



# RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES ET SA RÉPONSE

## COMMUNE DE SAINT-AMAND-LES-EAUX

*dont enquête régionale sur les casinos et leurs  
relations avec les collectivités territoriales*

(Département du Nord)

Exercices 2014 et suivants

Le présent document, qui a fait l'objet d'une contradiction avec les destinataires concernés,  
a été délibéré par la chambre le 1<sup>er</sup> avril 2020.



## TABLE DES MATIÈRES

SYNTHÈSE .....	3
RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	6
1 LA COMMUNE ET SON ENVIRONNEMENT .....	7
1.1 Présentation de la commune et de ses relations avec la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut .....	7
1.2 Un fonctionnement administratif perfectible .....	8
1.2.1 Les délégations .....	8
1.2.2 La gestion des ressources humaines .....	9
1.2.3 La commande publique.....	10
1.2.4 Le suivi du concours aux associations.....	10
2 LA QUALITÉ DE L'INFORMATION BUDGÉTAIRE ET LA FIABILITÉ DES COMPTES.....	13
2.1 La transparence et la sincérité budgétaire .....	13
2.2 La fiabilité des comptes .....	14
2.2.1 Des restes à réaliser à inscrire en recettes d'investissement .....	15
2.2.2 Une gestion budgétaire des investissements à améliorer .....	15
2.2.3 Un suivi du patrimoine perfectible .....	16
2.2.4 Des régies à contrôler .....	17
3 UNE SITUATION FINANCIÈRE SATISFAISANTE .....	18
3.1 Une bonne solvabilité financière, résultat de la hausse de la capacité d'autofinancement.....	18
3.1.1 Des recettes en légère hausse.....	19
3.1.2 Des charges de gestion maîtrisées .....	21
3.1.3 Le financement des investissements .....	22
3.1.4 Un endettement sécurisé .....	23
3.2 La dépendance financière aux recettes perçues sur le casino .....	24
3.3 Un manque de prospective financière, en particulier pour les projets d'investissement.....	26
3.3.1 Un défaut de prévision et d'évaluation financière des programmes d'investissement ...	26
3.3.2 Une prospective financière fiable à mettre en place .....	27
4 LES RELATIONS DE LA COMMUNE AVEC « PASINO ».....	28
4.1 Le cadre contractuel.....	29
4.2 Un contrôle insuffisant de la délégation par la commune.....	31
4.2.1 Des rapports annuels incomplets du délégataire.....	31
4.2.2 La faiblesse des mesures de contrôle.....	33
4.2.3 L'information des citoyens.....	34

4.3 Le renouvellement de la concession .....	34
4.3.1 Un futur contrat peu protecteur des intérêts de la commune .....	35
4.3.2 Un contexte local favorable au délégataire en place.....	37
5 LES BÉNÉFICES POUR LA COMMUNE DE LA PRÉSENCE DU CASINO .....	40
5.1 Les deux activités principales du casino en nette progression.....	40
5.1.1 Les jeux d'argent .....	40
5.1.2 La restauration et les bars .....	40
5.1.3 La rentabilité du contrat.....	42
5.2 Le casino, une ressource financière déterminante pour la commune .....	44
5.2.1 Le prélèvement sur le produit brut des jeux, une recette très dynamique.....	44
5.2.2 Les autres recettes.....	46
5.3 Les autres retombées pour le territoire.....	47
5.3.1 Le soutien au développement culturel .....	47
5.3.2 Le soutien au développement touristique et sportif .....	48
ANNEXES .....	49

## SYNTHÈSE

La commune de Saint-Amand-les-Eaux (Nord), seule ville thermale de la région Hauts-de-France, compte 16 500 habitants et dispose d'un budget global de 50 M€.

La gouvernance de la collectivité et son organisation administrative n'appellent pas d'observations significatives. Toutefois, des améliorations sont attendues en matière de commande publique, de gestion des aides aux associations, de qualité et de diffusion des informations budgétaires et de fiabilité des comptes.

Fin 2018, sa solvabilité financière, mesurée à l'aune de la capacité de désendettement<sup>1</sup>, était satisfaisante avec 4,7 ans. En effet, malgré sa contribution d'1,8 M€ au redressement des finances publiques, la commune a amélioré sa situation, sous l'effet conjugué d'une hausse des produits et de la maîtrise de ses charges. En 2018, les risques portés par une partie de sa dette étaient sécurisés, les emprunts structurés ayant été remboursés pour un coût substantiel pour la commune de 3 M€.

L'équilibre de sa situation financière est directement lié aux recettes provenant du casino, qui représentent près de 18 % des produits du budget, et à leur évolution.

Grâce à la présence historique des thermes, la commune dispose, sur son territoire, d'un casino, exploité depuis 2002 par la Société du casino de Saint-Amand, dénommée « Pasino », dans le cadre d'une délégation de service public d'une durée de 18 ans. Le délégataire exerce les trois activités obligatoires (jeux, restauration et animation) dans un cadre contractuel peu prescriptif et insuffisamment contrôlé.

Sous l'effet de la hausse de la fréquentation du complexe de loisirs, cette délégation s'avère très rentable pour l'exploitant. Dans le cadre de la prochaine délégation, la commune devra veiller à une meilleure protection de ses intérêts.

La Société du casino de Saint-Amand a financé et construit l'équipement dans le cadre d'un bail emphytéotique consenti par la commune jusqu'en 2032. De surcroît, elle est propriétaire de l'hôtel adossé. Dans ces conditions, la chambre constate qu'elle dispose d'avantages déterminants sur d'autres éventuels concurrents pour candidater dans de bonnes conditions.

---

<sup>1</sup> La capacité de désendettement exprime, en années, le temps qu'il serait nécessaire pour rembourser intégralement la dette avec la capacité d'autofinancement brute. C'est le principal ratio pour apprécier la solvabilité de la collectivité.

## RECOMMANDATIONS<sup>2</sup>

### Rappels au droit (régularité)

	<i>Totalement mis en œuvre<sup>3</sup></i>	<i>Mise en œuvre en cours<sup>4</sup></i>	<i>Mise en œuvre incomplète<sup>5</sup></i>	<i>Non mis en œuvre<sup>6</sup></i>	<i>Page</i>
<b>Rappel au droit n° 1 :</b> transférer à la communauté d'agglomération les personnels intégralement affectés à la médiathèque, au théâtre et à l'espace associé, en application de l'article L. 5211-4-1 du code général des collectivités territoriales.				X	8
<b>Rappel au droit n° 2 :</b> rendre accessibles, sur le site internet de la commune, les données essentielles des conventions conclues avec les associations percevant une subvention annuelle de plus de 23 000 €, conformément à l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrateurs et ses textes d'application.				X	12
<b>Rappel au droit n° 3 :</b> rendre accessibles, sur le site internet de la commune, les informations budgétaires et financières, en application des articles L. 2313-1 et R. 2313-8 du code général des collectivités territoriales.				X	14

<sup>2</sup> Les recommandations de régularité (rappels au droit) et de performance ont été arrêtées après examen des réponses écrites et des pièces justificatives apportées par l'ordonnateur en réponse aux observations provisoires de la chambre.

<sup>3</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre la totalité des actions permettant de répondre à la recommandation.

<sup>4</sup> L'organisme contrôlé affirme avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires au respect de la recommandation et fait part d'un commencement d'exécution. Il affirme avoir l'intention de compléter ces actions à l'avenir.

<sup>5</sup> L'organisme contrôlé indique avoir mis en œuvre une partie des actions nécessaires sans exprimer d'intention de les compléter à l'avenir.

<sup>6</sup> L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires mais affirme avoir la volonté de le faire. Aucun commencement d'exécution n'est mis en avant.  
L'organisme contrôlé indique ne pas avoir pris les dispositions nécessaires, ou précise ne pas avoir le souhait de le faire à l'avenir ou ne fait pas référence dans sa réponse à la recommandation formulée par la chambre.

### Recommandations (performance)

	<i>Totalement mise en œuvre</i>	<i>Mise en œuvre en cours</i>	<i>Mise en œuvre incomplète</i>	<i>Non mise en œuvre</i>	<i>Page</i>
<b>Recommandation n° 1 :</b> formaliser les procédures de commande publique au sein d'un guide interne pour en garantir la transparence.				X	10
<b>Recommandation n° 2 :</b> établir un programme prévisionnel d'investissement détaillé en dépenses et en recettes.				X	26
<b>Recommandation n° 3 :</b> intégrer à la nouvelle délégation de service public des clauses protectrices des intérêts de la commune et simplifier le montage contractuel pour garantir une véritable concurrence.				X	38

## INTRODUCTION

Le contrôle des comptes et de la gestion de la commune de Saint-Amand-les-Eaux (Nord), pour les années 2014 et suivantes, a été ouvert le 7 juin 2019, par lettre du président de la chambre adressée à M. Alain Bocquet, maire en fonctions sur toute la période.

Le contrôle a porté principalement sur la fiabilité des comptes, la situation financière et la délégation de service public du casino, dans le cadre d'une enquête régionale sur les casinos et leurs relations avec les collectivités locales.

En application de l'article L. 243-1 du code des juridictions financières, l'entretien de fin de contrôle a eu lieu le 23 octobre 2019 avec l'ordonnateur.

La chambre, dans sa séance du 13 novembre 2019, a formulé ses observations provisoires. Celles-ci ont été communiquées à l'ordonnateur en fonctions et, sous forme d'extraits, à la société du casino de Saint-Amand, délégataire exploitant, et au président de la communauté d'agglomération de la porte du Hainaut (CAPH), en leurs qualités de tiers intéressés.

M. Alain Bocquet a répondu, à la fois en tant qu'ordonnateur, par courrier du 12 février 2020 et en tant que président de la CAPH, par courrier du 17 janvier 2020. M. Isidore Partouche, président de la société du casino de Saint-Amand-les-Eaux a répondu par courrier du 20 février 2020.

Dans sa séance du 1<sup>er</sup> avril 2020, après avoir examiné les réponses, la chambre a arrêté les observations définitives suivantes.

### AVERTISSEMENT

Le contrôle de la chambre régionale des comptes a été effectué avant l'entrée en vigueur des mesures prescrites par le décret n° 2020-293 du 23 mars 2020, complété par le décret n° 2020-423 du 14 avril 2020, pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. Celles-ci comprennent l'interdiction pour certaines catégories d'établissements, dont les salles de jeux, d'accueillir du public, jusqu'au 11 mai 2020 *a minima*.

Ces mesures sont susceptibles d'affecter les performances financières du casino de Saint-Amand-les-Eaux et les recettes perçues par la commune, en tant qu'autorité délégante, au titre de l'exploitation du casino, telles qu'elles sont caractérisées dans le cadre du présent rapport.

# 1 LA COMMUNE ET SON ENVIRONNEMENT

## 1.1 Présentation de la commune et de ses relations avec la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut

La commune de Saint-Amand-les-Eaux est située dans le département du Nord, entre Lille, Valenciennes et Tournai (Belgique). Son territoire s'étend sur 34 km<sup>2</sup> au cœur du parc naturel régional de Scarpe-Escaut. D'après les données 2018 de l'INSEE, la population municipale est de 16 534 habitants, en diminution de 0,7 % en moyenne annuelle depuis 2011.

Le taux de chômage de la zone d'emploi de Valenciennes, dans laquelle se trouve la commune, était de 13,7 % fin 2019, pour une moyenne nationale de 8 %. Deux secteurs de la commune sont classés en quartier prioritaire de la ville.

Seule ville thermale de la région Hauts-de-France, Saint-Amand-les-Eaux dispose sur son territoire, outre de nombreux équipements publics<sup>7</sup>, d'un casino, d'un port de plaisance fluviale, d'un centre aquatique intercommunal, d'un bowling, de deux zones d'activités et de grandes entreprises.

Saint-Amand-les-Eaux est la deuxième commune, par sa population, de la communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut (CAPH). Son maire préside cette intercommunalité. L'agglomération exerce des compétences obligatoires, trois compétences optionnelles et douze compétences facultatives.

En matière culturelle, d'après ses statuts, elle occupe un rôle de « chef de file ». En effet, au titre de ses compétences optionnelles, elle assure la construction, l'aménagement, l'entretien et la gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire. Elle développe aussi, au titre de la compétence optionnelle « Actions culturelles », la politique culturelle sur le territoire.

Dès la mise en place de la CAPH, divers équipements amandinois (le théâtre, son espace associé Jean Ferrat et la médiathèque des Encres) ont été déclarés d'intérêt communautaire.

Depuis 2007 cependant, les services communaux continuent d'assurer le fonctionnement courant et la gestion des équipements dans le cadre d'une convention passée avec la communauté d'agglomération. En 2018, le dispositif concernait 18 agents communaux, dont 10 à temps complet.

Pour la chambre, ce montage ne respecte toujours pas les dispositions de l'article L. 5211-4-1 du code général des collectivités territoriales, ce qu'elle avait déjà relevé à l'occasion de son précédent contrôle en 2013. Le code précité prévoit, en effet, explicitement le transfert à l'agglomération des personnels remplissant en totalité leurs fonctions dans un service transféré.

---

<sup>7</sup> À savoir sept écoles maternelles, six écoles primaires, trois crèches municipales, un relais d'assistantes maternelles, cinq salles de sport, un stade, un boulodrome, un dojo, un tennis, une école d'art, une école de musique, deux écoles de danse, la médiathèque, le théâtre et un musée.

**Rappel au droit n° 1 : transférer à la communauté d'agglomération les personnels intégralement affectés à la médiathèque, au théâtre et à l'espace associé, en application de l'article L. 5211-4-1 du code général des collectivités territoriales.**

Dans sa réponse aux observations provisoires, M. Bocquet indique, en tant qu'ordonnateur, que « Ce mode opératoire correspond à la volonté de la Commune de répondre à une gestion et surtout à une programmation culturelle de proximité ». Il répond, en sa qualité de président de la CAPH, que celle-ci « a respecté la volonté réaffirmée des maires, de maintenir une programmation culturelle choisie par la commune et de ne pas transférer le personnel afin de garantir une gestion de proximité. »

Pour la chambre, ces explications n'exonèrent pas la commune de son obligation de respecter la loi et semble contradictoire avec la déclaration d'intérêt communautaire de cet équipement.

## **1.2 Un fonctionnement administratif perfectible**

### **1.2.1 Les délégations**

Par délibération du 17 avril 2014, le maire a reçu délégation du conseil municipal pour exercer différentes fonctions, dans le cadre de l'article L. 2122-22 du code général des collectivités territoriales. Les attributions sont très larges, portant sur presque l'ensemble des délégations possibles, à l'exception cependant de la réalisation d'emprunts qui nécessite la prise de délibération avant chaque nouvelle souscription. La délégation donnée est précise et encadrée. Deux anomalies nécessitent cependant d'être corrigées.

Le maire signe les conventions fixant les modalités d'attribution des aides financières supérieures à 23 000 €, sans en avoir le pouvoir. Le conseil municipal devrait les approuver préalablement et autoriser le maire expressément à les signer.

Enfin, la délibération du 17 avril 2014 a donné délégation au maire pour « *prendre toute décision concernant la préparation, la passation, l'exécution et le règlement des marchés et accords-cadres ainsi que toute décision concernant leurs avenants, lorsque les crédits sont inscrits au budget* ». Or, les avenants aux marchés publics dépassant le seuil des 5 % sont, dans les faits, soumis au vote de l'assemblée délibérante, alors même qu'elle a renoncé à sa compétence. Si la commune souhaite poursuivre cette pratique, elle doit retirer sa délégation correspondante au maire.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur a indiqué qu'il appartiendra au conseil municipal de statuer sur ces questions après son renouvellement.

Parmi les délégations du maire à des conseillers municipaux, une autre modification est nécessaire. En effet l'article L. 1413-1 du code général des collectivités territoriales confie la présidence de la commission consultative des services publics locaux au premier magistrat de la commune. Dans les faits, elle est assurée par une conseillère municipale déléguée. Si le maire peut s'y faire représenter, il conviendrait, dès lors, de formaliser cette délégation. Dans la perspective du renouvellement de la délégation de service public du casino, la pratique actuelle pourrait fragiliser la procédure d'attribution, qui prévoit expressément la consultation de cette commission.

## **1.2.2 La gestion des ressources humaines**

### 1.2.2.1 Le pilotage

En 2019, les effectifs de la collectivité s'élèvent à 284 agents équivalents temps plein, dont 259 titulaires et 25 non-titulaires. Ils sont en majorité classés dans les filières technique (35 %), administrative (23 %) et animation (19 %).

La commune a mis en place une gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences (GPEC). Entre 2014 et 2018, les charges de personnel n'ont augmenté que d'1 %, ce qui témoigne de leur maîtrise. En 2017, ces dépenses représentaient 48 % des charges courantes de fonctionnement, contre 55 % en moyenne pour les communes de 10 000 à 20 000 habitants.

La collectivité gagnerait à élaborer un règlement intérieur. Le livret d'accueil, déjà existant, contient en partie les informations nécessaires pour l'établir. La présentation de ce document aux instances de dialogue social et aux conseillers municipaux en ferait un règlement intérieur pleinement partagé et opposable.

### 1.2.2.2 Le temps de travail

La durée légale du temps de travail est respectée.

Sur la base des contrôles effectués, les heures supplémentaires sont maîtrisées. Elles sont prioritairement récupérées, tout en laissant la possibilité d'être rémunérées. En 2018, 3 657 heures ont été payées pour un coût de 65 780 €, en baisse de 9 % par rapport à 2017.

Actuellement, le contrôle et le suivi des heures supplémentaires sont effectués manuellement par les chefs de service. Or, le décret n° 2002-60 du 14 janvier 2002 relatif aux indemnités horaires pour travaux supplémentaires subordonne leur versement à la mise en place, par l'employeur, de moyens de contrôle automatisé, ce qu'il conviendra de faire.

### 1.2.2.3 Le régime indemnitaire

En 2014, le montant des primes versées était de 0,92 M€ et, en 2018, d'1,13 M€. Elles représentent 21 % de la rémunération moyenne des agents.

Par délibération du 17 mars 2016, le nouveau régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) a été mis en place. Il est modulé en fonction de la durée des absences pour maladie.

Les agents communaux bénéficient aussi d'une prime annuelle, d'un montant individuel de 1 490 € en 2018, dont la mise en place remonte à 1990, avec une indexation sur le pouvoir d'achat.

Enfin, des délibérations anciennes ayant créé diverses primes sont toujours en vigueur (prime pour l'emploi fonctionnel de directeur général des services, indemnités de chaussures, indemnités d'exercice de missions des préfectures et modalités définies en 2010 d'attribution du régime indemnitaire).

Aussi, l'ensemble de ces dispositifs méritent d'être unifiés au sein d'une seule et même délibération afin de donner aux agents et aux élus une meilleure visibilité sur le régime indemnitaire.

### **1.2.3 La commande publique**

Au cours de la période 2014 à 2018, la commune a passé 313 marchés pour un montant total de 25,4 M€ HT, à raison de 296 en procédures adaptées et de 17 en appels d'offres ouverts. Chaque année, elle en notifie donc en moyenne une soixantaine. La catégorie des fournitures et services est majoritaire, représentant 73 % des marchés.

Un contrôle a été conduit sur un échantillon restreint de 11 marchés, choisis pour leurs montants et leurs récurrences, représentant un volume global exécuté d'1,08 M€ HT. Il n'a pas révélé d'anomalie significative, la collectivité respectant, pour ceux examinés, les principes fondamentaux de libre accès à la commande publique et d'égalité de traitement des candidats.

Les critères de sélection retenus et leurs pondérations sont notamment adaptés à l'objet des marchés. Les rapports d'analyses des offres sont complets et détaillés.

Du point de vue de la chambre, d'une part, le service des marchés mérite, toutefois, d'être mieux doté, pour optimiser son pilotage, de tableaux de bord de suivi de l'activité et de l'efficacité du processus achat. D'autre part, les règles de passation des marchés ne sont pas formalisées au sein d'un guide de la commande publique et soumises à la validation du conseil municipal.

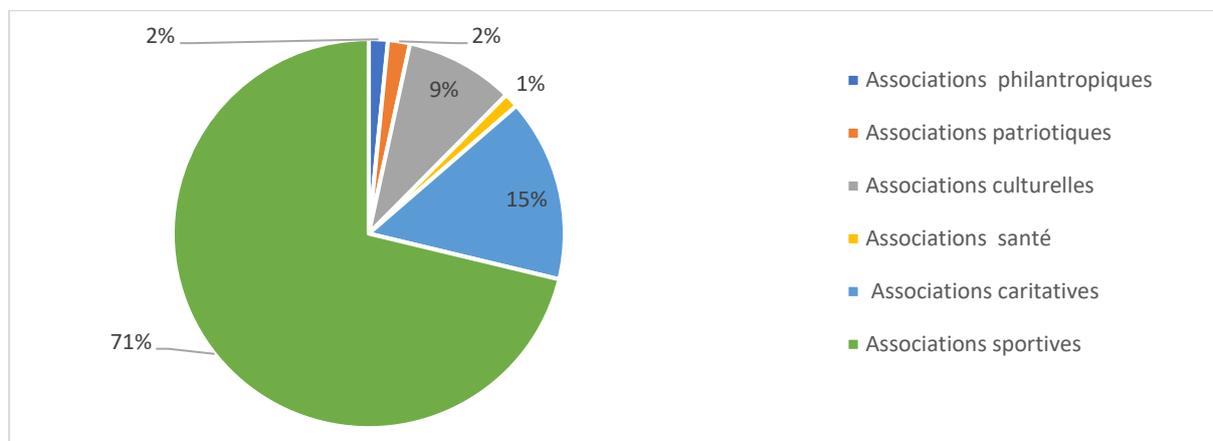
Cette bonne pratique permettrait aux agents de s'y référer, de s'assurer que les procédures soient suivies de façon homogène au sein des services et transparentes vis-à-vis des tiers.

<b>Recommandation n° 1 : formaliser les procédures de commande publique au sein d'un guide interne pour en garantir la transparence.</b>
--

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique partager l'analyse de la chambre et s'engage à mettre en place un tel guide.

### **1.2.4 Le suivi du concours aux associations**

Depuis 2014, la commune consacre en moyenne chaque année 0,67 M€ à des subventions en faveur d'associations sportives, culturelles, éducatives et sociales. Elle leur apporte aussi des prestations en nature, comme le prêt de salle, à titre gratuit, qui sont valorisées.

**Graphique n° 1 : Répartition des subventions versées aux associations en 2018**

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes administratifs.

Aux termes de la réglementation<sup>8</sup>, la commune doit établir une convention avec tout bénéficiaire qui reçoit un concours supérieur à 23 000 €.

Celui-ci a l'obligation de produire un compte rendu financier avec deux annexes. La première comprend un commentaire sur les écarts entre le budget prévisionnel et la réalisation des actions. La seconde apporte une information qualitative décrivant, notamment, la nature des actions entreprises et les résultats obtenus par rapport aux objectifs initiaux.

Ces éléments ont pour objectif de permettre à la commune d'apprécier, d'une part, la nécessité de la subvention au regard de la situation financière de l'association et, d'autre part, son niveau d'activité et ses résultats obtenus. Cette analyse, portée à la connaissance des élus en conseil municipal, est de nature à les éclairer sur leurs choix.

En 2018, huit associations étaient concernées:

- Saint-Amand Football club (167 510 €) ;
- le comité d'action sociale (75 000 €) ;
- l'handball Club Porte du Hainaut (56 880 €) ;
- Saint-Amand tennis club porte du Hainaut (53 269 €) ;
- l'harmonie municipale (44 280 €) ;
- Union Saint-Amand porte du Hainaut (Basket ; 36 560 €) ;
- Nouveau Saint-Amand étudiant Club (athlétisme ; 28 848 €) ;
- Saint-Amand natation porte du Hainaut (26 481 €).

<sup>8</sup> Soit l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations, et du décret n° 2001-495 du 6 juin 2001 (...) relatif à la transparence financière des aides octroyées par les personnes publiques et l'arrêté du 11 octobre 2006.

Si les conventions annuelles existent pour chacune d'entre elles, elles sont cependant peu détaillées et ne fixent pas d'objectifs clairs. Ainsi, la commune n'est pas en mesure de contrôler l'activité et les résultats obtenus et ne peut donc s'assurer du bon emploi de ses aides.

Par ailleurs, les conventions devraient être accessibles en ligne. Cette obligation de publicité n'est pas remplie. La commune peut y remédier avec son propre site internet ou avec la mise à disposition des éléments sur le site [www.data.gouv.fr](http://www.data.gouv.fr).

**Rappel au droit n° 2 : rendre accessible sur internet les données essentielles des conventions conclues avec les associations percevant une subvention annuelle de plus de 23 000 €, conformément à l'article 10 de la loi n° 2000-321 du 12 avril 2000 relative aux droits des citoyens dans leurs relations avec les administrations et ses textes d'application.**

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que la mise en ligne des données afférentes aux conventions visées fera l'objet d'une attention particulière.

---

### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Globalement, l'organisation de la commune permet un fonctionnement satisfaisant. Cependant, elle doit se conformer au cadre juridique applicable pour la gestion du personnel du pôle culturel communautaire et quelques progrès peuvent être apportés en termes de gestion administrative.*

*C'est le cas, notamment, des délégations de fonctions et de signature, du règlement intérieur du personnel, du régime indemnitaire et de la commande publique.*

*Pour les subventions aux associations, la commune doit davantage contrôler l'usage des fonds municipaux octroyés et rendre les conventions accessibles sur internet.*

---

## **2 LA QUALITÉ DE L'INFORMATION BUDGÉTAIRE ET LA FIABILITÉ DES COMPTES**

### **2.1 La transparence et la sincérité budgétaire**

À l'exception de celui de 2016, les débats d'orientation budgétaire de la commune ne sont pas intervenus dans les deux mois précédant le vote du budget, comme le prévoit l'article L. 2312-1 du code général des collectivités territoriales (CGCT).

Dans le rapport sur les orientations budgétaires, des informations financières essentielles doivent être présentées, notamment la structure et l'évolution des dépenses et des effectifs, l'évolution prévisionnelle et l'exécution des dépenses de personnel, les rémunérations, les avantages en nature et le temps de travail.

Au cours de la période sous revue, les rapports n'ont pas toujours apporté les éléments nécessaires à l'information du conseil municipal, comme par exemple en 2016, sur le coût de la sécurisation de la dette concernant les risques pris avec les emprunts structurés.

Si leur contenu s'est, depuis, incontestablement amélioré, des informations mériteraient d'être complétées, comme par exemple sur l'éventuelle variation de la tarification des services prévue à l'article D. 2312-3 du code général des collectivités territoriales ou encore sur les relations financières avec la communauté d'agglomération.

De nombreuses lacunes sont aussi observées sur les éléments intéressant le personnel. Les répartitions par filières et par grades, les rémunérations (traitements, régimes indemnitaires, nouvelles bonifications indiciaires, heures supplémentaires et avantages en nature) ou encore les données sur le temps de travail ne sont pas fournies, comme prévu au même article du code précité.

À l'occasion de son précédent contrôle, la chambre avait relevé quelques insuffisances dans l'information délivrée au sein des budgets et comptes administratifs. Des progrès ont été réalisés.

Toutefois, certaines annexes des comptes ne sont pas servies. Ainsi, dans la liste des organismes dans lesquels un engagement financier a été pris, les organismes subventionnés à plus de 75 000 € par an (le comité des œuvres sociales ou encore le club de football qui a perçu 167 510 € en 2017) n'y figurent pas.

Par ailleurs, les articles L. 2313-1 et R. 1411-8 du CGCT prévoient une information sur les délégations de services publics (DSP), ce qui n'est pas le cas pour celles du casino et de la fourrière automobile.

Une amélioration des annexes aux documents budgétaires est donc souhaitable pour une parfaite information de l'assemblée délibérante et des citoyens.

Dans sa réponse aux observations provisoires, l'ordonnateur indique qu'« une nette amélioration a été constatée sur l'ensemble des documents liés à la transparence et à la sincérité budgétaire. Les pistes d'amélioration sont identifiées et seront prises en compte ».

Sur son site internet, si la commune met à disposition des habitants des éléments sur le fonctionnement de ses services (état-civil, inscriptions pour les accueils de loisirs...), des informations de nature budgétaire manquent<sup>9</sup>, comme une présentation brève et synthétique des données financières essentielles et le rapport sur les orientations budgétaires.

**Rappel au droit n° 3 : rendre accessibles, sur le site internet de la commune, les informations budgétaires et financières, en application des articles L. 2313-1 et R. 2313-8 du code général des collectivités territoriales.**

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que « la commune se conformera dans les plus brefs délais aux obligations qui sont les siennes en matière de communication des documents budgétaires, via son site internet », ce dont la chambre prend acte.

## 2.2 La fiabilité des comptes

La fiabilité des comptes des administrations publiques est un principe constitutionnel depuis 2008 (article 47-2 de la Constitution). Elle contribue au bon fonctionnement de la démocratie locale.

L'assemblée délibérante et l'exécutif de la collectivité doivent disposer de documents fiables leur permettant, au besoin, d'orienter la politique mise en œuvre et d'en modifier, le cas échéant, les équilibres et les priorités.

Les citoyens doivent également avoir accès à une information générale, complète, lisible et fiable concernant les actions et les décisions engageant les finances locales.

Enfin, la sincérité des comptes publics locaux participe à la recherche d'une allocation optimale des ressources et à la performance de l'action publique.

À l'occasion de son contrôle, la chambre n'a pas relevé d'anomalie significative dans la tenue de la comptabilité d'engagement, dans la prévision et l'exécution budgétaire, dans les provisions, les rattachements de charges à l'exercice et dans le respect des règles d'amortissement.

---

<sup>9</sup> Article L. 2313-1 (avant dernier alinéa) du CGCT : « La présentation prévue au précédent alinéa ainsi que le rapport adressé au conseil municipal à l'occasion du débat sur les orientations budgétaires de l'exercice prévu à l'article L. 2312-1, la note explicative de synthèse annexée au budget primitif et celle annexée au compte administratif, conformément à l'article L. 2121-12, sont mis en ligne sur le site internet de la commune, lorsqu'il existe, après l'adoption par le conseil municipal des délibérations auxquelles ils se rapportent », complété de l'article R. 2313-8 du même code.

En revanche, la tenue de l'inventaire, les restes à réaliser, les autorisations de programme et les crédits de paiement, et les provisions appellent les constats suivants.

### **2.2.1 Des restes à réaliser à inscrire en recettes d'investissement**

Les restes à réaliser correspondent aux dépenses engagées de la section d'investissement arrêtées à la clôture de l'exercice et qui n'ont pas été mandatées, et aux recettes certaines qui n'ont pas donné lieu à l'émission d'un titre. Ils sont pris en compte dans la détermination du résultat.

Si en matière de dépenses, la collectivité respecte cette définition, ce n'est pas le cas en recettes. En effet, les subventions restant à percevoir en 2018 n'ont pas été comptabilisées en restes à réaliser.

À son budget primitif 2019, la commune aurait dû reporter, à ce titre, 1,71 M€ de recettes de subventions liées à l'opération d'aménagement du cœur de ville.

La prise en compte de ces restes à réaliser aurait conduit à un résultat cumulé, à fin 2018, de 49,50 M€ au lieu de 47,79 M€.

### **2.2.2 Une gestion budgétaire des investissements à améliorer**

La gestion en autorisations de programme/crédits de paiement (AP/CP) est un aménagement au principe de l'annualité budgétaire. Elle concerne des opérations d'investissement dont le paiement va s'étendre sur plusieurs exercices et permet d'éviter d'en faire supporter l'intégralité au budget de l'année. Celles-ci représentent, en moyenne, 62 % des investissements de la commune. Leur bonne gestion représente donc un enjeu important.

Dans son précédent rapport de 2013, la chambre avait souligné la nécessité d'améliorer ce point. Si des progrès ont été réalisés, la collectivité continue souvent à ne pas motiver les orientations proposées. Ainsi, certaines délibérations de création, de modification ou de clôture des AP ne sont accompagnées que d'un tableau les listant mais n'apportant pas d'explication sur la décision sollicitée de l'assemblée délibérante.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire considère que ces délibérations comportent des éléments de motivation et de justification. À l'analyse des documents transmis par ce dernier, la chambre maintient toutefois son observation. En effet, les délibérations continuent à lister seulement les travaux de l'année, sans indication sur le respect ou non du calendrier initial, ni sur d'éventuelles modifications de montants tant en AP qu'en CP. Les tableaux fournis en annexe sont des états à approuver qui ne font pas apparaître les écarts entre la situation avant délibération et celle qui en résulte après approbation.

La chambre relève aussi que les autorisations de programme sont souvent ouvertes très en amont de la réalisation effective des opérations. Cela génère des écarts parfois importants entre la dernière AP approuvée et l'AP initiale<sup>10</sup>. Des ouvertures plus proches du démarrage des travaux permettraient de fiabiliser les prévisions et soumettre ainsi au vote du conseil municipal des projets plus aboutis.

À titre d'exemple, l'AP de la réhabilitation de l'Église Saint-Martin a plus de 10 ans et n'est réalisée qu'à 60 %. Celle de la maison Louise de Bettignies date de 2010 alors que le devenir de ce bâtiment n'est pas encore défini. Enfin, l'opération « Cœur de ville » a été ouverte en 2011, avant les opérations de consultation de la population et, à ce jour, son taux de réalisation n'est que de 57 %.

La collectivité est donc invitée à développer un pilotage plus précis de ses AP/CP.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que « La commune a déjà revu son positionnement et ses pratiques sur l'ouverture et la mise en place d'autorisations de programme [...] la commune a intégré dans ses pratiques le fait d'ouvrir une autorisation de programme après validation de la phase avant-projet définitif (APD) du maître d'œuvre pour ce qui est des investissements de travaux. La commune doit faire évoluer ses pratiques notamment en s'appuyant sur les outils modernes de gestion comptable ».

### **2.2.3 Un suivi du patrimoine perfectible**

Les collectivités territoriales disposent d'un patrimoine mobilier et immobilier destiné à leur permettre de remplir leurs missions et qui figure à leur bilan. Celui-ci doit donner une image fidèle, complète et sincère de la situation patrimoniale.

Le suivi du patrimoine relève de la responsabilité conjointe de l'ordonnateur et du comptable public. Le premier est chargé de la tenue de l'inventaire qui recense les biens. Parallèlement, le second est responsable de leur enregistrement et de leur suivi à l'actif. L'inventaire et l'état de l'actif doivent correspondre strictement.

Au 31 décembre 2018, l'actif est évalué à la valeur nette comptable de 292 M€ et présente un écart de 9 M€ avec l'inventaire. La chambre invite la commune, en lien avec son comptable, à le corriger.

De même, des opérations parfois anciennes et achevées, notamment pour la voirie ou encore la réhabilitation de l'école Croisette, se trouvent toujours inscrites au compte 23 « Immobilisations en cours ». Ces montants devraient donc être virés au compte 21 « Immobilisations corporelles ».

---

<sup>10</sup> À titre d'exemple, l'AP n° 63 « Chêne Crupeau/croisette/Mont des bruyères » ouverte en 2011 pour 1,85 M€ a été modifiée pour un dernier montant de 3,8 M€ ; l'AP n° 57 « Cité de l'Elnon » ouverte pour 10 M€ en 2009 a été modifiée pour un dernier montant de 7,8 M€.

#### **2.2.4 Des régies à contrôler**

Dix régies de recettes et sept régies d'avances temporaires ont été créées afin de permettre le bon fonctionnement des services.

Un vol a eu lieu en 2015 à la suite duquel la commune a indiqué avoir sensibilisé les agents régisseurs aux risques encourus et à la nécessité de sécuriser les fonds. Depuis, elle n'a toutefois pas planifié de contrôles réguliers. Seul le comptable public est intervenu en 2019 pour quatre régies, après en avoir contrôlé certaines en 2011, 2014 et 2015.

La chambre invite la commune à programmer de façon régulière ses propres contrôles.

---

#### ***CONCLUSION INTERMÉDIAIRE***

---

*L'information budgétaire et la fiabilité des comptes sont globalement de bonne qualité. Elles restent néanmoins perfectibles.*

*Les documents budgétaires nécessitent, ainsi, d'être complétés. Les informations financières essentielles doivent être mises en ligne sur le site internet de la commune pour que le public y ait accès facilement.*

*Pour assurer une meilleure fiabilité des comptes, les restes à réaliser en recettes sont à reprendre au budget suivant et la gestion des autorisations de programme et crédits de paiement (AP/CP) nécessite d'être perfectionnée.*

*Dans sa réponse aux observations de la chambre, le maire a manifesté son intention de faire progresser la collectivité en ces domaines.*

---

### 3 UNE SITUATION FINANCIÈRE SATISFAISANTE

En 2019, la commune dispose d'un budget principal et d'un budget annexe « Spectacles ». Leurs montants en recettes de fonctionnement sont respectivement de 50 M€ et de 0,3 M€. Compte tenu de la faiblesse des enjeux du budget annexe, la chambre a mené son analyse financière à partir du seul budget principal. Les principales données utilisées sont retracées à l'annexe n° 1 du présent rapport.

La gestion de la comptabilité et des finances est assurée par un service comptant quatre agents. Pour l'analyse financière et la gestion de la dette, la commune s'est attaché les services d'un cabinet de conseil.

Les éléments de fiscalité et les ratios obligatoires prévus à l'article R. 2313-1 du CGCT sont comparés avec des communes de 10 000 à 20 000 habitants.

#### 3.1 Une bonne solvabilité financière, résultat de la hausse de la capacité d'autofinancement

Fin 2018, la solvabilité financière, mesurée à l'aune de la capacité de désendettement<sup>11</sup>, est satisfaisante, avec 4,7 ans. En effet, même si l'endettement a progressé de 7,24 M€ entre 2014 et 2018, le niveau élevé de capacité d'autofinancement brute (7 M€ d'environ en 2018) a autorisé ce résultat.

La capacité d'autofinancement brute (CAF) correspond au flux de liquidités dégagées par l'activité courante de l'exercice, disponible pour couvrir le remboursement de la dette et investir. C'est donc le solde des recettes réelles de fonctionnement (récurrentes) après règlement des dépenses de fonctionnement (récurrentes). Elle s'est maintenue, malgré sa contribution importante d'1,8 M€ au redressement des finances publiques, et a même augmenté sensiblement en 2018, sous l'effet conjugué d'une légère hausse des produits (+ 0,8 M€) et du tassement des charges (- 0,5 M€).

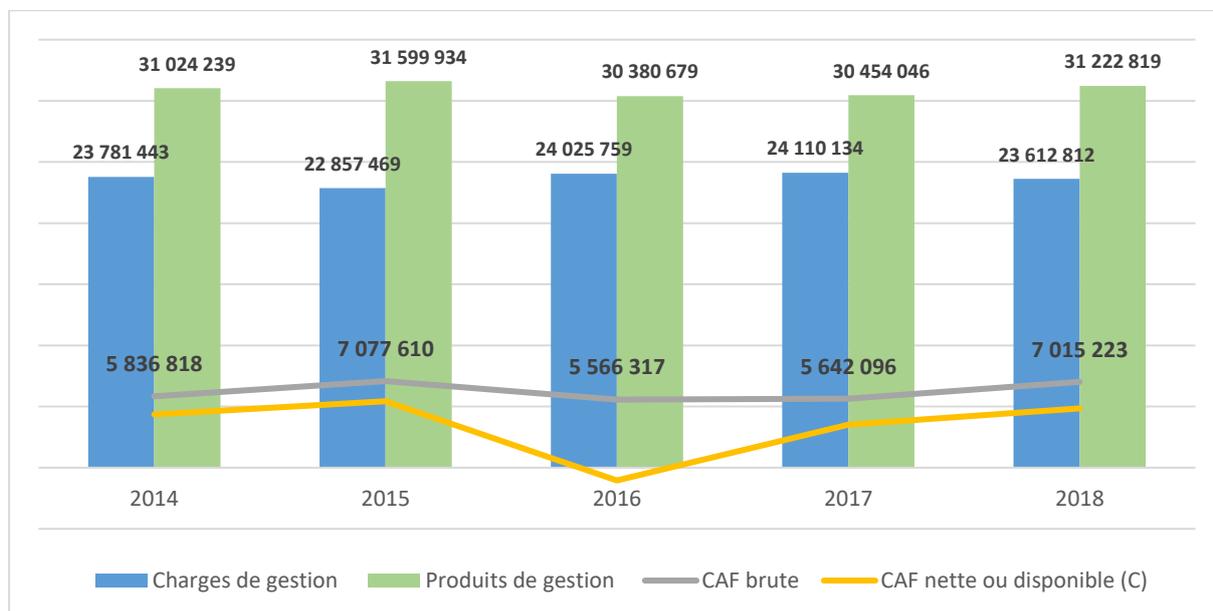
La CAF brute de la commune est nettement supérieure à la moyenne de sa strate. En 2018, elle se situait à 420 € par habitant alors que la moyenne nationale était de 189 €.

Dès 2020, compte tenu de la sensibilité de la CAF brute aux recettes perçues au titre du prélèvement brut des jeux sur le casino (*cf. infra*) et aux conséquences de la fermeture de l'établissement consécutive à l'état d'urgence sanitaire, la collectivité devra être attentive à leur évolution.

---

<sup>11</sup> La capacité de désendettement exprime, en années, le temps qu'il serait nécessaire pour rembourser intégralement la dette avec la capacité d'autofinancement brute. C'est le principal ratio pour apprécier la solvabilité de la collectivité.

Graphique n° 2 : Évolution de la CAF brute de 2014 à 2018



Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

### 3.1.1 Des recettes en légère hausse

En 2018, les recettes de gestion s'élèvent à 31,2 M€, dont 25,1 M€ de produits fiscaux, 3,9 M€ de dotations institutionnelles, principalement la dotation globale de fonctionnement qui en représente près de la moitié, et 2,2 M€ de recettes d'exploitation.

Entre 2014 et 2018, elles ont augmenté de 0,2 M€. Sans la hausse d'1,2 M€ du prélèvement sur le produit des jeux du casino, la commune aurait toutefois vu ses recettes diminuer.

#### 3.1.1.1 Une évolution faible des produits fiscaux, à l'exception notable de ceux tirés du prélèvement sur le produit des jeux

Entre 2014 et 2018, les ressources fiscales propres (nettes des remboursements) ont progressé en moyenne annuelle de 2,6 %. L'essentiel des produits fiscaux provient des impôts locaux, des reversements de fiscalité par la CAPH et enfin du prélèvement sur le produit brut des jeux du casino (5,5 M€).

Toutefois, le produit des impôts locaux, de 13 M€ en 2018, a augmenté de seulement 1,2 % en moyenne annuelle, principalement sous l'effet de la revalorisation forfaitaire des bases décidée chaque année par la loi de finances. Des mesures prises par la commune ont aussi eu des incidences sur l'évolution de ces produits.

Tableau n° 1 : Évolution de la fiscalité locale directe

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	2019*	Écart entre 2014 et 2018	Commune en 2018 (€/habitant)	Référence de la strate	Ecart
<b>Taxe d'habitation</b>	2 832 229	2 982 752	2 907 538	2 941 838	2 994 104	3 070 860	8 %			
Bases d'imposition	11 150 508	11 743 117	11 447 000	11 582 038	11 787 810	12 090 000	8 %	706	1 392	- 49 %
Taux (%)	25,40	25,40	25,40	25,40	25,40	25,40	0 %	25,40%	16,68%	52 %
<b>Taxe foncière sur les propriétés bâties</b>	9 215 620	9 509 093	9 534 620	9 558 433	9 695 390	9 647 537	5 %			
Bases d'imposition	25 879 304	26 703 434	26 775 118	26 841 992	27 226 595	27 875 000	8 %	1 630	1 349	21 %
Taux (%)	35,61	35,61	35,61	35,61	35,61	34,61	- 2,8 %	35,61%	22,76%	56 %
<b>Taxe foncière sur les propriétés non bâties</b>	99 331	106 390	110 934	106 752	109 296	86 658	- 13 %			
Bases d'imposition	115 568	123 781	129 068	124 203	127 162	112 852	- 2 %	8	11	- 27 %
Taux (%)	85,95	85,95	85,95	85,95	85,95	66,00	- 23 %	85,95%	52,18%	65 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des états fiscaux.

Ainsi, en 2019, une baisse de 35,61 % à 34,61 %, a été décidée pour les taux de taxe foncière sur les propriétés bâties et de 85,95 % à 66 % pour celui de la taxe sur les propriétés non bâties. La commune a, par là même, renoncé à environ 0,07 M€ de recettes.

75 % des produits fiscaux directs proviennent de la taxe foncière sur les propriétés bâties, dont les bases sont supérieures à la moyenne de la strate de 21 %. Ce niveau est lié à la présence sur le territoire communal d'activités économiques importantes. En effet, 65 % des bases proviennent des entreprises et 36 % des habitations, soit une proportion inverse à celle de la moyenne des communes de 10 000 à 20 000 habitants, qui est respectivement de 34 % et 66 %.

Les bases d'imposition à la taxe d'habitation sont, *a contrario*, inférieures de près de 50 % à la moyenne de la strate, en raison notamment du régime d'abattements facultatifs mis en place par la commune<sup>12</sup>.

Par ailleurs, celle-ci bénéficie de la présence d'un casino. En 2018, les recettes perçues sur le produit brut des jeux (de 5,5 M€), représentent 17,6 % des produits de gestion. Elles ont augmenté, depuis 2014, de 28 %. La collectivité collecte aussi, en moyenne, 0,4 M€ au titre de la surtaxe sur l'embouteillage des eaux minérales, dont le taux a été fixé en 2003 par le conseil municipal puis revalorisé en 2007. Il est de 0,253 € par hectolitre embouteillé.

<sup>12</sup> Délibération du 23 juin 2016 exonérant les personnes handicapées de taxe d'habitation, abattements pour charge de famille (rangs 1 et 2), abattements pour charge de famille (rang 3), abattement général à la base, abattement spécial à la base, représentant au total un « manque à gagner » de 857 019 €.

Le budget enregistre des produits tirés de la taxe sur la consommation finale d'électricité et des droits de mutation à titre onéreux. Ils représentent un peu moins de 4 % des recettes fiscales pour un montant annuel moyen de 0,7 M€.

Enfin, les recettes tirées de la fiscalité reversée (5,6 M€ en moyenne), majoritairement issues de la CAPH au titre de l'attribution de compensation et de la dotation de solidarité communautaire, sont stables. Elles représentent en moyenne 5,4 M€ par an.

En 2018, la commune perçoit également un produit de 0,062 M€ au titre du fonds national de péréquation des ressources intercommunales et communales (FPIC)<sup>13</sup>. Jusqu'en 2016, il est monté en charge, puis les modalités de répartition de son enveloppe nationale ont entraîné une diminution de son montant de près de 0,122 M€.

### 3.1.1.2 Les autres recettes

Dans le cadre de la contribution au redressement des finances publiques, la commune a perdu 1,8 M€ de recettes depuis 2014, soit environ 7 % de ses recettes réelles de fonctionnement. En effet, en 2018, la dotation globale de fonctionnement versée par l'État ne s'élève plus qu'à 1,9 M€, contre 3,7 M€ en 2014. Cette année-là, elle est de 113 € par habitant, pour une moyenne de la strate de 178 €.

La commune perçoit, par ailleurs, 1,3 M€ de la caisse d'allocations familiales pour le fonctionnement des structures d'accueil de jeunes enfants et des accueils de loisirs périscolaires et extrascolaires.

D'un montant de 2,2 M€ en 2018, les ressources d'exploitation, pour leur part, représentent 7 % des produits de gestion. Elles sont constituées des remboursements pour mise à disposition de personnel à la CAPH, avec en moyenne 0,7 M€ par an depuis 2014, des produits des prestations de services (0,6 M€) et des revenus locatifs des immeubles loués par la commune (0,4 M€). Ces diverses ressources d'exploitation ont fluctué entre 1,9 et 2,4 M€ sur la période.

## 3.1.2 Des charges de gestion maîtrisées

Les charges de gestion s'élèvent à 23,6 M€ en 2018. Elles sont constituées des charges de personnel (54 %), des charges à caractère général (31 %), des subventions de fonctionnement versées au centre communal d'action sociale (CCAS), aux associations et divers établissements (11 %) et enfin, d'autres charges de gestion (4 %).

---

<sup>13</sup> Le FPIC a été créé par la loi de finances 2011. Il constitue le premier mécanisme national de péréquation horizontale pour le secteur communal. Ce fonds consiste à prélever une partie des ressources de certaines intercommunalités et communes pour la reverser à des collectivités moins favorisées.

Elles ont diminué de 0,2 % depuis 2014. Cette baisse vertueuse est principalement due à la réduction des charges à caractère général<sup>14</sup> (256 889 €) et des autres charges<sup>15</sup> (65 248 €).

Les charges de personnel sont globalement stables depuis 2014. Leur niveau, à hauteur de 759 € par habitant en 2018, est plus élevé que celui de la strate de référence, qui se situe à 652 €.

Les subventions de fonctionnement ont augmenté de 9 %. En fin de période, elles baissent de 4 % sous l'effet de la diminution des versements au CCAS. Les concours aux organismes de droit privé, quant à eux, sont stables à hauteur d'1,3 M€.

La chambre constate que la commune respecte les dispositions de l'article 13 de la loi n° 2018-32 du 22 janvier 2018 de programmation des finances publiques pour les années 2018 à 2022. En effet, ses dépenses réelles de fonctionnement ont diminué de 2 % en 2018, alors que le niveau de progression annuelle fixé par la loi est d'1,2 %.

### 3.1.3 Le financement des investissements

Depuis 2014, la commune a réalisé 63 M€ de dépenses cumulées d'investissement, dont 43,4 M€ de dépenses d'équipements.

Leur montant moyen annuel a été de 8,7 M€. Le ratio moyen par habitant, à hauteur de 770 €, est très largement supérieur à celui de la moyenne nationale, de 295 €.

Outre les opérations patrimoniales en 2017 liées au nouveau centre aquatique, les principaux projets ont concerné la rénovation d'un groupe scolaire, l'aménagement, toujours en cours, du cœur de ville, la rénovation d'un quartier de logements sociaux et également d'importants travaux sur des voiries et des bâtiments municipaux. La commune assure ainsi un renouvellement et un entretien régulier de son patrimoine.

Les dépenses d'investissement ont été financées à 71 % par le financement propre disponible constitué de la CAF nette pour 27 %, et des recettes propres d'investissements. Le solde a été couvert par l'emprunt.

Au cours de la période, la collectivité a très peu utilisé son fonds de roulement. Il présente un niveau particulièrement élevé, compris entre 3,7 M€ et 2,7 M€, corrélé à une trésorerie au 31 décembre de 4,2 M€ en moyenne, par construction très onéreuse du fait qu'elle est la conséquence de la mobilisation d'un volume trop important d'emprunts long terme.

Dans ces conditions, la chambre s'interroge sur l'utilité de disposer d'une ligne de trésorerie d'1 M€ et sur celle de contracter un nouvel emprunt de 4,5 M€ en octobre 2019.

---

<sup>14</sup> Achats, entretien et réparations, contrats de prestations de services, relations publiques...

<sup>15</sup> Autres charges de gestion : contribution aux organismes de regroupement (0,8 M€), indemnités et frais de formation des élus (0,2 M€).

Compte tenu de l'importance de ses ressources propres, notamment sa capacité d'autofinancement, la chambre invite la commune à mieux ajuster son endettement, voire le niveau de sa fiscalité, à ses besoins réels de financement des dépenses d'équipement.

Enfin, la collectivité a amélioré le délai global de paiement de ses fournisseurs. Il est en moyenne de 26 jours en 2018, inférieur au plafond de 30 jours fixé par les textes<sup>16</sup>.

### **3.1.4 Un endettement sécurisé**

Au 31 décembre 2018, la dette de la collectivité, composée de 18 contrats de prêts, dont un emprunt à taux zéro lié à une convention de mandat avec la CAPH, s'élève à 33,2 M€. Depuis 2014, elle a progressé de 7,24 M€. En 2018, le taux moyen des intérêts payés est d'1,7 %.

Tous les emprunts sont classés au niveau de risque minimal selon la charte « Gissler »<sup>17</sup>.

En 2016, la commune a procédé à la renégociation et au refinancement de deux emprunts structurés contractés en 2007 et 2011, dans l'objectif de neutraliser les risques financiers qui y étaient attachés. Le calcul des frais financiers du second dépendait, par exemple, pour partie de la parité euro/franc suisse.

Après avoir assigné en justice le prêteur, la commune a signé en 2016 un protocole transactionnel prévoyant la mise en place de deux prêts à taux fixe pour refinancer les emprunts structurés.

Elle a, par ailleurs, déposé en 2015 une demande d'aide financière à l'État dans le cadre du fonds de soutien aux collectivités prévu à cet effet. L'aide globale attribuée a été de 3 M€, versée annuellement sur 13 ans.

L'ensemble de ces décisions relatives au protocole transactionnel, à la souscription des deux nouveaux prêts et à la signature de la convention avec l'État ont été validées par le conseil municipal du 4 février 2016, dans quatre délibérations distinctes.

La mesure du risque initialement pris par la collectivité peut être évaluée aux coûts de sortie des deux emprunts structurés en 2016. Ceux-ci ont été de 6 M€ pour un capital restant dû de 4,5 M€. Dans l'incapacité de régler ce montant, la commune en a refinancé l'essentiel avec deux emprunts amortissables sur 14 ans et 14 ans et 9 mois. Par ailleurs, le coût net de l'opération a été minoré par l'aide de l'État, évoquée plus haut, à hauteur de 3 M€.

---

<sup>16</sup> Au titre de la loi n° 2013-100 du 28 janvier 2013 et du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013, les collectivités sont soumises à une obligation de respect du délai global de paiement de 30 jours comprenant le délai octroyé à l'ordonnateur (20 jours) et celui du comptable (10 jours). Ce délai court entre la date de réception de la facture et son paiement.

<sup>17</sup> La charte de bonne conduite entre les établissements bancaire mise en place sous la conduite de M. Gissler, inspecteur général du ministère des finances, suivie de la circulaire du 25 juin 2010, relative aux produits financiers offerts aux collectivités territoriales et leurs établissements publics, a établi une classification du niveau de risque des emprunts 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.

### 3.2 La dépendance financière aux recettes perçues sur le casino

La situation financière équilibrée de la commune est directement liée à la perception du produit brut des jeux (PBJ).

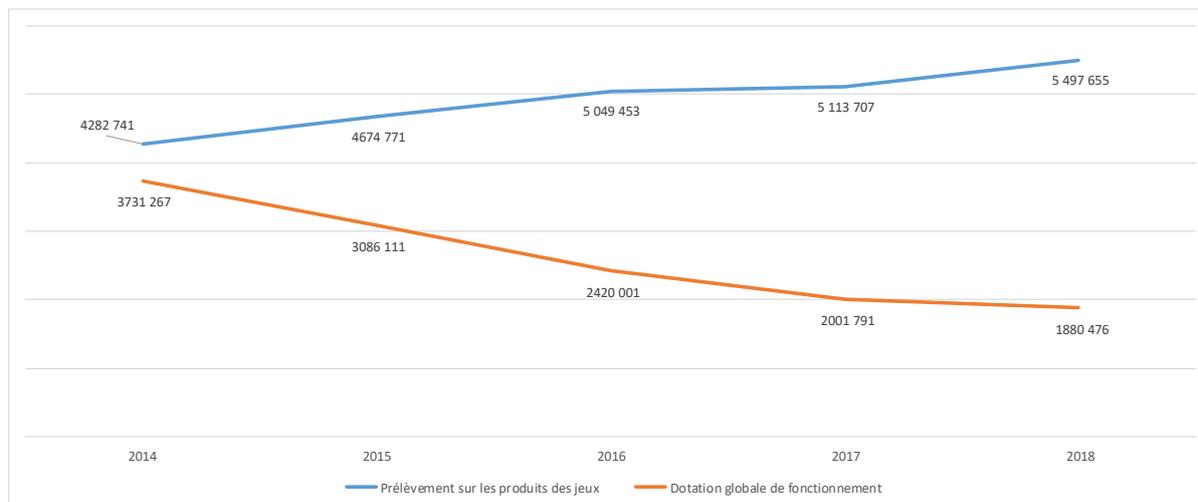
Cette recette a, en effet, représenté de 66 % à 91 % de la CAF brute de la collectivité sur les cinq dernières années. Elle a évolué de 4,3 M€ à 5,5 M€, limitant ainsi l'effet de la baisse des concours de l'État d'1,8 M€ sur la période.

**Tableau n° 2 : Évolution de la part des produits issus de la délégation de service public du casino de Saint-Amand-les-Eaux**

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018
Produits de gestion (A)	31 024 239	31 599 934	30 380 679	30 454 046	31 222 819
Charges de gestion (B)	23 781 443	22 857 469	24 025 759	24 110 134	23 612 812
Excédent brut de fonctionnement (A-B)	7 242 795	8 742 464	6 354 920	6 343 912	7 610 007
En % des produits de gestion	23,3 %	27,7 %	20,9 %	20,8 %	24,4 %
+/- Résultat financier	- 1 432 598	- 1 441 284	- 761 711	- 723 049	- 559 299
dont fonds de soutien – sortie des emprunts à risques	0	0	236 635	236 635	332 059
+/- Autres produits et charges exceptionnels réels	26 620	- 223 570	- 26 891	21 233	- 35 485
= CAF brute	5 836 818	7 077 610	5 566 317	5 642 096	7 015 223
En % des produits de gestion	18,8 %	22,4 %	18,3 %	18,5 %	22,5 %
<b>Produits issus du casino</b>	<b>4 282 741</b>	<b>4 674 771</b>	<b>5 049 453</b>	<b>5 113 707</b>	<b>5 497 655</b>
% de la recette fiscale sur le casino/produits de gestion	14 %	15 %	17 %	17 %	18 %
% de la contribution du casino à la CAF brute	73 %	66 %	91 %	91 %	78 %
- Annuité en capital de la dette	1 490 885	1 645 463	6 610 211	2 126 065	2 168 080
= CAF nette ou disponible (C)	4 345 932	5 432 147	- 1 043 894	3 516 031	4 847 143

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

**Graphique n° 3 : Évolution comparée de la dotation globale de fonctionnement et du produit sur les jeux entre 2014 et 2018**



Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

Par nature, le produit sur les jeux est une recette susceptible de fluctuer et sur laquelle, au demeurant, la commune ne peut agir. Relevant du secteur des loisirs, l'activité d'un casino est, en effet, particulièrement sensible au contexte socio-économique.

Ainsi, sur la période 2007 à 2014, tant la crise économique que les évolutions réglementaires d'interdiction du tabac dans les établissements et de contrôle d'identité à l'entrée des casinos ont conduit à une baisse du produit brut des jeux. Les recettes issues de l'activité du casino ont diminué de près de 20 % passant de 5,3 M€ en 2009 à 4,3 M€ en 2014. Sur le plan national, depuis 2014, si le PBJ a augmenté, une décélération est constatée depuis la saison 2015-2016<sup>18</sup>.

La concurrence entre les casinos<sup>19</sup> situés dans la région Hauts-de-France et ceux de Belgique, ainsi que le développement des autres jeux d'argent, notamment les jeux en ligne, sont susceptibles de fragiliser la fréquentation et les recettes du casino de Saint-Amand-les-Eaux.

Enfin, la fermeture de l'établissement prescrite par le décret n° 2020-293 du 23 mars 2020 pour faire face à l'épidémie de covid-19 dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire consécutive à l'état d'urgence est susceptible d'affecter très sensiblement les ressources de la commune et fragiliser sa situation financière.

<sup>18</sup> La hausse entre la saison 2017-2018 et celle de 2016-2017 a été de 0,57 % tandis que les hausses entre les précédents exercices avaient été de 2,59 % puis 2,45 % (source : Casinos de France : <https://www.casinos.fr/les-casinos/donnees-chiffrees/evolution-des-pbj-en-3-ans>).

<sup>19</sup> 10 autres casinos dans les Hauts-de-France et 6 casinos en Belgique à moins d'une heure de Saint-Amand (Tournai, Blandain, Pecq, Brunehaut, Quiévrain et Quévy).

### 3.3 Un manque de prospective financière, en particulier pour les projets d'investissement

Les perspectives financières élaborées par la commune se limitent à la mandature actuelle, qui s'achèvera en 2020. Ses projections 2019-2020 figurent dans le dernier rapport sur les orientations budgétaires présenté au conseil municipal le 20 décembre 2018.

Les constats dressés par la chambre l'ont été avant l'entrée en vigueur de l'état d'urgence sanitaire. La commune devra actualiser sa prospective à l'aune de ses conséquences.

#### 3.3.1 Un défaut de prévision et d'évaluation financière des programmes d'investissement

La commune a engagé ou prévoit d'importants travaux d'équipement : la restructuration du cœur de ville (10 M€), la rénovation de l'église Saint-Martin (9 M€), la réalisation d'un lieu de services pour les personnes âgées appelé « Palais des seniors » (6 M€) et la transformation en musée de la maison natale de Louise de Bettignies (2 M€).

Actuellement, seuls six projets faisant l'objet d'autorisation de programme et crédits de paiement (AP/CP) comportent une programmation financière. Cependant, les montants retenus pour les réaliser ne sont pas fiables.

Ainsi, par exemple, la commune avance des chiffres très différents pour les mêmes opérations. Le rapport sur les orientations budgétaires 2019 évoque 13,4 M€ d'investissement en AP/CP entre 2019 (7,8 M€) et 2020 (5,5 M€), alors que le budget primitif 2019, présenté deux mois plus tard, indique 8,2 M€ en 2019 et 8 M€ en 2020, auxquels s'ajoutent 4 M€ de dépenses supplémentaires pour investissements courants (acquisition de biens mobiliers, voiries, bâtiments communaux...).

En 2019, autre exemple, la commune prévoit 12,2 M€ de dépenses d'équipement, alors qu'en moyenne annuelle au cours des cinq dernières années, elle en a réalisées seulement 8,6 M€.

La chambre constate que, malgré sa recommandation du précédent contrôle de 2013, la commune ne dispose toujours pas d'un plan pluriannuel d'investissement (PPI), intégrant l'ensemble des projets, tant de travaux neufs que de renouvellement et d'entretien du patrimoine.

Cet outil, mis à jour régulièrement, lui permettrait de mieux apprécier et suivre les enjeux financiers de ses projets d'investissement et leur soutenabilité. Il autoriserait un meilleur pilotage des dépenses et permettrait de mieux ajuster les besoins de financement, et donc éviterait de trop emprunter, comme cela a été le cas depuis 2014.

**Recommandation n° 2: établir un programme prévisionnel d'investissement détaillé en dépenses et en recettes.**

### **3.3.2 Une prospective financière fiable à mettre en place**

La commune, malgré le recours à un cabinet conseil, ne pilote pas ses finances sur la base d'une projection financière fiable et suffisamment réaliste.

Les évolutions envisagées sont, en effet, décalées par rapport à la réalisation constatée les années antérieures. En recettes, le rapport sur les orientations budgétaires prévoit une évolution à la baisse d'1,1 % en 2019 et de 0,5 % en 2020, alors que la tendance a été de + 0,2 % en moyenne annuelle entre 2014 et 2018. En dépenses, l'ensemble des charges augmenteraient d'1,8 % en 2019 et de 0,1 % en 2020. Or, ces dernières ont baissé de 0,2 % en moyenne annuelle au cours des cinq années précédentes.

Sur la base de ces hypothèses et d'une hausse de l'encours de la dette de 33 M€ en 2018 à 37 M€ en 2020, la commune estimait que sa capacité de désendettement serait de 6,9 ans fin 2018 alors qu'elle est, en réalité, à un niveau bien inférieur de 4,7 ans.

Il est donc indispensable qu'elle se dote d'une prospective financière fiable et qu'elle projette plusieurs scénarii d'évolution à moyen terme.

---

#### **CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*Fin 2018, la situation financière de la commune est satisfaisante.*

*Depuis 2014, grâce à la hausse des produits tirés du prélèvement sur le produit brut des jeux, qui a permis de limiter l'impact de la baisse des dotations de l'État, et à la maîtrise concomitante de ses charges, la commune a pu dégager une capacité d'autofinancement élevé et ainsi financer 63 M€ de dépenses d'investissement.*

*La dette a progressé de 7,24 M€, atteignant 33,24 M€ fin 2018. La commune l'a sécurisée, en remboursant et refinançant pour partie deux emprunts structurés, au prix d'un coût de sortie de 6 M€.*

*Le budget de la commune est cependant très dépendant des recettes perçues sur l'activité du casino, et ce d'autant plus qu'une telle ressource est, par nature, susceptible de fluctuer. La fermeture de l'établissement dans la cadre de l'état d'urgence sanitaire est susceptible de menacer l'équilibre financier de la collectivité dès 2020.*

*La chambre relève une nouvelle fois que la collectivité ne dispose pas de plan pluriannuel d'investissement et de prospective financière. Ces outils, indispensables au pilotage financier, sont d'autant plus importants qu'elle poursuit un important programme d'investissement. Rétrospectivement, ils lui auraient sans doute évité de trop emprunter et de grever ainsi ses charges financières.*

---

## 4 LES RELATIONS DE LA COMMUNE AVEC « PASINO »

### Les casinos en France

Les dispositions de droit commun codifiées aux articles L. 324-1 et L. 324-2 du code de la sécurité intérieure interdisent les activités de jeux d'argent, susceptibles d'être réprimées pénalement.

Des tolérances existent cependant<sup>20</sup>. C'est le cas des casinos au titre de l'article L. 321-1 du même code qui prévoit que l'exploitation d'un casino est possible dans les communes classées stations thermales avant le 3 mars 2009 ou qui en disposaient d'un avant le 3 mars 2009. L'activité est encadrée par le code de la sécurité intérieure<sup>21</sup> et la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard.

L'arrêté du 14 mai 2007 définit le casino comme un établissement comportant trois activités distinctes (l'animation, la restauration et le jeu), réunies sous une direction unique, sans que le jeu et l'animation puissent être affermées, c'est-à-dire sous-traitées.

Si, pendant longtemps, la jurisprudence administrative a considéré que la gestion des casinos ne constituait pas un service public, une évolution majeure s'est opérée avec une décision du Conseil d'État de 1966<sup>22</sup> précisant qu'« un contrat passé entre une commune et une société chargée d'édifier, d'entretenir et d'exploiter un casino municipal constitue une concession de service public conclue dans l'intérêt du développement de la station touristique et balnéaire ». Cette évolution repose sur deux arguments principaux : d'une part, les prélèvements communaux sur le produit brut des jeux contribuent au financement des services publics et, d'autre part, les casinos doivent, en application de la réglementation, concourir aux activités d'animation et de spectacle de la commune, selon les orientations fixées dans un cahier des charges liant les deux parties.

Dans ces conditions, les dispositions de la loi du 29 janvier 1993 relative aux délégations de service public s'appliquent aux casinos, imposant dès lors une obligation de mise en concurrence pour l'octroi ou le renouvellement des concessions et une rémunération substantiellement assurée par les résultats d'exploitation. Exercée aux risques et périls du titulaire, la délégation de service public est le mode de gestion obligatoire<sup>23</sup>.

Au 31 octobre 2018, 201 casinos étaient en activité en France. Leur produit brut des jeux (PBJ) cumulé s'élève à près de 2,3 Md€, dont 1,25 Md€ (54 %) font l'objet de prélèvements au profit de l'État, des communes et des organismes sociaux.

<sup>20</sup> Historiquement, cette tolérance concernait les communes connaissant une forte variation saisonnière de leur population et qui étaient soumises à des charges financières plus élevées que celles pesant sur des communes de population stable de même taille. Les recettes provenant des casinos qui leur étaient reversées avaient pour vocation à leur fournir une ressource financière complémentaire aux produits habituels, pour compenser les charges exceptionnelles qu'elles supportaient.

<sup>21</sup> Code de la sécurité intérieure, livre III, titre II : jeux de hasard, casinos, loteries (articles L. 320-1 et suivants).

<sup>22</sup> CE, 25 mars 1966, Ville de Royan contre sieur Couzinet, confirmé par les arrêts du 8 juillet 1987 « Société d'exploitation du casino de Capvern-les-Bains » et du 10 juin 1994 « commune de Cabourg ».

<sup>23</sup> Avis du CE du 4 avril 1995 – CE, commune de Royan 1996 – CE, 19 mars 2012, SA groupe Partouche, req. n° 341562.

En 2017, d'après l'observatoire national des jeux, le PBJ dégagé par l'ensemble des opérateurs de jeux d'argent en France atteint 10,4 Md€, le total des mises des joueurs s'élevant à 48,1 Md€.

La région Hauts-de-France compte 11 casinos. En 2017, leur chiffre d'affaires consolidé s'élève à 92 M€, dont 24 M€ (soit 26 %) pour le seul établissement de Saint-Amand-les-Eaux, en deuxième position derrière celui de Lille (28 M€).

Pour une commune, la présence d'un casino sur son territoire est une source de recettes garantie par les prélèvements sur le produit brut des jeux qui lui sont reversés, les taxes locales et redevances. Outre l'impact positif sur l'emploi, le casino contribue au développement culturel et touristique local.

La commune de Saint-Amand-les Eaux est une ville thermale. À ce titre, la loi du 15 juin 1907 l'a autorisée de longue date à disposer d'un casino sur son territoire<sup>24</sup>.

Ce dernier est actuellement géré par la « Société du casino de Saint-Amand », société anonyme simplifiée (SAS) au capital social de 17,8 M€, dans le cadre d'une délégation de service public d'une durée de 18 ans. Elle a pour objet principal l'exploitation de l'équipement<sup>25</sup>. La société porte le nom commercial « Pasino »<sup>26</sup>. Elle est une filiale du Groupe Partouche et emploie, d'après le rapport du commissaire aux comptes sur les comptes annuels du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 octobre 2018, environ 235 salariés.

Par ailleurs, cette société est titulaire d'un bail emphytéotique d'une durée de trente ans dans le cadre duquel elle a conçu, financé et réalisé un complexe de loisirs de près de 6 000 m<sup>2</sup>, comprenant le casino et divers équipements de spectacles, d'animation et de restauration.

Les recettes issues des trois activités obligatoires du casino ont été, en 2018, tirées des jeux à hauteur de 89,3 % (soit 43,14 M€), de la restauration pour 10 % et de l'animation pour moins de 0,7 %. Elles ont été dynamiques, ayant augmenté de 10,7 % entre 2014 et 2018.

## 4.1 Le cadre contractuel

La convention initiale entre la commune et son délégataire est un document succinct d'une dizaine de pages qu'elle a élaboré en 2002.

Les activités de jeux prévues portent, classiquement, sur les jeux de table traditionnels<sup>27</sup> et les machines à sous.

La convention fixe les obligations de service en termes d'horaires d'ouverture, de garde des installations et de surveillance des jeux.

---

<sup>24</sup> Initialement, le casino situé à proximité immédiate des thermes était autorisé, compte tenu du classement du foncier en périmètre hydrominéral. Suite au déplacement du casino, la commune ne disposant pas du classement en station balnéaire, thermale, climatique ou de tourisme, l'assise juridique de la possibilité de disposer d'un casino repose sur la présence historique de l'équipement avant le 3 mars 2009.

<sup>25</sup> La société gère par ailleurs, à titre privé, un hôtel 4 étoiles jouxtant le casino auquel il est relié.

<sup>26</sup> Le nom « Pasino », qui résulte de la contraction de « Partouche » et « Casino » n'a pas de caractère officiel. Il vise à suggérer que l'établissement n'est pas seulement un lieu de jeux d'argent mais un espace de loisirs multiforme.

<sup>27</sup> Boule, roulette française, roulette anglaise, black-jack, stud poker de casino.

Le délégataire, en l'occurrence la société Pasino, est tenu d'assurer la continuité du service. S'il n'est pas en mesure de le faire, il en informe la commune. Ensuite, sa responsabilité peut être recherchée, sans pour autant que des pénalités spécifiques soient prévues.

Conformément à la réglementation et dans le cadre du contrat, le délégataire assure l'organisation de spectacles et la restauration. Il organise une animation par semaine (karaoké ou thé dansant) et une soirée à thème par mois. Pour la restauration, il est prévu une « carte soignée », sans plus de précisions.

La société doit, par ailleurs, contribuer au développement touristique et culturel de la ville par une collaboration étroite, y compris financière, avec d'autres opérateurs. Aucun montant financier n'est mentionné à cet effet dans le contrat de délégation.

L'entretien et le renouvellement de tous les ouvrages, équipements et matériels sont à la charge du délégataire, qui doit les conserver en bon état de fonctionnement.

La convention ne comporte pas de compte prévisionnel d'exploitation. Ce dernier sert, pourtant, traditionnellement de point de référence pour analyser l'équilibre économique du contrat au regard des prévisions initiales. Seules sont mentionnées les modalités de rémunération du délégataire et le calcul des produits pour la commune.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la société délégataire indique, d'une part, que l'absence de comptes prévisionnels d'exploitation s'explique par le fait que, depuis la signature de la convention, un nouveau casino a été construit, bouleversant les conditions d'exploitation. Il précise, d'autre part, que « l'activité du casino liée notamment au nombre de machines à sous autorisées dépendait en 2002 exclusivement de l'autorisation des jeux du ministre de l'intérieur et non pas de la convention avec la commune ». Enfin, pour lui, si un compte prévisionnel « peut donner une idée des espérances de l'exploitant, il lui est très généralement opposé, en cas de déception, que l'activité du casinotier se fait à ses risques et périls et donc qu'il n'y a pas lieu de modifier les obligations mises à sa charge par la convention ».

La chambre maintient cependant, qu'avant de s'engager dans un tel contrat, la société a nécessairement projeté la rentabilité attendue de son activité. De plus, un compte prévisionnel d'exploitation n'est pas seulement utile en cas de baisse du résultat mais comme base de négociation lorsque la situation financière s'avère très favorable, ce qui, en l'occurrence, a été le cas de 2014 à 2018 (*cf. infra*). Enfin, si l'activité dépend effectivement en partie du nombre de machines à sous, son niveau résulte également de la capacité à rendre l'équipement attractif sur les trois activités de jeux, de restauration et d'animation.

La rémunération du titulaire du contrat est constituée de l'ensemble des ressources tirées de l'exploitation.

La commune perçoit, pour sa part, un prélèvement sur le produit brut des jeux (PBJ), encadré par l'article L. 2333-54 du code général des collectivités territoriales. Après application de l'abattement légal sur l'assiette, deux taux sont prévus au contrat :

- 10 % sur une première tranche de PBJ jusqu'à 6,7 M€ ;
- 15 % au-delà de 6,7 M€.

Deux avenants ont été passés en 2007 et 2009. Ils ont été sans impact sur le plan financier, se limitant à acter des modifications en termes de jeux, de locaux et d'horaires.

## 4.2 Un contrôle insuffisant de la délégation par la commune

La commune, en tant qu'autorité concédante, dispose de droits pour contrôler l'entretien du casino :

- elle doit pouvoir accéder aux installations aux fins de surveillance et de contrôle technique ;
- elle doit donner son accord pour toute modification à l'ouvrage ;
- une réunion doit avoir lieu une fois par an pour examiner l'application de la convention.

Dans sa réponse aux observations provisoires, M. Partouche indique que « Le contrôle de la commune sur l'entretien du casino se fait non seulement en vertu des dispositions contractuelles mais par de multiples canaux, compte tenu de l'importance relative de l'établissement dans le tissu local ».

De façon générale, la commune a le droit de contrôler tout renseignement fourni par le bailleur, appuyé de justificatifs.

Conformément aux dispositions relatives aux délégations de service public, le contrat prévoit la remise, par le concessionnaire, d'un rapport annuel technique et financier. Le délégant a la possibilité de contrôler les informations fournies sur pièce et sur place.

### 4.2.1 Des rapports annuels incomplets du délégataire

#### **Le rapport annuel du concessionnaire**

Jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2016, l'article L. 1411-3 du code général des collectivités territoriales (CGCT) énonçait que « *Le délégataire produit chaque année avant le 1<sup>er</sup> juin à l'autorité délégante un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution de la délégation de service public et une analyse de la qualité de service. Ce rapport est assorti d'une annexe permettant à l'autorité délégante d'apprécier les conditions d'exécution du service public. Dès la communication du rapport (...), son examen est mis à l'ordre du jour de la plus prochaine réunion de l'assemblée délibérante qui en prend acte* ».

L'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016, relative aux contrats de concession, a mis à jour ces dispositions, à compter du 1<sup>er</sup> avril 2016, de la manière suivante : « *Le concessionnaire produit chaque année un rapport comportant notamment les comptes retraçant la totalité des opérations afférentes à l'exécution du contrat de concession et une analyse de la qualité des ouvrages ou des services. Lorsque la gestion d'un service public est déléguée (...), ce rapport permet en outre aux autorités concédantes d'apprécier les conditions d'exécution du service public* ».

L'article L. 1411-3 précité du CGCT se limite, désormais, à énoncer que « *Dès la communication du rapport mentionné à l'article 52 de l'ordonnance du 29 janvier 2016 (...), son examen est mis à l'ordre du jour de la plus prochaine réunion de l'assemblée délibérante qui en prend acte* ».

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, les dispositions de l'ordonnance de 2016 sont intégrées au code de la commande publique, en particulier à l'article L. 3131-5. Les clauses réglementaires intéressant le rapport du concessionnaire ont également été mises à jour.

Par ailleurs, l'article R. 2222-1 du CGCT indique que « *Toute entreprise liée à une commune ou à un établissement public communal par une convention financière comportant des règlements de compte périodiques est tenue de fournir à la collectivité contractante des comptes détaillés de ses opérations* » ; l'article R. 2222-3 du même code énonce que « *Dans toute commune ou établissement ayant plus de 75 000 € de recettes de fonctionnement, les comptes mentionnés à l'article R. 2222-1 sont en outre examinés par une commission de contrôle dont la composition est fixée par une délibération du conseil municipal ou du conseil de l'établissement* ».

Enfin, l'article R. 1411-8 du CGCT stipule que ce rapport est joint au compte administratif.

Les rapports annuels du délégataire de Pasino comportent :

- une présentation juridique succincte de la société ;
- le rappel de l'historique récent des autorisations ministérielles d'exploitation des jeux ;
- un compte rendu technique ;
- un compte rendu financier ;
- le résultat d'exploitation ;
- les comptes sociaux ;
- de nombreuses annexes, souvent constituées de pièces justificatives (attestations, factures, courriers, constat d'accident...) plus que de bilans synthétiques.

Le compte rendu technique comprend des informations très détaillées, en termes de fréquentation et de produit brut de chaque jeu. En revanche, elles sont plus succinctes pour la restauration. Enfin, pour l'animation, seule la fréquentation globale de la salle de spectacle par type est mentionnée mais sans détail ni produit associé.

Au regard du cadre juridique rappelé ci-dessus, la chambre observe que les rapports actuels ne souscrivent pas aux dispositions du code de la commande publique<sup>28</sup>.

En effet, ils devraient comporter un inventaire des biens et des immobilisations nécessaires à l'exploitation du service public, autorisant une identification des biens de retour et des biens de reprise. Ils devraient présenter le programme d'investissement, y compris au regard des normes environnementales et de sécurité, et un état de suivi du renouvellement du patrimoine.

En matière tarifaire, la commune n'a pas accès, en l'état, au mode de détermination des prix pratiqués et de leur évolution.

Pour sa bonne information, ils pourraient comporter des comparaisons pour la restauration et l'animation avec les exercices passés. Cela permettrait des mises en perspective et des analyses de ces activités. Pour la partie comptable, les modalités de calcul des charges

---

<sup>28</sup> Articles R. 1411-7 du CGCT jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 2016 et R. 3131-3 et R. 3131-4 du code de la commande publique depuis le 1<sup>er</sup> avril 2016.

de structure correspondant aux reversements de la société du casino de Saint-Amand au groupe Partouche pourraient être explicitées. La fourniture d'un compte prévisionnel d'exploitation assurerait, enfin, au délégant la possibilité de suivre l'évolution financière de la convention.

Sur la question de la qualité de service, le rapport développe les actions de prévention et d'accompagnement de l'addiction au jeu. Par ailleurs, dans le même temps, il évoque le club de fidélité à destination de ses clients « *Players Plus* » et le système de marquage d'auteurs de délits dans l'enceinte du bâtiment. Ces thématiques sont, cependant, éloignées d'une véritable analyse de la qualité des prestations que doit fournir le délégataire en matière de jeux, de restauration et d'animation.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la société du casino de Saint-Amand fait valoir que le rapport contient une analyse des services et qu'avec l'ensemble des sources d'informations dont dispose la commune, celle-ci est en mesure d'apprécier les conditions d'exécution du service public. Cependant, la chambre maintient que si les rapports annuels sont volumineux, ils demeurent descriptifs, sans véritables analyses utiles pour la commune.

À l'avenir, celle-ci devra veiller au respect, par son délégataire, du cadre juridique quant à son rapport annuel. Elle devra s'assurer de la qualité de ce document pour lui permettre d'exercer un contrôle effectif et complet de sa délégation.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que « Pour la prochaine délégation, une attention particulière sera donnée au rapport annuel fourni par le délégataire ».

#### **4.2.2 La faiblesse des mesures de contrôle**

La commune n'a pas mis en place d'organisation formalisée pour le contrôle. Elle procède seulement à la visite annuelle des installations.

Elle n'a pas créé une commission de contrôle financier prévue à l'article R. 2222-3 du code général des collectivités territoriales depuis 2000, mais dans sa réponse, le maire indique qu'elle sera instaurée après l'installation du nouveau conseil municipal.

Comme pour les rapports annuels, les rapports du commissaire aux comptes sont incomplets, les comptes de résultat et les bilans détaillés étant soustraits aux pièces transmises à la commune.

Dans ces conditions, le conseil municipal ne peut disposer de tous les éléments nécessaires et se limite à prendre acte de la situation.

À ce jour, le contrôle de la délégation de service public (DSP) est donc quasiment inexistant. Il doit devenir une priorité dans le cadre du démarrage du nouveau contrat en 2020.

Compte tenu de la complexité du cadre concessif et de ses enjeux financiers, la commune ne dispose cependant pas, en interne, des compétences indispensables à un contrôle effectif. Elle pourrait utilement, si elle le souhaite, se faire assister sur ce point, notamment s'agissant de l'équilibre économique réel du contrat. Cela lui permettrait d'apprécier la rentabilité réelle de la délégation.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que « compte tenu de la complexité du cadre concessif et de ses enjeux financiers, la Commune s'adjointra les services d'un cabinet financier spécialisé pour l'analyse des comptes ».

#### 4.2.3 L'information des citoyens

Pour la bonne information des citoyens sur les services ayant fait l'objet d'une délégation de service public, le code général des collectivités territoriales, à son article L. 1411-13, a fixé des prescriptions visant à faciliter l'accès aux documents relatifs à l'exploitation de ces services publics. Ils doivent être mis à la disposition du public.

La chambre précise que ces informations pourraient aussi être mises en ligne sur son site internet.

Pour favoriser la participation des usagers à la vie des services publics, le même code, dans son article L. 1413-1, prévoit en outre que les communes de plus de 10 000 habitants doivent mettre en place une commission consultative des services publics locaux (CCSPL) pour les services publics délégués à un tiers.

Cette commission est présidée par le maire ou son représentant. Elle comprend des membres de l'assemblée délibérante et des représentants d'associations locales, nommés par le conseil municipal. Elle doit être réunie à une fréquence minimale annuelle, avec notamment pour mission d'examiner chaque année les rapports des délégataires. Enfin, il est prévu que le président de la commission présente chaque année à son assemblée délibérante, un état des travaux qu'elle a réalisés au cours de l'année précédente.

La commune a bien créé la CCSPL en 2014. Elle est réunie annuellement pour examiner une synthèse du rapport du délégataire. Cependant, des représentants d'associations n'y siègent que depuis 2018, année de lancement du renouvellement de la délégation de service public du casino. Auparavant, seuls des conseillers municipaux y participaient, vidant la CCSPL de sa finalité de participation des usagers au fonctionnement du service public délégué.

### 4.3 Le renouvellement de la concession

Dans sa réponse aux observations provisoires, le maire indique que l'attribution de la nouvelle délégation de service public était pendante devant le Conseil d'Etat au printemps 2020 et qu'une décision de sa part devrait intervenir au plus tard pour le mois de septembre.

Par ailleurs, il fait valoir plusieurs arguments, exposés à la suite de la recommandation.

La chambre ne peut pas les discuter à ce stade et s'immiscer par là-même dans la procédure juridictionnelle en cours. Seule la haute juridiction administrative a le pouvoir de dire le droit.

Par délibération du 22 février 2018, la commune a engagé le renouvellement de la convention de délégation de service public, dont l'échéance est en octobre 2020.

Elle a ainsi anticipé de plus deux ans la fin du contrat. Elle s'est adjoint l'assistance de deux cabinets de conseil en matière juridique et financière.

Dans le règlement de consultation, la commune a estimé la valeur prévisionnelle de la future DSP à 537 M€ HT.

Après la phase de publicité, deux candidats ont été admis à présenter une offre : le délégataire en place et une société belge. Les négociations sont en cours en vue d'une attribution au printemps 2020.

### **4.3.1 Un futur contrat peu protecteur des intérêts de la commune**

#### 4.3.1.1 Une absence d'objectifs précis assignés au délégataire

Comme la convention précédente, le projet de contrat de la future DSP ne comporte pas de prescriptions précises des objectifs à réaliser dans les trois domaines d'activités que sont le jeu, la restauration et l'animation, et ne permettra pas une analyse de la qualité du service.

À titre d'exemple, il mentionne les généralités suivantes :

- pour la partie restauration, l'obligation pour le délégataire de fournir aux usagers « des prestations de qualité » avec « une carte diversifiée » ;
- des « aménagements du casino (jeux, restauration, animation, spectacles) et équipements annexes soignés et de qualité ».

Ces clauses ne peuvent être mesurables par des indicateurs précis et ne pourront être suivies et contrôlées.

#### 4.3.1.2 Des dispositions relatives à la gestion du patrimoine mal définies

Dans la convention précédente, la commune ne disposait pas de l'inventaire des biens susceptibles de lui revenir en fin de contrat, ni *a fortiori* de leur valeur.

Le projet de convention n'établit pas de distinction entre les travaux d'entretien, de renouvellement et les travaux neufs.

Il prévoit des investissements qui seront *a priori* importants pour justifier de la durée de 20 ans accordée au délégataire, sans prescription. De tels biens ont vocation à devenir propriété de la commune. Or, dans le projet de contrat, il n'y a pas de prescriptions concernant l'approbation préalable des projets, la réception contradictoire des travaux et la fourniture de certificats de conformité des plans de récolement des ouvrages.

#### 4.3.1.3 L'absence de dispositions relatives au personnel

Dans la convention actuelle, une clause dispose que le délégataire doit créer « (...) *environ une centaine d'emplois*<sup>29</sup> ».

Le futur contrat n'évoque plus d'obligation en la matière, et paraît ainsi beaucoup moins contraignant. Or, des clauses de création d'emplois et/ou de contribution à la réinsertion de personnes en situation précaire pourraient être envisagées.

#### 4.3.1.4 Des tarifs non encadrés

Le projet de convention stipule que « *le délégataire doit afficher, de manière accessible et visible par les usagers, les principaux tarifs du service* ». Il n'est pas envisagé d'associer la commune à la fixation des tarifs des activités du casino et à leur évolution.

Ces dispositions ne sont pas conformes à l'article 32 de l'ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016.

Par ailleurs, un encadrement des tarifs avec une référence à ceux pratiqués sur le marché permettrait de garantir une attractivité du complexe, dans un contexte de concurrence active entre les casinos voisins (*cf. supra*).

#### 4.3.1.5 Des dispositions de contrôle en retrait

À l'aune du précédent contrat, les moyens d'exercer un contrôle sur la délégation diminuent. La commune ne conserve plus, à ce titre, que le droit d'accès aux installations et la visite annuelle de l'établissement.

Deux dispositions importantes n'apparaissent plus :

- la réunion annuelle entre le concédant et le concessionnaire pour examiner l'application de la convention ;
- le contrôle sur pièces, sur le fondement des articles R. 2222-1 du CGCT et R. 3131-2 du code de la commande publique.

Par ailleurs, la commune pourrait prévoir des frais de contrôle à la charge du délégataire pour le suivi du contrat, ce qui en faciliterait le financement. Cette possibilité est couramment utilisée dans les délégations de service public.

---

<sup>29</sup> La commune n'a pas contrôlé l'atteinte de cet objectif. Les effectifs ne figurant pas dans les rapports annuels du délégataire, les seuls états officiels correspondent aux annexes du rapport du commissaire aux comptes. Le rapport de la saison 2002-2003 indique un effectif moyen de 119 salariés. Le dernier rapport pour la saison 2017-2018 indique un effectif de 235 salariés. Cependant, cet effectif moyen intègre le personnel de l'hôtel dont l'activité est en dehors du champ de la délégation.

Le régime des pénalités ne porte que sur d'éventuels retards dans la mise en œuvre d'investissements. Il pourrait être envisagé d'en instaurer d'autres, par exemple, pour la non-exécution du contrat. Cela donnerait plus de poids à la commune dans ses relations avec son délégataire.

#### 4.3.1.6 Une absence de garantie sur la société titulaire du contrat

Dans l'état actuel du futur contrat, la commune n'a pas de garantie sur la solidité financière dans le temps de la société exploitante de son casino. Une clause pour le maintien de son capital social pourrait être mentionnée. Dans l'éventualité où le prochain délégataire ferait partie d'un groupe, une disposition pourrait être envisagée pour qu'en cas de défaillance, celui-ci se substitue à sa filiale.

L'accord préalable de la commune n'a pas été prévu dans l'hypothèse d'une cession de la délégation. Elle ne bénéficierait pas non plus d'indemnité en cas de retrait de l'autorisation ministérielle des jeux du fait de l'exploitant.

Au vu de l'ensemble de ces éléments, la chambre constate que la commune ne saisit pas l'occasion que constitue ce renouvellement pour mettre en place un contrat plus protecteur de ses intérêts.

### **4.3.2 Un contexte local favorable au délégataire en place**

#### 4.3.2.1 Un bail plus long que la durée de la délégation

En 2002, la commune a fait le choix de scinder la concession en deux contrats. Ainsi, un bail emphytéotique d'une durée de 30 ans a été accordé à Pasino et, dans le même temps, la convention d'exploitation lui a également été attribuée pour une durée de 18 ans.

Dans le cadre du bail, la commune met à la disposition du bailleur des terrains afin que ce dernier conçoive, finance, réalise et exploite un complexe de loisirs de près de 6 000 m<sup>2</sup> au sol comprenant un casino et divers équipements de spectacles, d'animation et de restauration. Une redevance d'occupation des terrains de 50 000 € est fixée au bail avec une indexation annuelle.

Le montant de l'investissement annoncé dans l'offre était de 25 à 30 M€. À l'occasion de son contrôle, la chambre n'a pas obtenu l'annexe au bail concernant le plan de financement de cet équipement, dont le coût final s'est élevé à environ 20 M€. Dans le contrat, les équipements construits sont définis comme étant des biens de retour revenant au terme du contrat à la collectivité dans un état normal d'entretien et de fonctionnement.

Dans ce montage, « Pasino » demeure le titulaire du bail, quand bien même il ne serait plus le délégataire. Dans ce cas de figure, la société retenue en 2020 serait contrainte d'être locataire de « Pasino » jusqu'en 2032. Dans le cahier des charges de la consultation pour le renouvellement, le loyer est déjà fixé.

#### 4.3.2.2 Un hôtel attenant au casino propriété de « Pasino »

En 2003, le contrat de bail a été modifié. Son emprise foncière est réduite de 2 hectares environ. À cette occasion, une des parcelles est vendue à la société Pasino.

Elle lui permet ainsi, hors du champ de la concession, de construire et d'exploiter un hôtel relié au casino.

En conclusion, la chambre constate que l'actuelle société délégataire et titulaire du bail a disposé, dans les faits, d'avantages importants pour candidater dans de bonnes conditions. À l'avenir, la collectivité devrait *a minima* poursuivre l'objectif d'harmoniser les durées du bail et de sa délégation.

**Recommandation n° 3 : intégrer à la nouvelle délégation de service public des clauses protectrices des intérêts de la commune et simplifier le montage contractuel pour garantir une véritable concurrence.**

En réponse aux observations de la chambre, l'ordonnateur a présenté les éléments suivants :

- les candidats admis à concourir ont notamment dû renseigner un compte d'exploitation prévisionnel, un détail des investissements consentis et un mémoire technique, ces pièces devenant contractuelles ;

- la théorie juridique des biens de retour permet d'établir l'inventaire des biens revenant au délégant en fin de DSP. Le futur contrat prévoit désormais les conditions de remise des installations en fin de concession ;

- le délégataire s'engage à réaliser des investissements, qui sont chiffrés dans son mémoire technique. Leur approbation se fait lors de l'acceptation des propositions par la commission de délégation de service public et le conseil municipal. Le projet de cahier des charges permet à la collectivité de contrôler les investissements. Enfin, un avenant ultérieur pour la réception des travaux et la fourniture des certificats de conformité peut intervenir ;

- la pertinence des prescriptions juridiques en matière tarifaire pour le secteur des casinos n'est pas certaine ;

- la commune aura accès à tout moment aux installations et chaque année le délégataire fera procéder à une visite de l'établissement aux fins de dresser un état des lieux et de s'assurer de la bonne gestion du site ainsi que de son entretien. Au surplus, les services de l'État exercent leurs propres contrôles. Des pénalités de retard peuvent être appliquées pour la non réalisation des investissements matériels et immatériels. La commune dispose de la faculté de résilier le contrat en cas de faute du délégataire ;

- un article du cahier des charges prévoit explicitement l'hypothèse d'une cession par la société titulaire du contrat qui nécessitera la conclusion d'un avenant ;

- la commune a respecté le cadre juridique applicable au renouvellement des DSP. Elle a sollicité des conseils en s'adjoignant les services de deux assistants à maître d'ouvrage, et en anticipant la procédure. Le projet de DSP travaillé très en amont avec des experts comporte l'ensemble des éléments permettant aux candidats de remettre une offre incluant des investissements pertinents au regard de l'objet du contrat et de la durée de la concession.

---

**CONCLUSION INTERMÉDIAIRE**

---

*L'existence de thermes à Saint-Amand-les-Eaux a conduit la commune à disposer historiquement d'un casino sur son territoire. Il est aujourd'hui exploité par la Société du casino de Saint-Amand dans le cadre d'une concession de service public constituée d'une convention d'exploitation et d'un bail emphytéotique. Conformément au cadre juridique applicable, le casino propose trois activités : les jeux d'argent, la restauration et l'animation.*

*La commune n'exerce pas le contrôle attendu d'un délégant de service public. Elle n'a pas mis en place l'organisation ni les moyens pour remplir cette mission. Le rapport annuel du délégataire sur lequel elle devrait s'appuyer pour ce contrôle est incomplet.*

*La convention actuelle se termine. La procédure de renouvellement de la DSP pour les 20 prochaines années a été insuffisamment préparée avec, notamment, une absence de vision stratégique du développement du casino. Le projet de contrat ne comporte pas suffisamment de clauses protectrices des intérêts de la commune et la complexité du montage juridique est peu favorable à une complète concurrence.*

---

## 5 LES BÉNÉFICES POUR LA COMMUNE DE LA PRÉSENCE DU CASINO

Sur le plan financier, la commune retire de la présence du casino divers produits. La recette la plus importante provient, comme indiqué plus haut, du prélèvement sur le produit brut des jeux. Elle perçoit, par ailleurs, une redevance d'occupation des terrains mis à disposition dans le cadre du bail emphytéotique, des taxes foncières et les taxes de séjour issues de la clientèle de l'hôtel.

En plus des produits perçus, la triple activité de l'établissement en termes de jeux, d'animation et de restauration, ainsi que son obligation de contribuer au développement culturel et touristique de la commune constituent pour cette dernière un atout dans le développement de son territoire.

### 5.1 Les deux activités principales du casino en nette progression

#### 5.1.1 Les jeux d'argent

Le casino propose une gamme de jeux complète comprenant 19 tables et 290 « machines à sous », dont les mises minimales vont de 0,01 € à 5 €. Ces dernières fournissent 85 % du chiffre d'affaires de l'équipement.

Tableau n° 3 : Fréquentation du casino et produits des jeux

(en €)	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Evolution
Fréquentation totale	503 875	520 079	518 000	519 509	524 905	4,2 %
Produits bruts des machine à sous (MAS)	30 271 346	30 398 732	32 491 091	32 689 778	32 897 043	8,7 %
Produits bruts des jeux de table	4 553 391	4 926 561	5 247 668	5 574 470	5 649 697	24,1 %
<b>Total des produits issus des jeux</b>	<b>34 824 737</b>	<b>35 325 293</b>	<b>37 738 759</b>	<b>38 264 248</b>	<b>38 546 740</b>	<b>11 %</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports annuels du délégataire.

La fréquentation des jeux et les produits sont en hausse sur la période.

#### 5.1.2 La restauration et les bars

Le complexe de loisirs de « Pasino » comprend une brasserie et deux restaurants thématiques. Un point de restauration existe également dans la zone des machines à sous, ainsi que des espaces pour des banquets et réceptions.

Tableau n° 4 : L'activité « Restauration »

(en €)	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Evolution	Part du CA en 2018
Nombre de couverts	146 576	145 037	143 230	139 333	143 697	- 2 %	
Restaurants à thèmes	761 323	544 882	366 365	360 865	380 429	- 50 %	9 %
Brasserie	915 398	1 030 375	1 197 021	1 283 738	1 275 343	39 %	30 %
Restauration traditionnelle	1 676 721	1 575 257	1 563 386	1 644 603	1 655 772	- 1 %	38 %
Les bars	764 015	821 074	833 924	972 166	995 877	30 %	23 %
Bar central « Le Must »	312 778	330 448	365 939	377 255	392 049	25 %	9 %
<b>Total restauration avec bars</b>	<b>2 753 514</b>	<b>2 726 779</b>	<b>2 763 249</b>	<b>2 994 024</b>	<b>3 043 698</b>	<b>11 %</b>	<b>71 %</b>
Restauration des activités de banquet	1 083 246	1 072 581	957 061	1 073 924	1 258 651	16 %	29 %
<b>TOTAL RESTAURATION</b>	<b>3 836 760</b>	<b>3 799 360</b>	<b>3 720 309</b>	<b>4 067 948</b>	<b>4 302 349</b>	<b>12 %</b>	<b>100 %</b>

Source : commune avec les données « Pasino ».

Le produit général associé à l'activité de restauration est en hausse de 12 % entre 2014 et 2018, atteignant 4,3 M€. Le chiffre d'affaires des restaurants à thèmes a chuté de 50 % mais il est compensé, en partie, par la hausse des ventes en brasserie. L'activité des bars est également en forte hausse. La restauration associée aux banquets progresse de 16 %.

Enfin, diverses animations sont proposées au sein de l'établissement (repas-spectacles, bingos, soirées à thème, tournois, spectacles humoristiques, concerts...). Des entreprises et des particuliers peuvent également louer les espaces du casino pour l'organisation de séminaires, d'événements familiaux...

Le casino a enregistré pour cette activité une baisse de 6 % des recettes, le chiffre d'affaires correspondant, de 0,3 M€ en 2018, étant cependant très inférieur à celui des jeux et de la restauration.

Dans sa réponse aux observations provisoires, le président de la société délégataire indique « qu'un grand nombre d'activités d'animation ne sont pas payantes et que le chiffre d'affaires en la matière n'est donc pas représentatif de l'importance de celle-ci dont le résultat se traduit indirectement dans le chiffre d'affaires ».

Tableau n° 5 : L'activité de spectacles et d'animations

(en €)	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Evolution sur la période
Fréquentation de la salle (nombre d'entrées)	52 336	52 606	54 557	55 803	64 034	22 %
Entrées spectacles	62 017	20 960	10 218	15 080	26 667	- 57 %
Animations divers	6 748	14 531			10 158	51 %
Animations des activités de banquet	242 176	223 456	213 560	211 809	255 954	6 %
<b>Total animations</b>	<b>310 941</b>	<b>258 947</b>	<b>223 779</b>	<b>226 889</b>	<b>292 779</b>	<b>- 6 %</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des données fournies par « Pasino » (recettes) et issues des rapports annuels du délégataire (fréquentation).

### 5.1.3 La rentabilité du contrat

La rentabilité du contrat peut s'apprécier par l'analyse du résultat d'exploitation fourni au compte rendu financier annuel du délégataire, mais aussi par la santé financière de la société, dans la mesure où cette dernière est principalement dédiée à la gestion du casino, avec ses trois activités obligatoires (jeu, animation et restauration).

#### 5.1.3.1 Un résultat d'exploitation en progression

Le compte d'exploitation joint annuellement au rapport du délégataire fait état d'une évolution favorable tant du résultat d'exploitation que du résultat net, qui progressent chacun de 22 % entre les saisons 2013-2014 et 2017-2018. Au 31 octobre 2018, ils s'élèvent respectivement à 5 M€ et 3,4 M€.

**Tableau n° 6 : Évolution du compte d'exploitation de la DSP**

(en €)	Saison 2013-2014	Saison 2014-2015	Saison 2015-2016	Saison 2016-2017	Saison 2017-2018	Evolution sur la période	Evolution moyenne annuelle
Chiffre d'affaires net (CA)	21 943 068	22 402 342	23 068 498	23 664 256	23 865 196	9 %	2 %
Autres produits d'exploitation	236 278	248 956	487 079	496 651	447 899	90 %	23 %
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>22 179 346</b>	<b>22 651 298</b>	<b>23 555 577</b>	<b>24 160 907</b>	<b>24 313 095</b>	<b>10 %</b>	<b>2 %</b>
Achats de marchandises	172 366	175 352	176 873	172 012	141 568	- 18 %	- 4 %
Achats de matières premières	1 315 826	1 323 633	1 344 268	1 419 576	1 547 808	18 %	4 %
Autres achats et charges externes	4 178 297	4 482 870	4 705 515	4 744 448	4 951 492	19 %	4 %
Impôts et taxes	1 108 448	1 086 003	1 019 591	1 020 917	1 014 949	- 8 %	- 2 %
Salaires	6 042 718	5 700 286	5 791 734	5 925 254	5 997 943	- 1 %	0 %
Charges sociales	2 169 882	2 068 123	2 152 420	2 138 362	2 270 436	5 %	1 %
Dotations aux amortissements	1 699 713	1 737 560	1 787 307	2 002 578	2 104 394	24 %	6 %
Dotations aux provisions	94 340	76 731	154 263	203 194	114 775	22 %	18 %
Autres charges	1 245 697	1 097 378	1 052 903	1 088 235	1 094 844	- 12 %	- 3 %
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>18 027 287</b>	<b>17 747 936</b>	<b>18 184 874</b>	<b>18 714 576</b>	<b>19 238 209</b>	<b>7 %</b>	<b>2 %</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>4 152 059</b>	<b>4 903 362</b>	<b>5 370 703</b>	<b>5 446 331</b>	<b>5 074 886</b>	<b>22 %</b>	<b>6 %</b>
<b>Marge d'exploitation (Résultat/CA)</b>	<b>19 %</b>	<b>22 %</b>	<b>23 %</b>	<b>23 %</b>	<b>21 %</b>	<b>12 %</b>	<b>3 %</b>
Produits financiers	51 441	49 948	50 566	54 092	68 191	33 %	8 %
Charges financières	91 320	61 483	56 155	45 986	45 673	- 50 %	- 15 %
<b>Résultat financier</b>	<b>- 39 879</b>	<b>- 11 535</b>	<b>- 5 589</b>	<b>8 106</b>	<b>22 518</b>	<b>- 156 %</b>	<b>- 47 %</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>4 112 180</b>	<b>4 891 827</b>	<b>5 365 114</b>	<b>5 454 437</b>	<b>5 097 404</b>	<b>24 %</b>	<b>6 %</b>
Produits exceptionnels	245 460	478 884	326 692	184 925	210 955	- 14 %	8 %
Charges exceptionnelles	72 847	223 346	67 087	66 000	87 974	21 %	42 %
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>172 613</b>	<b>255 538</b>	<b>259 605</b>	<b>118 925</b>	<b>122 981</b>	<b>- 29 %</b>	<b>0 %</b>
Participations des salariés	261 355	383 262	383 907	333 347	279 367	7 %	4 %
Impôt sur les bénéfices	1 247 653	1 546 730	1 691 447	1 635 963	1 549 501	24 %	6 %
<b>Total des produits</b>	<b>22 476 247</b>	<b>23 180 130</b>	<b>23 932 835</b>	<b>24 399 924</b>	<b>24 592 241</b>	<b>9 %</b>	<b>2 %</b>
<b>Total des charges</b>	<b>19 700 462</b>	<b>19 962 757</b>	<b>20 383 470</b>	<b>20 795 872</b>	<b>21 200 724</b>	<b>8 %</b>	<b>2 %</b>
<b>Résultat net (RN)</b>	<b>2 775 785</b>	<b>3 217 373</b>	<b>3 549 365</b>	<b>3 604 052</b>	<b>3 391 517</b>	<b>22 %</b>	<b>5 %</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des rapports annuels du délégataire.

Le résultat d'exploitation figurant au rapport du délégataire intègre l'ensemble des charges et produits de la société, alors que l'activité « hôtellerie » est en dehors du périmètre de la délégation.

Le délégataire devrait ainsi fournir un compte d'exploitation propre à la DSP. Cette activité ne représentant que 5 % du chiffre d'affaires, sa rentabilité propre ne modifie donc pas les principaux équilibres du résultat d'exploitation figurant au rapport annuel.

Sur la totalité du chiffre d'affaires de la société, les recettes nettes des jeux représentent 71,9 % des produits d'exploitation, suivies de la restauration (18,8 %), des autres activités (7,5 %), notamment l'hôtellerie et la location de locaux. L'animation, un des trois volets de l'activité obligatoire d'un casino, ne contribue aux produits qu'à hauteur d'1,8 %.

La répartition des charges reste globalement la même sur la période. Les salaires en représentent la part la plus importante, à hauteur de 43 %, en y incluant les charges sociales.

Deux postes augmentent significativement. Le premier concerne les « autres achats et charges externes » qui passent de 4,2 M€ à près de 5 M€. Il intègre les « frais de siège<sup>30</sup> » facturés par le groupe Partouche.

Le second correspond aux dotations aux amortissements, qui progressent de 0,4 M€, s'établissant à 2,1 M€ en 2018.

#### 5.1.3.2 Une situation financière confortable de la société dédiée au contrat

Tous les soldes intermédiaires de gestion (*cf.* annexe) sont en hausse sur la période, mettant en évidence une bonne performance financière de l'activité. Les résultats des exercices progressent de 22 % entre 2014 et 2018. Sur cette dernière année, le résultat net se situe à près de 3,4 M€, pour un chiffre d'affaires de près de 23,9 M€.

La société s'est par ailleurs désendettée, passant d'un stock de dettes global de 13,1 M€ à 8,6 M€ en 2018, correspondant à une capacité de désendettement d'1,6 an.

Dans le même temps, des investissements ont été réalisés à hauteur de 7 M€, et le fonds de roulement a été reconstitué atteignant 4,1 M€, tout en conservant une trésorerie de 3,4 M€.

---

<sup>30</sup> Les frais de siège sont des charges payées par le casino à sa maison mère, au titre de la rémunération de prestations effectuées par les services centraux du groupe (assistance juridique, fiscale, ressources humaines, stratégique...).

## 5.2 Le casino, une ressource financière déterminante pour la commune

### 5.2.1 Le prélèvement sur le produit brut des jeux, une recette très dynamique

#### Les prélèvements sur le produit brut des jeux des casinos

La « fiscalité » des casinos remonte à la loi du 15 juin 1907. Elle a connu une complexification croissante, avec l'instauration de barèmes progressifs, de décotes selon le type de jeux, et d'abattements et crédits d'impôts.

L'article L. 2333-54 du code général des collectivités territoriales (CGCT) autorise les communes, siège d'un casino, à instituer un prélèvement sur le produit brut des jeux (PBJ)<sup>31</sup>, au taux maximal de 15 %. Ce prélèvement s'applique à la somme totale des éléments constitutifs du PBJ tel que défini à l'article L. 2333-55-1 du CGCT, diminuée de 25 % et, le cas échéant, d'abattements supplémentaires (investissement hôtelier, crédit d'impôt pour manifestations artistiques de qualité notamment).

Le PBJ fait l'objet d'une déclaration mensuelle à la direction générale des finances publiques car il constitue l'assiette permettant de déterminer, de manière progressive et selon le type de jeu, les prélèvements au profit de l'État, des collectivités et des organismes sociaux.

Par ailleurs, l'article L. 2333-55 du CGCT précise qu'il est reversé à chaque commune, siège d'un casino, 10 % du prélèvement sur le PBJ opéré par l'État, dans la limite d'un plafond.

Enfin, se rajoute, depuis 2014, un prélèvement sur les jeux de cercle en ligne, en application de la loi n° 2010-476 du 12 mai 2010 relative à l'ouverture à la concurrence et à la régulation du secteur des jeux d'argent et de hasard en ligne. S'il ne s'agit pas d'un prélèvement sur le PBJ du casino à proprement dit, il constitue bien une recette au titre du casino et dont le montant est déterminé à partir de son PBJ.

---

<sup>31</sup> Le produit brut des jeux représente ce que le casino encaisse après redistribution des gains aux joueurs mais avant les prélèvements publics au profit de l'État, des organismes de sécurité sociale et de la commune où il est implanté. Il correspond ainsi à l'ensemble des sommes mises après paiement des gains aux vainqueurs (définition juridique à l'article L. 2333-55-1 du code général des collectivités territoriales).

Tableau n° 7 : Évolution du prélèvement sur le produit brut des jeux

(en €)	Saison 2013-2014	Saison 2014-2015	Saison 2015-2016	Saison 2016-2017	Saison 2017-2018	Total sur la période	% d'évolution sur la période
Produit brut réel total des jeux	34 824 736	35 325 281	37 738 759	38 264 248	38 546 740	184 699 765	11 %
<b>Part du prélèvement de l'État reversée à la commune</b>	<b>1 299 993</b>	<b>1 386 389</b>	<b>1 499 465</b>	<b>1 516 778</b>	<b>1 532 876</b>	<b>7 235 501</b>	<b>18 %</b>
<b>Prélèvement pour la commune au titre du contrat (article 14)</b>	<b>3 037 502</b>	<b>3 107 464</b>	<b>3 362 323</b>	<b>3 405 322</b>	<b>3 441 832</b>	<b>16 354 442</b>	<b>13 %</b>
* dont tranche 1 : jusqu'à 6,7 M€ de PBJ	670 000	670 000	670 000	670 000	670 000	3 350 000	0 %
* dont tranche 2 : au-delà de 6,7 M€ de PBJ	2 367 502	2 437 464	2 692 323	2 735 322	2 771 832	13 004 442	17 %
Prélèvement pour les jeux de cercle en ligne (au titre du casino)	164 689	175 803	156 630	172 311	163 864	833 297	- 1 %
<b>Total des recettes communales provenant directement de l'activité de jeux</b>	<b>4 502 184</b>	<b>4 669 655</b>	<b>5 018 418</b>	<b>5 094 411</b>	<b>5 138 572</b>	<b>24 423 240</b>	

Source : chambre régionale des comptes à partir des données de la DGFIP (PBJ et prélèvements à partir des décomptes définitifs de fin de saison) et de la commune (prélèvement pour les jeux de cercle en ligne au compte 7364).

Les prélèvements sur le produit brut des jeux ont été en hausse constante sur la période examinée, à un taux moyen annuel de 3,4 % grâce à l'accroissement de l'activité.

En 2018, le prélèvement total assis sur le PBJ se répartit entre le prélèvement communal au titre du contrat, à hauteur de 67 %, le reversement de l'État pour 30 % et enfin, les recettes issues des jeux de cercle en ligne pour 3 %.

## 5.2.2 Les autres recettes

### 5.2.2.1 Le prélèvement à employer, une ancienne recette

Jusqu'en 2014, les casinotiers avaient l'obligation de consacrer 50 % des recettes supplémentaires liées à une évolution du barème progressif opéré sur le produit des jeux à des travaux d'investissement, destinés à l'amélioration de l'équipement touristique. Ce produit était communément appelé « prélèvement à employer ».

Concrètement, le dispositif générait une réserve de trésorerie du casino, placé sur un compte d'attente (compte 471). Le dispositif a été supprimé en 2014.

Au cas d'espèce, pour le casino, le contrat initial de 2002 prévoyait l'affectation des fonds « *en totalité aux travaux d'investissements relatifs à l'aménagement des abords du futur casino et du parking* », puis ultérieurement « *à des travaux d'investissement destinés à l'amélioration de l'attractivité du casino et de l'équipement touristique de la station* ».

Au cours de la période 2014-2018, le conseil municipal s'est prononcé à deux reprises sur l'usage du prélèvement à employer. En 2014, sur un montant disponible de 384 864 €, il a donné son accord pour que 220 000 € soient affectés à des travaux de mise en lumière extérieure du bâtiment. En 2016, le dispositif du prélèvement à employer ayant été abrogé, il a décidé de le liquider et d'en affecter le solde à divers travaux pour 0,2 M€.

La commune n'a toutefois pas contrôlé l'usage de ces sommes et le respect des décisions du conseil municipal. Les rapports du délégataire n'en font pas mention. Elle ne dispose pas de procès-verbaux de réception contradictoire.

### 5.2.2.2 La redevance d'occupation du domaine public

En application du bail emphytéotique, le casino verse chaque année à la commune une redevance d'occupation du domaine public de 50 000 €, indexée sur la variation de l'indice INSEE du coût de la construction.

Son montant est resté stable, se situant en moyenne à 71 074 € par an et représentant une recette totale pour la commune de 0,36 M€ sur les cinq dernières années.

### 5.2.2.3 Les produits tirés des impositions locales

Sur la période 2014-2018, la société s'est acquittée de 0,6 M€ de taxes foncières, de 0,97 M€ de taxes de séjour, au titre des résidents qui séjournent dans son hôtel quatre étoiles<sup>32</sup>, et d'1,5 M€ de contribution économique territoriale (CET). La commune a perçu un peu plus de la moitié de la première taxe et la totalité de la seconde. Elle bénéficie indirectement de la CET, à travers les produits versés par la CAPH.

---

<sup>32</sup> En 2018, son produit du 1<sup>er</sup> trimestre n'a pas été enregistré dans les comptes de la commune. Cet oubli devrait faire l'objet d'une régularisation. Sur la base d'un premier trimestre 2018 identique à celui de 2017 (6 143 €), le produit global annuel de la taxe aurait représenté 23 691 €, soit une hausse de 77 % depuis la saison 2013-2014.

Elle a donc, avec le prélèvement sur le produit brut des jeux, les taxes foncières, la taxe de séjour et le loyer du bail, globalement perçu 5,3 M€ pour la saison 2017-2018 au titre du casino. Depuis 2014, ces produits ont progressé de 14 %.

### **5.3 Les autres retombées pour le territoire**

La convention de délégation de 2002 dispose que le casino de Saint-Amand « *s'engage [...] à favoriser le développement touristique et culturel de la ville* ». Peu de précisions sont fournies au contrat. L'article 16 mentionne que « *Le délégataire s'engage à organiser au sein de l'équipement des manifestations artistiques de nature à développer l'image et le rayonnement de la ville.* » L'article 20 précise, en outre, que cette contribution de la société au développement touristique et culturel de la commune doit se faire « *par une collaboration étroite, y compris financière, avec les autres opérateurs du site visant à une promotion de la ville sur le plan régional, national et international* ».

Le budget des actions de développement culturel ou touristique menées par des tiers, auxquelles « Pasino » apporte son concours financier, n'est pas déterminé. La commune ne fixe pas non plus d'objectifs en la matière.

#### **5.3.1 Le soutien au développement culturel**

Pour les activités obligatoires d'animation, le contrat mentionne que le délégataire assure « *une animation par semaine (karaoke ou thé dansant) et une soirée à thème par mois* ». Il n'indique pas si les manifestations doivent avoir une dimension locale, nationale ou internationale. Il ne fixe pas, surtout, d'objectifs financiers.

La commune indique, néanmoins, qu'elle est satisfaite de la participation du casino au développement culturel local. La contribution financière du délégataire pour diverses manifestations et animations<sup>33</sup> s'élève à 0,350 M€. Ce montant relève d'un accord tacite, n'étant pas mentionné au contrat.

En contrepartie de sa participation au développement culturel, le délégataire peut bénéficier d'allègements fiscaux.

En effet, les casinos ont la possibilité d'obtenir, à ce titre, un crédit d'impôt pour les manifestations artistiques de qualité qu'ils organisent directement ou qu'ils font organiser à leur nom et pour leur compte durant la saison des jeux (article L. 2333-55-3 du CGCT). Ce dispositif est plafonné à 4 % du PBJ de la saison. Il est supporté conjointement par le budget de l'État et celui de la collectivité locale. Il est entré en vigueur pour la saison 2015-2016. Auparavant, il était prévu un abattement supplémentaire pour l'assiette des prélèvements sur le produit brut des jeux.

---

<sup>33</sup> Notamment la saison culturelle du Théâtre, la prise en charge de concerts, les animations d'été, l'animation du festival international de carillon, et les animations de Noël. Le casino prend également à sa charge les frais de la fête nationale (96 392,12 € en 2016 ; diaporama de présentation du rapport annuel de la saison 2015-2016).

Sur la période examinée, la société a mobilisé à trois reprises les dispositifs fiscaux. Sur la saison 2013-2014, elle a ainsi bénéficié d'un abattement sur le PBJ à hauteur de 0,76 % de l'assiette du prélèvement communal. Sur la saison 2015-2016, le casino a bénéficié d'un crédit d'impôt à hauteur de 167 397 € (26 %), 44 335 € étant supportés par la commune dont le produit sur les jeux a été réduit d'autant. L'usage du dispositif a été renouvelé pour la saison 2017-2018, représentant 0,9 % des sommes totales dues à la collectivité au titre du prélèvement sur le PBJ.

### 5.3.2 Le soutien au développement touristique et sportif

Sur les trois hôtels présents sur la commune, la société casino de Saint-Amand propose l'établissement le plus haut de gamme et concentre près de la moitié des chambres.

En termes d'investissement hôtelier, sur trois saisons, « Pasino » a fait usage d'un autre dispositif fiscal<sup>34</sup> lui permettant un abattement supplémentaire de 5 % sur le produit brut des jeux pour les dépenses d'équipement et d'entretien à caractère immobilier. L'impact sur les recettes de la commune est resté cependant limité, ne représentant qu'au plus 0,4 % de l'assiette de prélèvement sur le PBJ.

En participant au comité de l'office du tourisme, la société est partie prenante à l'animation culturelle et touristique locale.

Le délégataire soutient, par ailleurs, financièrement plusieurs associations locales, représentant un concours de 0,179 M€ sur la période 2014-2018. Plus de 90 % de ces sommes vont à des associations et clubs sportifs présents sur le territoire communal et ses environs, dont certains de haut niveau au plan régional et national<sup>35</sup>, participent aussi au rayonnement communal.

---

### CONCLUSION INTERMÉDIAIRE

---

*À l'instar des autres communes bénéficiant d'un casino, la présence d'un tel équipement représente un atout important pour la ville de Saint-Amand-les-Eaux.*

*Cette dernière bénéficie, en effet, de retombées financières directes grâce principalement au prélèvement sur le produit brut des jeux, qui a augmenté de 14 % sur la période 2014-2018, la délégation de service public présentant une bonne rentabilité.*

*Une autre retombée positive pour le territoire réside dans le soutien apporté par le casinotier en matière culturelle, touristique et sportive. En ce domaine, « Pasino » agit de deux manières. La première repose sur l'organisation d'animations et de spectacles et la seconde réside dans le soutien financier apporté tant à la ville qu'aux acteurs locaux pour promouvoir le territoire.*

---

\*  
\* \*

---

<sup>34</sup> Article 34 de la loi n° 95-1347 du 30 décembre 1995 de finances rectificatives pour 1995.

<sup>35</sup> Équipe féminine de basket de Saint-Amand-les-Eaux, équipes masculines de football de Lille et Valenciennes, handball club de Saint-Amand-les-Eaux, Union Hainaut basket.

## **ANNEXES**

Annexe n° 1. Tableau synthétique d'analyse financière .....	50
Annexe n° 2. Taux de réalisation des sections de fonctionnement et d'investissement .....	51
Annexe n° 3. Le financement des investissements 2014-2018 .....	52
Annexe n° 4. Les prélèvements sur les produits bruts des jeux .....	53
Annexe n° 5. Les investissements réalisés par le délégataire .....	54
Annexe n° 6. L'évolution du chiffre d'affaires et des résultats de la société dédiée .....	55
Annexe n° 7. Les produits des activités .....	56
Annexe n° 8. L'activité « hôtellerie » .....	57
Annexe n° 9. Les produits d'exploitation du casino .....	58
Annexe n° 10. Les charges d'exploitation du casino .....	59
Annexe n° 11. Les soldes intermédiaires de gestion .....	60
Annexe n° 12. Évolution de l'actif et du passif de la société du casino de Saint-Amand .....	61
Annexe n° 13. L'évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie .....	62
Annexe n° 14. Les indicateurs financiers .....	63

**Annexe n° 1. Tableau synthétique d'analyse financière**

	(en €/en M€)	2014	2015	2016	2017	2018
<b>1</b>	<b>Recettes réelles de fonctionnement</b>	<b>31 710 748</b>	<b>32 251 828</b>	<b>31 783 993</b>	<b>31 383 988</b>	<b>32 312 097</b>
2	dont recettes de la fiscalité locale	17 698 067	18 458 901	18 549 547	18 960 522	19 623 500
3	dont recettes fiscales versées par l'intercommunalité et l'Etat	5 586 612	5 594 786	5 638 221	5 540 530	5 515 257
4	dont dotations et participations provenant de l'Etat	3 731 267	3 086 111	2 420 001	2 001 791	1 880 476
<b>5</b>	<b>Dépenses réelles de fonctionnement</b>	<b>25 195 317</b>	<b>24 734 541</b>	<b>25 348 675</b>	<b>25 458 356</b>	<b>24 948 946</b>
6	dont charges à caractère général	7 635 569	7 004 404	7 710 663	7 483 646	7 378 680
7	dont charges de personnel	12 643 856	12 231 642	12 526 997	12 787 504	12 684 182
8	dont subventions de fonctionnement aux associations	1 399 682	1 392 340	1 270 664	1 261 508	1 283 252
9	dont intérêts de la dette	1 432 964	1 441 284	5 156 711	723 049	559 528
<b>10</b>	<b>Capacité d'autofinancement brute (1)</b>	<b>5 836 818</b>	<b>7 077 610</b>	<b>5 566 317</b>	<b>5 642 096</b>	<b>7 015 223</b>
11	Annuité en capital de la dette	1 490 885	1 645 463	6 610 211	2 126 065	2 168 080
<b>12</b>	<b>Capacité d'autofinancement nette (= 10 - 11)</b>	<b>4 345 933</b>	<b>5 432 147</b>	<b>-1 043 894</b>	<b>3 516 031</b>	<b>4 847 143</b>
13	Recettes d'investissement hors emprunt	2 720 556	2 444 027	2 956 087	12 924 400	6 057 932
<b>14</b>	<b>Financement propre disponible (2) (= 12 + 13)</b>	<b>7 066 489</b>	<b>7 876 174</b>	<b>1 912 193</b>	<b>16 440 431</b>	<b>10 905 075</b>
15	Dépenses d'équipement	9 633 069	11 401 680	7 247 275	6 249 035	8 872 773
16	Nouveaux emprunts de l'année	4 724 321	3 780 000	9 362 298	0	2 000 000
17	Encours de dette du budget principal au 31/12	25 995 809	28 130 345	30 882 432	36 745 809	33 238 955
<b>18</b>	<b>Capacité de désendettement BP en années (dette/CAF brute du BP) (3)</b>	<b>4,5</b>	<b>4,0</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>4,7</b>

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes administratifs de la commune.

## Annexe n° 2. Taux de réalisation des sections de fonctionnement et d'investissement

### Section de fonctionnement

(en €)		2014	2015	2016	2017	2018
Dépenses réelles	Prévisions (BP)	26 640 152	25 566 292	25 827 528	26 313 732	26 160 652
	Prévisions (DM)	256 808	754 501	574 028	219 563	48 299
	Réalisés (CA)	25 195 317	24 734 541	25 348 675	25 458 356	24 948 946
	Taux de réalisation: $CA/(BP+DM)$	94 %	94 %	96 %	96 %	95 %
Recettes réelles	Prévisions (BP)	30 506 076	30 114 485	30 405 744	30 184 009	30 656 769
	Prévisions (DM)	611 275	829 382	175 530	283 137	- 122 081
	Réalisés (CA)	31 071 748	32 251 828	31 783 993	31 383 988	32 312 097
	Taux de réalisation: $CA/(BP+DM)$	100 %	104 %	104 %	103 %	106 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion et comptes administratifs.

### Section d'investissement

(en €)		2014	2015	2016	2017	2018
Dépenses réelles	Prévisions (BP)	12 049 201	14 890 502	11 889 411	10 643 510	18 282 919
	Prévisions (DM)	756 610	- 883 958	- 587 547,40	- 1 091 303	- 2 285 622
	Réalisés (CA)	11 415 575	13 998 840	9 490 591	9 035 610	14 484 707
	RAR au 31/12/N	967 675	768 221	1 209 423	1 022 340	490 546
	Taux de réalisation avec RAR année N : $(RAR+CA)/(BP+DM)$	97 %	105 %	89 %	105 %	94 %
Recettes réelles	Prévisions (BP)	8 782 253	12 275 157	10 090 395	8 607 368	16 116 768
	Prévisions (DM)	3 398 378	- 958 839	- 188 050	- 1 154 877	- 2 230 241
	Réalisés (CA)	10 931 511	10 967 526	8 983 183	7 006 501	8 735 079
	RAR au 31/12/N	0	0	0	0	0
	Taux de réalisation avec RAR année N : $(RAR+CA)/(BP+DM)$	90 %	97 %	91 %	94 %	63 %

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion et comptes administratifs.

## Annexe n° 3. Le financement des investissements 2014-2018

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Cumul sur les années
<b>CAF brute</b>	<b>5 836 818</b>	<b>7 077 610</b>	<b>5 566 317</b>	<b>5 642 096</b>	<b>7 015 223</b>	<b>31 138 064</b>
- Annuité en capital de la dette	1 490 885	1 645 463	6 610 211	2 126 065	2 168 080	14 040 705
<b>= CAF nette ou disponible (C)</b>	<b>4 345 932</b>	<b>5 432 147</b>	<b>-1 043 894</b>	<b>3 516 031</b>	<b>4 847 143</b>	<b>17 097 359</b>
TLE et taxe d'aménagement	132 821	70 592	159 943	175 981	117 513	656 849
+ Fonds de compensation de la TVA (FCTVA)	1 306 285	1 395 790	1 672 065	971 417	4 021 815	9 367 372
+ Subventions d'investissement reçues	571 259	388 843	59 116	11 621 522	1 405 825	14 046 564
+ Fonds affectés à l'équipement (amendes de police en particulier)	220 897	123 023	180 964	-157 611	118 217	485 490
+ Produits de cessions	486 994	465 740	869 000	312 250	394 563	2 528 547
+ Autres recettes	2 300	40	15 000	841	0	18 181
<b>= Recettes d'inv. hors emprunt (D)</b>	<b>2 720 556</b>	<b>2 444 027</b>	<b>2 956 087</b>	<b>12 924 400</b>	<b>6 057 932</b>	<b>27 103 003</b>
<b>= Financement propre disponible (C + D)</b>	<b>7 066 488</b>	<b>7 876 174</b>	<b>1 912 194</b>	<b>16 440 431</b>	<b>10 905 075</b>	<b>44 200 362</b>
<i>Financement propre dispo / Dépenses d'équipement (y c. tvx en régie)</i>	<i>73,4 %</i>	<i>69,1 %</i>	<i>26,4 %</i>	<i>263,1 %</i>	<i>122,9 %</i>	<i>6</i>
- Dépenses d'équipement (y compris travaux en régie)	9 633 069	11 401 680	7 247 275	6 249 035	8 872 773	43 403 831
- Subventions d'équipement (y compris subventions en nature)	38 443	12 000	16 002	56 261	21 832	144 538
+/- Dons, subventions et prises de participation en nature, reçus ou donnés	0	0	0	18 778 369	362 300	19 140 669
- Participations et inv. financiers nets	87 931	- 11 699	- 11 695	- 8 672	- 8 639	47 226
- Charges à répartir	0	0	4 395 000	0	0	4 395 000
+/- Variation autres dettes et cautionnements	0	0	0	- 7 989 442	3 338 774	- 4 650 668
<b>= Besoin (-) ou capacité (+) de financement propre</b>	<b>- 2 692 954</b>	<b>- 3 525 807</b>	<b>- 9 734 389</b>	<b>- 645 119</b>	<b>- 1 681 966</b>	<b>- 18 280 234</b>
Nouveaux emprunts de l'année (y compris pénalités de réaménagement)	4 724 321	3 780 000	9 362 298	0	2 000 000	19 866 619
Mobilisation (-) ou reconstitution (+) du fonds de roulement net global	2 031 367	254 193	- 372 091	- 645 119	318 034	1 586 385

Source : chambre régionale des comptes à partir des comptes de gestion.

### Annexe n° 4. Les prélèvements sur les produits bruts des jeux

Prélèvements sur PBJ (en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Produits bruts réels des jeux de table	3 000 090	2 873 652	3 078 499	3 040 941	3 001 810	0 %
Produits bruts réels des jeux des MAS	30 271 346	30 398 721	32 491 091	32 689 778	32 897 043	9 %
Produits bruts réels des jeux électroniques	1 553 301	2 052 909	2 169 169	2 533 530	2 647 887	70 %
<b>TOTAL</b>	<b>34 824 736</b>	<b>35 325 281</b>	<b>37 738 759</b>	<b>38 264 248</b>	<b>38 546 740</b>	11 %
Prélèvement communal	3 071 954	3 126 116	3 362 323	3 418 088	3 446 371	12 %
Part reversée de l'Etat	1 314 576	1 394 704	1 499 465	1 522 463	1 534 897	17 %
Crédit d'impôts pour activités touristiques						
<b>TOTAL Ressources communales</b>	<b>4 386 530</b>	<b>4 520 820</b>	<b>4 861 788</b>	<b>4 940 551</b>	<b>4 981 268</b>	14 %

*Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).*

\* Données correspondant à la période des jeux du 1<sup>er</sup> novembre au 31 octobre de l'année suivante (article L. 2333-55-2 du CGCT).

**Annexe n° 5. Les investissements réalisés par le délégataire**

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Moyenne annuelle
Investissements réalisés	881 128	1 260 933	1 660 239	1 496 718	1 746 906	<b>1 409 185</b>
Part du chiffre d'affaires consacré aux investissements	4,02 %	5,63 %	7,20 %	6,32 %	7,32 %	<b>6,1 %</b>

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

**Annexe n° 6. L'évolution du chiffre d'affaires et des résultats de la société dédiée**

Comptes du délégataire (en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Chiffre d'affaires net	21 943 068	22 402 342	23 068 498	23 664 256	23 865 196	8,8 %
Produits d'exploitation	236 278	248 956	487 079	496 651	447 899	89,6 %
<i>dont subventions d'exploitation</i>						
<b>Total des produits (a)</b>	<b>22 179 346</b>	<b>22 651 298</b>	<b>23 555 577</b>	<b>24 160 908</b>	<b>24 313 095</b>	<b>9,6 %</b>
<b>Total charges d'exploitation (b)</b>	<b>18 027 287</b>	<b>17 747 936</b>	<b>18 184 874</b>	<b>18 714 577</b>	<b>19 238 209</b>	<b>6,7 %</b>
<i>dont salaires</i>	<i>6 042 718</i>	<i>5 700 286</i>	<i>5 791 734</i>	<i>5 925 254</i>	<i>5 997 943</i>	<i>- 0,7 %</i>
<b>Résultat d'exploitation A = a - b</b>	<b>4 152 059</b>	<b>4 903 362</b>	<b>5 370 703</b>	<b>5 446 330</b>	<b>5 074 886</b>	<b>22,2 %</b>
<b>Résultat financier B</b>	<b>- 39 879</b>	<b>- 11 535</b>	<b>- 5 589</b>	<b>8 106</b>	<b>22 518</b>	<b>- 156,5 %</b>
<b>Résultat exceptionnel C</b>	<b>172 613</b>	<b>255 538</b>	<b>259 605</b>	<b>118 924</b>	<b>122 981</b>	<b>- 28,8 %</b>
<b>Bénéfice ou perte (A+B+C)</b>	<b>4 284 793</b>	<b>5 147 365</b>	<b>5 624 719</b>	<b>5 573 360</b>	<b>5 220 385</b>	<b>21,8 %</b>

*Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).*

**Annexe n° 7. Les produits des activités**

Produits des activités (en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Le jeu						
Produit net des jeux JT	1 556 454	1 507 615	1 611 380	1 590 600	1 580 146	1,5 %
Produit net des jeux MAS	13 022 413	13 088 857	13 901 453	13 966 491	13 778 931	5,8 %
Produit net des jeux électroniques	791 763	1 063 493	1 098 919	1 268 621	1 308 191	65,2 %
Produit autres jeux	547 599	536 709	474 562	499 047	479 805	- 12,4 %
La restauration						
Produits de restaurant et bar(s)	4 034 220	3 999 681	3 910 688	4 260 228	4 493 442	11,4 %
L'animation						
Produit net spectacle (1)	310 941	258 947	223 779	226 889	292 779	- 5,8 %
Autres activités ventes de marchandises	172 691	175 710	177 319	172 112	141 490	- 18,1 %
Autres activités						
Produit d'hôtellerie	950 993	1 091 050	1 120 964	1 137 216	1 153 136	21,3 %
Produits de location de locaux	126 754	138 301	90 517	100 028	125 237	- 1,2 %
Produits divers	429 239	541 979	458 918	443 023	512 038	19,3 %
<b>Total chiffre d'affaires (net)</b>	<b>21 943 068</b>	<b>22 402 342</b>	<b>23 068 498</b>	<b>23 664 256</b>	<b>23 865 196</b>	8,8 %

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

(1) Recettes de billetterie.

**Annexe n° 8. L'activité « hôtellerie »**

	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Chiffre d'affaires (en € HT)	950 993	1 091 050	1 120 964	1 137 216	1 153 136	21,3 %
Nombre de chambres	61	61	61	61	61	0,0 %
Nombre de nuitées	13 580	15 633	15 565	15 577	15 844	16,7 %
Taux d'occupation	61 %	70 %	70 %	70 %	71 %	16,7 %

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

**Annexe n° 9. Les produits d'exploitation du casino**

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Variation annuelle moyenne
Vente de marchandises	172 691	175 710	177 319	172 112	141 490	- 5 %
Production vendue	21 770 377	22 226 632	22 891 179	23 492 144	23 723 706	2 %
<b>Chiffre d'affaires net</b>	<b>21 943 068</b>	<b>22 402 342</b>	<b>23 068 498</b>	<b>23 664 256</b>	<b>23 865 196</b>	<b>2 %</b>
Subventions d'exploitation	51 720	88 995	59 952	71 977	46 113	- 3 %
Reprises sur amortissements, provisions, transferts de charges	183 614	159 574	423 347	424 232	397 976	21 %
Autres produits	944	387	3 780	442	3 810	42 %
<b>Total des produits d'exploitation</b>	<b>22 179 347</b>	<b>22 651 299</b>	<b>23 555 578</b>	<b>24 160 908</b>	<b>24 313 095</b>	<b>2 %</b>

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

### Annexe n° 10. Les charges d'exploitation du casino

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Variation annuelle moyenne
Achats de marchandises	175 351	183 030	166 993	177 228	136 854	- 6 %
Variation de stock de marchandises	- 2 985	- 7 678	9 880	- 5 215	4 714	
Achats de matière première et autres approvisionnements	1 308 638	1 316 512	1 339 913	1 428 703	1 583 630	5 %
Variation de stocks de matière première et autres approvisionnements	7 188	7 121	4 355	- 9 127	- 35 822	
Autres achats et charges externes	4 178 297	4 482 870	4 705 515	4 744 448	4 951 492	4 %
Impôts, taxes et versements assimilés	1 108 448	1 086 003	1 019 591	1 020 917	1 014 949	- 2 %
Salaires et traitements	6 042 718	5 700 286	5 791 734	5 925 254	5 997 943	0 %
Charges sociales	2 169 882	2 068 123	2 152 420	2 138 362	2 270 436	1 %
Dotations aux amortissements sur immobilisations	1 699 713	1 737 560	1 787 307	2 002 578	2 104 394	5 %
Dotations aux provisions sur actif circulant	94 340	76 731	154 263	203 194	114 774	5 %
Autres charges	1 245 697	1 097 378	1 052 903	1 088 235	1 094 844	- 3 %
<b>Total des charges d'exploitation</b>	<b>18 027 287</b>	<b>17 747 935</b>	<b>18 184 874</b>	<b>18 714 577</b>	<b>19 238 208</b>	<b>2 %</b>

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

## Annexe n° 11. Les soldes intermédiaires de gestion

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
<b>CHIFFRE D'AFFAIRES HT a)</b>	<b>21 943 068</b>	<b>22 402 342</b>	<b>23 068 498</b>	<b>23 664 256</b>	<b>23 865 196</b>	9 %
<i>dont ventes de marchandises</i>	<i>172 691</i>	<i>175 710</i>	<i>177 319</i>	<i>172 112</i>	<i>141 490</i>	- 18 %
<i>dont production vendue de service</i>	<i>21 770 377</i>	<i>22 226 632</i>	<i>22 891 179</i>	<i>23 492 144</i>	<i>23 723 706</i>	9 %
Achats de marchandises (y compris droits de douane)	175 351	183 030	166 993	177 228	136 854	- 22 %
Variation de stock (marchandises)	-2 985	-7 678	9 880	-5 215	4 714	- 258 %
<b>CONSOMMATION DE MARCHANDISES b)</b>	<b>172 366</b>	<b>175 352</b>	<b>176 873</b>	<b>172 012</b>	<b>141 568</b>	- 18 %
Achats de matières premières et autres approvisionnements	1 308 638	1 316 512	1 339 913	1 428 703	1 583 630	21 %
Variation de stock (matières premières et approvisionnements)	7 188	7 121	4 355	-9 127	-35 822	- 598 %
<b>CONSOMMATION DE MATIERES PREMIERES c)</b>	<b>1 315 825</b>	<b>1 323 633</b>	<b>1 344 268</b>	<b>1 419 576</b>	<b>1 547 808</b>	18 %
<b>= MARGE BRUTE d) = a)-b)-c)</b>	<b>20 454 877</b>	<b>20 903 357</b>	<b>21 547 357</b>	<b>22 072 667</b>	<b>22 175 820</b>	8 %
- Autres achats et charges externes	4 178 297	4 482 870	4 705 515	4 744 448	4 951 492	19 %
<b>= VALEUR AJOUTEE</b>	<b>16 276 580</b>	<b>16 420 487</b>	<b>16 841 842</b>	<b>17 328 219</b>	<b>17 224 328</b>	6 %
- Impôts, taxes et versements assimilés	1 108 448	1 086 003	1 019 591	1 020 917	1 014 949	- 8 %
- Salaires et traitements	6 042 718	5 700 286	5 791 734	5 925 254	5 997 943	- 1 %
- Charges sociales	2 169 882	2 068 123	2 152 420	2 138 362	2 270 436	5 %
+ Subventions d'exploitation	51 720	88 995	59 952	71 977	46 113	- 11 %
<b>= EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>7 007 252</b>	<b>7 655 071</b>	<b>7 938 050</b>	<b>8 315 664</b>	<b>7 987 112</b>	14 %
+ Reprises sur dépréciations, provisions (et amortissements), transferts de charges	183 614	159 574	423 347	424 232	397 976	117 %
+ Autres produits	944	387	3 780	442	3 810	303 %
- Dotations aux amortissements, provisions et transferts	1 794 053	1 814 291	1 941 570	2 205 772	2 219 168	24 %
- Autres charges	1 245 697	1 097 378	1 052 903	1 088 235	1 094 844	- 12 %
<b>= RESULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>4 152 060</b>	<b>4 903 363</b>	<b>5 370 704</b>	<b>5 446 330</b>	<b>5 074 887</b>	22 %
+ Produits financiers	51 441	49 948	50 566	54 092	68 191	33 %
- Charges financières	91 320	61 483	56 155	45 986	45 673	- 50 %
<b>= RESULTAT COURANT AVANT IMPOTS</b>	<b>4 112 181</b>	<b>4 891 828</b>	<b>5 365 115</b>	<b>5 454 436</b>	<b>5 097 405</b>	24 %
+ Produits exceptionnels	245 460	478 884	326 692	184 925	210 955	- 14 %
- Charges exceptionnelles	72 847	223 346	67 087	66 000	87 974	21 %
- Participation salariales	261 355	383 262	383 907	333 347	279 367	7 %
- Impôts sur les bénéfices	1 247 653	1 546 730	1 691 447	1 635 963	1 549 501	24 %
<b>= RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>2 775 786</b>	<b>3 217 374</b>	<b>3 549 366</b>	<b>3 604 050</b>	<b>3 391 518</b>	22 %
+ Dotations aux amortissements, provisions et transferts (exploitation, financières et exceptionnelles)	1 818 029	1 814 291	1 941 570	2 205 772	2 219 168	22 %
- Reprises sur provisions (exploitation, financières, exceptionnelles)	55 051	41 308	159 157	150 341	99 263	80 %
+ Charges exceptionnelles sur opération en capital	11 948	199 552	5 410	32 372	76 600	541 %
- Produits exceptionnels sur opération en capital	67 314	186 514	59 918	81 023	89 811	33 %
<b>= CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT</b>	<b>4 483 399</b>	<b>5 003 395</b>	<b>5 277 271</b>	<b>5 610 831</b>	<b>5 498 211</b>	23 %

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

## Annexe n° 12. Évolution de l'actif et du passif de la société du casino de Saint-Amand

ACTIF (en €)	2014	2015	2016	2017	2018	VAM
<b>Immobilisations incorporelles</b>	<b>18 303 286</b>	<b>18 302 830</b>	<b>18 303 042</b>	<b>18 307 116</b>	<b>18 306 600</b>	<b>0 %</b>
<i>dont concessions, brevets</i>	9 406	8 950	9 162	13 236	12 720	8 %
<b>Immobilisations corporelles</b>	<b>16 426 866</b>	<b>15 751 141</b>	<b>15 533 578</b>	<b>14 991 216</b>	<b>14 450 220</b>	<b>- 3 %</b>
<i>dont terrains</i>	2 990 214	2 845 849	2 759 838	2 622 241	2 473 828	- 5 %
<i>dont constructions</i>	12 207 896	11 328 723	10 426 414	9 603 548	8 955 605	- 7 %
<i>dont installations techniques</i>	1 158 633	1 391 766	2 002 801	2 525 824	2 727 707	24 %
<i>dont autres immobilisations en cours</i>	-	101 853	209 065	111 140	166 011	
<b>Immobilisations financières</b>	<b>5 694</b>	<b>3 086</b>	<b>10 811</b>	<b>11 411</b>	<b>12 511</b>	<b>22 %</b>
<b>Stocks et encours</b>	<b>105 473</b>	<b>106 030</b>	<b>91 796</b>	<b>106 138</b>	<b>137 245</b>	<b>7 %</b>
<b>Créances</b>	<b>1 433 557</b>	<b>1 206 315</b>	<b>1 326 607</b>	<b>3 597 472</b>	<b>7 413 862</b>	<b>51 %</b>
<i>dont clients et comptes rattachés</i>	445 681	329 637	323 975	396 076	429 524	- 1 %
<i>dont autres créances</i>	978 045	840 678	1 000 997	3 199 031	6 979 601	63 %
<b>Divers</b>	<b>3 387 202</b>	<b>3 677 354</b>	<b>3 190 125</b>	<b>2 806 325</b>	<b>3 410 872</b>	<b>0 %</b>
<i>dont valeurs mobilières de placement</i>						
<i>dont disponibilités</i>	3 387 202	3 677 354	3 190 125	2 806 325	3 410 872	0 %
<b>Comptes de régularisation</b>	<b>260 184</b>	<b>224 036</b>	<b>216 877</b>	<b>215 356</b>	<b>150 725</b>	<b>- 13 %</b>
<i>dont charges constatées d'avance</i>	260 184	224 036	216 877	215 356	150 725	- 13 %
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>39 922 261</b>	<b>39 270 793</b>	<b>38 672 837</b>	<b>40 035 033</b>	<b>43 882 036</b>	<b>2 %</b>

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

PASSIF (en €)	2014	2015	2016	2017	2018	VAM
	du	du	du	du	du	
	01/11/2013 au 31/10/2014	01/11/2014 au 31/10/2015	01/11/2015 au 31/10/2016	01/11/2016 au 31/10/2017	01/11/2017 au 31/10/2018	
<b>Capitaux propres</b>	<b>26 674 960</b>	<b>24 596 663</b>	<b>28 267 242</b>	<b>31 790 971</b>	<b>35 102 344</b>	<b>7 %</b>
<i>dont capital social</i>	17 786 250	17 786 250	17 786 250	17 786 250	17 786 250	0 %
<i>dont comptes courants (apport...)</i>	78 700	78 700	78 700	78 700	78 700	0 %
<i>dont réserves réglementées</i>	1 778 625	1 778 625	1 778 625	1 778 625	1 778 625	0 %
<i>dont autres réserves (légale, statutaire,...)</i>	586 123	586 123	586 123	586 123	586 123	0 %
<i>dont report à nouveau</i>	2 666 392	210 930	3 428 304	6 977 671	10 581 721	41 %
<i>dont résultat de l'exercice (+ ou -)</i>	2 775 787	3 217 375	3 549 367	3 604 050	3 391 517	5 %
<i>dont subventions d'investissement</i>	1 003 082	938 661	1 059 873	979 552	899 408	- 3 %
<b>Provisions pour risques et charges</b>	<b>140 809</b>	<b>138 391</b>	<b>174 425</b>	<b>234 286</b>	<b>201 016</b>	<b>9 %</b>
<b>Dettes</b>	<b>13 106 493</b>	<b>14 535 738</b>	<b>10 231 170</b>	<b>8 009 776</b>	<b>8 578 676</b>	<b>- 10 %</b>
<i>dont emprunts</i>	6 755 255	7 922 647	3 848 672	1 486 894	1 465 914	- 32 %
<i>dont avances et acomptes reçus</i>	215 164	220 008	236 900	315 712	420 125	18 %
<i>dont dettes fournisseurs</i>	1 005 442	915 015	799 849	787 920	930 381	- 2 %
<i>dont dettes fiscales et sociales</i>	3 899 650	4 058 806	4 194 872	4 154 671	4 085 605	1 %
<i>dont dettes sur immobilisation</i>	98 917	353 947	291 495	346 839	695 163	63 %
<i>dont autres dettes</i>	1 132 064	1 065 316	859 381	917 739	981 487	- 4 %
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>39 922 261</b>	<b>39 270 793</b>	<b>38 672 837</b>	<b>40 035 033</b>	<b>43 882 036</b>	<b>2 %</b>

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand).

### Annexe n° 13. L'évolution du fonds de roulement, du besoin en fonds de roulement et de la trésorerie

(en €)	2014	2015	2016	2017	2018	VAM
Capitaux propres	26 674 960	24 596 663	28 267 242	31 790 971	35 102 344	7 %
Provisions pour risques et charges	140 809	138 391	174 425	234 286	201 016	9 %
Amortissements et dépréciations sur actif	22 200 635	23 656 935	25 104 378	26 127 087	27 655 125	6 %
Dettes financières (hors CBC et SCB)	6 755 255	7 922 647	3 848 672	1 486 894	1 465 914	- 32 %
<b>Ressources stables</b>	<b>55 771 659</b>	<b>56 314 637</b>	<b>57 394 717</b>	<b>59 639 238</b>	<b>64 424 399</b>	<b>4 %</b>
Immobilisations brutes	56 837 448	57 577 119	58 855 864	59 347 892	60 280 514	1 %
<b>Emplois stables</b>	<b>56 837 448</b>	<b>57 577 119</b>	<b>58 855 864</b>	<b>59 347 892</b>	<b>60 280 514</b>	<b>1 %</b>
<b>Fonds de roulement net global</b>	<b>- 1 065 789</b>	<b>- 1 262 483</b>	<b>- 1 461 147</b>	<b>291 346</b>	<b>4 143 885</b>	
Stocks et encours	105 473	106 030	91 796	106 138	137 245	7 %
Avances et acomptes versés	9 831	35 999	1 636	2 364	4 737	- 17 %
Créances clients et comptes rattachés	1 782 942	1 531 225	1 637 795	3 899 401	7 703 792	44 %
<b>Actifs d'exploitation</b>	<b>1 898 247</b>	<b>1 673 254</b>	<b>1 731 226</b>	<b>4 007 903</b>	<b>7 845 775</b>	<b>43 %</b>
Avances et acomptes reçus	215 164	220 008	236 900	315 712	420 125	18 %
Dettes d'exploitation	4 905 092	4 973 820	4 994 722	4 942 592	5 015 986	1 %
<b>Passifs d'exploitation</b>	<b>5 120 256</b>	<b>5 193 829</b>	<b>5 231 622</b>	<b>5 258 304</b>	<b>5 436 111</b>	<b>2 %</b>
<b>Besoin en fonds de roulement d'exploitation (BFRE)</b>	<b>- 3 222 009</b>	<b>- 3 520 575</b>	<b>- 3 500 396</b>	<b>- 1 250 401</b>	<b>2 409 664</b>	
Dettes sur immobilisations	98 917	353 947	291 495	346 839	695 163	63 %
Autres dettes hors exploitation	1 132 064	1 065 281	859 381	917 739	981 487	- 4 %
<b>Passifs hors exploitation</b>	<b>1 230 981</b>	<b>1 419 228</b>	<b>1 150 876</b>	<b>1 264 578</b>	<b>1 676 650</b>	<b>8 %</b>
<b>Besoin en fonds de roulement hors exploitation (BFRHE)</b>	<b>- 1 230 981</b>	<b>- 1 419 228</b>	<b>- 1 150 876</b>	<b>- 1 264 578</b>	<b>- 1 676 650</b>	<b>8 %</b>
<b>Besoin en fonds de roulement (BFR)</b>	<b>- 4 452 991</b>	<b>- 4 939 802</b>	<b>- 4 651 272</b>	<b>- 2 514 978</b>	<b>733 014</b>	
Disponibilités	3 387 202	3 677 354	3 190 125	2 806 325	3 410 872	0 %
<b>Trésorerie nette</b>	<b>3 387 202</b>	<b>3 677 354</b>	<b>3 190 125</b>	<b>2 806 325</b>	<b>3 410 872</b>	<b>0 %</b>
<b>Vérification FR - BFR = trésorerie</b>	<b>3 387 202</b>	<b>3 677 319</b>	<b>3 190 125</b>	<b>2 806 325</b>	<b>3 410 872</b>	<b>0 %</b>

Source : commune à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand)

### Annexe n° 14. Les indicateurs financiers

	2014	2015	2016	2017	2018 (données commune)	Evolution pour Saint- Amand-les- Eaux	Secteur des casinos 2018
<b>Equilibre financier</b>							
<b>Marge brute d'autofinancement ou CAF (en €)</b>	4 483 399	5 003 395	5 277 271	5 610 831	5 498 211	22,6 %	1 000
<b>Couverture du chiffre d'affaires (en (fonds de roulement net global sur 12 m x 360 / chiffre d'affaires)</b>	- 17,49	- 20,29	- 22,80	4,43	62,51		> 730 jours
<b>Solvabilité (capitaux propres/ensemble des dettes)</b>	204 %	169 %	276 %	397 %	409 %	101,0 %	664 %
<b>Indépendance financière (capitaux propres/capitaux permanents)</b>	132 %	122 %	140 %	157 %	174 %	31,6 %	72 %
<b>Profitabilité</b>							
<b>Rentabilité économique (EBE/Total bilan)</b>	18 %	19 %	21 %	21 %	18 %	3,7 %	26 %
<b>Rentabilité financière (Résultat net/Capitaux propres)</b>	10 %	13 %	13 %	11 %	10 %	- 7,2 %	7 %
<b>Rentabilité commerciale (Résultat net/CA)</b>	13 %	14 %	15 %	15 %	14 %	12,3 %	- 35 %
<b>Contribution du capital (CAF sur 12 mois/Capitaux permanents)</b>	22 %	25 %	26 %	28 %	27 %	22,6 %	27 %
<b>Contribution de la valeur ajoutée (CAF/Valeur ajoutée)</b>	28 %	30 %	31 %	32 %	32 %	15,9 %	> 800 %
<b>Endettement</b>							
<b>Endettement (dettes à + 1 an/capitaux propres)</b>	14 %	17 %	17 %	16 %	17 %	23,0 %	15 %
<b>Productivité</b>							
<b>Poids masse salariale (charges personnel/VA)</b>	50 %	47 %	47 %	47 %	48 %	- 4,9 %	- 4 %
<b>Productivité (CA/Effectifs)</b>	86 051 €	87 852 €	90 465 €	92 801 €	93 589 €	8,8 %	-

Source : chambre régionale des comptes à partir des données du délégataire (société du casino de Saint-Amand) transmises par la commune.





## RÉPONSE AU RAPPORT D'OBSERVATIONS DÉFINITIVES

COMMUNE DE SAINT-AMAND-LES-EAUX

*dont enquête régionale sur les casinos et leurs  
relations avec les collectivités territoriales*

(Département du Nord)

Exercices 2014 et suivants

Ordonnateur en fonctions pour la période examinée :

- M. Alain Bocquet :

réponse de 9 pages.

« Les destinataires du rapport d'observations disposent d'un délai d'un mois pour adresser au greffe de la chambre régionale des comptes une réponse écrite. Dès lors qu'elles ont été adressées dans le délai précité, ces réponses sont jointes au rapport. **Elles engagent la seule responsabilité de leurs auteurs** » (article 42 de la loi n° 2001-1248 du 21 décembre 2001).





Les publications de la chambre régionale des comptes  
Hauts-de-France  
sont disponibles sur le site :  
[www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France](http://www.ccomptes.fr/fr/crc-hauts-de-France)

**Chambre régionale des comptes Hauts-de-France**

14 rue du Marché au Filé - 62012 Arras cedex

Adresse méil : [hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr](mailto:hautsdefrance@crtc.ccomptes.fr)