	1 659 K€	1 895 K€	1 835 K€	2 045 K€
CHARGES DU PERSONNEL	2 689 K€	2 770 K€	2 743 K€	2 744 K€	2 621 K€
SUBVENTIONS DE FONCTIONNEMENT	178 K€	506 K€	366 K€	406 K€	379 K€
AUTRES CHARGES DE GESTION	314 K€	300 K€	272 K€	253 K€	391 K€
<b>TOTAL</b>	<b>4 917 K€</b>	<b>5 235 K€</b>	<b>5 276 K€</b>	<b>5 238 K€</b>	<b>5 436 K€</b>

## LES CHARGES DE PERSONNEL

A priori, on pourrait se satisfaire de la stabilisation des charges de personnel sur les 5 dernières années, après une très forte progression antérieure (+9.48%) entre 2011 et 2015, et se dire qu'elles ne représentent plus que 48.1% du total des charges de gestion pour 2019 contre 54.69% en 2015.

Mais en revanche, il y a **de fortes inquiétudes à avoir** car, en pourcentage des ressources fiscales nettes des restitutions, **les charges de personnel atteignent 77,7% en 2019** contre 68.53% en 2015.

Cela signifie concrètement que le personnel absorbe 77,7 % des contributions fiscales 2019 de la Commune.

*En réalité, la masse salariale a été « stabilisée » artificiellement.*

D'une part, la commune a connu une série de départs à la retraite ces 5 dernières années, départs qui ont contribué à diminuer la masse salariale (effet du Glissement Technique Vieillesse) alors même qu'il y a eu des recrutements notamment à la police municipale.

D'autre part, **le changement opéré par l'Office de Tourisme devenu EPIC** après avoir fonctionné sous forme associative jusqu'en 2015, a également eu un **impact sur la masse salariale**. En effet, le transfert à l'Epic de 5 agents a fait

mécaniquement baisser les charges de personnel du budget communal de l'ordre de 116 K€ en 2015 :

- » **38 K€** soit 2 agents pour l'animation,
- » **78 K€** soit 3 agents pour le service culturel.

C'est hors ces transferts que la capacité de la commune à maîtriser les dépenses de personnel aurait du être démontrée. Or ce n'est pas le cas. Le ratio charges de personnel/ressources contributions fiscales de la commune, le démontre.

	2015	2016	2017	2018	2019
RESSOURCES FISCALES PROPRES NETTES DES RESTITUTIONS (A)	3 924 K€	4 033 K€	4 057 K€	4 096 K€	3 373 K€
CHARGES DU PERSONNEL (B)	2 689 K€	2 770 K€	2 743 K€	2 744 K€	2 621 K€
CHARGES DE GESTION (C)	4 917 K€	5 235 K€	5 277 K€	5 238 K€	5 436 K€
CHARGES PERSONNEL / CONTRIBUTION FISCALE (B) (A)	68,53 %	68,27 %	67,60 %	67 %	77,7 %
CHARGES PERSONNEL / CHARGES DE GESTION (B) (C)	54,69 %	52,89 %	52,89 %	52,36 %	48,1 %



## LES AUTRES CHARGES DE GESTION



## LES CHARGES FINANCIÈRES

Depuis 2015 les charges d'intérêt représentent 2.5% à 3% des charges courantes totale :  
Valeur plafond 167 K€ en 2015 et 101 K€ en 2019.

**En 2019, le pourcentage à ce jour est de 1.8%**

# RECETTES DE FONCTIONNEMENT

## LES PRODUITS DE GESTION

Ils progressent faiblement passant de 5 587 K€ en 2015 à 5 847 K€ en 2019, soit **+4,6% en 5 ans** mais cette progression masque des évolutions intrinsèques différenciées. **Les ressources fiscales se sont effondrées** et ont chuté de 550 K€ soit **-14%**.

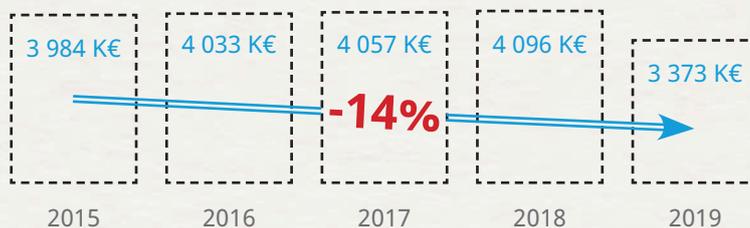
Heureusement, **les ressources d'exploitation ont compensé cette baisse par une augmentation conséquente** : de 428 K€ à 1593 K€ entre 2015 et 2019.

En revanche, **les ressources institutionnelles «dotations et participations» ont fondu** :

- » 1 200 K€ en 2015,
- » 982 K€ en 2019.

**Quant à la fiscalité reversée par l'intercommunalité**, la commune disposait d'un solde positif de 5 K€ en 2015 et **nous avons désormais un solde négatif de -102 K€**.

## LES RESSOURCES FISCALES PROPRES



**Les taux de la taxe d'habitation (11.69%), de la taxe foncière sur le foncier bâti (13.40%) et de la taxe sur le foncier non bâti (38.92%), n'ont pas évolué depuis 2011.**

Ils sont **nettement inférieurs aux taux moyens** tant de la strate des communes de 2000 à 3500 habitants (respectivement 13.40%, 17.65% et 49.37%), que de la strate de 10 000 à 20 000 habitants (15.87%, 22.65% et 59.95%).

L'évolution des recettes fiscales de la commune est donc liée seulement à celle des bases. Pour l'avenir, s'agissant des taux, l'absence de révision des taux depuis plus de 10 ans, conduit au constat que **nous avons une fiscalité archaïque** et très en retard comparativement.

	Collioure	Strate	Département	Nationale
<b>TAXE HABITATION</b>	11,69 %	13,40 %	25,26 %	24,54 %
<b>TAXE FONCIER BÂTI</b>	13,41 %	17,65 %	23,76 %	21,19 %
<b>TAXE FONCIER NON BÂTI</b>	38,92 %	49,37 %	52,34 %	49,67 %

**S'agissant de la taxe d'habitation, elle est supprimée et l'Etat a annoncé sa compensation intégrale mais elle le sera, si elle l'est, sur la base de taux bien inférieurs à ceux de la strate ou de la moyenne départementale ou nationale en sachant qu'un point représente environ 11K€.**



## LES RECETTES DES IMPÔTS ET TAXES AUTRES QUE LES IMPÔTS DIRECTS

	2015	2016	2017	2018	2019
DROITS DE PLACE	55 K€	55 K€	59 K€	61 K€	64 K€
DROITS DE STATIONNEMENT	860 K€	939 K€	952 K€	1 027 K€	1 110 K€
TAXE DE SÉJOUR	154 K€	111 K€	65 K€	0 K€	0 K€
PRÉLÈVEMENT JEUX CASINO	100 K€	145 K€	158 K€	150 K€	191 K€
<b>TOTAL</b>	<b>1 170 K€</b>	<b>1 250 K€</b>	<b>1 234 K€</b>	<b>1 238 K€</b>	<b>1 421 K€</b>

La taxe de séjour est reversée intégralement à l'Office de Tourisme(EPIC) dans le cadre d'une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens entre la commune et le nouvel EPIC ;

Une part importante des recettes, autres que les impôts directs, provient de l'exploitation de parcs de stationnement figurant dans un budget annexe créé en 2015.

## LES DOTATIONS ET

### PARTICIPATIONS

Sur la période de référence, les ressources institutionnelles ont considérablement diminué passant de 1 200 K€ à 982 K€ soit -18.1%. La Dotation globale de fonctionnement s'est contractée fortement depuis la mise en œuvre du dispositif de l'Etat visant à faire participer les collectivités locales à la diminution du déficit public (loi de Finances de 2014). (986 K€ en 2015 / 786 K€ en 2019).

On peut ajouter à ce constat, que mécaniquement la baisse de la population sur la base d'un recensement approximatif fera perdre annuellement 65 K€, soit 390 K€ sur la durée du mandat. En effet la DGF est calculée sur le nombre d'habitants. Or, la population officielle est passée sous le seuil de 2 500 habitants (2 446 très exactement).

La commune perçoit la part forfaitaire (636 K€), la part péréquation (82 K€) dont les composantes sont réservées aux collectivités locales les plus défavorisées. Mais rappelons tout de même que la dotation globale de fonctionnement par habitant, même si elle est passée de 316 € par habitant en 2015 à 296 € en 2019, atteint un niveau qui est le double de la moyenne de la strate. Cela provient notamment du surclassement de Collioure en station balnéaire (10 000 / 20 000 habitants).

## LA CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La progression des charges de gestion et la faible progression des recettes conduit à une érosion de l'autofinancement.

Le résultat de la section de fonctionnement qui était de 386 K€ en 2015 est tombé à 34 K€ en 2019.



L'excédent Brut de fonctionnement se contracte de 669 K€ à 408 K€ entre 2015 et 2019. Alors que pour mémoire, il était à 1 million d'euros 2010. Il représentait 11.72% des produits de gestion en 2015 et n'est plus qu'à 7% en 2019. Comment a-t-on pu laisser dériver les finances et voir l'épargne s'éroder sans aucune action correctrice ?

De 2015 à 2019 la capacité d'autofinancement brute baisse de plus de 50% (de 601 K€ à 294 K€) et ne représente plus que 5% des produits de gestion là où elle représentait 10.8% en 2015. Plus grave, la capacité d'autofinancement brute par habitant est à 100€ et la capacité d'autofinancement nette à -9 € par habitant.





**La fiscalité figée a pénalisé lourdement la commune et n'a pas permis de maintenir un niveau d'épargne satisfaisant.** Ceci est d'autant plus paradoxal que **la situation actuelle était prévisible et avait été anticipée dès juin 2014** par l'Audit financier commandé par la précédente équipe municipale. En fin de rapport, le cabinet KPMG en charge de l'étude élaborait, **dès juin 2014, 2 scénarios :**

**Le 1er scénario, dit « au fil de l'eau »** se bornait à une projection des tendances constatées sur la période 2008 – 2013. **C'est le scénario du laisser faire.**

**Conclusion :** « En tendance ce scénario au fil de l'eau fait apparaître une situation délicate avec une Capacité d'Autofinancement nette négative dès 2016 du fait de la dégradation de l'excédent brut courant sous l'effet de la baisse des dotations et de la hausse des charges notamment de personnel, les dépenses de gestion augmentant plus vite que les recettes de fonctionnement ».

« D'après ce scénario prospectif, **la commune connaîtrait un endettement élevé immédiatement et serait dans une impasse financière en 2018** ».

Evidemment, le cabinet conseil KPMG a élaboré un autre scénario que celui du laisser faire qui **indiquait clairement que faute de mesures correctrices inévitables, la commune courrait à la faillite.**

**Le 2ème « Scénario alternatif » :** « Le rétablissement d'indicateurs corrects (Capacité d'Autofinancement nette positive et Capacité de Désendettement inférieure à 7 ans), nécessiterait par exemple : une réduction de 50% de l'effort d'équipement (investissements) soit 500 K€ par an et une **augmentation des taux à compter de 2015 de 5% par an** ».

**L'alternative était donc dès juin 2014 clairement posée :**

- » Ne rien faire et aller à la catastrophe ou
- » réduire les dépenses et augmenter les recettes.

**Que croyez vous qu'il fut choisi ? ...**

Cette inaction, financière conduit en 2020, à être dans la situation qui avait explicitement été mentionnée dès juin 2014.



# SECTION D'INVESTISSEMENT

## LES DÉPENSES D'INVESTISSEMENTS ET LEUR

### FINANCEMENT

Outre la mobilisation d'emprunts en 2015 (800 K€) et en 2017 (700 K€), la commune a puisé dans son fonds de roulement pour financer ses investissements, ce qui a diminué ses réserves. En 2015, l'emprunt de l'année a excédé de près de deux fois le besoin de financement de la collectivité, idem en 2017.

**Le financement propre disponible** (=CAF nette + recettes réelles d'investissement) rapporté au montant total des investissements annuels, permet de suivre la part des investissements d'équipement financée par les ressources propres de la collectivité.

Alors que **la capacité d'autofinancement nette** de la commune était encore en 2015 de 224 K€ elle sombre à -313 K€ en 2016 et est réduite à une peau de chagrin : 8K € en 2017, 1 K€ en 2018 pour s'établir à 80 K€ en 2019.

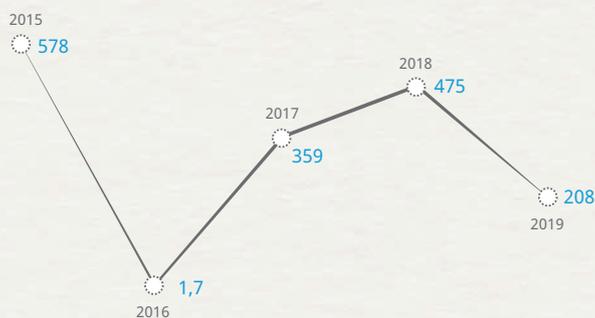
Le financement propre disponible (hors emprunt) qui représentait 52.7% des dépenses totales d'équipements en 2015, n'atteint plus aujourd'hui que **29.8%**.

Les dépenses d'équipement par habitant qui étaient encore à 352 € en 2015 sont à 263 €. Le faible niveau des investissements réalisés ne fait que traduire l'impossibilité de les financer.

De ce point de vue, force est de constater également que pour 2019, la commune n'a reçu que 3.5 K€ de subvention d'investissement alors qu'elle recevait en moyenne annuelle 132 K€ sur la période 2015 – 2018. Cela traduit l'absence de projets et l'isolement communal au sein de l'architecture institutionnelle.

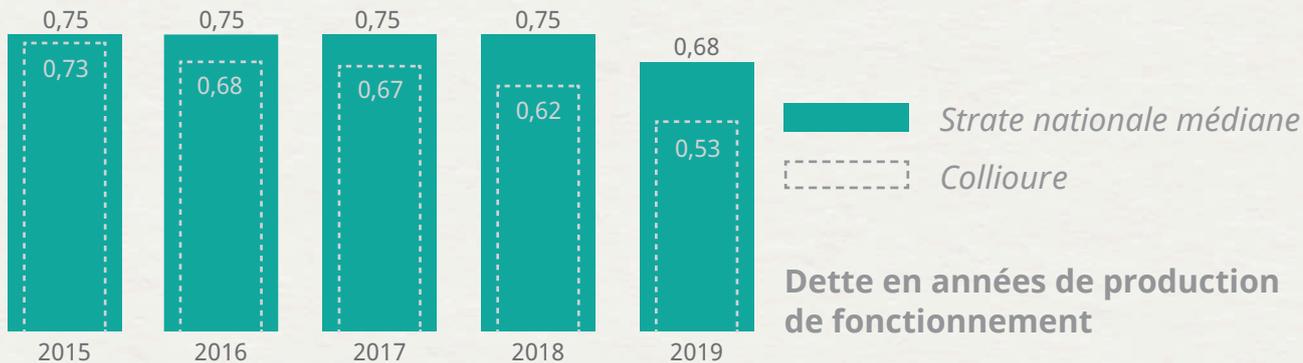
### Financement propre disponible

(En milliers d'€)



## BILAN FONCTIONNEL : ANALYSE DE LA DETTE

**Traditionnellement, la commune de Collioure est peu endettée.** Au 31 décembre 2019 le volume de la dette s'élevait à 3 284 791 euros ce qui représentait 0,53 années de produits de fonctionnement la situant ainsi dans la « zone verte » en matière d'endettement, en-dessous de la strate moyenne nationale (0,68).





Si l'annuité de la dette pèse peu en pourcentage des produits de fonctionnement (7%, calant ainsi la commune dans la « zone verte »), sa Capacité de Désendettement en années de capacité d'autofinancement brute (ou résultat de fonctionnement hors produits de cession d'immobilisations) est affectée par les résultats en dents de scie de la section de fonctionnement.

Il faut aussi prendre en compte la « consommation » (entre 2013 et 2019 de 812 K€ d'excédent de fonctionnement) sans laquelle la dette aurait augmenté d'autant.

C'est-à-dire l'encours de la dette / épargne brute.

La capacité de désendettement qui était de 5,3 années en 2015 est passée à 13,3 années en 2019 atteignant une zone dangereuse. Je rappelle que celle-ci s'établit entre 12 et 15 ans et qu'à 15 ans on bascule dans le réseau d'alerte. La dette communale représente par habitant 1 232 € contre 701 € (moyenne de la strate). Ce ratio est également supérieur à celui de la strate des communes de 10 000 à 20 000 habitants.

Le montant global de la dette communale à ce jour est de 3,3 millions d'euros.

En revanche un point satisfaisant : le taux d'endettement a connu une évolution favorable.

TAUX D'ENDETTEMENT (encours de la dette au 31 décembre / recettes de fonctionnement)				
2015	2015	2017	2018	2019
0,64	0,58	0,58	0,51	0,45

Le seuil d'alerte est à 1.20 ; La moyenne de la strate entre 0.88 et 0.90. Il faut manier toutefois ce ratio avec beaucoup de prudence.

En effet, une même valeur peut recouvrir des caractéristiques financières divergentes.

## LA MESURE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

L'équilibre financier se mesure avec **trois indicateurs** : le Fond de Roulement Net Global (FRNG), le Besoin en Fonds de Roulement (BFR), la trésorerie (FRNG – BFR).

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FRNG</b>	926 K€	200 K€	377 K€	314 K€	200 K€
<b>BFR</b>	54 K€	-79 K€	-102 K€	-347 K€	223 K€
<b>TRÉSORERIE</b>	872 K€	279 K€	480 K€	661 K€	-23 K€

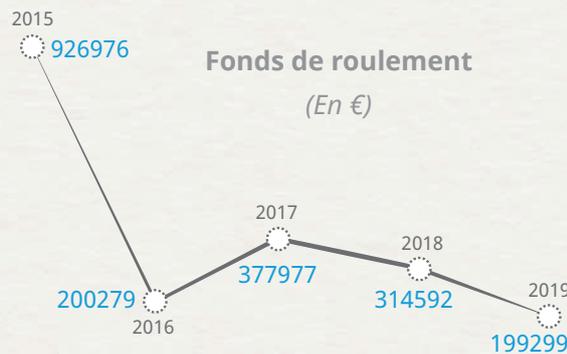
Après une **baisse significative entre 2015 et 2016**, la commune ayant puisé dans ses réserves, **le FRNG augmente en 2019**. Le besoin en fonds de roulement est chroniquement en négatif et la **trésorerie réduite**.

**A fortiori, ce constat est confirmé pour 2020. (cf. ligne de crédit de 350 K€ votée le 23 mai 2020).**

## FONDS DE ROULEMENT - EXCÉDENT REPORTÉ - TRÉSORERIE

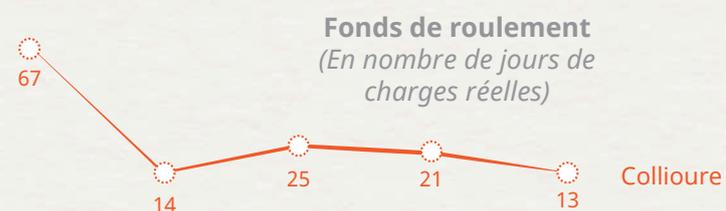
La commune de Collioure n'a plus de Fonds de Roulement, de 927K€ en 2015 (51 jours de charges courantes) ce dernier est descendu à 199 K€ en 2019 (13 jours...).

Cette situation est la conséquence de la « consommation » progressive de l'excédent de fonctionnement ! Or cet excédent cumulé à la clôture d'un exercice après affectation pour équilibrer la section d'investissement, représente l'avoir financier réel de la commune et le socle du fonds de roulement.



**Au 31 décembre 2019 le Fonds de roulement ne permettait de couvrir que 13 jours de charges réelles contre 193 jours pour la strate nationale médiane !**

En rupture structurelle de trésorerie, **la commune a du souscrire une Ligne de Trésorerie qui s'élevait à 200 000 euros au 31/12/2019** et a du être augmentée au cours du premier trimestre 2020 de 350 K€ par léquipe précédente.





# CONCLUSION

**L**a situation financière s'est considérablement dégradée.

Nous avons fait ce constat sur la période de 2009 à 2018 mais l'année 2019 ne fait que confirmer l'aggravation y compris par rapport à 2018.

L'année 2015 avait enregistré une inflexion positive due à la baisse de ses charges et à l'encaissement de produits exceptionnels qui avait permis à la collectivité de retrouver une capacité d'autofinancement positive de 224 K€. Mais cette année a été une exception. **La tendance est structurellement à la baisse.**

**Les marges de manœuvre qui existaient ont totalement disparu. La commune doit maîtriser ses charges de fonctionnement, de personnel et à caractère général.**

Sur la période 2015/2019 la gestion de la Section d'exploitation semble dépourvue de toute prospective. Il est très difficile de dégager une tendance d'évolution des produits et des charges qui présentent des évolutions en « dents de scie » !

**Sur les quatre derniers exercices la Capacité d'Autofinancement Nette est nulle voire négative.** Ce qui a contraint la commune sur deux exercices à rembourser une partie de l'annuité en capital de la dette avec des ressources d'investissement.

Elle a recouru à l'emprunt de manière excessive, +800 en 2015 et +700 en 2017, ce qui a généré des charges de remboursement de l'emprunt excessives.

**Sa seule possibilité pour investir :** l'emprunt, mais en augmentant l'Annuité de la Dette, elle tue son dernier atout et utilise encore plus de recettes d'investissement pour rembourser cette même dette.

**Seule solution :** rééquilibrer sa Section d'Exploitation pour retrouver une Capacité d'Autofinancement positive pérenne et recourir prudemment à l'emprunt sans augmenter le ratio Annuité/Produits de Fonctionnement.

Tout ça implique une meilleure maîtrise de l'évolution des charges et des produits de fonctionnement à partir d'une analyse prospective.

Elle n'a pas eu le courage politique de recourir au levier fiscal et a préféré aggraver le poids de la dette même si **la commune de Collioure est historiquement peu endettée :** la dette représente 0,53 années de Produits de Fonctionnement, loin des seuils d'alerte.

Mais, depuis les dernières années, pour sauvegarder ce ratio, elle a moins investi et fortement puisé dans son excédent cumulé de fonctionnement. Or ce dernier est « un fusil à un coup » ! Et de plus sa diminution entraîne celle du fonds de roulement et des ruptures de trésorerie d' ou le recours à une ligne de trésorerie.

Elle ne peut plus compter sur sa Capacité d'Autofinancement qui était sa force.

**Il importe donc au plus vite de reconstituer la capacité d'autofinancement (notre épargne).** A cet effet, il n'existe que deux pistes possibles : réduire les dépenses et accroître les recettes (Fiscalité, Redevances d'Occupation du Domaine Public, les tarifs horodateurs, les tarifs abonnements, accroître le nombre de places payantes sur la voie publique, etc...) Du côté dépenses, maîtriser les charges de personnel et charges générales (mieux contrôler les

fluides, les coûts, etc...). Nous avons intérêt à formaliser une politique d'investissement avec des axes stratégiques et traduire nos engagements politiques dans un Plan Pluriannuel d'Investissement sur 5 ans, à réajuster annuellement en fonction de l'évolution des recettes. Il permettra une meilleure programmation, une priorisation des dépenses d'équipement qui feront l'objet d'un meilleur suivi.

**Le PPI doit permettre de répondre à la question suivante :** à l'horizon de 5 ans, où en serons nous en capacité d'investissement et des ratios financiers ?

Hormis le fait que c'est un atout dans les relations avec les banques, l'analyse financière prospective sur 5 ans permet de répondre à deux questions :

- » Le coût sur service public doit-il être assuré par le contribuable ou l'utilisateur ?
- » L'investissement doit-il être financé par la fiscalité, et l'emprunt être réduit ?

**C'est la condition sine qua non si nous voulons réaliser des équipements structurants** (maison de santé, extension du musée, aménagement du centre ville, etc...)

L'effort fiscal (direct notamment) constituerait un moyen significatif d'obtenir et de reconstituer, au moins partiellement, un surplus d'épargne en réaction à une dégradation de la solvabilité de la commune. **Mais nous ne ferons pas l'économie d'une réflexion sur les tarifications et les niveaux de redevance (AODP), la mise en secteur payant de places de stationnement sur la voirie actuellement gratuits, etc...**