

Chambre régionale  
des comptes



Bretagne

# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

## COMMUNE DE PERROS-GUIREC COTES D'ARMOR

Exercices 2010 et suivants

.

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 16 janvier 2018.

## **AVANT-PROPOS**

Le présent rapport d'observations définitives, une fois délibéré, est adressé aux représentants légaux des collectivités ou organismes contrôlés afin qu'ils apportent, s'ils le souhaitent, une réponse qui a vocation à l'accompagner lorsqu'il sera rendu public. C'est un document confidentiel réservé aux seuls destinataires, qui conserve un caractère confidentiel jusqu'à l'achèvement de la procédure contradictoire. Sa divulgation est donc interdite, conformément à l'article L. 241-4 du code des juridictions financières.

## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	5
INTRODUCTION.....	6
<b>1 LA COMMUNE ET SON ENVIRONNEMENT .....</b>	<b>7</b>
1.1 Présentation générale.....	7
1.2 Les relations avec la communauté d'agglomération de Lannion-Trégor Communauté.....	7
<b>2 LA SITUATION BUDGETAIRE ET FINANCIERE .....</b>	<b>9</b>
2.1 Présentation générale .....	9
2.2 La fiabilité des comptes .....	9
2.2.1 L'état de l'actif .....	9
2.2.2 Les subventions versées.....	9
2.2.3 Des imputations comptables erronées.....	10
2.2.4 Les travaux en régie.....	10
2.3 Analyse financière du budget principal .....	10
2.3.1 Les ressources fiscales.....	10
2.3.2 Les ressources institutionnelles et la participation de la commune au redressement des comptes publics .....	12
2.3.3 L'évolution des produits de fonctionnement .....	12
2.3.4 L'évolution des charges de fonctionnement .....	12
2.3.5 Les résultats du budget principal .....	13
2.3.6 Analyse de la dette.....	14
2.3.7 Le prêt « toxique » n° MPH274011 EUR.....	15
2.3.8 La trésorerie .....	17
<b>3 LA GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER .....</b>	<b>17</b>
<b>4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....</b>	<b>18</b>
4.1 L'information institutionnelle.....	18
4.2 Effectifs et masse salariale.....	18
4.2.1 Les effectifs .....	18
4.2.2 Les charges de personnel .....	19
4.2.3 Les effets de la réforme de rythmes scolaires sur les effectifs et les charges de personnel.....	19
4.3 La durée annuelle du temps de travail .....	19
4.4 L'absentéisme .....	20
4.5 Les indemnités relevant de l'article 111 de la loi statutaire.....	22
4.6 La carrière des agents.....	23
4.6.1 La formation .....	23
4.6.2 Les véhicules de fonction et de service .....	24

5	LA COMMANDE PUBLIQUE .....	24
5.1	L'organisation .....	24
5.2	Le recensement des besoins et la formalisation des procédures .....	24
5.3	L'information des candidats non retenus .....	25
5.4	Les avenants .....	25
6	LA GESTION DES PORTS ET DES ZONS DE MOUILLAGE.....	25
6.1	Présentation générale .....	25
6.2	Le cadre juridique et la gouvernance .....	26
6.3	L'état de l'actif du budget annexe « ports » .....	26
6.4	L'analyse financière des ports de Perros-Guirec .....	27
6.4.1	Les produits d'exploitation .....	27
6.4.2	Les charges de fonctionnement.....	28
6.4.3	Le résultat d'exploitation .....	29
6.4.4	L'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement.....	30
6.4.5	Les données financières par emplacement.....	31
6.5	Une nouvelle dynamique à trouver .....	31
	ANNEXES .....	33

## SYNTHÈSE

La commune de Perros-Guirec compte 7 532 habitants au 1<sup>er</sup> janvier 2017. C'est une station classée de tourisme avec un surclassement démographique dans la catégorie de 20 000 à 40 000 habitants. Elle comprend deux ports communaux, cinq zones de mouillage et possède en outre un grand site naturel classé et protégé avec une attractivité touristique liée aux amas de granit rose qui caractérisent ses côtes.

Membre de la communauté d'agglomération de Lannion-Trégor communauté (CA LTC) depuis 2014, la commune lui a transféré les compétences eau, assainissement et collecte des déchets, mais exclut de se séparer de la compétence tourisme dont les principaux facteurs d'attractivité sont les noms de « Perros-Guirec » et « Côte de granit rose ». C'est pourquoi la commune et son office du tourisme les ont enregistrés à titre de marque pour les produits et services habituellement offerts par des offices du tourisme. Ce faisant, le risque d'une action en contrefaçon de marque neutralise par avance toute tentative de transfert de la compétence tourisme à la CA LTC.

### **Une situation financière maîtrisée malgré les effets négatifs d'un emprunt « toxique »**

Les baisses de dotation de l'Etat sont compensées par des recettes fiscales dynamiques portées par les bases d'imposition du foncier bâti et des taxes sur le foncier bâti et non bâti aux taux supérieurs à 24 % pour l'une et à 47 % pour l'autre.

Les ressources fiscales propres nettes des restitutions ont ainsi augmenté de 12 % entre 2014 et 2016.

Dans le même temps, la commune a diminué de 15 % le niveau de ses charges courantes entre 2011 et 2015 mais elle peine encore à maîtriser ses charges de personnel qui représentent plus de 63 % des charges courantes.

Sur la période contrôlée, la commune a supporté les taux d'intérêts démesurés, car calculés sur la base du cours du change entre l'euro et le franc suisse, d'un emprunt structuré de 5,6 M€ contracté auprès de DEXIA le 14 février 2011, pour une durée de 31 ans.

Après avoir initialement engagé une procédure judiciaire aux fins d'annulation du contrat, la commune, afin d'être éligible au fonds de soutien aux collectivités ayant contracté des produits structurés, s'est rapprochée de la banque et a conclu une transaction au terme de laquelle le capital restant dû et les indemnités de remboursement anticipés, soit près de 15 M€, seront remboursés par un nouveau prêt conclu avec la banque au taux fixe de 5 % sur une durée de 15 ans.

La commune a alors pu bénéficier de l'intervention du fonds d'aide ; l'Etat lui versera ainsi une somme de près de 11 M€ par fraction annuelle de 0,846 M€, pendant 13 ans.

### **Une durée du travail inférieure à la durée légale et une augmentation préoccupante de l'absentéisme**

La collectivité compte un effectif stable de 176 agents bénéficiant d'une durée annuelle du travail de 1 554 heures, soit 53 heures de moins que la durée légale de 1 607 heures. Ce temps de travail dérogatoire a représenté un volume de 8 096 heures non travaillées en 2015. Pour répondre aux nécessités de services, la commune a dû recourir dans le même temps à 4 771 heures supplémentaires et à 2 177 heures complémentaires.

Le taux d'absentéisme, toutes causes confondues, est en augmentation de 31 % sur la période contrôlée et se situe au-dessus de la moyenne nationale. Deux causes d'absentéisme évoluent de manière préoccupante : la maladie ordinaire et les accidents du travail (respectivement + 15 % et + 79 % depuis 2010, et même + 32,4 % et + 60 % entre 2014 et 2015).

### **Une activité de plaisance à redynamiser**

S'agissant de l'activité de plaisance, la commune propose 1 463 places aux plaisanciers, majoritairement accueillis au titre de contrats conclus à l'année.

Or, leur nombre est en diminution constante sur toute la période contrôlée. Cette baisse touche les deux ports et les mouillages ; elle a pour effet de neutraliser l'impact de la hausse des tarifs, lesquels sont plus élevés que ceux des autres ports de la région.

Le port souffre ainsi de surcapacités d'accueil dues à la baisse de fréquentation, malgré le travail d'optimisation en cours sur les emplacements.

Il convient désormais que la commune engage une réflexion stratégique sur ses ports et mouillages. Le port du Linkin, en ville et bordé de nombreux commerces et restaurants, est notamment un élément important de l'attractivité touristique de la station et il doit par conséquent faire l'objet d'une attention particulière.

## RECOMMANDATIONS

**Recommandation n° 1 : Comptabiliser l'intégralité des travaux effectués par les agents techniques et les décomptes d'heures avec coût horaire des agents municipaux dans le cadre des travaux en régie.**

**Recommandation n° 2 : Elaborer et mettre en œuvre un plan pluriannuel d'économies de fonctionnement comprenant des objectifs chiffrés de maîtrise de la masse salariale, les actions à entreprendre avec des indicateurs de suivi, ainsi qu'un contrat d'emploi passé avec les services comprenant une approche des besoins en ressources humaines par fonction et par politique publique.**

**Recommandation n° 3 : Abroger la délibération du 14 décembre 2001 et fixer la durée annuelle du travail à 1 607 heures conformément à la loi.**

**Recommandation n° 4 : Procéder à la refonte du régime indemnitaire.**

**Recommandation n° 5 : Engager une réflexion stratégique sur l'avenir du port de plaisance - spécialement du bassin à flots - et sur son rôle dans l'attractivité touristique de la commune.**

## INTRODUCTION

La chambre régionale des comptes de Bretagne a procédé, dans le cadre de son programme de travail, au contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Perros-Guirec à compter de l'exercice 2010. Ce contrôle a été ouvert par lettre du 16 août 2016.

L'entretien préalable prévu par l'article L. 243-1 du code des juridictions financières a eu lieu le 13 avril 2017 avec M. Erven Léon, ordonnateur en fonction, et par téléphone, avec leur accord respectif, le 3 mai 2017 avec M. Yvon Bonnot, puis avec M. Gilles Desclochez, anciens ordonnateurs.

La chambre, lors de sa séance du 9 juin 2017, a arrêté ses observations provisoires ; le rapport d'observations provisoires a été transmis aux anciens ordonnateurs et à l'ordonnateur en fonctions le 25 juillet 2017.

Après avoir examiné les réponses écrites de la commune de Perros-Guirec et les pièces qu'elle a produites, la chambre, lors de sa séance du 16 janvier 2018, a arrêté ses observations définitives.

# 1 LA COMMUNE ET SON ENVIRONNEMENT

## 1.1 Présentation générale de la commune

Située à 175 km de Rennes et à 78 km de Saint-Brieuc, Perros-Guirec est une commune du littoral costarmoricain classée station de tourisme. Elle possède un casino et fait l'objet d'un surclassement dans la strate de 20 000 à 40 000 habitants.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, elle compte une population de 7 532 habitants, en baisse régulière depuis plusieurs années (7 641 habitants en 2015 et 7 569 habitants en 2016).

Il existe deux ports sur le territoire communal, dont le port du Linkin, situé en ville, et cinq zones de mouillage, pour une capacité totale de 1 463 places.

## 1.2 Les relations avec la communauté d'agglomération de Lannion-Trégor Communauté

La commune de Perros-Guirec est membre de la communauté d'agglomération de Lannion Trégor (CA LTC) depuis 2014 ; elle lui a transféré les compétences assainissement, la collecte des déchets, le transport urbain, le développement économique, le financement du contingent d'incendie et de secours et la prévention de la délinquance.

Alors que la commune a actuellement la charge de réaliser une aire d'accueil des gens du voyage, d'une capacité de 20 places à l'année, qui devra ensuite être mise à la disposition de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) dès la réception des travaux, soit à la fin de 2018 (prévision), le cadre juridique et financier de cette opération n'a pas encore été arrêté.

La commune entend par ailleurs conserver la compétence tourisme ainsi que son office du tourisme car elle estime que l'attractivité touristique du territoire résulte de la renommée du nom de la ville de Perros-Guirec auprès du public.

Or, la loi NOTRÉ du 7 août 2015 s'est donnée pour objectif « de mieux coordonner et de rendre plus efficace la politique touristique » à travers « une rationalisation de l'intervention publique dans ce domaine »<sup>1</sup>.

Dans ce but, le législateur a confié à l'échelon intercommunal, et ce à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, une compétence obligatoire en matière de « promotion du tourisme », laquelle inclut la « création d'offices du tourisme »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Etude d'impact sur le projet de loi portant nouvelle organisation territoriale de la République.

<sup>2</sup> Articles L. 5214-16 et L. 5214-5 du CGCT.

Ces dispositions sont venues compléter celles de la loi relative à la modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles du 27 janvier 2014 (MAPTAM) qui avait transféré la compétence « tourisme » aux communautés urbaines et aux métropoles.<sup>3</sup>

En application de ces dispositions, les offices du tourisme des communes touristiques et des stations classées devaient être automatiquement transformées en bureau d'information de l'office du tourisme communautaire, ces bureaux ne disposant pas de la personnalité morale, sauf lorsque l'office du tourisme intercommunal a son siège sur le territoire de la commune touristique ou de la station classée de tourisme considérée.

Des dérogations possibles ont cependant été adoptées par le parlement lors du vote de la loi « Montagne » du 28 décembre 2016.

En outre, la loi NOTRÉ a prévu la faculté de conserver la possibilité de créer plusieurs offices du tourisme lorsque coexistent sur le territoire d'un même EPCI plusieurs marques de territoires protégées, distinctes par leur appellation ou par leur mode de gestion. Dans cette situation, les offices de tourisme concernés seront réputés être « à compétence territoriale limitée »<sup>4</sup>.

En l'espèce, toute opération de transfert de la compétence tourisme ou de limitation territoriale du champ de cette compétence sans le consentement de la commune de Perros-Guirec serait vouée à l'échec en raison de l'application du droit des marques.

En effet, la commune est propriétaire des marques « Perros-Guirec » et « Granit rose de Perros-Guirec », et l'office du tourisme détient la marque « Perros-Guirec Côte de granit rose ».

Le droit des marques confère à leurs propriétaires, sur l'ensemble du territoire national<sup>5</sup>, un monopole d'exploitation sur la dénomination nominale et/ou graphique pour les produits et services désignés dans le certificat d'enregistrement des marques ; en l'occurrence, il s'agit de ceux généralement offerts au public par les offices du tourisme.

Dès lors, toute utilisation non autorisée des marques précitées dans le cadre du fonctionnement d'un office du tourisme communautaire exposerait ce dernier à des poursuites pour délit de contrefaçon et à l'interdiction d'offrir au public des produits ou service incriminés.

Cependant, la commune de Perros-Guirec et Lannion Trégor communauté travaillent ensemble dans le cadre fixé par une convention annuelle, pour développer par exemple certaines actions communes telles que des salons, l'édition de guides, la promotion et la communication, ou encore la formation.

---

<sup>3</sup> Article L. 134-1-1 du code du tourisme.

<sup>4</sup> Article 68 de la loi NOTRÉ.

<sup>5</sup> Le territoire protégé peut être étendu à l'Union Européenne en cas d'enregistrement communautaire de la marque et, en cas d'enregistrement international, à tous les autres pays signataires de l'arrangement de Madrid.

## **2 LA SITUATION BUDGETAIRE ET FINANCIERE**

### **2.1 Présentation générale**

La structure budgétaire de la commune s'articule autour d'un budget principal et de quatre budgets annexes : le port <sup>6</sup>, le centre nautique, la zone d'activité (ZA) de Kergadic et les pompes funèbres.

Après les transferts de compétences effectués en 2014 et la disparition des recettes et des dépenses correspondantes, le résultat consolidé s'est élevé à 2,3 M€ en 2015, puis à 2,1 M€ en 2016.

Les débats d'orientation budgétaire (DOB) sont organisés conformément à la loi ; depuis 2014, les documents produits à l'appui apportent une information aussi bien rétrospective que prospective.

### **2.2 La fiabilité des comptes**

#### **2.2.1 L'état de l'actif**

L'état de l'actif édité par le comptable doit être mis à jour au vu des données fournies par l'ordonnateur afin qu'il y ait une concordance entre ce document et l'inventaire dressé par l'ordonnateur, ce qui n'était pas le cas pour l'année 2015.

De plus, les inventaires, tenus sur des tableaux « Excel », sont difficilement exploitables en raison de champs d'entrée très diversifiés pour un même type de biens.

La mise en place d'une nomenclature permettrait de disposer d'une information plus précise, de meilleure qualité et offrirait une vision claire des actifs de la collectivité.

#### **2.2.2 Les subventions versées**

La commune a financé en 2014 le budget annexe de la ZA de Kergadic à hauteur de 0,416 M€ car certains terrains ont été vendus à un prix inférieur à leur prix de revient afin de faciliter l'installation d'entreprises sur le territoire communal.

Or, même si ce budget annexe peut valablement recevoir des subventions, il n'appartenait pas à la commune de supporter les frais d'acquisition de ces parcelles.

---

<sup>6</sup> Budget 2016 de l'ordre de 1,5 M€ en fonctionnement (le plus important des quatre budgets annexes).

Ce budget annexe devait en principe être clôturé en 2017 après la vente de deux terrains et de l'extension de la ZA à la CA LTC.

### **2.2.3 Des imputations comptables erronées**

Quelques erreurs d'imputation comptables relatives aux budgets annexes du centre nautique et du port ont été relevées. C'est le cas par exemple de travaux de mise en conformité ou encore du marché de gardiennage, pris en charge à tort par le budget principal. Il appartient à la commune d'intégrer toutes les opérations comptables dans les budgets annexes correspondants, conformément aux dispositions du code général des collectivités territoriales (CGCT).

### **2.2.4 Les travaux en régie**

La commune prend en compte les fournitures et matériaux utilisés pour la réalisation de travaux en régie mais elle ne comptabilise pas systématiquement le coût horaire des agents municipaux ; dès lors, les montants comptabilisés ne reflètent qu'une partie du coût des travaux.

Cependant, depuis 2016, la commune intègre désormais le coût horaire des agents municipaux.

## **2.3 Analyse financière du budget principal**

### **2.3.1 Les ressources fiscales**

Lors de la réforme de la taxe professionnelle en 2010, le manque à gagner pour les communes a été compensé par le transfert à leur profit du produit de la taxe d'habitation départementale. Le taux de la commune de Perros-Guirec, fixé alors à 15,10 %, a ainsi été majoré du taux départemental, soit environ 13 %. De plus, le régime d'abattement différencié a donné lieu à un calcul d'ajustement de la part des services fiscaux. Le taux de la taxe d'habitation a de ce fait été porté à 27,98 %.

En 2014, la commune de Perros-Guirec a rejoint la communauté d'agglomération de Lannion-Trégor communauté qui, de ce fait, a récupéré le produit correspondant à l'ancienne taxe professionnelle [taxe d'habitation départementale, cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE), taxe sur les surfaces commerciales (TASCOM), LFER, congé de formation professionnelle (CFP)] et reversé une attribution de compensation fiscale, diminuée du montant des charges transférées. Le taux de la taxe d'habitation a alors été ramené au taux initial de 15,47 %, équivalant au produit attendu sur la base des 15,10 % initiaux en tenant compte des ajustements apportés par les services fiscaux.

Lors du dernier vote des taux, à savoir le 2 février 2017, le conseil municipal a adopté les valeurs suivantes : 24,37 % pour le foncier bâti, 47,18 % pour le foncier non bâti et 15,47 % pour la taxe d'habitation.

**Tableau n° 1 : Evolution des ressources fiscales propres**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Impôts locaux nets des restitutions</b>	<b>6 065 398</b>	<b>7 536 675</b>	<b>7 815 976</b>	<b>8 163 762</b>	<b>5 084 615</b>	<b>5 620 813</b>	<b>5 563 026</b>
+ Taxes sur activités de service et domaine	2 487 355	2 559 758	2 518 319	2 530 737	1 091 072	1 136 855	1 242 355
+ Taxes sur activités industrielles	155 848	163 778	203 029	248 265	233 639	228 660	228 977
+ Taxes liées à l'environnement et l'urbanisation	0	0	0	0	0	0	-
+ Autres taxes (dont droits de mutation à titre onéreux, DMTO)	349 456	439 523	426 980	396 405	324 502	448 891	519 299
<b>= Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)</b>	<b>9 058 057</b>	<b>10 699 734</b>	<b>10 964 305</b>	<b>11 339 170</b>	<b>6 733 827</b>	<b>7 435 219</b>	<b>7 553 657</b>

Source : Anafi

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune a indiqué que l'augmentation des taux portant sur le foncier bâti est liée à la baisse concomitante du produit de la taxe d'enlèvement des ordures ménagères, désormais perçue par Lannion-Trégor communauté suite au transfert de la compétence collecte, soit un manque à gagner estimé de 309 000 €.

Or, s'il est vrai que la commune ne bénéficie plus de cette recette, elle a également été libérée des charges liées au fonctionnement de ce service.

Par ailleurs, les ressources fiscales nettes des restitutions ont augmenté de 12 % entre 2014 et 2016 (2 % entre 2015 et 2016), malgré une stabilisation du produit des impôts locaux cette dernière année.

En effet, dans le même temps, les taxes sur les activités domaniales et les autres taxes, dont les droits de mutation à titre onéreux, ont augmenté respectivement de 14 % et de 15,6 %, atteignant en 2016 leurs meilleurs rendements sur la période contrôlée. Leur produit a ainsi compensé la diminution de celui des impôts locaux et contribué à la hausse des ressources fiscales par rapport à l'exercice précédent (2015).

Enfin, les produits sur les jeux de casino, globalement stables entre 2011 et 2012 (respectivement 959 000 € et 896 000 €), sont cependant moins élevés ces dernières années (856 373 € en 2015 et 864 461 € en 2016).

### **2.3.2 Les ressources institutionnelles et la participation de la commune au redressement des comptes publics**

En raison de la baisse de la dotation globale de fonctionnement (DGF), les ressources institutionnelles (cf. annexe 1) ont diminué de 40 % sur la période contrôlée. En 2016, elles représentent 32 % des recettes fiscales propres nettes des restitutions et 17 % des produits de gestion.

La participation des communes au redressement des comptes publics se poursuit en 2016 et 2017. Lors du DOB 2016, la commune a présenté un scénario prospectif prudent, basé sur les tendances déjà constatées de baisse des dotations de l'Etat et de hausse des produits de la fiscalité directe découlant du niveau des bases fiscales.

Ces projections seront néanmoins amenées à être révisées en fonction de l'évolution du contexte économique et législatif.

### **2.3.3 L'évolution des produits de fonctionnement**

Si les produits de gestion progressent légèrement entre 2014 et 2015 (+ 1,4 %) malgré la baisse de 13,7 % des ressources institutionnelles et des produits d'exploitation, cette tendance n'a cependant pas perduré puisque l'exercice 2016 est marqué par une diminution de 477 014 € en valeur (-3,4 %), essentiellement en raison d'une baisse des recettes institutionnelles de 428 459 € (cf. annexe 2).

L'augmentation régulière des recettes fiscales nettes des restitutions (6,7 M€ en 2014 et 7,5 M€ en 2016), soit 12 %, n'a par ailleurs pas permis de compenser la baisse des dotations 2016 ni de maintenir les produits de gestion à leur niveau de 2014 et de 2015.

### **2.3.4 L'évolution des charges de fonctionnement**

Après une contraction de 15 % entre 2011 et 2015, le niveau des charges courantes a augmenté de 95 % en 2016 (cf. annexe 3). Cette brusque inversion est liée à la mise en œuvre d'un mécanisme destiné à sortir du risque induit par la souscription d'un emprunt toxique, avec des conséquences sur le résultat financier (cf. infra).

Parallèlement, les charges à caractère général ont diminué de 24,6 % sur la période contrôlée et de 14,2 % entre 2014 et 2016.

En hausse continue jusqu'en 2013, les charges de personnel (hors remboursement pour mise à disposition) ont commencé à diminuer régulièrement à compter de 2014 (-3,23 % entre 2014 et 2015 et -0,11 % entre 2015 et 2016).

Pour autant, la part des charges de personnel dans les charges courantes n'a cessé d'augmenter entre 2010 et 2015. Elles ont ainsi atteint leurs niveaux les plus élevés en 2014 et en 2015 (respectivement 61,80 % et 63,10 %) alors même que les compétences de collecte des déchets et d'assainissement (15 ETP au total) ont été transférées à la CA LTC en 2014.

Les actions entreprises pour maîtriser les dépenses de fonctionnement, dont la masse salariale, gagneraient à être formalisées dans le cadre stratégique d'une programmation pluriannuelle d'économies de fonctionnement. Cette démarche nécessiterait notamment de revoir l'approche par cadres d'emploi afin de lui substituer une méthode fondée sur l'analyse des besoins par politique publique.

### 2.3.5 Les résultats du budget principal

L'excédent brut de fonctionnement augmente régulièrement et représente en fin de période plus de 24 % des produits de gestion de la commune. La capacité d'autofinancement (CAF) suit la même trajectoire et culmine à 2,7 M€ en 2015, soit 19,7 % des produits de gestion.

**Tableau n° 2 : Les résultats du budget principal**

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Produits de gestion</b>	<b>15 406 925</b>	<b>15 419 239</b>	<b>15 502 265</b>	<b>13 766 319</b>	<b>13 959 808</b>	<b>13 482 794</b>
<b>Charges de gestion</b>	<b>12 270 074</b>	<b>12 095 438</b>	<b>12 155 251</b>	<b>11 213 025</b>	<b>10 607 249</b>	<b>10 184 858</b>
<b>Excédent brut de fonctionnement</b>	<b>3 136 851</b>	<b>3 323 801</b>	<b>3 347 013</b>	<b>2 553 293</b>	<b>3 352 560</b>	<b>3 297 935</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	20,4 %	21,6 %	21,6 %	18,5 %	24 %	24,5 %
+/- Résultat financier (réel seulement)	-853 216	-715 897	-666 708	-588 082	-568 685	-2 405 713
<b>= CAF brute</b>	<b>2 294 933</b>	<b>2 585 090</b>	<b>2 700 852</b>	<b>1 413 115</b>	<b>2 745 110</b>	<b>863 078</b>
<i>en % des produits de gestion</i>	14,9 %	16,8 %	17,4 %	10,3 %	19,7 %	6,4 %

Source : Anafi

La prise en compte au titre de l'exercice 2016 du prêt de 11 M€ mettant fin au litige DEXIA impacte fortement la CAF brute. Elle ne représente plus que 6,4 % des produits de gestion et le résultat financier passe de -568 685 € en 2015 à -2 405 713 € en 2016. Pour les exercices à venir, le versement de l'annuité de 846 604 € versée par l'agence de services et de paiement viendra positivement impacter le solde de ces comptes.

Le résultat consolidé atteint ses meilleurs niveaux en 2013 et 2015 (2,36 M€) et se stabilise au-dessus de 2 M€ en 2016 (cf. annexe 4).

**Tableau n° 3 : Le financement des investissements**

en €	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>CAF brute</b>	<b>2 294 933</b>	<b>2 585 090</b>	<b>2 700 852</b>	<b>1 413 115</b>	<b>2 745 110</b>	<b>863 078</b>
- .Annuité en capital de la dette	848 970	865 265	811 589	755 677	705 756	5 042 914
<b>CAF nette ou disponible</b>	<b>1 445 963</b>	<b>1 719 824</b>	<b>1 889 263</b>	<b>657 437</b>	<b>2 039 354</b>	<b>-4 179 837</b>
<b>Recettes d'inv. hors emprunt</b>	<b>618 114</b>	<b>600 686</b>	<b>915 282</b>	<b>749 560</b>	<b>711 801</b>	<b>757 850</b>
<b>Financement propre disponible</b>	<b>2 064 077</b>	<b>2 320 511</b>	<b>2 804 545</b>	<b>1 406 997</b>	<b>2 751 155</b>	<b>-3 421 987</b>
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement (dont travaux en régie)</i>	88,1 %	264,6 %	129,9 %	65,9 %	176,4 %	-177,9%
Dépenses d'équipement (dont travaux en régie )	2 342 230	877 138	2 159 760	2 133 652	1 559 988	1 923 931
<b>Besoin (-) ou capacité (+) de financement</b>	<b>-502 366</b>	<b>1 364 860</b>	<b>543 038</b>	<b>-2 489 671</b>	<b>1 056 292</b>	<b>-14 669 012</b>
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	700 000	100 000	0	0	0	13 636 889
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	197 634	1 464 860	543 038	-2 489 671	1 056 292	-1 032 123

Source : Anafi

Le financement propre disponible couvre les dépenses d'équipement, à l'exception des exercices 2014 et 2016.

Sur ce dernier exercice, la CAF nette devient fortement négative (-4,1 M€) en raison de la transaction opérée pour sortir du risque associé à l'emprunt toxique, mais dont l'impact sur les finances communales devrait malgré tout rester limité grâce à la sécurisation de l'encours de dette et à l'intervention du fonds de soutien.

### 2.3.6 Analyse de la dette

Au 31 décembre 2015, la dette du budget principal se répartit entre 12 emprunts à taux fixe, trois à taux variable et trois emprunts structurés. Ces derniers représentent près de 43 % des emprunts de la commune, le montant du capital restant dû s'élevant à 4,8 M€.

L'encours de la dette diminue jusqu'en 2015, la commune n'ayant contracté aucun nouvel emprunt sur trois exercices consécutifs (2013 à 2015). Par contre, l'annuité en capital bondit en 2016 suite au refinancement des sommes restant dues afin de sortir du risque associé au prêt toxique précédemment évoqué.

### **2.3.7 Le prêt « toxique » n° MPH274011 EUR**

Les emprunts souscrits par les collectivités locales sont soumis à une cotation selon une charte dite « de bonne conduite », ou charte Gissler, du nom de l'inspecteur général des finances qui l'a élaborée. Signée le 7 décembre 2009 par les principaux banquiers et les principales associations d'élus, en présence des ministres de l'intérieur et de l'économie et des finances, cette charte vise à réduire l'exposition des collectivités locales aux produits structurés dit « toxiques » qui ont défrayé la chronique entre octobre et décembre 2008.

La charte, applicable depuis 2010, s'articule autour de deux axes : l'abandon des produits financiers les plus risqués et la classification des autres selon une perception du risque et l'amélioration de la gouvernance des collectivités locales face à l'emprunt.

Elle consiste donc, pour les établissements financiers signataires, à renoncer à proposer aux collectivités des produits trop agressifs et à coter les autres produits commercialisés selon une double échelle alphanumérique des risques. Les références à des indices de matières premières, d'actions ou de devises dont la volatilité n'est pas adaptée aux missions des collectivités locales et au financement long de leurs investissements sont prohibés.

La classification Gissler permet de ranger les produits selon une matrice à double entrée : le chiffre (de 1 à 5) traduit la complexité de l'indice servant au calcul des intérêts de l'emprunt et la lettre (de A à E) exprime le degré de complexité de la formule de calcul des intérêts.

Une circulaire du 25 juin 2010 a par ailleurs défini une catégorie « hors charte » (F6) qui regroupe tous les produits déconseillés par la charte et que les établissements signataires se sont engagés à ne plus commercialiser.

Or, la commune a contracté le 14 février 2011, soit après la diffusion de la charte Gissler, un prêt d'une durée de 31 ans et d'un montant de 5 683 715,62 €, les intérêts étant calculés en fonction du cours de change entre l'euro et le franc suisse. L'établissement prêteur est DEXIA Crédit local et l'opération s'est effectuée par l'intermédiaire de la caisse française de financement local (CAFFIL).

Ce prêt, en raison du mode de calcul de ses intérêts et de sa durée, est classé hors charte, ce qui signifie qu'il entre dans la catégorie des prêts déconseillés aux collectivités locales et fait partie des produits que les établissements bancaires se sont engagés, en 2010, à ne plus commercialiser.

Les conséquences financières de cette opération s'avèrent particulièrement coûteuses pour les finances de la collectivité.

Face à l'envolée des taux d'intérêts, la commune a introduit une instance aux fins d'annulation du contrat devant le tribunal de grande instance de Nanterre le 25 juillet 2013, sans succès.

A la faveur de la mise en place par l'Etat du fond de soutien aux collectivités ayant contracté des emprunts structurés, prévu par la loi de finances pour 2014 et le décret n° 2014-444 du 26 avril 2014, la commune et la banque se sont rapprochées aux fins de conclure une transaction permettant de refinancer le prêt initial à un taux fixe et de mettre fin à la hausse démesurée des intérêts.

La conclusion de cette transaction a eu pour effet de rendre la commune éligible au fond de soutien prévu par la loi, et donc de bénéficier de l'aide fournie par la solidarité nationale.

La délibération du 6 avril 2016, le protocole transactionnel du 8 avril 2016, le contrat de prêt du 11 avril 2016 ainsi que son tableau d'amortissement, ont déterminé les termes de la transaction permettant le refinancement des sommes restant dues au titre du prêt MPH274011 EUR du 14 février 2011, à savoir :

- 4 821 705,14 € au titre du capital restant dû ;
- 10 120 000 € au titre d'une partie de l'indemnité compensatrice dérogatoire.

En application de la transaction, un nouveau contrat de prêt a donc été conclu le 1<sup>er</sup> avril 2016 pour un montant en principal de 14 941 705,14 € et 8 026 110 € d'intérêts, soit un coût total du crédit à l'échéance de 22 967 825 €.

Le contrat prévoit qu'il se subdivisera en trois prêts, soit :

**Prêt n° 1**

Montant maximal : 4 824 715,14 €  
Durée maximale : 26 années  
Taux fixe : 5 % par an  
Intérêts : 4 131 879,91 €  
Coût total du crédit : 8 953 595,05 €

**Prêt n° 2**

Montant maximal : 7 300 000,00 €  
Durée maximale : 12 années  
Taux fixe : 5 % par an  
Intérêts : 2 620 805,23 €  
Coût total du crédit : 9 920 805,23 €

**Prêt n° 3**

Montant maximal : 2 820 000,00 €  
Durée maximale : 15 années  
Taux fixe : 5 % par an  
Intérêts : 1 273 425,33 €  
Coût total du crédit : 4 093 425,33 €

Pour conclure, le dossier du prêt n° MPH274011 EUR conclu le 14 février 2011 pour un montant de 5 683 715 € se solde, aux termes des documents contractuels signés entre la commune et la banque, comme suit :

- Capital restant dû :	4 821 705,14 €
- Partie de l'indemnité compensatrice dérogatoire :	10 120 000,00 €
- Montant total du nouveau prêt en principal :	14 941 705,14 €
- Montant des intérêts à l'échéance :	8 026 110 €
- <b>Coût total du crédit :</b>	<b>22 967 825 €</b>

La conclusion de la transaction a permis à la commune de bénéficier de l'intervention de l'Etat, et donc de la solidarité nationale, qui abonde le fond d'aide, lequel, par l'intermédiaire de l'Agence de services et de paiement, versera à la commune une somme de 11 005 863,37 € par fraction annuelle de 846 604 € pendant 13 ans.

La somme que la commune aura in fine payé à l'échéance sera, déduction faite des sommes reçues au titre du fond d'aide, de 11 961 961,63 €. Par ailleurs, elle autofinance une partie de son désendettement à hauteur de 1 710 000 €.

Dès lors, le coût final de cette opération pour la commune de Perros-Guirec sera de 13 671 962 €, montant auquel il convient d'ajouter les sommes déjà payées au titre des intérêts entre 2011 et 2016.

Comptablement, cette transaction s'est traduite en 2016 par l'inscription au budget principal de la commune d'une somme de 11 641 952 € au titre des charges financières, alors que l'aide versée par l'agence des services et de paiement n'apparaît pas encore dans les comptes.

### 2.3.8 La trésorerie

Représentant 48,5 jours de charges courantes au 31 décembre 2016, la trésorerie de la commune n'appelle pas d'observation particulière.

## 3 LA GESTION DU PATRIMOINE IMMOBILIER

La commune entend se placer dans une démarche de gestion active de son patrimoine immobilier, tant par ses cessions que par les travaux de mises aux normes réglementaires [dépendance énergétique, accessibilité, sécurité des établissements recevant du public (ERP), etc.].

L'objectif est de limiter le parc immobilier, difficile à entretenir, et de réaliser des économies sur les charges de fonctionnement.

La vente de certains de ces actifs devrait permettre, selon la commune, de financer la réalisation d'équipements neufs plus fonctionnels et économiques.

## **4 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

### **4.1 L'information institutionnelle**

Le rapport 2015 sur l'état de la collectivité ne présente pas d'informations sur les dépenses de fonctionnement, les rémunérations, les charges de personnel, les données relatives à la nouvelle bonification indiciaire (NBI) ou les heures supplémentaires, méconnaissant ainsi les dispositions du décret n° 97-443 du 25 avril 1997 et de l'arrêté du 24 juillet 2013.

### **4.2 Effectifs et masse salariale**

#### **4.2.1 Les effectifs**

Au 31 décembre 2015, la commune compte 176 agents, dont 165 titulaires et 11 non titulaires, soit un total de 162,7 équivalents temps plein (ETP). 94 agents relèvent de la filière technique.

La part des agents titulaires dans les effectifs de la collectivité a globalement diminué de 12 % entre 2012 et 2015. Il est à noter que les transferts à l'EPCI en 2014 et 2015 de certaines compétences précédemment exercées par la commune, et donc de personnels, ne se sont pas traduits par une diminution de ses effectifs.

Le nombre d'emplois occupés par des agents non titulaires permanents est stable mais leur répartition entre les services a été modifiée : en diminution dans les filières administratives et technique et en augmentation dans la filière animation.

En 2017, la majorité du personnel se situe dans les classes d'âge de 40 à 44 ans et de 50 à 59 ans. La collectivité, s'agissant des cinq postes libérés cette même année suite à des départs en retraite, a fait le choix de les pourvoir en ayant recours à la mobilité interne.

Enfin, la commune recrute chaque année des agents saisonniers en période estivale, pour des durées d'un à deux mois. Leur nombre est variable selon les années.

## 4.2.2 Les charges de personnel

Après une hausse continue jusqu'en 2013, les charges de personnel (budget principal, hors remboursement pour mise à disposition) ont commencé à diminuer régulièrement à compter de 2014 : -3,23 % entre 2014 et 2015 et -0,11 % entre 2015 et 2016.

Leur part dans les charges courantes n'a cependant cessé d'augmenter de 2010 à 2015 pour atteindre 61,80 % en 2014 et 63,10 % en 2015, soit leur niveau le plus élevé de la période<sup>7</sup>. Cette évolution s'explique par la diminution plus rapide des autres charges de fonctionnement.

S'agissant du budget annexe du port, les dépenses de personnel ont augmenté de 4 % entre 2010 et 2012, avant de diminuer ensuite de 9 % jusqu'en 2015.

## 4.2.3 Les effets de la réforme de rythmes scolaires sur les effectifs et les charges de personnel

Le décret n° 2013-77 du 24 janvier 2013 a modifié l'organisation du temps scolaire pour les élèves des écoles primaires publiques.

La commune de Perros-Guirec a sollicité un report d'une année pour la mise en place d'un projet éducatif territorial en septembre 2014.

Ces activités, gratuites pour les familles, sont animées par des employés des services communaux mis à la disposition des écoles afin d'assurer les temps d'activités périscolaires.

Le coût des actions périscolaires est estimé par la collectivité à 73 640 € pour 2015 et à 85 975 € pour 2016 ; il englobe la valorisation des mises à disposition du personnel communal et les aides de la caisse d'allocations familiales.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune a indiqué que les prestations remplies par les intervenants externes en 2015 avaient représenté un coût de 1 500,58 € et que la mise en œuvre de la réforme des rythmes scolaires n'avait pas généré de réels surcoûts.

## 4.3 La durée annuelle du temps de travail

La commune a mis en place des systèmes dérogatoires au droit commun qui contribuent à alourdir le coût du travail alors que les charges de personnel représentent déjà un poids important (cf. supra).

En premier lieu, la commune a, par délibération du 14 décembre 2001, fixé la durée annuelle du temps de travail à 1 554 heures au lieu des 1 607 heures de la durée légale<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Alors même que les compétences de la collecte des déchets et de l'assainissement (15 ETP au total) ont été transférées à la CA LTC en 2014.

<sup>8</sup> Loi n° 2004-626 du 30 juin 2004 portant la durée légale du travail à 1 607 heures par an.

Compte tenu des effectifs de la collectivité, cette durée dérogatoire représente 8 096 heures non travaillées, soit environ cinq ETP, ce qui équivaut à une charge annuelle supplémentaire de 194 449 €<sup>9</sup>.

En second lieu, elle a choisi la même année d'accorder à ses agents 28 jours de congés au lieu des 25 jours prévus par la réglementation, auxquels s'ajoutent deux jours de fractionnement et huit jours fériés.

Or, les 1 554 heures théoriques de travail ne permettent pas de répondre aux nécessités de service puisqu'en 2015 la commune a eu recours à 4 771 heures supplémentaires (IHTS de jour, de nuit et dimanche alors qu'elle avait prévu de ne les réserver qu'aux situations exceptionnelles), et à 2 177 heures complémentaires versées aux seules assistantes maternelles.

Dès lors, la commune aurait avantage à engager une réflexion sur l'organisation du travail et sa durée dans le cadre d'une meilleure adéquation entre les missions confiées aux agents et la quotité de travail nécessaire pour les remplir afin de mieux maîtriser ses charges de personnel.

Enfin, les cas d'autorisations exceptionnelles d'absences (21 jours) sont plus nombreux que ceux prévus dans la fonction publique d'Etat. Le nombre de jours annuels réellement pris par les agents dans ce cadre reste cependant peu significatif.

#### **4.4 L'absentéisme**

La chambre a choisi d'aborder l'analyse de l'absentéisme en excluant d'une part les congés de maternité, qui peuvent faire l'objet d'une anticipation pour l'organisation des services<sup>10</sup> avec le recrutement éventuel de remplaçants, et d'autre part les absences syndicales, qui sont prévisibles et dont le nombre d'heures de délégation est contingenté.

Dès lors, il apparaît que le nombre d'absences non prévisibles quant à leur survenue et à leur durée a augmenté de 45 % depuis 2011.

En réintégrant ces deux catégories d'absence afin de disposer d'une information globale, il s'avère que le taux de l'absentéisme augmente malgré tout de 31 % sur la période.

---

<sup>9</sup> Coût moyen par agent en 2015 : 38 890 € ; 5 ETP = 194 449 € (charges de personnel incluses, source : CRC Anafi).

<sup>10</sup> Information de la collectivité à partir de la déclaration de grossesse et durée globalement connue.

**Tableau n° 4 : Evolution des principaux motifs d'absence (en nombre de jours)**

	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution
<b>Effectif pourvu</b>	<b>200</b>	<b>201</b>	<b>181</b>	<b>177</b>	<b>176</b>	
Maladie ordinaire	2 229	1 820	1 972	1 942	2 573	15 %
Longue durée longue maladie	1 201	765	1 889	2 420	1 632	36 %
Accident du travail et maladie professionnelle	603	998	705	675	1 081	79,94 %
<b>Total</b>	<b>4 033</b>	<b>3 741</b>	<b>4 678</b>	<b>5 149</b>	<b>5 844</b>	45 %

Source : CRC

**Tableau n° 5 : Part des principaux motifs d'absence**

Absentéisme	2011	2012	2013	2014	2015
Part des congés de maladie	55 %	49 %	42 %	38 %	44 %
Part des congés de maladie longue durée	30 %	20 %	40 %	47 %	28 %
Part des accident du travail et maladie professionnelle	15 %	27 %	15 %	13 %	18 %

Source : CRC

Le principal motif d'absence est la maladie ordinaire. Après avoir diminué en 2012, le nombre de jour d'absences pour ce motif a atteint son plus haut niveau en 2015 (+32 % par rapport à 2014). L'augmentation est de 15 % sur la période 2011-2015.

Selon l'ordonnateur, la collectivité, en lien avec l'assureur statutaire, déclenche de manière régulière des contre-visites en cas d'absences pour maladie ordinaire, qui n'ont pas permis jusqu'à présent de mettre en évidence des absences injustifiées.

La commune a par ailleurs également décidé de prendre à sa charge les frais liés à la vaccination contre la grippe, pour tous les membres du personnel qui le souhaitent.

Les agents absents, quel que soit le motif, ne sont pas remplacés, à l'exception des agents territoriaux spécialisés des écoles maternelles (ATSEM) et du chargé de communication. Les services concernés doivent alors fonctionner en mode priorisé ou dégradé, ce qui signifie que la charge de travail de l'agent absent est répartie entre ses collègues.

L'évolution des absences pour longue maladie et celles résultant d'accidents du travail est également préoccupante.

L'absence pour longue maladie a ainsi représenté jusqu'à 40 % des motifs d'absence en 2013, et même 47 % en 2014. Ce taux est en progression de 36 % depuis 2011.

Les accidents du travail touchent surtout les agents de la filière technique, plus nombreux et plus exposés aux risques. Après avoir représenté 27 % des absences en 2012, ils en représentaient encore 18 % en 2015. Leur augmentation est la plus forte sur la période examinée (79 %).

Le volume des absences pour longue maladie et accidents du travail résulte principalement de l'état de santé et de la situation médicale de trois agents qui totalisent à eux seuls 881 jours d'absence en 2015. En 2011, deux de ces agents ne souffraient pas de maladie professionnelle.

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) sont la première cause de maladies professionnelles ou d'arrêts liés à un accident de travail.

Face à ces constats, la commune a organisé des visites médicales supplémentaires en lien avec le service de médecine préventive et l'ergonome du centre de gestion de la fonction publique territoriale afin de vérifier l'aptitude des agents et l'adaptation des postes de travail.

Des actions spécifiques ont aussi été engagées afin de réduire la pénibilité d'un métier ou encore améliorer l'ergonomie d'un poste de travail. Les agents ont également été formés à la prévention des risques liés à l'activité physique ainsi qu'à la gestion du capital physique.

La poursuite de ces différentes actions est utile et la commune doit par ailleurs se montrer attentive à l'évolution des arrêts pour maladie ordinaire et engager une réflexion sur les réponses qu'il convient d'y apporter, aussi bien organisationnelles, parmi lesquelles le temps de travail et l'adéquation entre les missions et les moyens, que managériales.

#### **4.5 Les indemnités relevant de l'article 111 de la loi statutaire**

Les avantages collectivement acquis ayant le caractère de complément de rémunération mis en place par les collectivités locales et leurs établissements publics avant l'entrée en vigueur de la loi n° 84-53 du 26 janvier 1984 (modifiée par la loi n° 2007-209 du 19 février 2007) peuvent être maintenus au profit de l'ensemble de leurs agents lorsqu'ils sont pris en compte dans le budget de la collectivité ou de l'établissement.

En 1975, une prime annuelle de fin d'année a été instaurée. Calculée au prorata du temps de travail annuel, congés compris, elle était versée jusqu'en 1984 par l'association du personnel communal, pour partie en novembre, avec un solde en décembre de chaque année.

Alors qu'une subvention était jusqu'alors allouée à l'association, la commune a décidé, par délibération du 18 décembre 1984 (confirmée par une délibération du 28 janvier 2005), de procéder au versement direct de cette prime aux agents permanents titulaires et aux agents non titulaires lorsqu'il s'agit de personnels mis à la disposition de la commune par le conseil départemental des Côtes-d'Armor, lorsque ces remplacements sont de longue durée, avec une présence dans les effectifs pendant un an au moins.

Une délibération du 16 décembre 1985 a prévu d'indexer cette prime, d'un montant de 3 850 francs l'époque, soit 586,93 €, en fonction de la valeur du salaire minimum de croissance (SMIC) net du mois de décembre de chaque année. Alors même que le principe d'une revalorisation n'était pas prévu par la délibération initiale de 1975, il s'avère de plus que ce dispositif ne pouvait être mis en place après l'entrée en vigueur de la loi du 26 janvier 1984.

Il appartient donc aujourd'hui à la commune de se conformer à la loi en mettant fin à cette pratique et d'engager un travail de réforme de son régime indemnitaire. Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a indiqué que la commune a prévu d'engager cette démarche de remise à plat à l'occasion de la mise en œuvre au sein de la collectivité du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP).

## **4.6 La carrière des agents**

L'examen des modalités d'avancement d'échelon montre que la commune n'a pas eu recours à un dispositif conduisant à systématiquement faire progresser les agents à la durée minimale. En effet, seuls trois agents en ont bénéficié en 2015 et, en 2016, si l'ordonnateur a proposé cette évolution à trois autres agents, sa proposition s'est heurtée à un refus de la commission administrative paritaire.

Pour fonder ses décisions, la commune s'est appuyée sur les moyens managériaux que sont les entretiens annuels d'évaluation mis en place, et plus spécialement la vérification de l'atteinte par l'agent des objectifs qui lui ont été fixés.

Il est à noter que la loi n° 2015-1785 du 29 décembre 2015 a supprimé l'avancement d'échelon à la durée minimale au profit d'une cadence unique.

De la même façon, la commune n'accorde pas systématiquement d'avancement de grade aux agents qui pourraient y prétendre mais elle sélectionne et classe les agents qu'elle compte promouvoir.

### **4.6.1 La formation**

Un document dénommé « plan de formation » est établi chaque année, soumis au comité technique paritaire (sauf en 2015). Il retrace l'ensemble des formations suivies par les personnels. Chaque agent dispose par ailleurs depuis 2009 d'un livret de formation mis en place par le centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT).

Le plan de formation 2015 concerne essentiellement les agents des services techniques, la maison de l'enfance, le service culturel, les agents des affaires scolaires, la capitainerie, les agents du centre communal d'action sociale (CCAS) et de l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), le service des achats.

Les coûts de ces formations ont diminué sur la période examinée, la commune ayant choisi de recourir prioritairement aux formations proposées par le CNFPT (dans le cadre de la cotisation annuelle) plutôt que de continuer à s'adresser à des organismes privés.

#### **4.6.2 Les véhicules de fonction et de service**

La ville de Perros-Guirec règlemente les conditions d'utilisation des véhicules de service et tient une liste du parc concerné.

En revanche, les véhicules ne sont pas dotés de carnets de bord et aucun dispositif ne permet de suivre leur utilisation ni de vérifier le kilométrage annuel effectué.

## **5 LA COMMANDE PUBLIQUE**

### **5.1 L'organisation**

Rattaché aux services techniques et placé sous l'autorité du directeur des services techniques, le service des marchés de la commune de Perros-Guirec compte trois personnes, dont deux à temps complet et une à quart de temps.

Le précédent contrôle de la chambre relevait un manque de personnel pour traiter un volume d'une centaine de marchés par an, ce qui n'est plus le cas aujourd'hui. Entre 2010 et 2015, les agents concernés ont également bénéficiés de 72 jours de formation aux marchés publics, dispensés par le CNFPT.

En lien avec l'ensemble des services, la gestion et le suivi des marchés s'appuient sur une solution informatique proposée par un éditeur.

### **5.2 Le recensement des besoins et la formalisation des procédures**

Les procédures internes relatives à la commande publique sont précisées par des notes du directeur général des services accompagnées d'un guide des bonnes pratiques du code des marchés publics, actualisé en fonction de l'évolution de la réglementation.

Les demandes des services sont validées à partir de fiches « marchés » sur lesquelles sont mentionnés les besoins à satisfaire (travaux, fournitures, services...).

Ces demandes sont ensuite transmises au service des marchés soit en fin d'année pour une programmation au budget N+1, soit dans le courant de l'année pour des prestations spécifiques. Le service organise alors le lancement des procédures *ad hoc* en tenant compte des échéances à respecter.

L'analyse opérée sur un échantillon de quelques marchés, à savoir les modalités de publicité, de passation et les délais de remise des offres, n'appelle d'observations.

### **5.3 L'information des candidats non retenus**

Selon les dispositions de l'article 80 du code des marchés publics (CMP), le pouvoir adjudicateur avise, dès qu'il a fait son choix, tous les autres candidats dont l'offre a été rejetée en leur indiquant les motifs de sa décision.

Cette obligation est respectée par la commune, de même que sont conformes à la réglementation les modalités relatives aux délégations de signature, à l'établissement des procès-verbaux ou encore aux avis d'attribution.

### **5.4 Les avenants**

Selon l'article 8 de la loi n° 95-127 du 8 février 1995 modifiée, tout projet d'avenant à un marché de travaux, de fournitures ou de services entraînant une augmentation du montant global supérieur à 5 % est soumis pour avis à la commission d'appel d'offres.

L'assemblée délibérante qui statue sur le projet d'avenant est préalablement informée de cet avis.

Il a été procédé à la vérification du respect de ces dispositions sur huit marchés modifiés par avenants : elle n'appelle pas d'observation.

## **6 LA GESTION DES PORTS ET DES ZONS DE MOUILLAGE**

### **6.1 Présentation générale**

La commune de Perros-Guirec compte deux ports de plaisance : le port du Linkin et le port de Ploumanac'h.

Le premier, situé en ville, est constitué d'un bassin à flot, c'est-à-dire d'une enceinte fermée par une porte qui retient l'eau à marée basse et permet la flottaison des bateaux amarrés à quai. L'écluse s'ouvre à marée haute pour permettre la sortie et l'entrée des bateaux, limitant ainsi les possibilités de sortie dans la journée. Il offre 687 places sur ponton.

Le second accueille des bateaux en escale ou à l'année, à l'échouage ou à flot. Il a une capacité de 372 places dont 200 à flot sur bouées (embossage), 150 places en échouage et 22 places à flot sont réservées aux bateaux de passage.

Enfin, cinq zones de mouillage offrent 408 places sur bouées, portant la capacité totale à 1 463 emplacements.

## 6.2 Le cadre juridique et la gouvernance

La gestion des deux ports de plaisance a été confiée à la commune de Perros-Guirec par un arrêté préfectoral du 20 février 1984.

L'actuel règlement d'exploitation et de police des ports, modifié le 2 février 2017, a été adopté le 21 décembre 2016.

Les ports de plaisance constituent un service public industriel et commercial (SPIC). Gérés au travers d'une régie dotée de l'autonomie financière, leur activité est retracée dans un budget annexe de la commune (comptabilité M4), chaque port étant administré par un conseil portuaire.

## 6.3 L'état de l'actif du budget annexe « ports »

L'état de l'actif des ports n'est pas actualisé : les années de mise en service des biens acquis ne sont pas systématiquement mentionnées et les données relatives aux amortissements ne sont pas servies. La valeur nette de la majorité des biens est ainsi restée inchangée depuis leur mise en service, ce qui affecte notamment la fiabilité des comptes.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, l'ordonnateur a indiqué qu'un travail commun de mise à jour entre l'ordonnateur et le comptable était en cours.

**Tableau n° 6 : Extrait de l'état de l'actif 2014**

Compte	Numéro inventaire	Immobilisations	Valeur brute	Année	Durée	Amortissement
2032	P2010/01	Logiciel ACCOAST	27 220		2	
2154	P2002/06	Groupe électrogène	13 028		0	
2157	P1993/04	Chaînes et manilles	82 293,32		0	
2157	P1995/02	Grue PPM	84 978,13		0	
2181	Cuve gazole	Cuve gazole	73 617	2011	15	
2181	Sanitaires capitainerie	Sanitaires	201 415,96	2012	15	
2181	9 <sup>ème</sup> ponton	ponton	433 019,28	2005	30	
2183	P1997/02	Logiciel Sysboat	4 573,47		0	
2184	P2002/04	Tables, chaises club	14 828		10	

Source : Etat de l'actif des ports 2014

## 6.4 L'analyse financière des ports de Perros-Guirec

### 6.4.1 Les produits d'exploitation

Les produits de gestion courante augmentent de 14 % entre 2010 et 2016. Ils sont globalement stables depuis 2014, à hauteur de 1,3 M€.

Les principales ressources proviennent des prestations de service, en baisse néanmoins de 4,6 % entre 2015 et 2016. Le montant de 73 932 € comptabilisé en produits financiers en 2016 correspond au fonds de soutien versé par l'Etat dans le cadre de la gestion de l'emprunt toxique souscrit en 2011 (cf. supra).

**Tableau n° 7 : Evolution des produits de gestion**

en €	PRODUITS DE GESTION							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution
Ventes de produits, services et marchandises	1 136 883	1 151 648	1 220 148	1 193 814	1 218 076	1 275 213	1 230 760	8%
+ Autres produits de gestion courante (hors redevances) •	64 869	68 429	72 068	64 420	64 428	65 318	65 446	1%
+ Produits financiers et gains de change (réels)	0	0	0	0	0	0	73 932	Non significatif
<b>= Produits de gestion courante</b>	<b>1 201 752</b>	<b>1 220 078</b>	<b>1 292 215</b>	<b>1 258 234</b>	<b>1 282 504</b>	<b>1 340 531</b>	<b>1 370 139</b>	<b>14%</b>

Source : Anafi

Les contrats à l'année représentent près de 94 % des recettes d'occupation des ports, soit environ 880 000 € en 2015.

Il est à noter que le nombre de contrats annuels est en diminution constante depuis 2010. Ce constat vaut tant pour le bassin à flot du port de Perros-Guirec (-16,45 %) que pour le port de Ploumanac'h (-3,12 %), ou encore les mouillages (-25,92 %).

Il s'agit d'une tendance durable, l'impact sur le niveau des recettes étant jusqu'à présent contrebalancé par la hausse des tarifs portuaires : + 33 % pour le bassin à flot du Linkin, + 44 % pour Ploumanac'h et + 59 % pour les mouillages extérieurs sur bouées (tarifs 2015).

Selon l'ordonnateur, la baisse du nombre de contrats annuels n'est pas liée au seul facteur prix et d'autres éléments entrent en ligne de compte : nouvelles générations de plaisanciers ayant une pratique moins exclusive de la voile, concurrence des autres ports, contraintes liées aux ports avec bassin à flots.

Cette évolution est préoccupante compte tenu du poids des contrats annuels dans les recettes de gestion courante.

Deux autres postes apportent des recettes significatives. Il s'agit des ventes de carburants détaxées, avec un produit de plus de 177 000 € en 2015 sur un total de 224 686,13 € pour les carburants dans leur ensemble, et les autres services tels que le remorquage ou la manutention avec un produit de plus de 66 000 € cette même année.

**Tableau n° 8 : Evolution des contrats annuels**

	contrats annuels													
	2010	2011	evolution en %	2012	evolution en %	2013	evolution en %	2014	evolution en %	2015	evolution en %	2016	evolution en %	variation 2010/2016
BAF	547	542	-0,91	532	-1,85	509	-4,32	506	-0,59	472	-6,72	457	-3,18	-16,45
PLOUMANACH	321	324	0,93	318	-1,85	317	-0,31	310	-2,21	321	3,55	311	-3,12	-3,12
MOUILLAGES	382	371	-2,88	372	0,27	361	-2,96	346	-4,16	311	-10,12	283	-9,00	-25,92

**Tableau n° 9 : Tarifs annuels**

zones	Longueurs bateau en m.	tarifs annuels					variations en %		
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2014/2015	2010/2015
BAF	6 m.	807,02	823,16	837,98	879,88	897,47	1 079,66	20,30	33,78
	9 m.	1 211,05	1 235,27	1 257,50	1 320,38	1 346,79	1 620,19	20,30	33,78
	12 m.	1 614,56	1 646,87	1 676,49	1 760,32	1 795,52	2 160,22	20,31	33,80
	16 m.	2 152,81	2 195,87	2 235,40	2 347,17	2 394,11	2 880,11	20,30	33,78
PLOUMANACH	6 m.	492,74	502,59	511,64	537,22	547,96	712,35	30,00	44,57
	9 m.	738,71	753,48	767,04	805,39	821,50	1 067,95	30,00	44,57
	12 m.	985,22	1 004,92	1 023,01	1 074,16	1 095,64	1 424,33	30,00	44,57
	16 m. (>13m)	1 067,30	1 088,65	1 108,25	1 163,66	1 186,93	1 543,01	30,00	44,57
BOUEES	6 m.	305,25	311,00	317,00	333,00	339,51	485,50	43,00	59,05
	9 m.	458,27	467,00	475,00	498,75	508,73	727,48	43,00	58,74
	12 m.	509,32	520,00	529,00	555,45	566,56	810,18	43,00	59,07
	16 m.	/	/	/	/	/	/		

Source : Commune

## 6.4.2 Les charges de fonctionnement

Les charges courantes de fonctionnement diminuent de 5,6 % entre 2010 et 2015, passant de 923 878 € à 874 704 €. Elles progressent à nouveau en 2016 en raison de l'intégration des charges financières liées à l'emprunt DEXIA issu du protocole conclu dans le cadre de la désensibilisation d'un emprunt structuré (cf. supra).

Les charges à caractère général et les charges de personnel diminuent pour leur part de 7 % sur la période.

En 2015 et 2016, les charges à caractère général s'élèvent à moins de 445 000 €, soit leur niveau le plus faible depuis 2010. Les charges de personnel baissent également sur ces deux derniers exercices et se stabilisent à leur niveau le plus faible sur la période, en deçà de 340 000 €.

De façon plus précise, les dépenses de personnel diminuent de 5,4 % entre 2014 et 2015, les achats de carburant de 34,7 %, et les fournitures d'entretien et de petit équipement de 42,24 %.

Selon le responsable du port, l'évolution constatée sur le poste « carburant » est liée à la conjoncture tarifaire favorable et à la formule de révision des prix du nouveau marché passé en 2015. La baisse du poste des fournitures d'entretien et de petit entretien s'explique également par le renouvellement du marché de fourniture des matériaux, redimensionné, et une baisse de la tarification des prestations.

**Tableau n° 10 : Evolution des charges de gestion**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution
Charges à caractère général	475 519	516 665	499 711	450 315	508 586	432 059	444 083	-7%
+ Charges de personnel	364 089	375 669	378 500	348 727	351 327	332 336	337 066	-7%
+ Autres charges de gestion	4 594	4 778	19 179	13 191	12 966	26 104	50 989	1010%
+ Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles)	79 676	108 577	95 916	102 037	89 270	84 204	1 140 071	1331%
= Charges courantes	923 878	1 005 690	993 305	914 269	962 148	874 704	1 972 208	113%
<i>Charges de personnel/charges courantes</i>	<i>39,4 %</i>	<i>37,4 %</i>	<i>38,1 %</i>	<i>38,1 %</i>	<i>36,5 %</i>	<i>38 %</i>	<i>17,1 %</i>	<i>-57 %</i>
<i>Intérêts / charges courantes</i>	<i>8,6 %</i>	<i>10,8 %</i>	<i>9,7 %</i>	<i>11,2 %</i>	<i>9,3 %</i>	<i>9,6 %</i>	<i>57,8 %</i>	<i>570 %</i>

Source : Anafi

La commune a mis en place une comptabilité analytique<sup>11</sup>. Celle-ci n'apporte cependant pas d'éléments suffisamment précis permettant d'orienter une politique des dépenses sur la base d'un diagnostic détaillé. A titre d'illustration, en 2015, le poste « administration générale » présente un montant total de 182 634 €, dont 130 350 € sont imputés à la rubrique « autres frais », soit plus de 70 % du montant total.

La commune aurait avantage à suivre et à alimenter de manière plus rigoureuse cette comptabilité, notamment en mettant en œuvre un processus fiable s'accompagnant d'une formation des agents concernés, voire de se doter d'un véritable logiciel de comptabilité analytique.

A cet égard, la commune a indiqué dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre que l'acquisition d'un logiciel de gestion lui permettra, à moyen terme, de mettre en place un contrôle de gestion plus poussé sur le secteur des ports et des services municipaux.

### 6.4.3 Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation s'améliore sensiblement en 2015 (+45 % par rapport à 2014). Cette évolution est liée à une augmentation des produits de 11,5 % et à une baisse des charges de 5,3 %. En revanche, l'impact des charges financières liées à la maîtrise du risque induit par l'emprunt toxique (cf. supra) a pesé sur le résultat d'exploitation (-602 069 € en 2016).

<sup>11</sup> Suivie à l'aide d'un tableur.

**Tableau n° 11 : Le résultat d'exploitation**

en €	2010	2011	valeur annuelle %	2012	valeur annuelle %	2013	valeur annuelle %	2014	valeur annuelle %	2015	valeur annuelle %
= Charges courantes	923 878	1 005 690	9	993 305	-1	914 269	-8	962 148	5	874 704	-9
= Produits de gestion courante	1 201 752	1 220 078	2	1 292 215	6	1 258 234	-3	1 282 504	2	1 340 531	5
<b>résultat d'exploitation (produits - charges)</b>	<b>277 875</b>	<b>214 388</b>	<b>-23</b>	<b>298 910</b>	<b>39</b>	<b>343 965</b>	<b>15</b>	<b>320 356</b>	<b>-7</b>	<b>465 827</b>	<b>45</b>

Source : Commune

#### 6.4.4 L'excédent brut d'exploitation et la capacité d'autofinancement

Jusqu'en 2015, le budget annexe des ports présente une progression de son excédent brut d'exploitation (EBE) de 75 % et de sa capacité d'autofinancement (CAF) brute de 90 % en raison de l'évolution concomitante des charges, en baisse, et des produits de fonctionnement, en hausse.

En 2016, la CAF brute se trouve amputée de la sortie des emprunts à risque DEXIA et d'un résultat financier négatif de 256 314 €.

Les règles d'affectation du résultat sont respectées. Cependant, les besoins de financement de la section d'investissement du budget annexe des ports ne sont pas couverts par les résultats cumulés de la section de fonctionnement.

**Tableau n° 12 : L'excédent brut de fonctionnement et la capacité d'autofinancement**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation	238 835	197 364	265 672	313 806	277 643	418 711	331 566
CAF brute	193 164	104 046	278 115	192 547	200 742	370 856	90 675
EBF en % du produit fiscal	17 %	9 %	22,8 %	16,1 %	16,5 %	29,1 %	26,9 %

Source Anafi

Enfin, la trésorerie est négative sur toute la période contrôlée (cf. annexe 5). Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune a précisé qu'elle incite les plaisanciers à opter pour le paiement mensuel de leur emplacement, cette modalité contribuant à alimenter de façon plus régulière les comptes du SPIC.

Il reste néanmoins nécessaire que la commune se dote d'un plan lui permettant de suivre la trésorerie du budget annexe du port. Un échéancier mensuel pourrait ainsi être établi, à l'échelle d'un exercice, regroupant les principaux postes de dépenses et de recettes, en cohérence avec les autres documents prévisionnels, comptes de résultat et bilans prévisionnels.

### 6.4.5 Les données financières par emplacement

Le nombre d'emplacements est en légère baisse sur la période contrôlée en raison d'un travail d'optimisation confié au responsable du port depuis janvier 2015.

Ainsi, 23 mouillages ont été supprimés car inoccupés pendant une longue période ou réputés être dangereux. Cette suppression permet en outre d'économiser le coût des redevances correspondantes versées à la direction départementale des territoires et de la mer (DDTM).

En 2015, le montant des charges par emplacement est de 670 € alors que le montant des produits s'élève à 893 €. La progression du résultat net par emplacement, en forte progression (+490 % entre 2014 et 2015) résulte de l'effet combiné de la baisse des dépenses et de l'augmentation des tarifs portuaires.

**Tableau n° 13 : Gestion des emplacements et résultat par emplacement**

emplacements	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total emplacements ponton	692	694	695	695	695	683
emplacements Ploumanac'h	370	370	370	370	372	372
Total mouillages	470	470	438	435	434	408
<b>Total emplacements</b>	<b>1 532</b>	<b>1 534</b>	<b>1 503</b>	<b>1 500</b>	<b>1 501</b>	<b>1 463</b>

Source : Commune

**Tableau n° 14 : Résultat par emplacement**

	2011	2012	2013	2014	2015
produits	1 220 078	1 292 215	1 258 234	1 282 504	1 340 531
produits/emplacement	<b>796 €</b>	<b>842 €</b>	<b>837 €</b>	<b>855 €</b>	<b>893 €</b>
charges	1 131 291	1 122 501	1 046 464	1 094 131	1 006 025
charges/emplacements	<b>738 €</b>	<b>732 €</b>	<b>696 €</b>	<b>729 €</b>	<b>670 €</b>
résultat d'exploitation	-54 928	67 438	54 408	27 994	165 104
résultat net	-54 928 €	67 438 €	54 408 €	27 994 €	165 104 €
<b>résultat net/emplacement</b>	<b>-36 €</b>	<b>44 €</b>	<b>36 €</b>	<b>19 €</b>	<b>110 €</b>

Source : CRC

## 6.5 Une nouvelle dynamique à trouver

Les trois zones d'emplacements présentent un taux d'occupation global en baisse : 78 % en 2015 contre 87 % en 2010.

Il convient néanmoins de distinguer le bassin à flot et le port de Ploumanac'h.

En effet, le bassin à flot présente un taux d'occupation en deçà de ses capacités et aucune liste d'attente n'a été constituée sur cette zone. Cette situation peut s'expliquer par les contraintes d'un port de fond de baie tributaire des marées pour l'accessibilité de ses emplacements du bassin à flot, mais aussi par des tarifs portuaires plus élevés que ceux des autres ports de son secteur (Tréguier, Lézardrieux, Binic et Saint-Quay-Portrieux).

Le taux d'occupation du port de Ploumanac'h est pour sa part à son maximum et nécessite la gestion d'une liste d'attente.

Le nombre de bateaux accueillis en escale sur les deux principaux sites portuaires (bassin à flot et Ploumanac'h) ainsi que le nombre de nuitées sont par ailleurs en baisse, particulièrement depuis 2014, et de manière plus brutale en 2016 (cf. annexe 6). Les raisons, déjà évoquées, reposent sur la concurrence des autres ports situés à proximité mais également sur l'accessibilité du bassin à flot, les aléas météorologiques et le choix du bassin de navigation.

La chambre invite la commune à engager une réflexion stratégique sur l'avenir de son port de plaisance au vu d'une part des surcapacités d'accueil et d'autre part de la baisse de fréquentation, en particulier s'agissant du bassin à flots, et ce d'autant plus que le port constitue un facteur d'attractivité touristique majeur avec des retombées économiques pour les commerces du front de mer.

Dans sa réponse aux observations provisoires de la chambre, la commune a indiqué avoir engagé une réflexion sur l'avenir de son port avec des solutions alternatives pour l'occupation de son domaine maritime.

**ANNEXES**

Annexe n° 1. L'évolution des ressources institutionnelles .....	34
Annexe n° 2. Evolution des produits de gestion .....	35
Annexe n° 3. Evolution des charges de gestion .....	36
Annexe n° 4. Résultats consolidés (tous budgets) .....	37
Annexe n° 5. Comptes du budget annexe des ports de 2010 à 2016 .....	38
Annexe n° 6. Taux d'occupation, escales et nuitées .....	40

**Annexe n° 1. L'évolution des ressources institutionnelles**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Dotation Globale de Fonctionnement</b>	<b>3 303 330</b>	<b>3 285 977</b>	<b>3 273 378</b>	<b>3 319 764</b>	<b>2 702 857</b>	<b>2 246 738</b>	<b>1 909 269</b>
<i>Dont dotation forfaitaire</i>	2 823 523	2 801 730	2 806 895	2 801 397	2 174 759	1 869 472	1 556 348
<i>Dont dotation d'aménagement</i>	479 807	484 247	466 483	518 367	528 098	377 266	352 921
<b>Autres dotations</b>	<b>1 353</b>	<b>9 636</b>	<b>1 370</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 000</b>	
<i>Dont dotation générale de décentralisation</i>	1 353	9 636	1 370	0	0	1 000	
<b>Participations</b>	<b>479 301</b>	<b>677 568</b>	<b>492 457</b>	<b>481 718</b>	<b>406 183</b>	<b>401 652</b>	<b>380 018</b>
<i>Dont Etat</i>	13 643	19 259	4 539	26 955	28 167	70 842	71 526
<i>Dont régions</i>	572	1 216	1 195	1 250	5 993	8 112	4 992
<i>Dont départements</i>	55 647	96 703	59 711	42 752	21 939	8 975	8 293
<i>Dont communes</i>	190	0	0	0	0	0	
<i>Dont groupements</i>	0	0	0	0	1 000	3 178	3 908
<i>Dont fonds européens</i>	0	2 090	0	4 959	13 186	2 926	
<i>Dont autres</i>	409 249	558 301	427 012	405 803	335 899	307 619	291 299
<b>Autres attributions et participations</b>	<b>343 209</b>	<b>409 817</b>	<b>398 893</b>	<b>381 107</b>	<b>259 212</b>	<b>255 757</b>	<b>187 401</b>
<i>Dont compensation et péréquation</i>	334 267	400 875	392 492	376 077	254 182	250 727	182 371
<i>Dont autres</i>	8 942	8 942	6 401	5 030	5 030	5 030	5 030
<b>= Ressources institutionnelles (dotations /participations)</b>	<b>4 127 193</b>	<b>4 382 998</b>	<b>4 166 098</b>	<b>4 182 589</b>	<b>3 368 252</b>	<b>2 905 147</b>	<b>2 476 688</b>

Source : Anafi

**Annexe n° 2. Evolution des produits de gestion**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ventes de marchandises et de produits finis autres que les terrains aménagés	17 417	32 149	38 203	35 975	0	0	0
+ Domaine et récoltes	34 428	49 582	40 538	38 855	45 404	95 416	115 837
+ Travaux, études et prestations de services	995 008	1 092 523	1 176 971	1 114 778	1 146 867	1 047 231	1 070 798
+ Mise à disposition de personnel facturée	42 654	38 159	70 337	73 539	46 678	50 994	97 476
+ Remboursement de frais	0	0	0	0	0	0	0
<b>= Ventes diverses, produits des services et du domaine et remboursements de frais (a)</b>	<b>1 089 506</b>	<b>1 212 413</b>	<b>1 326 048</b>	<b>1 263 147</b>	<b>1 238 949</b>	<b>1 193 641</b>	<b>1 284 110</b>
+ Revenus locatifs et redevances (hors délégation de service public )	129 882	143 607	144 380	109 782	112 499	103 730	161 421
+ Solde des flux avec les budgets annexes à caractère administratif	580 000	207 809	120 538	0	0	0	
<b>= Autres produits de gestion courante (b)</b>	<b>709 882</b>	<b>351 416</b>	<b>264 918</b>	<b>109 782</b>	<b>112 499</b>	<b>103 730</b>	<b>161 421</b>
<b>= Ressources d'exploitation</b>	<b>1 799 388</b>	<b>1 563 829</b>	<b>1 590 967</b>	<b>1 372 929</b>	<b>1 351 448</b>	<b>1 297 371</b>	<b>1 445 531</b>
<b>Ressources fiscales propres (nettes des restitutions)(a)</b>	<b>9 058 057</b>	<b>10 699 734</b>	<b>10 964 305</b>	<b>11 339 170</b>	<b>6 733 827</b>	<b>7 435 219</b>	<b>7 553 657</b>
Ressources institutionnelles (dotations et participations)	4 127 193	4 382 998	4 166 098	4 182 589	3 368 252	2 905 147	2 476 688
+ Fiscalité reversée par l'interco et l'Etat	0	-1 258 657	-1 327 038	-1 432 400	2 262 810	2 272 422	1 941 924
<b>= Produits "rigides" (b)</b>	<b>4 127 193</b>	<b>3 124 341</b>	<b>2 839 060</b>	<b>2 750 189</b>	<b>5 631 062</b>	<b>5 177 569</b>	<b>4 418 612</b>
Production immobilisée, travaux en régie (c)	0	19 022	24 908	39 977	49 982	49 650	64 993
<b>= Produits de gestion (ressources d'exploitation)</b>	<b>14 984 638</b>	<b>15 406 925</b>	<b>15 419 239</b>	<b>15 502 265</b>	<b>13 766 319</b>	<b>13 959 808</b>	<b>13 482 794</b>

Source : ANAFI

**Annexe n° 3. Evolution des charges de gestion**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Charges à caractère général	2 947 864	3 007 386	2 865 755	2 810 895	2 591 841	2 189 608	2 222 222
+ Charges de personnel (y compris atténuations de charge)	6 856 810	7 024 865	7 284 397	7 358 893	7 291 331	7 055 814	7 031 895
+ Subventions de fonctionnement	1 109 196	1 117 618	802 797	775 963	767 088	777 670	780 344
+ Autres charges de gestion	1 099 965	1 120 205	1 142 489	1 209 501	562 765	584 157	150 398
+ Charges financières	642 941	853 235	715 915	666 723	588 095	568 697	11 641 962
<b>= Charges courantes</b>	<b>12 656 776</b>	<b>13 123 309</b>	<b>12 811 353</b>	<b>12 821 974</b>	<b>11 801 121</b>	<b>11 175 945</b>	<b>21 826 820</b>
<i>Charges de personnel / charges courantes</i>	<i>54,2 %</i>	<i>53,5 %</i>	<i>56,9 %</i>	<i>57,4 %</i>	<i>61,8 %</i>	<i>63,1 %</i>	<i>32,2 %</i>
<i>Intérêts et pertes de change / charges courantes</i>	<i>5,1 %</i>	<i>6,5 %</i>	<i>5,6 %</i>	<i>5,2 %</i>	<i>5 %</i>	<i>5,1 %</i>	<i>53,3 %</i>

Source : Anafi

**Annexe n° 4. Résultats consolidés (tous budgets)**

en M€	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Fonctionnement</b>						
<i>Recettes agrégées</i>	2,18	2,25	2,21	2,01	1,83	3,02
<i>- Recettes et dépenses réciproques</i>	0,40	0,34	0,18	0,60	0,27	0,28
<b>= Recettes consolidées, tous budgets (A)</b>	<b>2,14</b>	<b>2,22</b>	<b>2,19</b>	<b>1,95</b>	<b>1,80</b>	<b>2,99</b>
<i>Dépenses agrégées</i>	2,05	2,07	2,00	1,91	1,67	2,86
<i>- Recettes et dépenses réciproques</i>	0,40	0,34	0,18	0,60	0,27	0,28
<b>=Dépenses consolidées, tous budgets (B)</b>	<b>2,01</b>	<b>2,04</b>	<b>1,98</b>	<b>1,85</b>	<b>1,64</b>	<b>2,83</b>
<b>Résultat de l'exercice, tous budgets (A-B)</b>	<b>1,31</b>	<b>1,75</b>	<b>2,12</b>	<b>0,94</b>	<b>1,58</b>	<b>1,61</b>
<i>+ Report</i>	0,53	0,55	0,23	0,63	0,77	0,50
<b>= Résultat consolidé de l'exercice, tous budgets</b>	<b>1,85</b>	<b>2,30</b>	<b>2,36</b>	<b>1,58</b>	<b>2,36</b>	<b>2,12</b>

Source : Anafi

**Annexe n° 5. Comptes du budget annexe des ports de 2010 à 2016**

en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>= Produit total d'exploitation</b>	<b>1 136 883</b>	<b>1 151 648</b>	<b>1 220 148</b>	<b>1 193 814</b>	<b>1 218 076</b>	<b>1 275 213</b>	<b>1 230 760</b>
- Consommations intermédiaires	475 519	516 665	499 711	450 315	508 586	432 059	444 083
- Impôts taxes et versements assimilés (sauf personnel)	118 716	125 601	129 154	132 195	131 983	131 321	132 503
<b>= Valeur ajoutée</b>	<b>542 648</b>	<b>509 382</b>	<b>591 283</b>	<b>611 303</b>	<b>577 508</b>	<b>711 834</b>	<b>654 174</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>47,7%</i>	<i>44,2%</i>	<i>48,5%</i>	<i>51,2%</i>	<i>47,4%</i>	<i>55,8%</i>	<i>53,2%</i>
- Charges de personnel	364 089	375 669	378 500	348 727	351 327	332 336	337 066
+ Autres produits de gestion	64 869	68 429	72 068	64 420	64 428	65 318	65 446
- Autres charges de gestion	4 594	4 778	19 179	13 191	12 966	26 104	50 989
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>238 835</b>	<b>197 364</b>	<b>265 672</b>	<b>313 806</b>	<b>277 643</b>	<b>418 711</b>	<b>331 566</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>21,0%</i>	<i>17,1%</i>	<i>21,8%</i>	<i>26,3%</i>	<i>22,8%</i>	<i>32,8%</i>	<i>26,9%</i>
+/- Résultat financier (réel seulement)	-79 676	-108 577	-95 916	-102 037	-89 270	-84 204	-256 314
<i>dont fonds de soutien - sortie des emprunts à risques</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>73 932,10</i>
+/- Résultat exceptionnel (réel, hors cessions)	34 006	15 259	108 358	-19 223	12 369	36 350	15 423
<b>= CAF brute</b>	<b>193 164</b>	<b>104 046</b>	<b>278 115</b>	<b>192 547</b>	<b>200 742</b>	<b>370 856</b>	<b>90 675</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>17,0%</i>	<i>9,0%</i>	<i>22,8%</i>	<i>16,1%</i>	<i>16,5%</i>	<i>29,1%</i>	<i>7,4%</i>
<b>1.2 - La structure des produits et des charges de gestion courante</b>							
Ventes de produits, services et marchandises	1 136 883	1 151 648	1 220 148	1 193 814	1 218 076	1 275 213	1 230 760
+ Autres produits de gestion courante (hors redevances)	64 869	68 429	72 068	64 420	64 428	65 318	65 446
+ Produits financiers et gains de change (réels)	0	0	0	0	0	0	73 932
<b>= Produits de gestion courante</b>	<b>1 201 752</b>	<b>1 220 078</b>	<b>1 292 215</b>	<b>1 258 234</b>	<b>1 282 504</b>	<b>1 340 531</b>	<b>1 370 139</b>
Charges à caractère général	475 519	516 665	499 711	450 315	508 586	432 059	444 083
+ Charges de personnel	364 089	375 669	378 500	348 727	351 327	332 336	337 066
+ Autres charges de gestion	4 594	4 778	19 179	13 191	12 966	26 104	50 989
+ Charges d'intérêt et pertes nettes de change (réelles)	79 676	108 577	95 916	102 037	89 270	84 204	1 140 071
<b>= Charges courantes</b>	<b>923 878</b>	<b>1 005 690</b>	<b>993 305</b>	<b>914 269</b>	<b>962 148</b>	<b>874 704</b>	<b>1 972 208</b>
<i>Charges de personnel / charges courantes</i>	<i>39,4%</i>	<i>37,4%</i>	<i>38,1%</i>	<i>38,1%</i>	<i>36,5%</i>	<i>38,0%</i>	<i>17,1%</i>
<i>Intérêts / charges courantes</i>	<i>8,6%</i>	<i>10,8%</i>	<i>9,7%</i>	<i>11,2%</i>	<i>9,3%</i>	<i>9,6%</i>	<i>57,8%</i>
<b>1.3 - Le résultat de la section d'exploitation</b>							
CAF brute avant impôts sur les bénéfices	<b>193 164</b>	<b>104 046</b>	<b>278 115</b>	<b>192 547</b>	<b>200 742</b>	<b>370 856</b>	<b>90 675</b>
- Dotations nettes aux amortissements	159 115	176 190	227 893	155 356	159 537	147 165	121 405
- Dotations nettes aux provisions	0	0	0	0	30 428	74 086	-104 514
+ Quote-part des subventions d'inv. transférées	17 217	17 217	17 217	17 217	17 217	15 498	14 184
<b>= Résultat section d'exploitation</b>	<b>51 265</b>	<b>-54 928</b>	<b>67 438</b>	<b>54 408</b>	<b>27 994</b>	<b>165 104</b>	<b>87 968</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>4,5%</i>	<i>-4,8%</i>	<i>5,5%</i>	<i>4,6%</i>	<i>2,3%</i>	<i>12,9%</i>	<i>7,1%</i>
<b>1.4 - Le financement des investissements</b>							
<b>CAF brute</b>	<b>193 164</b>	<b>104 046</b>	<b>278 115</b>	<b>192 547</b>	<b>200 742</b>	<b>370 856</b>	<b>90 675</b>
- Annuité en capital de la dette (hors autres dettes)	122 777	134 353	201 206	183 370	188 211	161 815	580 717
<b>= CAF nette ou disponible (C)</b>	<b>70 387</b>	<b>-30 307</b>	<b>76 908</b>	<b>9 176</b>	<b>12 532</b>	<b>209 042</b>	<b>-490 042</b>
<i>en % du produit total</i>	<i>6,2%</i>	<i>-2,6%</i>	<i>6,3%</i>	<i>0,8%</i>	<i>1,0%</i>	<i>16,4%</i>	<i>-39,8%</i>
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie et dons en nature)	329 134	351 373	186 962	16 282	35 848	74 161	135 806
- Charges à répartir							883 757
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre</b>	<b>-258 747</b>	<b>-381 680</b>	<b>-110 054</b>	<b>-7 105</b>	<b>-23 316</b>	<b>134 881</b>	<b>-1 433 766</b>
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	585 000	0	650 000	0	0	0	1 304 826
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	326 253	-381 680	539 946	-7 105	-23 316	134 881	-128 940

## Trésorerie du budget annexe des ports

au 31 décembre en €	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Fonds de roulement net global	-176 464	-558 144	-18 197	-25 303	-48 619	86 262	-42 678	-24,7 %
- Besoin en fonds de roulement global	201 648	157 094	145 922	103 612	150 889	107 250	50 132	-24,3 %
<b>Trésorerie nette</b>	<b>-378 112</b>	<b>-715 238</b>	<b>-164 120</b>	<b>-128 915</b>	<b>-199 508</b>	<b>-20 988</b>	<b>-92 810</b>	<b>-24,5 %</b>
<i>en nombre de jours de charges courantes</i>	<i>-149,4</i>	<i>-259,6</i>	<i>-60,3</i>	<i>-51,5</i>	<i>-75,7</i>	<i>-8,8</i>	<i>-16,6</i>	

Source : CRC Anafi

## Annexe n° 6. Taux d'occupation, escales et nuitées

emplacements	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total emplacements ponton	692	694	695	695	695	683
emplacements Ploumanac'h	370	370	370	370	372	372
Total mouillages	470	470	438	435	434	408
<b>Total emplacements</b>	<b>1 532</b>	<b>1 534</b>	<b>1 503</b>	<b>1 500</b>	<b>1 501</b>	<b>1 463</b>
emplacements réservés passage	99	99	102	102	102	102
contrats annuels payants	1 237	1 222	1 187	1 162	1 104	1 051
<b>Taux d'occupation (1)</b>	<b>86%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>83%</b>	<b>79%</b>	<b>77%</b>
nombre inscrits sur liste d'attente	179	182	138	120	115	87

(1) taux d'occupation = nombre de contrats annuels rapporté aux emplacements disponibles hors visiteurs de passage

Bassin à flot							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Ev. 2015/2016 en %
nbre de bateaux	893	612	709	643	665	548	-17,59
nbre de nuité	1639	1182	1451	1362	1447	1042	-27,99
nbre moyen nuitée par bateau	1,84	1,93	2,05	2,12	2,18	1,90	-12,61
passport escales		66	109	106	124	105	-15,32
nbre de nuité		103	162	162	180	165	-8,33
nbre moyen nuitée par bateau		1,56	1,49	1,53	1,45	1,57	8,25
PLOUMANAC'H							
nbre de bateaux	309	355	420	326	381	336	-11,81
nbre de nuité	499	611	710	785	1099	647	-41,13
nbre moyen nuitée par bateau	1,61	1,72	1,69	2,41	2,88	1,93	-33,24

Source : Commune



Les publications de la chambre régionale des comptes de Bretagne  
sont disponibles sur le site :

[www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-bretagne)

**Chambre régionale des comptes de Bretagne**

3, rue Robert d'Arbrissel

CS 64231

35042 Rennes Cedex

[crcbretagne@ccomptes.fr](mailto:crcbretagne@ccomptes.fr).